

PROTEGER ENSEMBLE

Faire Progresser la Protection
des Civils en Situation de Conflit

Guide pour les acteurs de la société civile





Introduction

En 1999, le Conseil de Sécurité des Nations Unies s'est réuni pour adopter la résolution 1265, exhortant les Etats à mieux protéger les civils dans les conflits armés, ainsi qu'à mieux rendre compte des dommages subis par les civils en temps de guerre et à mieux les réparer. Depuis, dans chacun de ses rapports annuels sur la protection des civils, le Secrétaire Général a attiré l'attention sur les problématiques persistantes et émergentes, mais a également mis en exergue les innovations dans la pratique des Etats et le travail des organisations non-gouvernementales qui, ensemble, ont considérablement amélioré la protection des civils. Le bilan a fait ressortir que les Etats manquent régulièrement d'initiatives pour protéger les civils et remédier aux dommages qui leur sont causés, mais que des progrès sont pourtant possibles lorsque les Etats s'engagent à mettre en place les politiques et les pratiques nécessaires pour mieux prévenir les dommages et y remédier. Parvenir à un niveau de protection local et mondial plus élevé à travers l'amélioration des politiques et pratiques des Etats va nécessiter que les acteurs de la société civile travaillent ensemble, sur la base d'une évaluation commune des besoins en la matière, ainsi que d'un agenda commun pour promouvoir le changement.

Le guide pour Faire Progresser la Protection des Civils en Situation de Conflit est une initiative destinée à condenser deux décennies d'analyse, de pratique et de consensus sur la manière dont les Etats et les forces de sécurité peuvent mieux protéger les civils, et ce dans un cadre considérablement simplifié pouvant être utilisé par toutes les organisations au monde. S'inspirant de l'expérience pratique de CIVIC, des enseignements de deux décennies de rapports du Secrétaire général, de directives d'interprétation du Droit International Humanitaire, et d'orientations pratiques émanant d'organisations travaillant sur la protection des civils dans les zones affectées par les conflits, le guide vise moins à forger de nouveaux fondements qu'à identifier les aboutissements les plus importants et les moyens de les atteindre.

Le « guide » comporte deux parties :

- 1 Un **cadre d'évaluation** qui peut servir à mesurer les progrès par rapport à un ensemble d'objectifs pratiques et d'aboutissements indiquant l'engagement de l'Etat à mieux prévenir les dommages et à y remédier.
- 2 Un **guide de plaidoyer** qui résume les étapes pour l'élaboration d'une stratégie de plaidoyer spécifique à la protection des civils.

Les deux ressources – le « guide » – peuvent, notamment, être utilisées pour :

- Permettre aux acteurs de la société civile de différents secteurs de se concentrer sur des aspects spécifiques des pratiques de l'Etat, ou bien sur des domaines problématiques dans des pays en situation de conflit ou se relevant d'un conflit.
- Fournir une base commune aux représentants de la société civile afin de promouvoir un ensemble cohérent de politiques et de pratiques destinées à protéger les civils *avant l'éclatement du conflit*.
- Rassembler les représentants de la société civile mondiale par le biais d'un ensemble commun d'objectifs pratiques et d'un vocabulaire commun pouvant être utilisés pour faire progresser la protection des civils de nos jours et à l'avenir.



I. Utilisation du cadre d'évaluation

Le cadre d'évaluation est conçu pour aider à évaluer l'engagement d'un Etat dans la protection des civils, en appréciant sa politique et sa mise en œuvre à travers quatre principales catégories et aux différentes étapes d'un conflit.

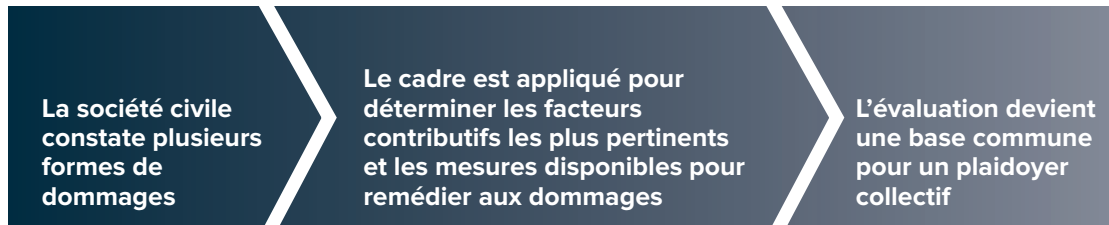
- 1. Engagement national et environnement propice :** un système national de lois, politiques et autres indicateurs politiques marquant le soutien de l'Etat pour le succès des pratiques en faveur de la protection des civils. Cette catégorie comprend aussi les conditions nécessaires pour assurer que les forces de sécurité sont responsables au titre des politiques nationales, et que les activités de l'Etat sont transparentes et soumises à un contrôle public, afin d'y inclure la participation de la société civile.
- 2. Prévention et atténuation des dommages :** les mesures prises lors de la planification et du déroulement des opérations afin de prévenir les dommages, et les atténuer lorsqu'ils surviennent lors des opérations ou en conséquence de la présence et des activités militaires.
- 3. Traitement des dommages causés aux civils (signalement, enquêtes, suivi et enregistrement) :** les systèmes et procédures mis en place pour détecter, enquêter et suivre les dommages causés aux civils.
- 4. Compensations et réparations :** les moyens par lesquels l'Etat garantit une indemnisation appropriée et effective pour les dommages causés lors d'une conduite illégale, ainsi que les compensations facultatives, y compris l'expression de condoléances de manière pécuniaire ou non-pécuniaire.

Chaque catégorie fournit également jusqu'à cinq « indicateurs illustratifs », ou aboutissements désirés qui, ensemble, constituent un aperçu pertinent de la performance d'un Etat dans la catégorie concernée. Les indicateurs présentés dans ce cadre d'évaluation ont été choisis en raison de leur référence récurrente dans de multiples sources officielles d'orientations pour la protection des civils, et ont été validés par les experts consultés pour ce guide. Bien qu'ils soient destinés à fournir une base commune pour l'évaluation des pratiques d'un Etat, ces indicateurs ne sont aucunement des mesures exhaustives que les Etats et leurs forces de sécurité devraient ou peuvent prendre pour protéger les civils. L'utilisateur peut déterminer si les indicateurs fournis peuvent être complétés par des indicateurs supplémentaires, différents ou plus précis, voire les remplacer carrément. De plus, l'utilisateur peut choisir de se focaliser sur des catégories spécifiques, plutôt que sur l'ensemble des catégories. Enfin, le cadre d'évaluation fournit à l'utilisateur une notion servant à évaluer le niveau d'engagement d'un Etat, et ce pour chaque ensemble d'indicateurs, allant du statut de « leader » dans la protection des civils, à celui de « régressif » qui consiste à agir en contradiction avec l'intérêt de protéger les civils.

Pour ce faire deux approches sont privilégiées:

1 Le cadre d'évaluation peut être utilisé par l'utilisateur ou une coalition d'utilisateurs, afin de déterminer les moyens d'adapter la pratique d'un Etat pour mieux répondre à une ou plusieurs formes observables de dommages ou de pratiques créant le risque de dommage.

(1) Evaluation des besoins fondée sur des phénomènes observables :

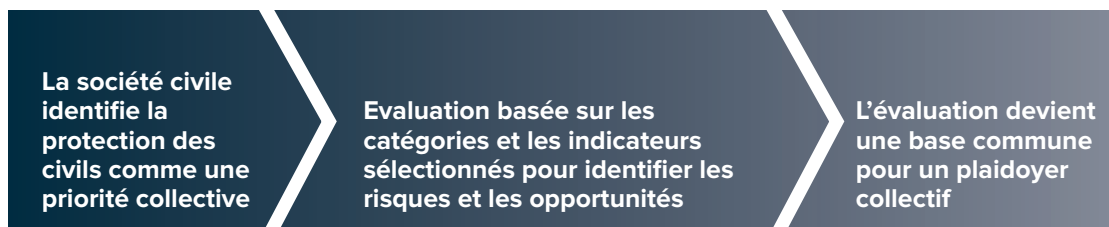


EXEMPLE

Les organisations de la société civile qui travaillent sur l'instauration de la paix constatent que les civils vivant dans leurs zones d'intervention sont fréquemment affectés par des mesures sécuritaires (comme des couvre-feux), tandis que dans d'autres parties du pays, les organisations de la société civile défendant les droits humains craignent que les civils soient dans l'impossibilité de signaler les dommages subis suite aux opérations sécuritaires dans leur zone. En utilisant ce cadre d'évaluation, un groupe d'organisations de la société civile identifie ensemble les facteurs contributifs les plus importants, et élaborent ensuite un ensemble de priorités communes qu'elles peuvent toutes promouvoir, peu importe le secteur.

2 A tout moment avant, ou même pendant l'implication d'un Etat dans un conflit, le cadre peut servir à comprendre là où des lacunes dans la pratique de l'Etat pourraient présenter des risques pour les civils; ou par contre à identifier les meilleures pratiques dans la protection des civils dans une ou plusieurs catégories – peu importe que cet Etat ou ses forces de sécurité aient été impliqués dans un conflit ou non.

(2) Evaluation des lacunes et des opportunités



EXEMPLE

Beaucoup de pays prévoient activement de renforcer la présence des forces internationales dans une coalition ad hoc, en partenariat avec les forces de sécurité locales, afin de combattre un groupe armé. Les organisations de la société civile utilisent le cadre d'évaluation pour identifier les risques les plus critiques qui résultent du statu quo, et les opportunités pour la coalition de prévenir les dommages et à y remédier.

Parce que le cadre est conçu pour évaluer la pratique des Etats comme un cadre d'ensemble de mesures se renforçant mutuellement, il est **particulièrement utile pour appréhender plusieurs phénomènes observables ou pour élaborer des stratégies de plaidoyer couvrant plus d'une catégorie.**

Une fois que l'approche basique a été déterminée, le cadre d'évaluation peut être utilisé, selon les besoins et le contexte local :

1. **En tant que base pour un outil de mesure ou une rubrique de notation :** les acteurs de la société civile peuvent s'inspirer des catégories et indicateurs pour élaborer un outil permettant d'apprécier la pratique de l'Etat sur les plans national, géographique et thématique. Pour utiliser le cadre comme outil de notation, l'utilisateur peut sélectionner les catégories et indicateurs pertinents, attribuer des valeurs à chacun (par exemple, 5 ou 10 points), et mettre au point une feuille de notation pour donner une « note » finale. En « notant » l'État ou ses forces de sécurité, les acteurs de la société civile peuvent identifier les domaines ayant le plus besoin d'attention dans leurs démarches de plaidoyer.

EXEMPLE

Les organisations non-gouvernementales humanitaires ou des droits de l'homme utilisent l'évaluation pour « noter » les politiques et la doctrine d'un Etat et de ses forces de sécurité sur une échelle de 100 (25 points possibles pour chacune des quatre catégories sélectionnées), afin de jauger l'engagement global de l'Etat en ce qui concerne la protection des civils, et d'identifier à la fois les lacunes et les secteurs prometteurs.

2. **En tant que base pour une évaluation comparative :** les utilisateurs peuvent se servir de l'outil d'évaluation pour mener une évaluation comparative de la pratique d'un État, en le comparant à d'autres, ou en comparant sa pratique dans des zones géographiques différentes. En utilisant des indicateurs communs et une méthodologie fiable pour jauger la pratique, l'utilisateur peut identifier les forces et les faiblesses de l'Etat, et concentrer ses efforts de plaidoyer sur les domaines les plus préoccupants.

EXEMPLE

Les organisations de la société civile de quatre différents pays travaillent ensemble, utilisant les indicateurs de l'outil d'évaluation et les « exemples par niveau de leadership » pour mener une évaluation comparative de la pratique d'un Etat et pour identifier les Etats qui peuvent être perçus comme « leaders » dans certaines catégories – et ceux qui sont clairement « non-engagés » dans d'autres – afin de promouvoir une norme de pratique plus élevée dans chacun d'entre eux.

3. **En tant que base pour une évaluation qualitative ou ciblée :** les utilisateurs peuvent également se servir du cadre d'évaluation, en partie ou dans son intégralité, comme d'une ressource disponible (parmi tant d'autres) pour mener une analyse indépendante et ciblée d'un ou de plusieurs aspects de la pratique d'un Etat.

EXEMPLE

Une coalition d'ONG décide d'évaluer la politique et la pratique d'un Etat en ce qui concerne la réalisation d'enquêtes et l'indemnisation des dommages en s'appuyant sur de plaintes crédibles. A partir du cadre d'évaluation et de ses références bibliographiques, la coalition mène une évaluation qualitative et rédige un rapport contenant des recommandations destinées à la classe politique.



II. Guide de plaidoyer pour la prévention et la réponse aux dommages causés aux civils

Au cours des vingt dernières années, la société civile a joué un rôle de plus en plus important dans la protection des civils dans les conflits armés. Ce guide met à la disposition de la société civile des informations pour élaborer une stratégie de plaidoyer basée sur des tactiques et stratégies appropriées et unifiées pour améliorer la prévention et la réparation des dommages causés aux civils dans leurs contexte et environnement.

Le guide est divisé en sept sections, chacune représentant l'une des étapes d'élaboration d'une théorie du changement (c'est-à-dire une explication sur l'importance d'un problème et sur la manière dont un ensemble de mesures aboutiront au résultat escompté) et une stratégie de plaidoyer efficace. Chaque section contient également des informations particulières.

Le guide comporte de brèves sections, ainsi que des illustrations et des exemples pour :

- 1** Identifier le problème
- 2** Évaluer le contexte
- 3** S'autoévaluer
- 4** Déterminer des buts et objectifs clairs
- 5** Gérer le risque
- 6** Elaborer un plan d'action
- 7** Mesurer le progrès

1

Identifier le problème : deux approches

La méthode et l'approche choisies par les acteurs de la société civile pour promouvoir des normes de protection plus élevées dépendent fortement des circonstances locales dans lesquelles le plaidoyer va être effectué. Voici des situations dans lesquelles l'élaboration d'une stratégie de plaidoyer pour la prévention et l'atténuation des dommages causés aux civils est appropriée :

- a. Etats activement impliqués dans un conflit sur le territoire d'autres Etats
- b. Etats dans lesquels les forces militaires mènent régulièrement des opérations de sécurité intérieure et/ou dans lesquels l'Etat est en concurrence avec des groupes d'opposition armés pour le contrôle du territoire.
- c. Etats qui pourraient se trouver impliqués dans un conflit armé ou qui risquent à l'avenir d'avoir à contrer des groupes d'opposition armés.
- d. Etats qui accueillent les organisations humanitaires dans le contexte d'un conflit armé.
- e. Etats qui fournissent une assistance en matière de sécurité ou transfèrent des armes à d'autres pays.

La première étape dans l'élaboration d'une stratégie consiste à identifier la dimension du problème ou la lacune qui mérite d'être comblée, et à comprendre sa cause immédiate et ses facteurs contributifs. La méthode de détermination de cette étendue dépend de la question de savoir si l'objectif est de traiter un phénomène ou problème actuellement observable (par exemple, des dommages causés aux civils), ou de prévenir un problème dans le futur en identifiant les lacunes.

Deux approches sont à privilégier à l'étape d'identification du problème à savoir:

a. Identification du problème approche 1 – Phénomène observable : questions directrices

L'énoncé du problème à partir des dommages observables peut être formulé en identifiant le problème, ses causes possibles et ses facteurs favorables.



Quel est le problème ?

- Quels sont les dommages subis ou les problèmes rencontrés par les civils ?
- Où le dommage se produit-il (ou dans quelles circonstances/environnement) ?
- Le dommage affecte-t-il certaines personnes plus que d'autres ?
- Le problème se résout-il mieux dans certains lieux que dans d'autres ?
- Quelle est la catégorie de protection correspondante ?



Quels facteurs contribuent au problème ?

- Qui est responsable du dommage ou de l'absence de réponse ?
- Quels facteurs affectent la conduite ou la pratique causant le dommage ou rendant la réponse inadéquate ?
- Quels facteurs expliquent les différences dans les expériences vécues par les civils ?

b. Identification du problème Approche 2 – Trouver les lacunes et les opportunités : Guide de questions

Dans la mesure où le but est de garantir que la politique et la pratique sont conçues de manière optimale afin de prévenir et traiter les dommages (par exemple, des opérations sont planifiées ou en cours de déroulement dans des lieux où aucun dommage n'a encore été causé, mais le risque de dommage est élevé), identifier l'ampleur du problème pourrait nécessiter de poser les différentes questions suivantes :



Quelles sont les lacunes ?

- Dans le passé, quels dommages ont été observés en raison de lacunes ?
- Quels dommages sont susceptibles d'être causés si la politique ou la pratique demeure inadaptées ?
- Où, ou dans quelles circonstances, le dommage est-il susceptible de se produire ?
- Qui est le plus susceptible de subir des dommages ?



Quels sont les facteurs à l'origine des lacunes ?

- Quelles sont les omissions constatées dans la politique ou la pratique qui augmentent le risque de causer un dommage ou d'y remédier de manière inadéquate ?
- Quelle est la pratique actuelle, si elle n'est pas adaptée, accentue le risque de causer un dommage ou d'y remédier de manière inadéquate ?
- Quels facteurs contribuent à la pratique actuelle de l'Etat ?

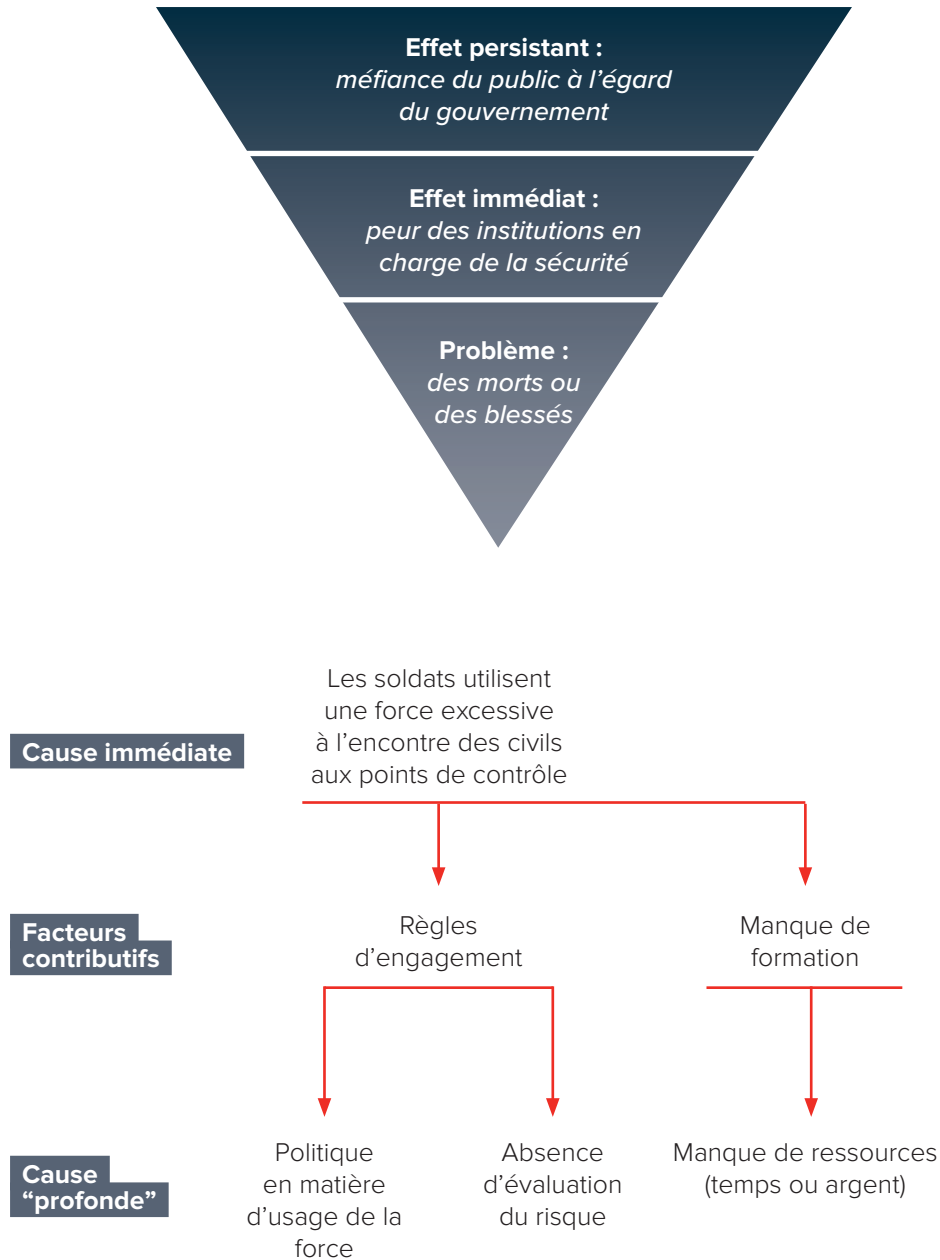
Que le but soit d'évaluer des phénomènes observables ou de combler des lacunes avant que le dommage ne soit causé, le **Cadre d'évaluation pour la prévention et la réponse aux dommages causés aux civils** peut fournir un ensemble pertinent d'indicateurs de référence pour estimer à quel point la politique et la pratique d'un Etat tend à atténuer ou à aggraver les dommages, et constituer de facto un point de départ pour identifier et recommander des solutions. Dans les hypothèses de dommages observables, **le problème est d'abord évalué**, puis le Cadre d'évaluation pour la prévention et la réponse aux dommages causés aux civils peut servir à identifier des solutions potentielles et les priorités de plaidoyer. Dans les hypothèses d'analyse de lacunes, le Cadre d'évaluation peut être utilisé en premier lieu pour mener une étude de référence de la politique et de la pratique.

Tableau 1 : Application du Cadre d'évaluation : Questions illustratives

APPROCHE 1 : Dommage observable	APPROCHE 2 : Lacunes et opportunités
Le problème provient-il d'une défaillance dans la prévention du dommage ou d'une lacune dans le traitement du dommage ?	Quel est le contexte dans lequel le besoin de prévenir ou traiter un dommage est le plus susceptible de se manifester ?
Quelles catégories et sous-catégories de prévention et de traitement des dommages causés aux civils sont les plus étroitement liées ?	Quelles catégories et sous-catégories sont les plus pertinentes dans le contexte dans lequel les lacunes devraient être comblées ou les opportunités réalisées ?
Quelles informations sont disponibles pour évaluer la cause et l'effet du dommage ?	Quelles informations sont disponibles pour évaluer la politique et la pratique ?
Quels indicateurs sont les plus étroitement liés au dommage, et de quelles manières l'absence de certains indicateurs ou l'incapacité à atteindre les « finalités souhaitées » affectent la survenance ou la prévalence du dommage ?	A quel point le sujet de l'évaluation (par ex., l'Etat ou l'acteur armé) parvient-il aux finalités souhaitées dans chacune des catégories et sous-catégories pertinentes ?
Quels facteurs sont les plus directement liés à l'état actuel des indicateurs identifiés ? (par ex., les chefs militaires s'abstiennent de consulter les communautés parce qu'il n'existe aucun moyen pour ce faire).	Quels facteurs affectent le plus directement la politique et la pratique actuelles de l'Etat par rapport aux indicateurs et finalités ?

ILLUSTRATION 1

L'un des outils pour analyser le problème, communément utilisé par des organisations et coalitions de plaidoyer, est « l'arbre à problèmes »¹ (qui pourra plus tard servir à identifier des solutions). L'arbre à problèmes permet d'identifier les problèmes et leurs effets, ainsi que leurs causes et causes profondes.



1 Cette section s'inspire fortement de l'Arbre à problèmes utilisé en anglais, Richard. "Influencing for Impact Guide: How to deliver effective influencing strategies." *Oxfam*, September 2020. <https://policy-practice.oxfam.org/resources/influencing-for-impact-guide-how-to-deliver-effective-influencing-strategies-621048/>.

2







Evaluation du contexte

L'élaboration d'une stratégie efficace pour promouvoir les changements nécessaires pour traiter les causes et effets des problèmes, ou pour combler des lacunes, dépend également de la compréhension du contexte dans lequel la stratégie de plaidoyer va être mise en œuvre. Ceci inclut à la fois l'identification des facteurs externes qui permettent le changement ou le limitent, et une évaluation de ceux qui ont le pouvoir et l'influence nécessaire pour soit résister au changement, soit le réaliser.

a. Facteurs favorables et contraintes :

De la même manière qu'une série de facteurs peut être à l'origine d'un problème ou d'une lacune, une série de facteurs environnementaux peuvent faciliter ou limiter l'efficacité du plaidoyer pour promouvoir le changement. Chaque organisation ou coalition peut déterminer quelles catégories de facteurs environnementaux sont les plus importants, notamment dans les domaines politique, institutionnel, ou culturel/social.

Tableau 2 : Analyse du contexte (Opportunités et contraintes)

Facteurs :		Opportunités (exemples)	Contraintes (exemples)
Politique		Transition politique (au sein du pouvoir ou des partis politiques), ou nouveaux calendriers législatifs	Coût politique faible du maintien du statu quo
Institutionnel		Culture de participation civique importante	Méfiance institutionnelle de la société civile ou du public sur les questions de sécurité
Culturel/Social		Mandat public populaire pour la prévention ou la réponse aux dommages	Divisions ethniques ou culturelles dans lesquelles les problématiques liées à la protection affectant un groupe ou une identité sont marginalisées
Environnemental/Contextuel		Les incidents ayant causé des dommages aux civils attirent l'attention sur la nécessité de faire les réformes	Une attaque terroriste génère un large soutien en faveur d'une réponse agressive ou de politiques néfastes
Communications		Couverture médiatique conséquente des conflits/questions liées à la sécurité	Restrictions sur la couverture médiatique, couverture médiatique faible
Externes		Opportunités de démontrer son leadership en matière de protection des civils lors de forums internationaux	Concurrence d'autres questions/priorités internationales



Guide de questions pour évaluer les opportunités et contraintes importantes :

- Quels facteurs (5 ou 6) sont les plus importantes et directement liés à la capacité de changer la politique ou la pratique par rapport à l'énoncé du problème ?
- Comment sont-ils liés à l'énoncé du problème ou à la possibilité de le résoudre ?
- Existe-t-il des tendances ou des changements affectant ces facteurs et qu'il est important de prendre en considération ? si oui, lesquels ?

b. Cartographie des parties prenantes :

Pour comprendre le contexte d'une stratégie de plaidoyer, il est essentiel d'appréhender la diversité des parties prenantes concernées par la question, ainsi que la dynamique de pouvoir impliquée dans le changement.

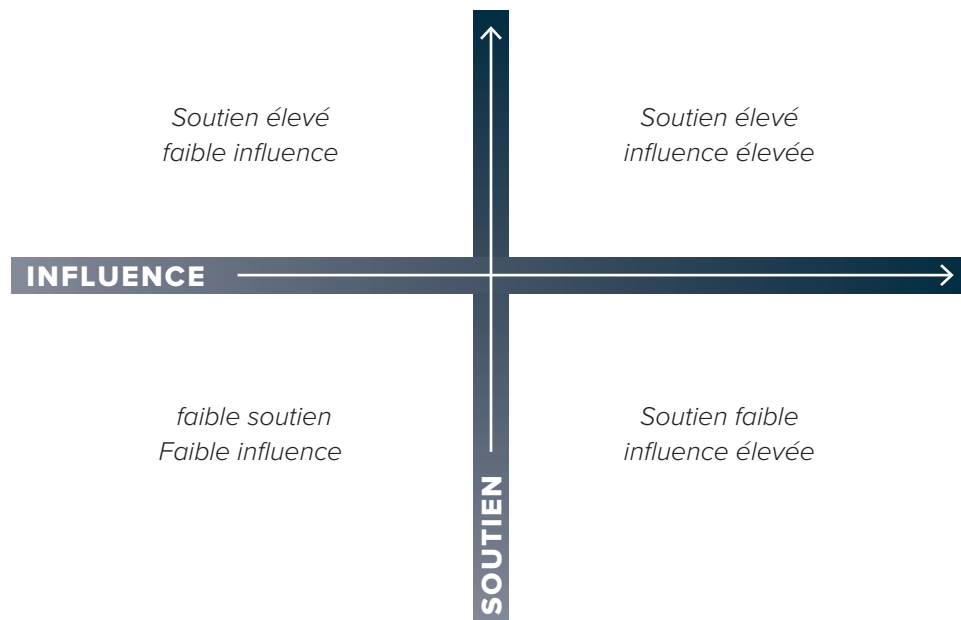
Une première étape peut consister à dresser un inventaire par niveau et nature d'intérêt :

- **Parties prenantes primaires** : celles directement impliquées et affectées par la question (décideurs politiques, civils ou communautés), et le degré de leur soutien ou de leur opposition au but poursuivi.
- **Parties prenantes secondaires** : celles indirectement impliquées ou affectées, mais qui ont un intérêt (ceux qui influencent les décideurs politiques, autres organisations de la société civile ayant un certain degré d'intérêt dans la prévention et la réponse aux dommages causés aux civils), et la nature de leur soutien ou de leur opposition au but de plaidoyer poursuivi².

L'étape suivante consiste à déterminer la mesure dans laquelle une partie exerce une influence ou un pouvoir de nature à impacter le résultat.

Beaucoup d'approches dans l'élaboration de stratégies de plaidoyer supposent de segmenter les décideurs entre la nature de leur soutien ou de leur opposition, et leur niveau de pouvoir à impacter le résultat, afin d'identifier les leaders confirmés, les indécis (ou en tout cas non-engagés), et les opposants, par exemple³.

ILLUSTRATION 2 : DYNAMIQUE DU POUVOIR/MATRICE DES PARTIES PRENANTES



2 Cette approche s'inspire de CARE International. "The CARE International Advocacy Handbook." May 2014. <https://www.care-international.org/what-we-do/advocacy-1>.

3 Voir l'excellente structure utilisée en anglais, Richard. "Influencing for Impact Guide: How to deliver effective influencing strategies." *Oxfam*, September 2020. <https://policy-practice.oxfam.org/resources/influencing-for-impact-guide-how-to-deliver-effective-influencing-strategies-621048/>

3

Fixer des buts et des objectifs

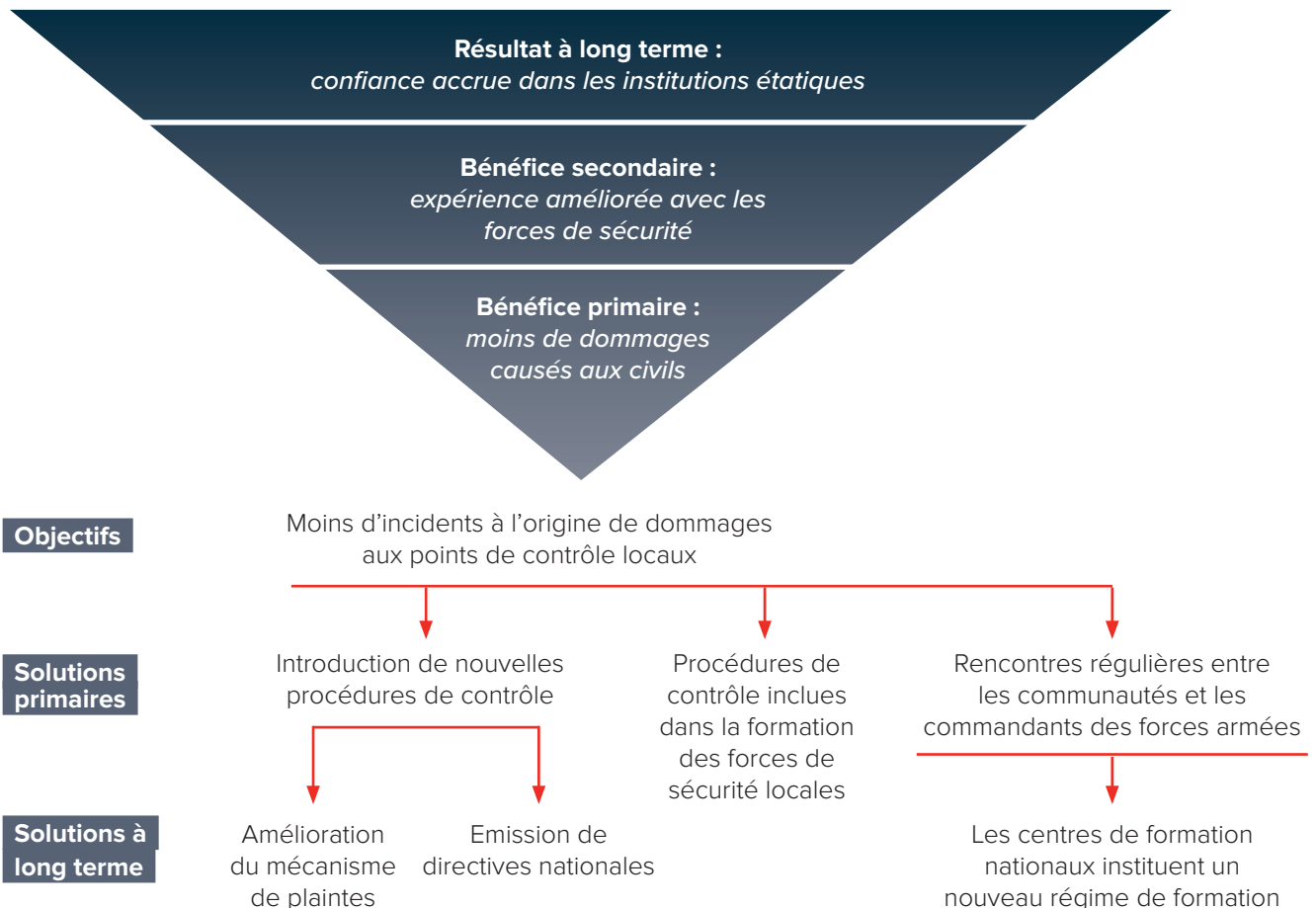
Le fondement de toute stratégie de plaidoyer efficace réside dans l'articulation claire des buts et objectifs de plaidoyer.

Selon les Open Society Foundations, un but est une « vision plus large de l'avenir que l'on souhaite apporter », et un objectif est « un changement plus spécifique que l'on peut évaluer au cours du temps »⁴. Les buts et les objectifs doivent présenter certains attributs permettant de mesurer les progrès et le succès de la stratégie de plaidoyer dans son ensemble. Les buts et objectifs dans une stratégie de plaidoyer pour faire avancer la prévention et la réponse aux dommages causés aux civils peuvent différer selon un contexte spécifique, mais comme dans n'importe quelle stratégie de plaidoyer, ils doivent être SMART – Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et limités dans le temps⁵.

Arbres à solutions :

Un « arbre à solutions » vise à identifier les buts et objectifs, et peut également servir à identifier les voies de changement par le plaidoyer. Un arbre à solutions consiste essentiellement à convertir les causes et les effets d'un arbre à problèmes en leurs solutions et résultats. Pour élaborer un arbre à solutions, il faut commencer par conceptualiser le ou les objectifs finaux idéaux correspondant à chaque effet causé par le problème dont la résolution est recherchée.

ILLUSTRATION 3: ELABORER UN ARBRE À SOLUTIONS



4 <https://www.opensocietyfoundations.org/publications/evidence-messages-change-introductory-guide-successful-advocacy>
 5 (Oxfam utilise Claire, Traçable, Plausible, et Temporellement limitée, et CARE suggère Important, Atteignable, Vendable, Valeur Ajoutée, Conforme à l'Organisation).

Fixer des buts et des objectifs : Qu'y a-t-il de différent dans la prévention, l'atténuation et la réponse aux dommages causés aux civils ?

Comme d'autres programmes, le programme de prévention et de réponse aux dommages causés aux civils peut comprendre des buts et des objectifs liés à la fois à la cause immédiate du problème ou de la lacune, et à ses facteurs contributifs. La prévention, l'atténuation et la réponse aux dommages causés impliquent souvent des variables spécifiquement liées à l'effet des acteurs armés sur les communautés, ou à la manière dont les institutions en charge de la sécurité sont administrées, organisées ou exploitées. Certaines variables seront faciles à mesurer et à observer, tandis que d'autres le seront plus difficilement. Dans certains cas, le plus difficile à observer ou à mesurer peut être le plus significatif, et vice versa.



Mesurable et observable :



- Lois
- Politiques nationales
- Pratiques en matière de sécurité



Mesurable et parfois observable :



- Doctrine
- Tactiques et procédures
- Formation et enseignement
- Financements
- Capacité ou compétence institutionnelle



Plus difficile à mesurer, plus difficile à observer :



- Comportements et croyances
- Culture institutionnelle
- Réceptivité à l'influence

L'identification des buts et objectifs peut résulter de vos priorités les plus élevées, du plus haut degré de faisabilité (dans les limites de votre capacité et de votre calendrier), et des points forts spécifiques de votre organisation ou coalition.

Un bon plan stratégique anticipera les avantages à suivre le progrès, en incluant un ensemble d'indicateurs par lesquels le progrès – et la contribution de la stratégie de plaidoyer – peuvent être mesurés (voir tableau 4).

Tableau 4: Déterminer les objectifs, les indicateurs et les résultats

But de plaidoyer 1) :

Améliorer la réactivité de l'Etat face aux plaintes de dommages de la part des civils

But de plaidoyer 2) :

Limiter les effets secondaires négatifs des opérations militaires sur les civils

Objectifs (Résultats souhaités)	Objectifs intermédiaires (Résultats intermédiaires souhaités)	Indicateurs	Exemple de résultats suivis
<p>Les civils affectés par les opérations militaires dans le secteur nord-ouest reçoivent des offres concrètes d'indemnisation de leurs dommages pour au moins 75% des signalements crédibles.</p> <p>(Cadre d'évaluation, indicateur illustratif 4.1)</p>	<p>L'armée met en place une politique et une procédure pour accorder des compensations monétaires dans le secteur nord-est.</p>	<p>Nombre de démarches spécifiques et concrètes entreprises par l'Etat pour remédier aux dommages.</p>	<p>Le parlement accepte les conseils de la coalitions d'ONG pour élaborer une proposition législative.</p> <p>L'armée s'engage publiquement à envisager une nouvelle procédure.</p>
<p>Les perturbations du commerce local signalées à partir des points de contrôle sont réduites de 50% dans au moins deux régions.</p> <p>(Cadre d'évaluation, indicateur illustratif 2.4).</p>	<p>Les feedbacks des consultations militaires avec les communautés conduisent à des changements dans la pratique aux points de contrôle.</p>	<p>Nombre d'actions spécifiques et concrètes entreprises pour atténuer les dommages.</p>	<p>Sur recommandation de la coalition d'ONG, l'armée consent à rencontrer les leaders des communautés des deux régions.</p> <p>Les leaders des communautés et les acteurs de la société civile consentent à 3 recommandations spécifiques en faveur de changements aux points de contrôle, à l'issue d'une rencontre recommandée par la coalition des ONG.</p>

4

Auto-évaluation

Une stratégie de plaidoyer réussie aligne les moyens avec les fins. Les perspectives de succès ne dépendent pas seulement de facteurs externes permettant d'obtenir des résultats ou d'en empêcher l'atteinte, mais également de la mesure dans laquelle votre organisation et coalition dispose des aptitudes et de la configuration nécessaires pour faire réellement progresser l'agenda de plaidoyer.

Le tableau ci-dessous présente les qualités que votre organisation devrait évaluer dans l'élaboration d'une stratégie de plaidoyer.

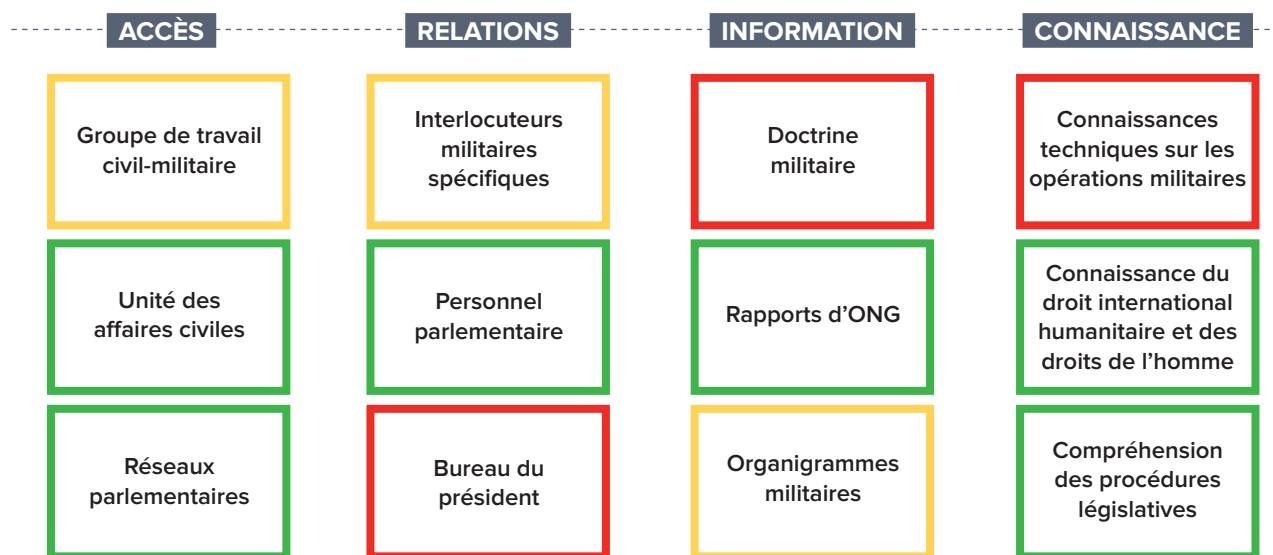
Tableau 5: Auto-évaluation des aptitudes et des ressources

Catégorie	Exemple d'aptitudes
Accès	<p>Cannaux établis – comme des groupes de travail issus de coalitions ou inter organisationnels – pour rencontrer des responsables politiques.</p> <p>Points de contact dédiés au sein de l'Etat pour aborder la prévention et la réponse aux dommages causés aux civils.</p>
Information	<p>Documentation et informations publiques à propos des politiques et pratiques (par ex., manuels militaires ou rapports de l'Etat).</p> <p>Recherches ou analyses privées/indépendantes concernant les institutions ou les phénomènes (par ex., une note de plaidoyer établie par un groupe de réflexion sur la politique de défense).</p>
Influence	Autorité reconnue avec la réputation établie d'influencer la législation ou la politique
Relations	Relations de contact et de travail avec les parties prenantes clé, notamment avec les décideurs politiques, les communautés affectées, et ceux disposant de connaissances ou d'informations pouvant être partagées.
Connaissance	<p>Expertise technique et connaissances relatives aux politiques et pratiques de l'Etat ou en matière de sécurité.</p> <p>Expertise technique et connaissances dans le domaine de la protection des civils.</p>
Reconnaissance (par son nom ou par son message)	Entité connue pour son plaidoyer public et privé en matière de prévention et de réponse aux dommages causés aux civils, ainsi que des questions s'y référant.
Temps	Temps disponible pour faire progresser une stratégie
Ressources	<p>Financement, espace et autres exigences logistiques.</p> <p>Ressources humaines avec les compétences requises et du temps disponible.</p>
Unité ou consensus	<p>Vision commune des buts et objectifs</p> <p>Mêmes définitions ou vocabulaire de référence.</p> <p>Coordination effective et division claire des rôles et des responsabilités.</p>
Reconnaissance des biais et des avantages comparatifs	Reconnaissance des avantages comparatifs et des biais implicites et explicites.

Le processus d'auto-évaluation est utile avant l'élaboration d'une stratégie de plaidoyer, mais également pour déterminer quelles compétences ou qualités devraient être mises au point pour mieux atteindre les objectifs de l'organisation.

ILLUSTRATION 4 : EXEMPLE D'AUTO-ÉVALUATION

L'une des manières de mener une auto-évaluation est d'établir un inventaire des qualités requises pour que la stratégie de plaidoyer réussisse, puis de mesurer la force de chacune en utilisant le rouge (faible), le vert (fort), ou le jaune (moyen). En comprenant ses forces et ses faiblesses, une organisation ou une coalition peut soit développer ses compétences au fil du temps, soit adapter sa stratégie pour les intégrer.



5

Gestion du risque

Les organisations de la société civile, et même les coalitions, rencontrent plusieurs risques dans l'accomplissement de leur travail, allant des risques financiers, aux risques liés à leur intervention dans des environnements imposant des limitations ou contraintes à la société civile dans son ensemble. Les organisations de la société civile (OSC) devraient mener des évaluations de risques afin d'identifier les résultats ou réponses possibles de la part de l'Etat ou des autorités locales quant aux plans de plaidoyer, ainsi que l'impact de ces réponses sur le travail de l'organisation, la sécurité de son personnel et de ses partenaires, et sa capacité de survie⁶.

Gestion du risque : Qu'est-ce qui diffère dans la prévention et la réponse aux dommages causés aux civils ?

Mener un plaidoyer relatif à la prévention et à la réparation des dommages peut impliquer des risques supplémentaires pour les bénéficiaires, compte tenu de la sensibilité du sujet, l'implication d'acteurs armés, la proximité des zones de conflit, ou encore les types d'information que cela implique.

Éléments à prendre en considération :

Bien qu'il ne s'agisse pas d'une liste exhaustive, les organisations peuvent souhaiter prendre en considération les éléments suivants dans l'élaboration d'un plan d'atténuation des risques.



Choix du message et de son porteur : les stratégies reposant sur un message de type accusatoire peuvent être hautement efficaces dans certains environnements, en particulier lorsque la sécurité est perçue comme un bien public soumis à un contrôle public et adapté à un examen minutieux, et lorsque l'Etat peut être sensible et réactif aux critiques constructives. Ailleurs, les OSC ou coalitions peuvent subir des représailles de la part de l'Etat ou des réactions négatives de la part de la population. Dans ces hypothèses, les OSC peuvent recadrer leurs messages afin de les aligner aux valeurs sociétales ou institutionnelles à même d'influencer le comportement, s'engager dans des canaux privés afin de développer la confiance ; travailler avec les mouvements de base, se focaliser sur des messages positifs proposant des solutions, voire en utilisant des formes créatives d'art ou de multimédia.



Planification en matière de sécurité : les OSC doivent disposer d'un plan de sécurité qui couvre les risques encourus de manière adéquate, ce qui suppose notamment la gestion des risques numériques (comme une gestion et un cryptage responsables des données, ainsi que des technologies de l'information et des protocoles de communication sécurisés), et du risque physique (installations, déplacement du personnel, et sécurité des événements ou actions). Le personnel doit être formé sur le plan de sécurité et sur toutes procédures d'intervention d'urgence, et l'organisation doit avoir une stratégie de communication en place en cas de crise.



Contrôles internes, transparence et gouvernance : dans certains environnements, les OSC peuvent faire face à des poursuites judiciaires ou à des atteintes à leur réputation en raison de leurs activités de plaidoyer. Garantir la qualité et la transparence des méthodes et activités de recherche, et veiller à la gouvernance organisationnelle ainsi que le respect des réglementations en vigueur peut protéger l'organisation des attaques arbitraires.

6 Freedom House. (2020, June). *Le plaidoyer dans des environnements restreints : une boîte à outil pour les organisations de la société civile*. https://freedomhouse.org/sites/default/files/2020-11/Lifeline_Advocacy_Toolkit_FRENCH.pdf



Coalitions et soutien externe : Dans certains environnements, les OSC peuvent être en mesure d'aligner leur travail avec celui d'organisations homologues, ou avec des alliés inattendus (tels que des entreprises ou des groupes commerciaux), ou encore de rechercher le soutien de partisans internationaux afin de protéger leur travail contre certains risques.

Tableau 6: Registre des risques

Les organisations peuvent souhaiter établir un registre des risques pour surveiller et gérer les risques dès le début de l'élaboration d'une stratégie de plaidoyer. L'impact et la probabilité de survenance pour chaque catégorie de risques peuvent être classés élevés, moyens ou faibles, ce qui permet à l'organisation de déterminer quelles mesures d'atténuation méritent le plus d'attention. Le registre doit être mis à jour et utilisé pour éclairer les décisions à prendre pendant toute la durée de vie d'un projet ou d'une stratégie.

Catégorie de risques	Description	Impact	Probabilité	Mesures d'atténuation	Responsable
Juridique	Sanction légale sous prétexte de non-conformité	Elevé ● ● ●	Moyen ● ● ○	Renforcer la gouvernance et les contrôles internes	Responsable des opérations
Liés à la réputation	Fausse représentation du travail de l'organisation ou de la coalition	Moyen ● ● ○	Moyen ● ● ○	S'assurer que les méthodes et sources de financement sont transparentes	Président/PDG
Sécurité de l'information	Divulgateion ou vol d'informations sensibles	Elevé ● ● ●	Faible ● ○ ○	Renforcer le protocole de sécurité numérique	Responsable en matière de sécurité

6

Rassembler le tout : Plan d'Action

Once the problem and potential solutions have been identified, and an assessment has been conducted of the context, stakeholders, operating capacity and risks, the next step is to develop the advocacy action plan.

A. Prioriser et sélectionner les buts et les objectifs :

Déterminer les buts et objectifs prioritaires au regard de leur impact, leur faisabilité, et des forces et capacités de l'organisation ou de la coalition.

B. Analyse complémentaire :

Trouver et collecter des données et informations pouvant être utilisées pour appuyer votre diagnostic initial du problème et vos propositions de solutions.

C. Sélectionner les messages principaux :





A partir des données disponibles et de votre analyse des parties prenantes, identifier la valeur de votre solution pour chaque public spécifique, et déterminer qui est le mieux placé pour transmettre le message au regard de votre analyse des influenceurs et parties prenantes.

Messages de plaidoyer : Qu'est-ce qui est différent dans la prévention et le traitement des dommages causés aux civils ?

Façonner un plaidoyer efficace requiert nécessairement de comprendre le point de vue du public visé. Lorsqu'il s'agit de prévenir, atténuer et traiter les dommages causés aux civils dans un conflit, différents arguments peuvent se soulever plus ou moins efficacement avec différents gouvernements ou acteurs armés. Certains acteurs armés peuvent choisir d'améliorer la protection des civils en raison de leur engagement envers leur culture organisationnelle ; d'autres peuvent y voir un bénéfice stratégique et politique dans la protection de la vie des civils et de leurs moyens d'existence. L'étude du CICR intitulée *Contenir la violence dans la guerre*⁷ donne un aperçu utile de certaines des raisons pour lesquelles différents groupes armés tendent à adhérer au droit humanitaire international pour des raisons différentes, qui sont notamment d'ordre culturel, juridique et stratégique.

7 Conférence internationale de la Croix Rouge et du Croissant Rouge, *Contenir la violence dans la guerre : Les sources d'influence chez le combattant*, (Conférence internationale de la Croix Rouge et du Croissant Rouge, 2020), <https://www.icrc.org/en/publication/4352-roots-restraint-war>.

Table 7: The Logic of Civilian Harm Prevention and Response

 Type de message	Force	 Mises en garde	 Exemple 
Ethique/ Valeurs	Les valeurs institutionnelles constituent une source importante d'influence pour les professions d'armes.	Peut être relativiste, fortement dépendant de la source du message et peut susciter des arguments éthiques comparatifs.	Mettre au-devant plus d'efforts pour prévenir les dommages va fortement se refléter sur le caractère et l'honneur de l'armée.
Stratégique	Aligne la prévention ou la réponse aux dommages avec les objectifs stratégiques de l'État, dont militaires.	Soumis à des contre-arguments empiriques et largement dépendants du contexte stratégique.	Les dommages causés aux civils compromettent l'efficacité des forces de sécurité, notamment pour atteindre les objectifs politiques des États.
Légal	Corrélation entre prévention et réponse et les obligations légales.	Certains aspects de la prévention et de la réponse ne sont pas spécifiquement prévus par la loi.	Prendre cette mesure servirait à se conformer à une obligation du droit international.
Empirique	Ne dépend pas du contexte stratégique ou de la culture institutionnelle pour être vrai. Peut être utilisé pour soutenir d'autres formes de logique.	Nécessite d'expliquer pourquoi les conséquences négatives (ou les effets positifs) sont importantes.	Une attention insuffisante aux dommages causés aux civils (même légaux) lors d'une attaque peut entraîner des effets de second et de troisième ordre, tels que des déplacements et des problèmes économiques majeurs.

Planifier les messages clés peut participer à la cohérence d'une stratégie de plaidoyer. Les stratégies de communication peuvent être suivies en utilisant un tableau mettant en corrélation le problème ou le but poursuivi, et le public ciblé avec le message, les « demandes » de plaidoyer, les motifs et les données venant en appui.

Tableau 8 : Elaborer les messages clés

Problème/ Lacune	Les civils se méfient des forces de sécurité
Données	56% des personnes interrogées ont eu une expérience négative avec un soldat, tandis que 75% ont affirmé ne pas croire que l'armée les protégerait d'acteurs armés
Demandes	L'armée devrait établir un dialogue régulier dans deux secteurs avec les communautés
Motifs/ Message	La réalisation de consultations concrètes pourrait aider l'armée à mieux comprendre les besoins et préoccupations en matière de sécurité et cela est réalisable au regard d'une expérience passée.
Public	Unité des affaires civiles

D. Choix des stratégies :

en fonction de la nature du problème, ainsi que de l'analyse des parties prenantes et des risques encourus, la détermination de votre stratégie de plaidoyer va dépendre de :

- a. Engagement accusatoire (externe), engagement positif (interne), ou engagement hybride** : les stratégies de type accusatoire ou « extérieures » partent du principe que l'Etat ou les acteurs armés pourraient ne pas effectuer les changements nécessaires ou prendre les mesures souhaitées, sans une pression provenant d'une source extérieure, comme les médias, un organe de contrôle ou une source d'influence internationale. Une source de pression externe peut exister au sein de la bureaucratie, par exemple une source provenant d'une autorité supérieure ou d'une autre autorité ou département. L'engagement positif (ou engagement « interne ») repose sur un ensemble d'incitations au sein de l'institution ou de l'acteur lui-même pour agir sans avoir besoin de pression extérieure. Une approche hybride peut être adoptée lorsque la gamme d'incitations disponibles est mixte et lorsque des formes de pression externes peuvent être appliquées en combinaison avec des stratégies provenant d'acteurs internes. Par exemple, une loi est adoptée de « l'extérieur », mais la coalition travaille en privé avec le gouvernement pour mettre en œuvre les exigences de la loi.
- b. Public, privé ou hybride** : les stratégies peuvent reposer sur des actions transparentes (par exemple, une table ronde télévisée) et une communication publique (par exemple, un rapport ou une citation dans les médias), ou entièrement s'appuyer sur une communication privée et des actions discrètes. Il est important de noter que tant l'engagement accusatoire que l'engagement positif peuvent être fait publiquement ou de manière privée. Par exemple, l'engagement accusatoire peut impliquer des discussions privées/non officielles avec le parlement, les médias ou d'autres membres de la coalition, tandis qu'un engagement positif peut se dérouler dans un lieu public, tel qu'un événement multipartite sur la protection communautaire impliquant le gouvernement, les communautés et la société civile. Beaucoup de stratégies de plaidoyer efficaces combinent souvent certains éléments du plaidoyer privé et public.

Quelle que soit la stratégie de plaidoyer que vous appliquerez, mais tout particulièrement lorsque vous adopterez une approche plus accusatoire, clarifier dès le début les termes de la relation avec les cibles du plaidoyer (par exemple, si elles doivent s'attendre à vous voir vous ou votre coalition parler d'une question en public), peut garantir un certain degré de confiance mutuelle et d'attentes claires.

ILLUSTRATION 5 : MODÉLISATION DE LA STRATÉGIE DE PLAIDOYER**Publique Accusatoire**

Un rapport public invitant à des changements de politique ou de pratique

**Publique Positive**

Un événement public avec le gouvernement, la société civile et les communautés pour identifier les solutions à des préoccupations communes

**Privée Accusatoire**

Une rencontre non officielle avec un comité parlementaire afin de discuter d'une loi régulant la pratique militaire

**Privée Positive**

Une série de rencontres non officielles avec l'armée pour élaborer une politique relative aux pertes civiles.

E. Contraintes et opportunités : A l'aide de votre analyse contextuelle, identifiez clairement les contraintes et opportunités qui vont affecter votre choix de tactiques et de calendrier.

F. Choix des tactiques : Déterminer quelle gamme de tactiques de plaidoyer votre organisation ou coalition va utiliser pour l'atteinte de vos but et objectifs. Parmi la gamme d'activités disponibles :

- a. Lobbying : engagement direct avec les responsables politiques ou les législateurs pour les influencer vers une action spécifique.
- b. Education : Apporter un éclairage à un ensemble d'intervenants afin de façonner le débat public et privé.
- c. Media : Faire connaître le problème à l'opinion publique par le biais des médias d'information et des médias sociaux.
- d. Campagnes : Se concentrer sur un ensemble d'activités sur une seule question de plaidoyer pour une période de temps déterminée, souvent en collaboration avec d'autres organisations ou partenaires.
- e. Soutenir les autres : Encourager le plaidoyer d'OSC partenaires ou alliées et se coordonner avec elles dès que possible.
- f. Engagement communautaire : Tirer profit du pouvoir des acteurs de la communauté en organisant et en facilitant leurs efforts individuels en faveur du but du plaidoyer.

G. Planifier les activités : Une fois que la stratégie, les tactiques et le contexte ont été identifiés, l'étape suivante consiste à planifier les activités. Un plan peut inclure :

- a. Les objectifs
- b. La stratégie à utiliser
- c. Les tactiques à utiliser
- d. Les activités
- e. Le calendrier
- f. Le responsable (qui va diriger ou coordonner)
- g. Les ressources nécessaires
- h. Les indicateurs de succès/ résultats intermédiaires recherchés

ILLUSTRATION 6: PLAN D'ACTION

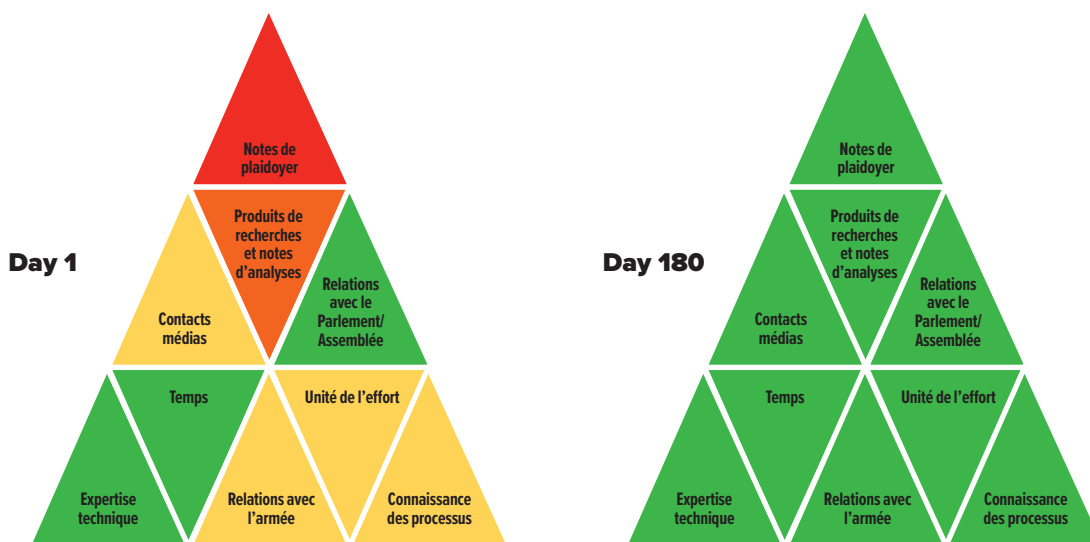
Objectifs	Stratégie	Tactiques	Activités	Canlendrier	Responsable	Ressources	Indicateurs de succès/résultats intermédiaires
L'Etat suit les victimes civiles afin de prévenir des incidents futurs	Positive/ Privée	3 rencontres avec les représentants de l'armée issus des divisions en charge de la planification et des opérations	Rencontrer les divisions en charge de la planification et des opérations	Janvier-Mars	CIVIC	Expérience en matière de suivi des dommages causés aux civils, notes de plaidoyer	Les partenaires militaires demandent une seconde rencontre, engagement verbal d'intégrer le suivi lors des opérations, décision politique prise, politique modifiée/adoptée

H. Créer une base de ressources et améliorer les aptitudes :

Avant de mettre en œuvre le plan d'action, faites le point sur les ressources et aptitudes nécessaires pour réussir. Les organisations ou coalitions peuvent utiliser l'auto-évaluation et le plan d'action pour identifier quelles informations, compétences et ressources elles devraient viser à collecter, créer, acquérir ou « emprunter » (par exemple, provenant d'autres ONGs ou experts). Certaines compétences et informations devraient être considérées comme « essentielles », c'est-à-dire indispensables au succès du plan d'action, et dignes d'une attention et d'un développement constant. Tandis que d'autres devraient être considérées comme nécessaires aux succès de tactiques et d'actions spécifiques. En outre, certaines compétences nécessaires pour la réussite d'une stratégie sont des investissements à long terme (connaissances et relations), tandis que d'autres peuvent être développées rapidement. Aligner les activités du plan d'action avec la maturité relative d'une compétence peut mener au succès (par exemple, si des relations solides seront nécessaires au 9ème mois, commencer à les construire dès maintenant).

ILLUSTRATION 7 : PYRAMIDE DE CAPACITÉS STRATÉGIQUES

Le premier jour, une coalition a examiné son auto-évaluation et son plan d'action et en a conclu que pour réussir, elle devait investir dans le développement de compétences de base (telles que la connaissance des processus militaires) et développer plusieurs ressources. Grâce à la recherche, la formation et la production de notes de plaidoyer, elle développe son aptitude à mener à bien sa stratégie au sixième mois.



7

Évaluer le Progrès

Suivre l'efficacité d'une stratégie de plaidoyer pendant sa mise en œuvre permettra non seulement à une organisation ou coalition de savoir si elle a atteint ses buts et objectifs (et la mesure de sa contribution aux changements observés), mais cela lui donnera aussi l'opportunité de changer de cap et ajuster ses tactiques tout au long du cycle du plan d'action.

Mesurer les actions de plaidoyer peut présenter des défis spécifiques, comme par exemple :

- Les engagements et interactions privés peuvent ne pas être transparents, et peuvent donc être difficiles à suivre.
- L'horizon temporel pour réaliser les progrès peut être long et ne pas correspondre à la durée de vie totale d'une campagne ou stratégie de plaidoyer.
- Les résultats d'un plaidoyer issu d'une coalition ou basé sur une campagne peuvent être difficiles à attribuer à un parti spécifique.
- Les effets d'un plaidoyer peuvent aussi consister en une *absence* d'action, c'est-à-dire en un résultat « négatif ».

Plusieurs ressources techniques sont disponibles pour les organisations et coalitions afin de mettre en place des plans et approches de suivi, évaluation et apprentissage (SEA)⁸, étant précisé que tout plan solide de SEA impliquera les éléments suivants :

1. Indicateurs pertinents et mesurables de progrès par rapport aux résultats souhaités (buts et objectifs).
2. Une description de la manière dont les données seront collectées pour les indicateurs et en tant que preuves de l'impact.
3. L'identification des biais, des explications alternatives pour les phénomènes observables, et des résultats négatifs.
4. Opportunités planifiées et ad hoc pour évaluer les progrès et ajuster les stratégies et tactiques.

Mesurer l'impact : Qu'est-ce qui est différent dans la prévention et le traitement des dommages causés aux civils ?

Bien qu'elle ne soit pas le seul type de plaidoyer, la nature du plaidoyer relatif à la prévention et au traitement des dommages causés aux civils peut être compliqué, compte tenu de la nature fluide du conflit, les horizons temporels souvent affectés par les changements au sein des institutions et des politiques sécuritaires, le changement rapide des parties prenantes, et la nature relativement opaque des institutions de sécurité elles-mêmes.

8 Monitoring, Evaluation, and Learning (MEL)

De ce fait, il faut envisager d'inclure les éléments suivants lors de l'élaboration du système de Suivi-Evaluation-Apprentissage :

1. Identifier les buts et les objectifs du programme qui se rapportent aux cibles générales de votre organisation pour permettre le suivi inter-programmes. Ceux-ci ont souvent une portée générale et représentent des progrès qualitatifs (par ex., les civils affectés par un conflit améliorent la protection de leurs communautés). Ces cibles doivent être reliés à des indicateurs quantifiables (par exemple, le nombre d'États avec lesquels l'organisation s'engage en matière de plaidoyer pour la protection).
2. Attribuer à chaque programme des buts et des objectifs spécifiques (par ex., le nombre d'engagement publics ou privés d'un organe législatif sur la protection des civils). Ceux-ci sont souvent conceptualisés dans le processus de financement du programme et sont ainsi essentiels pour donner le ton et le rythme du programme.
3. Suivre toutes les activités du programme [rencontres avec les parties prenantes (décideurs politiques, membres de la coalition, agents locaux), correspondances comprenant des recommandations et des expertises en matière de protection (e-mails et documents contenant des propositions de politiques), ou des communications externes (communiqués de presse et publications sur les réseaux sociaux) en rapport avec votre programme]. Au fur et à mesure de la mise en œuvre du programme, envisager d'utiliser ce suivi pour identifier les étapes importantes menant aux résultats obtenus pendant la durée de vie du projet. Ceci encourage les membres du programme à documenter les activités chaque mois, afin d'assurer un ensemble complet de données pour l'analyse.



RÉCAPITULATIF + LISTE DE VÉRIFICATION :

Guide de questions pour élaborer une stratégie de plaidoyer

- Quel est le problème ou la lacune qui peut et doit être traité ?
- Quelles sont les causes directes du problème ou les sources de la lacune ?
Quels sont les facteurs contributifs ?
- Quelles solutions permettent de résoudre les problèmes ou de combler les lacunes identifiés par l'analyse du problème ?
- Quels changements sont nécessaires au niveau de la loi, la politique, la procédure, la doctrine ou autre, pour atteindre l'aboutissement voulue ?
- Quels facteurs pourraient permettre d'atteindre ce résultat ? Quels facteurs pourraient s'y opposer ?
- Qui est responsable pour effectuer les changements nécessaires ? Qui a le pouvoir de les influencer ? Qui d'autre soutiendra le changement ? Qui s'y opposera ?
- Quelles mesures devraient être prises ?
- Quels risques cela implique-t-il ? Comment allons-nous les gérer ?
- De quoi avons-nous besoin pour réussir ?
- Comment allons-nous savoir si le changement a été effectué, et comment allons-nous déterminer si nous y avons contribué ?