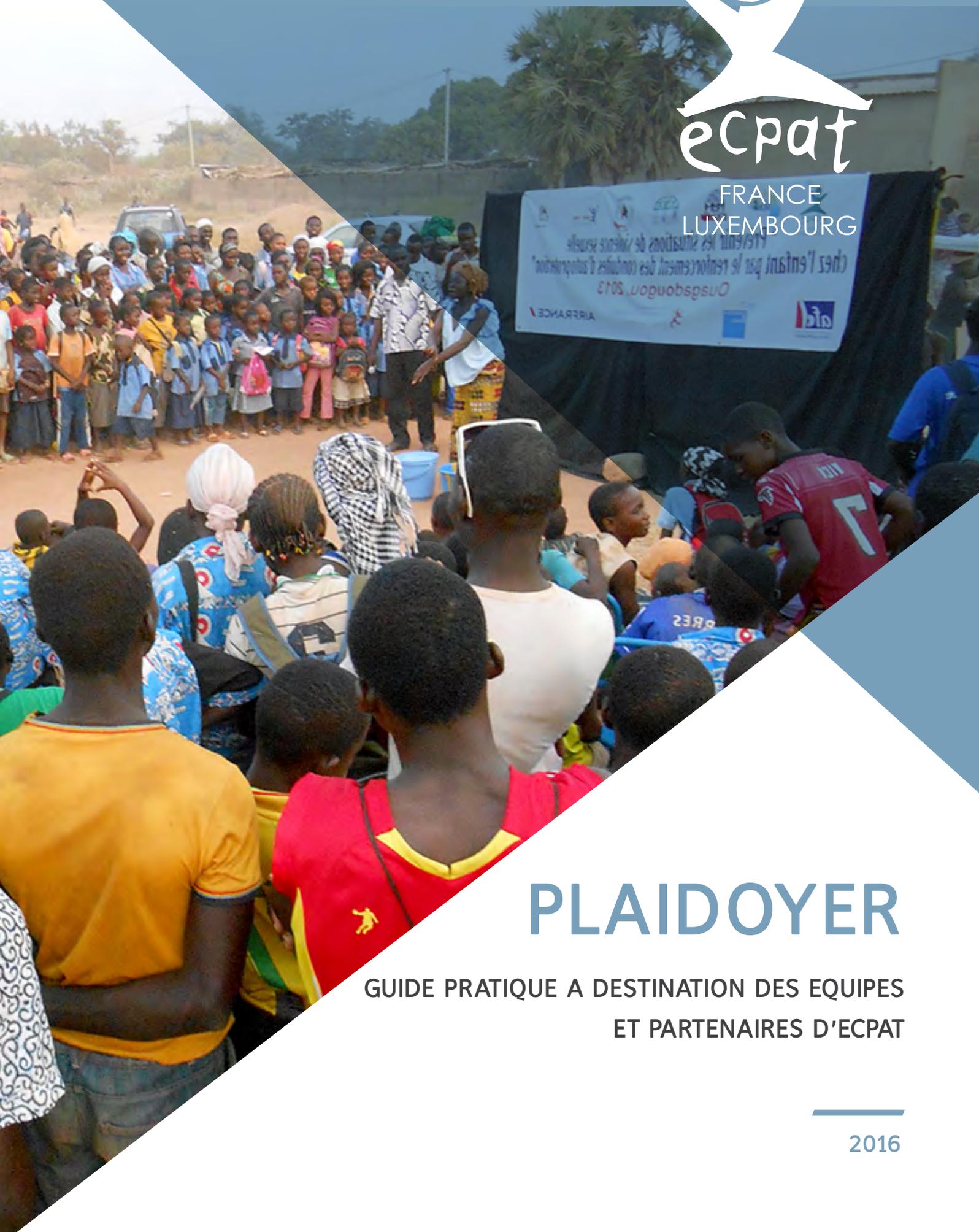




FRANCE
LUXEMBOURG



PLAIDOYER

GUIDE PRATIQUE A DESTINATION DES EQUIPES
ET PARTENAIRES D'ECPAT

2016

SOMMAIRE

INTRODUCTION	3
ETAPE 1 : Clarifier sa stratégie de plaidoyer	4
ETAPE 2 : Que suivre en priorité ?	9
ETAPE 3 : Définir les résultats intermédiaires	12
ETAPE 4 : Définir les activités à suivre	16
ETAPE 5 : Elaborer les indicateurs	20
ETAPE 6 : Choisir les sources de vérification et outils de collecte	25
POUR ALLER PLUS LOIN	
Références bibliographiques (guides suivi/évaluation du plaidoyer)	27

INTRODUCTION

Pourquoi ce guide ?

Ce guide pratique a été conçu pour accompagner les équipes d'ECPAT souhaitant mettre en place un suivi de leurs actions de plaidoyer.

Il répond à la nécessité de mieux mesurer les démarches d'influence engagées afin d'améliorer les pratiques d'ECPAT en la matière et de pouvoir mieux communiquer sur les réussites et progrès enregistrés à travers le plaidoyer.

L'objectif de ce guide est avant tout de fournir un cadre méthodologique destiné à soutenir les équipes dans l'élaboration du dispositif de suivi des actions de plaidoyer. Il vise à faciliter l'identification des éléments clefs de la stratégie de plaidoyer ainsi que les indicateurs et outils à suivre.

A qui s'adresse-t-il ?

Réalisé par ECPAT France et ECPAT Luxembourg, ce document a vocation à s'adresser à tous les membres du réseau ECPAT International ainsi qu'à toute autre organisation de la société civile (au niveau local, national ou global) désireuse d'entreprendre une démarche de suivi du plaidoyer.

Quel est son contenu ?

Le guide propose un déroulé logique organisé en 6 étapes successives permettant d'identifier les éléments à prendre en compte dans le suivi du plaidoyer.

Cette démarche propose de clarifier sa stratégie de plaidoyer et de préciser ses attentes quant au besoin de suivi (étapes 1 et 2) ; de définir les activités de plaidoyer et les changements intermédiaires à suivre (étapes 3 et 4) ; et enfin d'identifier les indicateurs et sources de collecte les plus pertinents (étapes 5 et 6).

Afin d'illustrer de manière concrète la méthodologie utilisée, un exemple « fil rouge » est proposé et décliné tout au long des 6 étapes du guide. Ce fil rouge a été élaboré à partir des réflexions menées au cours d'un atelier de travail organisé les 26 et 27 mai 2016 à Paris et réunissant une vingtaine de collaborateurs du réseau ECPAT.

ETAPE 1

CLARIFIER VOTRE STRATEGIE DE PLAIDOYER

Afin d'être efficace, tout processus de suivi/évaluation, requiert de bien identifier et de délimiter l'objet du suivi.

En matière de plaidoyer, cela suppose dans un premier temps, de bien comprendre ce qu'on entend par « plaidoyer » pour pouvoir définir clairement les activités qui, au sein du projet, relèvent de cette démarche.

Il est par ailleurs essentiel, au cours de cette première étape, de clarifier la stratégie d'influence que vous souhaitez mettre en place. Le suivi du plaidoyer portera sur ces éléments clefs de votre stratégie. Ils constitueront la « matière à mesurer ». (cf. schéma p. 6).



Qu'est-ce que le plaidoyer ?

S'il n'existe pas de définition unique du plaidoyer et que les approches varient très largement en fonction des acteurs, on peut néanmoins identifier quelques principes fondamentaux qui constituent les bases d'une définition de plaidoyer.

Le plaidoyer peut ainsi être défini comme :

Un processus consistant à influencer les lieux de pouvoir et de décisions (décideurs politiques et économiques) [CIBLES]

À l'aide de leviers et modes d'action multiples (expertise, lobbying, médias, mobilisation publique) [MOYENS]

En vue d'obtenir des changements durables de politiques (cadres législatifs, normatifs, financiers, juridiques... – au niveau local, national ou international) [OBJECTIF(S)]

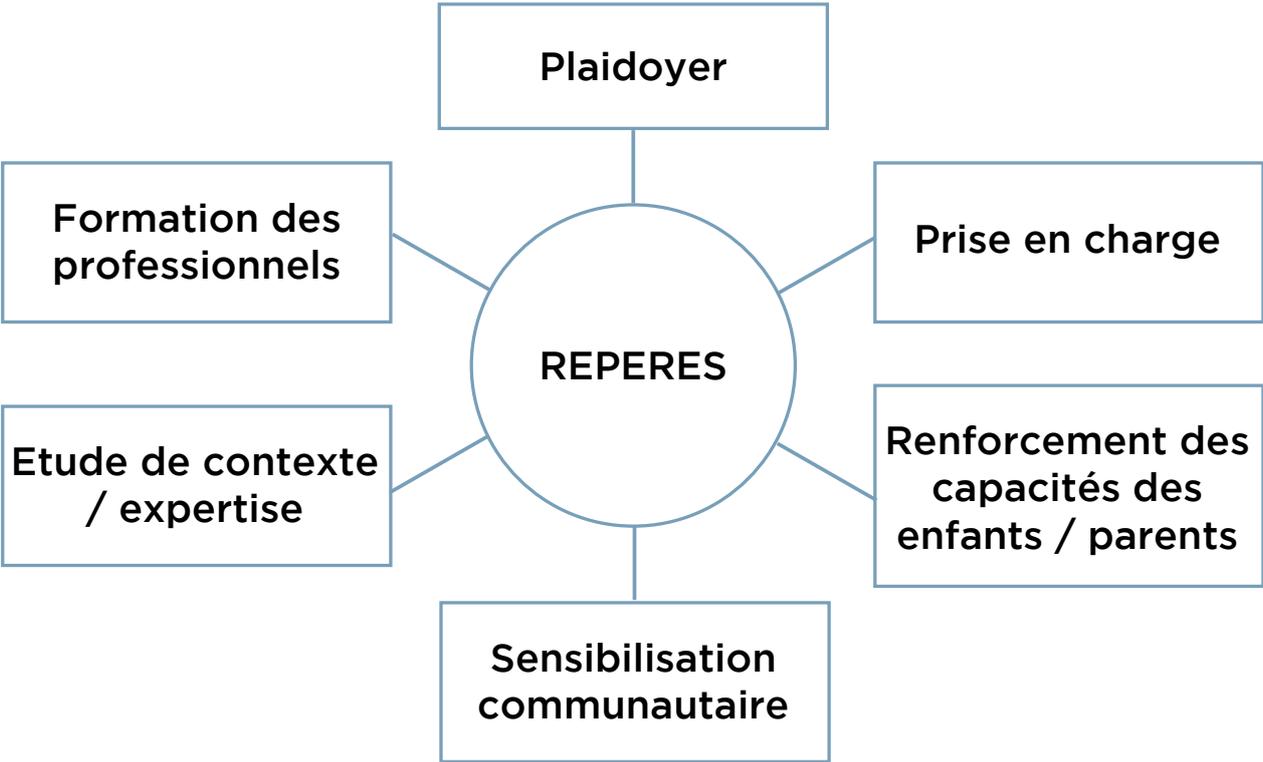
Ayant un impact positif sur les conditions de vie des communautés et populations concernées [FINALITÉ]

Distinguer le plaidoyer des autres modes d'intervention

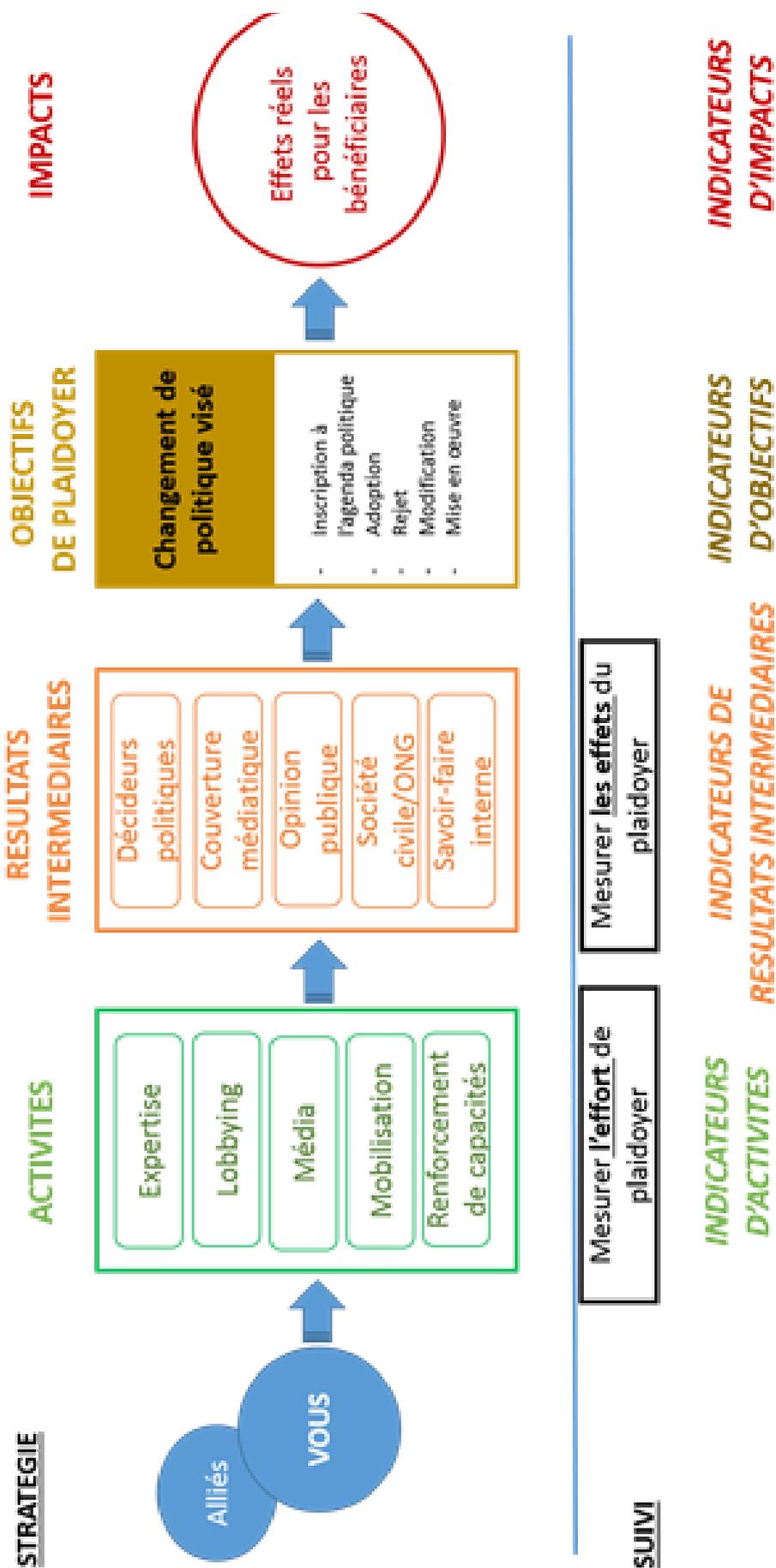
Au sein d'une organisation ou d'un programme, le plaidoyer est souvent mené pour compléter d'autres modes d'intervention. Il est important de distinguer les activités relevant du plaidoyer de celles participant à d'autres modes d'intervention.

Le plus souvent, c'est la finalité poursuivie par l'activité concernée (vise-t-elle in fine l'atteinte d'un changement de politique ?) qui vous permettra de déterminer si elle relève du plaidoyer ou s'il convient au contraire de la rattacher à un autre mode d'intervention. Par exemple une étude peut avoir un objectif de plaidoyer, mais peut aussi viser une analyse de situation en vue de définir des activités de renforcement de capacités.

Les différents modes d'intervention du programme REPERES de lutte contre l'exploitation sexuelle des enfants



Le schéma ci-dessous représente les différentes composantes d'une stratégie de plaidoyer ainsi que les indicateurs de suivi correspondants.





Définir votre stratégie de plaidoyer

Si le plaidoyer d'une organisation peut être défini dans ses grandes lignes au niveau global (par exemple à travers un cadre stratégique de plaidoyer), il doit surtout pouvoir se décliner de manière plus précise dans les divers programmes ou projets de l'organisation. Chaque programme doit ainsi pouvoir développer, lorsque cela est pertinent, sa propre stratégie spécifique de plaidoyer, en adéquation avec les enjeux et le contexte dans lequel il intervient.

Dans cette étape, il importe de préciser trois éléments essentiels qui vont permettre de définir la stratégie de plaidoyer de manière suffisamment spécifique :

- Les changements de politiques attendus (ce sont les objectifs spécifiques de plaidoyer) [QUOI]
- Les acteurs auprès desquels vous entendez agir [QUI]
- Et les moyens prévus pour y parvenir [COMMENT]

→ Les objectifs de plaidoyer. [QUOI]

Il importe ici de déterminer un ou des objectifs de changement suffisamment précis. On les appelle les objectifs spécifiques de plaidoyer (OSP). Pour les formuler, il est recommandé de respecter les critères SMART (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, inscrit dans le Temps). Ces critères vous aideront à préciser les changements de politiques que vous estimez nécessaires pour contribuer à l'atteinte de l'objectif global de votre projet.

→ Les parties-prenantes et acteurs clefs [QUI]

Il est également essentiel d'avoir identifié les acteurs clefs concernés par votre problématique et savoir exactement ce que vous attendez d'eux (actions à entreprendre ? changement d'attitude, de positionnement sur un sujet ?). C'est ce qui vous permettra notamment de poser des « résultats intermédiaires » (cf étape 3) et vous aidera à mesurer les progrès accomplis vers l'atteinte des objectifs de plaidoyer que vous vous êtes fixés.

→ Les activités à mettre en œuvre [COMMENT]

C'est la déclinaison opérationnelle de votre stratégie. Elle présente la manière dont vous prévoyez d'utiliser et articuler les différents modes d'actions du plaidoyer (expertise, lobbying, media, mobilisation citoyenne...). Il est utile d'inscrire ces activités dans un calendrier d'actions intégrant les opportunités et temps forts à saisir dans le cadre de votre démarche d'influence.

Cette première étape de formalisation stratégique vous permettra de faire émerger les principaux éléments susceptibles de faire l'objet du suivi de votre plaidoyer.

En règle générale, on peut distinguer quatre grandes catégories d'éléments clefs :

- Activités prévues
- Résultats intermédiaires (ou repères de changements)
- Objectif(s) de changement politique visé(s)
- Impacts du changement sur les populations/bénéficiaires concernés

Exemples d'objectifs spécifiques de plaidoyer pertinents dans le cadre des programmes d'ECPAT

- Au cours des deux prochaines années, l'ensemble du secteur hôtelier de Madagascar adopte et met en place des procédures de signalement des cas d'Exploitation Sexuelle des Enfants dans le cadre du Voyage et du Tourisme (ESEVT)
- Au plus tard fin 2017, le ministère de l'intérieur intègre un module sur l'identification des enfants victimes d'ESEC dans la formation initiale des forces de police au Burkina Faso
- Le programme d'autoprotection est institutionnalisé par le ministère de l'éducation nationale au Liban afin d'être diffusé dans toutes les écoles publiques dès l'année scolaire 2016-2017.
- Le Niger adopte de nouvelles lois afin de se mettre en conformité avec le protocole facultatif contre la vente d'enfants, la prostitution des enfants et la pornographie mettant en scène des enfants d'ici fin 2017.
- Le Burkina Faso ratifie la convention de l'Union Africaine sur la Cyber sécurité et la Protection des Données personnelles adoptée le 27 juin 2014 d'ici fin 2018.
- Le gouvernement du Kenya engage un budget sur le suivi et la mise en œuvre du plan d'action de lutte contre l'ESEC adopté par les acteurs et le gouvernement kenyan sur la période 2013-2017.



EXERCICE PRATIQUE

Identifiez les objectifs spécifiques de plaidoyer de votre structure

A large rectangular area enclosed by a dotted teal border, intended for writing the specific advocacy objectives of the structure.

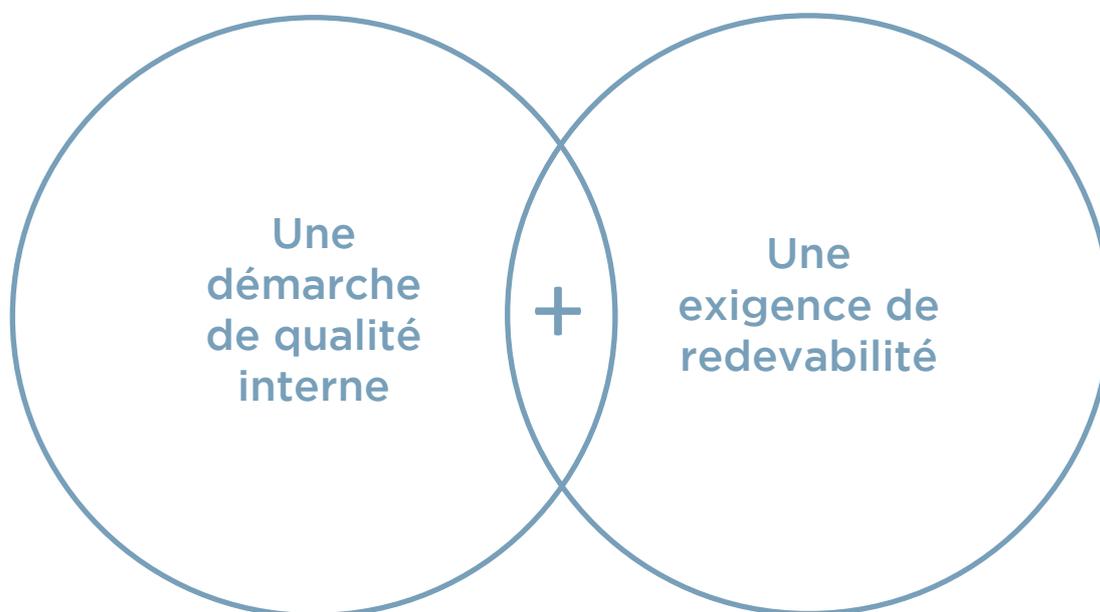
ETAPE 2

QUE SUIVRE EN PRIORITE?

Une fois votre stratégie spécifique de plaidoyer clarifiée, vous pouvez commencer à élaborer votre cadre de suivi. Cette étape permet de s'interroger sur ce que l'on souhaite suivre et évaluer en priorité.

Le suivi/évaluation du plaidoyer ne constitue pas une fin en soi et n'a de sens que s'il permet d'apporter des réponses précises à des questionnements préalablement identifiés. Un des écueils de la démarche consiste à vouloir suivre un nombre trop important d'indicateurs dont une large partie resterait tout simplement inexploitée.

Le plus souvent, deux motivations principales expliquent le besoin d'opérer un suivi des activités de plaidoyer :



Le suivi permet de mesurer votre efficacité et recueillir toutes les informations utiles à l'amélioration de vos pratiques (pertinence/ajustement des choix stratégiques opérés, évolution du niveau d'influence auprès des décideurs, points d'améliorations possibles, définition de nouvelles stratégies de plaidoyer, etc.).

Le suivi répond également à la nécessité de tenir informé et de rendre compte des avancées du plaidoyer à un certain nombre d'acteurs externes ayant un intérêt et/ou participant de près ou de loin à votre stratégie (bailleurs, ONG partenaires, bénéficiaires, soutiens mobilisés dans le cadre d'initiatives citoyennes, etc.).

A partir de ces deux axes de réflexion, il s'agit de déterminer une liste de questions précises auxquelles vous souhaitez que votre dispositif de suivi puisse apporter des réponses. A ce stade, nous vous conseillons de limiter le nombre de ces questions pour ne retenir que 4 à 5 enjeux de suivi prioritaires.

Exemples d'enjeux de suivi prioritaires

1. Déterminer le niveau de reconnaissance/légitimité (en tant qu'expert de la thématique) acquis par ECPAT auprès des décideurs et des partenaires (Baseline et évolution) ?
2. Déterminer la capacité d'influence d'ECPAT ? (démontrer notre impact sur les décideurs)
3. Déterminer quels effets/résultats intermédiaires recenser pour démontrer la réussite/les progrès de notre stratégie de plaidoyer ?
4. Déterminer l'efficacité (activités réalisées par rapport au budget investi) et de fiabilité (% de réalisation des activités planifiées) des principales activités de la stratégie de plaidoyer ?
5. Déterminer le niveau de participation des bénéficiaires dans les initiatives de plaidoyer d'ECPAT et leur niveau d'adhésion aux objectifs proposés ?



CONSEILS PRATIQUES

Pour vous aider à préciser vos questions prioritaires, demandez-vous par exemple :

- Le type d'informations demandées par vos bailleurs ;
- Quelles sont les données les plus pertinentes pour démontrer les avancées obtenues vers l'objectif de plaidoyer ;
- De quelles informations auraient besoin vos bénéficiaires/partenaires concernant votre démarche de plaidoyer pour la soutenir et/ou la renforcer ?



EXERCICE PRATIQUE

**Identifiez les enjeux de suivi prioritaires
de votre structure**

A large rectangular area defined by a dotted blue border, intended for writing the answers to the practical exercise.

ETAPE 3

DEFINIR LES RESULTATS INTERMEDIAIRES

Une des spécificités du plaidoyer est de constituer une démarche de long terme qui peut nécessiter un investissement sur de nombreuses années avant de porter ses fruits. Obtenir par exemple la modification de cadres législatifs ou encore l'adoption d'une nouvelle politique sont des processus qui demandent du temps et sont par ailleurs largement dépendants de facteurs extérieurs (changements de contexte politique, rôles et positionnements des décideurs pouvant évoluer rapidement, etc.).

De ce fait, il n'est pas rare que les objectifs de plaidoyer définis au sein d'un projet ne puissent finalement pas être atteints au cours de la durée de vie du projet en question. **Cela ne signifie pas pour autant que la stratégie déployée soit nécessairement un échec.**

Ainsi, pour mesurer l'efficacité d'un plaidoyer, il convient de se concentrer non pas seulement sur l'objectif de changement lui-même mais sur l'ensemble des progrès obtenus vers la réalisation de cet objectif. En d'autres termes, il s'agit d'identifier **les effets produits** par votre stratégie et de voir dans quelle mesure ces effets vous permettent de vous rapprocher du changement souhaité.

Cette étape propose de définir des « **résultats intermédiaires** ». Ces résultats correspondent à l'ensemble des changements intermédiaires, soit les étapes jugées indispensables pour atteindre votre objectif de plaidoyer.

D'un point de vue méthodologique, on peut distinguer les résultats intermédiaires portant sur les **effets externes**, et ceux relatifs aux **effets internes**.



Mesurer les effets externes

Ces résultats visent à évaluer les progrès ou effets intermédiaires constatés au niveau des différents publics ciblés et obtenus par votre stratégie (acteurs externes).

Vous devez ici déterminer ce que vous attendez précisément des différentes parties-prenantes en vue de progresser vers votre objectif final. Pour plus de facilité, nous vous recommandons d'établir ces résultats intermédiaires en procédant par catégories d'acteurs :

- Des décideurs
- Des médias
- De la société civile et ONG partenaires
- Du grand public

(Il s'agit là bien sûr de grandes catégories et il importe, pour chacune d'elle, d'identifier précisément les personnes ou institutions que vous visez).



Mesurer les effets internes

Ces résultats permettent de mesurer l'évolution des capacités d'une organisation à mener des actions de plaidoyer efficaces. Souvent, ils correspondent à des points faibles pré-identifiés et sur lesquels l'organisation doit travailler pour augmenter sa capacité d'influence.

Pour définir ces marqueurs de progrès, vous pouvez organiser votre réflexion autour des trois axes ci-dessous :

- Compétences internes dans le portage du plaidoyer.
- Capacité de mobilisation (fédérer et participer à des dynamiques collectives).
- Reconnaissance/légitimité de l'organisation sur la thématique de plaidoyer.

Exemples de résultats intermédiaires EXTERNES

Objectif spécifique de plaidoyer : <i>Au cours des deux prochaines années, l'ensemble du secteur hôtelier de Madagascar adopte et met en place des procédures de signalement des cas d'Exploitation Sexuelle des Enfants dans le cadre du Voyage et du Tourisme (ESEVT)</i>	
Résultats intermédiaires	
<i>Décideurs</i>	<ul style="list-style-type: none"> → Le gouvernement (ministère du tourisme) soutient officiellement la démarche d'adoption de procédure de signalement → L'office mondial du tourisme intègre le signalement parmi les axes prioritaires de sa stratégie de lutte contre l'ESEC. → Les labels existants intègrent l'obligation de signalement dans la liste des engagements que les établissements labellisés doivent respecter. → La prise de conscience des responsables du secteur hôtelier concernant l'ESEVT est renforcée. → Certains responsables du secteur hôtelier (directeur d'hôtels, syndicats, agences de tourisme...) s'engagent activement dans la promotion des procédures de signalement. → Un modèle-type de procédure de signalement est élaboré.
<i>Médias</i>	<ul style="list-style-type: none"> → Les médias sont informés de la problématique et ont connaissance des recommandations relatives à l'adoption de procédures de signalement. → La couverture médiatique sur la problématique du signalement est accrue
<i>Société civile/ONG Partenaires</i>	<ul style="list-style-type: none"> → D'autres organisations de la société civile intègrent le plaidoyer sur le signalement dans leur agenda de travail → La société civile participe activement à l'élaboration de la procédure de signalement
<i>Grand public</i>	<ul style="list-style-type: none"> → Un nombre important d'individus prennent part à l'initiative citoyenne lancée par ECPAT en faveur de l'adoption de la procédure de signalement.

Exemples de résultats intermédiaires INTERNES

Résultats intermédiaires	
<i>Compétences internes en plaidoyer</i>	<ul style="list-style-type: none"> → Une meilleure planification stratégique du plaidoyer est assurée. → Les compétences internes en plaidoyer sont mieux identifiées et renforcées. → Des outils supports et de contenu sont mis à la disposition des équipes pour porter le plaidoyer. → Les relations décideurs et relations médias d'ECPAT sont améliorées (networking)
<i>Mobilisation/ Dynamique collective</i>	<ul style="list-style-type: none"> → ECPAT crée ou intègre un ou des collectifs pluri-acteurs pour porter la stratégie de plaidoyer sur le signalement. → ECPAT renforce ses partenariats et s'implique dans des actions conjointes de plaidoyer (avec autres ONG ou institutions alliées). → ECPAT a identifié un pool de « personnes ressources » (« champions », « ambassadeurs », etc.) soutenant la démarche de plaidoyer.
<i>Reconnaissance/ Légitimité</i>	<ul style="list-style-type: none"> → ECPAT est reconnu comme une référence et un interlocuteur crédible sur l'ESEVT et plus spécifiquement sur la question du signalement par : <ul style="list-style-type: none"> · Les décideurs clefs · Les médias



CONSEILS PRATIQUES

Si à ce stade de la démarche, il est bienvenu d'identifier autant de résultats intermédiaires que possible, gardez toutefois en tête que vous ne pourrez certainement pas tous les intégrer dans votre cadre de suivi. Vous devrez en effet n'en retenir que quelques-uns au moment de définir vos indicateurs. Les questions identifiées lors de l'étape 2 doivent vous aider à opérer cette sélection et priorisation.



EXERCICE PRATIQUE

Identifiez des résultats intermédiaires externes et internes de votre stratégie

A large rectangular area defined by a dotted blue border, intended for the practical exercise.

ETAPE 4

DEFINIR LES ACTIVITES A SUIVRE

Si l'étape précédente se concentre sur l'identification des effets de la stratégie, il est également important de pouvoir suivre les efforts, c'est-à-dire les activités mises en place.

De manière générale, les activités de plaidoyer peuvent être regroupées en différents modes d'actions :

→ L'expertise

L'objectif est de fournir des connaissances et des éléments de preuve pour soutenir vos positions. C'est ce qui va conférer la légitimité de vos messages et vous permettre de construire un argumentaire.

→ Le lobbying

Il représente l'ensemble des relations directes que vous pourrez avoir avec un décideur. L'objectif est d'influencer le résultat d'une négociation, de convaincre vos interlocuteurs mais également d'obtenir des informations.

→ Le travail médiatique

Il permet de sensibiliser et d'informer sur vos positions, mais aussi d'influencer directement les décideurs et de renforcer votre crédibilité.

→ La mobilisation du public

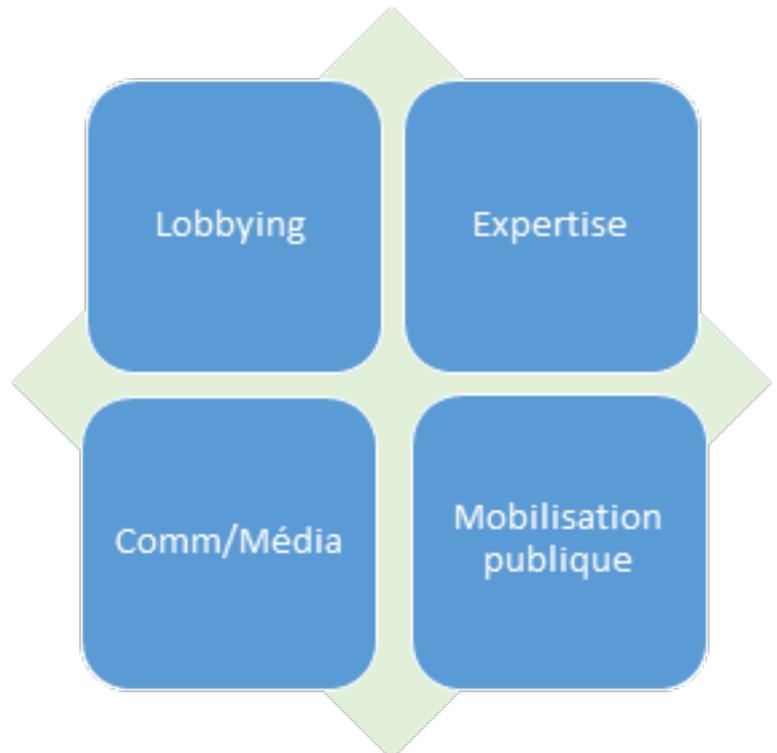
Elle a pour objectif de créer un soutien envers vos positions et vos demandes en utilisant le pouvoir collectif du citoyen, le plus souvent en sa qualité d'électeur ou de consommateur.

→ La construction de partenariats

La construction d'alliances/partenariats peut constituer un mode d'actions en tant que tel, lorsque ce type d'activités occupe une place centrale dans la stratégie de plaidoyer. Pour le réseau ECPAT, dont le mandat est un sujet très spécifique, la construction de partenariats est très souvent essentielle et ce mode d'action doit être pleinement intégré dans les activités à suivre.

→ Renforcement de capacités internes

Enfin, à ces modes d'actions traditionnels du plaidoyer, il faut ajouter une dernière rubrique qui correspond à l'ensemble des activités organisées en interne en vue de renforcer la capacité des équipes et partenaires à porter un plaidoyer.



Exemples d'activités de plaidoyer possibles

Objectif spécifique de plaidoyer : <i>Au cours des deux prochaines années, l'ensemble du secteur hôtelier de Madagascar adopte et met en place des procédures de signalement des cas d'exploitation sexuelle des enfants (ESEVT)</i>	
	Activités
<i>Expertise</i>	<ul style="list-style-type: none"> → Mapping des acteurs existants → Etude sur l'ESEC dans le tourisme, menée en collaboration avec un laboratoire de recherche → Enquête sur le niveau de conscience de la problématique par les hôteliers → Elaboration d'un « canevas » de procédure de signalement → Production de fiches techniques et guidelines sur la problématique
<i>Lobbying</i>	<ul style="list-style-type: none"> → Rédaction et diffusion d'un texte de positionnement → Dialogue avec les décideurs (lettres de lobbying, rendez-vous décideurs) → Organisation d'une visite terrain avec un groupe de décideurs ciblés → Side-event (conférence-débat) en présence de décideurs lors de salons du tourisme → Rédiger un argumentaire de soutien (« case for support ») pour les partenaires du secteur privé
<i>Communication/Média</i>	<ul style="list-style-type: none"> → Veille média sur la thématique → Identification des temps forts de communication → Communication via CP, réseaux sociaux, tribunes libres dans presse écrite → Partenariat avec collectifs de journalistes → Voyage presse
<i>Mobilisation publique</i>	<ul style="list-style-type: none"> → Pétition en ligne, campagne citoyenne... → Événementiels (flashmob, animation de rue...) → Présence dans les salons professionnels pour mobiliser sur la thématique → Action conjointe/partenariat avec les labels touristiques → Mise en place/animation de collectifs pluri-acteurs sur la thématique de plaidoyer
<i>Renforcement de capacité</i>	<ul style="list-style-type: none"> → Formation des équipes au plaidoyer → Production de guides méthodologiques



CONSEILS PRATIQUES

Au cours de cette étape, il ne s'agit pas de lister l'ensemble des activités prévues (ce travail a normalement été déjà réalisé lors de l'élaboration de votre stratégie de plaidoyer), mais bien de sélectionner celles que vous souhaitez intégrer dans votre cadre de suivi.



EXERCICE PRATIQUE

Identifiez les activités prévues dans votre cadre de suivi

A large rectangular area defined by a dotted blue border, intended for the user to identify activities to be included in their follow-up framework.



ETAPE 5

ELABORER LES INDICATEURS

Dès lors que vous avez sélectionné les résultats intermédiaires et les activités de plaidoyer à suivre, il vous reste à identifier les bons indicateurs correspondant. C'est l'étape centrale dans la mise en place de votre cadre de suivi.



→ Limiter le nombre d'indicateurs

En matière de suivi/évaluation, le mieux est souvent l'ennemi du bien. Même s'il est tentant de vouloir couvrir l'ensemble des aspects de la stratégie, il est préférable de ne pas se « noyer » sous les indicateurs. Elaborer un dispositif de suivi autour d'une dizaine d'indicateurs d'activités et de résultats est a priori largement suffisant. Il vous permettra déjà de recueillir de nombreuses informations pour analyser votre pratique du plaidoyer.

Quelques critères peuvent vous aider à choisir le nombre et le type d'indicateurs à retenir :

- Demandez-vous d'abord ce qui vous semble réalisable au regard du temps et des moyens dont vous disposez. Un suivi limité à 5 ou 6 indicateurs bien maîtrisés est préférable à un dispositif plus large mais dont la plupart des indicateurs sera mal renseignée.
- Faites votre choix en fonction de la disponibilité des données et/ou de la complexité des informations à recueillir pour chacun des indicateurs envisagés. Certains effets du plaidoyer sont particulièrement difficiles à appréhender et peuvent nécessiter la mise en place de moyens de vérification complexes (par exemple : évaluer le degré de confiance que vous accordez à un des décideurs ciblés).

→ Veiller à équilibrer entre indicateurs d'activités et de résultats

L'intérêt principal du suivi en matière de plaidoyer est de pouvoir mesurer les effets de sa stratégie en recueillant des informations concrètes en matière d'impact sur les prises de décisions politiques, avec ou non, un objectif de changement atteint. Néanmoins, il importe de ne pas se limiter au suivi des effets mais d'intégrer également des indicateurs d'activités.

Ces derniers vous permettront de mieux analyser la pertinence de votre stratégie et, le cas échéant, d'envisager plus facilement les ajustements à opérer dans l'utilisation des différents modes d'actions du plaidoyer pour gagner en efficacité.

→ Retenir des indicateurs quantitatifs ET qualitatifs

Pour suivre efficacement les différents aspects de votre stratégie, il est conseillé d'associer des indicateurs à la fois quantitatifs et qualitatifs.

Ainsi par exemple, pour mesurer le niveau de soutien accordé par le ministère à l'initiative en faveur des procédures de signalement, un des indicateurs peut être de comptabiliser le nombre de fonctionnaires en charge ou impliqués sur ce dossier (indicateur quantitatif). Toutefois, recueillir également le niveau de responsabilité de chacun de ces fonctionnaires (indicateur qualitatif) vous donnera une idée beaucoup plus précise du niveau réel d'implication du ministère sur le sujet (cf indicateur 4.3 dans le tableau d'exemples ci-après).

De même, pour voir comment évolue la couverture médiatique sur le sujet, il peut être utile non seulement de recenser le nombre d'articles de presse abordant le sujet des procédures de signalement mais aussi de mesurer le pourcentage de ces articles relayant fidèlement les recommandations d'ECPAT et garantissant un traitement de l'information respectueux des droits des enfants victimes (cf indicateurs 5.2 et 5.3 dans le tableau d'exemples ci-dessous).

→ **Bien préciser le contenu de votre indicateur**

Pour chaque indicateur, il est important de préciser ce qu'il recouvre exactement (son périmètre) et la manière de le calculer. C'est un aspect important du travail qui permet de clarifier les données exactes qu'il convient de collecter.

Si l'on prend par exemple l'indicateur 3.1 dans le tableau des exemples (« Pourcentage de responsables du secteur hôtelier ayant un niveau de connaissance accrue de la problématique de l'ESEVT et de la question du signalement »), il faudra en amont définir précisément les catégories de personnes qui seront prises en compte pour ce calcul (ex : les directeurs et personnels encadrants des hôtels? mais aussi les responsables d'agences de tourisme, les syndicats du tourisme etc.)

De la même manière pour les indicateurs relatifs aux médias, il sera nécessaire de déterminer la liste exacte des médias qui seront suivis (par exemple, les trois principaux quotidiens nationaux du pays...).

→ **Se fixer une cible et une « baseline »**

Le suivi du plaidoyer a pour finalité de suivre l'évolution ou la progression de votre stratégie, qu'il s'agisse de la mise en œuvre de vos activités ou de l'atteinte des résultats ou effets escomptés.

Cela implique que vous ayez, pour chaque indicateur, une idée précise de votre point de départ (baseline) et ce à quoi vous voulez aboutir (cible).

Pour l'indicateur 1.2 ci-dessous (« Nombre de sollicitations à intervenir en tant qu'expert de la thématique »), la valeur de base sera le nombre de sollicitations enregistrées au cours de l'année passée (par exemple 3) et votre cible pourrait être d'atteindre par exemple 10 sollicitations/an.

Exemples d'indicateurs de Résultats intermédiaires (à partir d'une liste retenus pour le suivi)

Objectif spécifique de plaidoyer :	
<i>Au cours des deux prochaines années, l'ensemble du secteur hôtelier de Madagascar adopte et met en place des procédures de signalement des cas d'Exploitation Sexuelle des Enfants dans le cadre du Voyage et du Tourisme (ESEVT)</i>	
1) ECPAT est reconnu comme une référence et un interlocuteur crédible par les décideurs clefs et les médias (sur l'ESEVT et plus spécifiquement sur la question du signalement)	
<i>Indicateurs possibles</i>	<ul style="list-style-type: none"> → 1.1) Nombre d'invitations à participer à des réunions de travail avec les décideurs et/ou partenaires institutionnels ; → 1.2) Nombre de sollicitations à intervenir en tant qu'expert de la thématique ; → 1.3) Nombre de demande d'interview dans les médias (par type de médias) ; → 1.4) Nombre de citations d'ECPAT dans les médias en lien avec la thématique ; → 1.5) Nombre de signalements qui transitent par la plateforme d'ECPAT.
2) Les relations décideurs et relations médias d'ECPAT sont améliorées (networking)	
<i>Indicateurs Possibles</i>	<ul style="list-style-type: none"> → 2.1) Nombre de contacts dans le fichier « décideurs » d'ECPAT → 2.2) Nombre de décideurs dont ECPAT a le numéro de portable (en tant que marqueur d'une relation directe et privilégiée) → 2.3) Nombre de contacts à jour et dans le fichier presse d'ECPAT → 2.4) Nombre d'acteurs de presse ayant déjà repris les communiqués de presse d'ECPAT
3) La prise de conscience des responsables du secteur hôtelier concernant l'ESEC est renforcée.	
<i>Indicateurs possibles</i>	<ul style="list-style-type: none"> → 3.1) Pourcentage de responsables du secteur hôtelier ayant un niveau de connaissance accrue de la problématique de l'ESEVT et de la question du signalement ; → 3.2) Pourcentage de responsables du secteur hôtelier indiquant l'ESEVT parmi les principaux défis auxquels ils doivent faire face (sondage).
4) Le gouvernement (ministère du tourisme) soutient officiellement la démarche d'adoption de procédure de signalement	
<i>Indicateurs possibles</i>	<ul style="list-style-type: none"> → 4.1) Nombre d'actions entreprises par le ministère pour appuyer l'initiative en faveur des procédures de signalement ; → 4.2) Nombre de références au plaidoyer d'ECPAT dans les discours et documents officiels du ministère ; → 4.3) Nombre et niveau de responsabilité des personnes du ministère mobilisées sur l'initiative.
5) La couverture médiatique sur la problématique du signalement est accrue	
<i>Indicateurs possibles</i>	<ul style="list-style-type: none"> → 5.1) Nombre de médias différents ayant diffusé des informations sur la thématique ; → 5.2) Nombre d'articles de presse traitant de la question de l'adoption de procédure de signalement ; → 5.3) Pourcentage des articles proposant un traitement de l'information respectueux des droits des enfants et relayant fidèlement le message d'ECPAT
6) Un nombre important d'individus prennent part à l'initiative citoyenne lancée par ECPAT en faveur de l'adoption de la procédure de signalement.	
<i>Indicateurs possibles</i>	<ul style="list-style-type: none"> → 6.1) Nombre de participants actifs à l'initiative citoyenne organisée par ECPAT → 6.2) Nombre de signataires de la « charte ECPAT » en faveur de l'adoption de procédures de signalement dans les hôtels ; → 6.3) Nombre de fans, followers sur les divers supports « réseaux sociaux » de l'initiative citoyenne

Exemples d'indicateurs d'activités

<p>Objectif spécifique de plaidoyer : <i>Au cours des deux prochaines années, l'ensemble du secteur hôtelier de Madagascar adopte et met en place des procédures de signalement des cas d'Exploitation Sexuelle des Enfants dans le cadre du Voyage et du Tourisme (ESEVT)</i></p>	
Expertise	
<i>Indicateurs possibles</i>	<ul style="list-style-type: none"> → Nombre de fiches techniques/guidelines produites sur la thématique ; → Nombre d'outils ou supports de plaidoyer produits (pour diffuser l'argumentaire) ; → Nombre d'études/enquêtes réalisées en collaboration avec un centre de recherche/université/experts ; → Nombre de participation à des conférences/réunions d'échanges sur le sujet.
Lobbying	
<i>Indicateurs possibles</i>	<ul style="list-style-type: none"> → Nombre d'exemplaires du texte de position diffusé auprès de décideurs ; → Nombre de décideurs interpellés indirectement (courriers de lobbying, email, réseaux sociaux) ; → Nombre de décideurs rencontrés pour un entretien individuel ;
Média/Communication d'influence	
<i>Indicateurs possibles</i>	<ul style="list-style-type: none"> → Nombre de communiqués de presse diffusés ; → Nombre de tribunes placées dans les médias ; → Nombre de partenariats média négociés → Montant du budget de communication dédié au plaidoyer
Mobilisation publique	
<i>Indicateurs possibles</i>	<ul style="list-style-type: none"> → Existence d'une base de contacts « soutiens » à jour (de personnes éminentes, ambassadeurs de bonne volonté, personnes ressources/expertes sur la thématique) ; → Nombre d'événements publics réalisés ; → Nombre d'outils et supports de mobilisation publique mis en place.
Renforcement de capacités internes	
<i>Indicateurs possibles</i>	<ul style="list-style-type: none"> → Nombre de personnes d'ECPAT formées au plaidoyer → Nombre de personnes d'ECPAT ayant eu un « média training » → Nombre de guides méthodologiques produits

Indicateurs d'objectifs et d'impacts

Dans le cadre du suivi d'une stratégie de plaidoyer, s'il importe d'avoir de bons indicateurs de résultats intermédiaires et d'activités, il est toujours pertinent et nécessaire de formuler un ou deux indicateurs d'objectifs et d'impact. Si la définition de ces derniers ne pose généralement pas de difficultés particulières, les informations nécessaires et moyens de vérifications à mettre en place sont par contre beaucoup plus compliqués.

Exemples d'indicateurs d'objectif et d'impact

Objectif : *Au cours des deux prochaines années, l'ensemble du secteur hôtelier de Madagascar adopte et met en place des procédures de signalement des cas d'Exploitation Sexuelle des Enfants dans le cadre du Voyage et du Tourisme(ESEVT)*

Indicateurs d'objectif :

- % d'hôtels ayant adopté une procédure de signalement
- % d'hôtels assurant une mise en œuvre effective du dispositif de signalement
[définir les critères (3 ou 4) de mise en œuvre effective]

Indicateurs d'impact :

- Augmentation du nombre de signalement
nombre de signalement effectués
- Diminution des cas d'ESEVT dans les hôtels
nombre de cas d'ESEVT dans les hôtels

ETAPE 6

CHOISIR LES SOURCES DE VERIFICATION ET OUTILS DE COLLECTE

Quelles sources de vérification ?

Vous devez bien sûr pouvoir identifier, pour chaque indicateur, les sources de vérification auxquelles vous allez avoir recours. En matière de plaidoyer, cette étape peut parfois présenter certaines difficultés, les informations recherchées étant rarement disponibles via des bases de données ou systèmes d'information préexistants.

En d'autres termes, les indicateurs de plaidoyer (par exemple le nombre de prises de positions de la part des autorités publiques en faveur de votre plaidoyer) ne pourront pas, le plus souvent, être mesurés par le biais de registres officiels ou supports de collecte facilement accessibles. Il est donc important, lors de cette étape, de bien établir la [liste de l'ensemble des documents de référence](#) dans lesquels vous allez rechercher l'information dont vous avez besoin pour renseigner les indicateurs choisis.

Lorsque cela est nécessaire, un seul indicateur pourra renvoyer à plusieurs sources d'information à la fois afin de capturer l'ensemble des données pertinentes. A titre d'illustration, l'indicateur 4.2 proposé dans le tableau p.... (Nombre de référence au plaidoyer d'ECPAT dans les discours et documents officiels du ministère) pourrait par exemple être suivi à travers les sources de vérification suivantes :

- Les interventions publiques du ministre du tourisme ou des membres de son administration ;
- Les documents publiés officiellement par le ministère (stratégie nationale, circulaires, etc) ;
- Les communiqués publiés par le service presse du ministère ;
- Comptes rendus des rendez-vous « décideur » et réunions de concertations avec le ministère (en lien avec la thématique) ;
- Comptes rendus des auditions parlementaires éventuelles sur la thématique.

L'évaluation, complément du suivi

Pour certains aspects de votre plaidoyer (en particulier pour le suivi des effets externes), il est possible que vos indicateurs de suivi ne permettent pas, à eux seuls, d'apporter tous les éléments de réponse dont vous avez besoin. Dans ce cas, il est utile d'anticiper les [outils de collecte complémentaires](#) que vous pourrez éventuellement mettre en place lors d'une phase d'évaluation ultérieure et recueillir ainsi des informations plus détaillées. Il existe une multitude de méthodes envisageables telles que les sondages, les entretiens, les questionnaires ou enquêtes, les focus group, l'observation, etc.

Dans l'exemple retenu pour le fil rouge de l'atelier, un des résultats intermédiaires poursuivis est que « l'organisation ECPAT puisse être reconnue comme une référence et un interlocuteur crédible par les décideurs clefs » (cf. tableau p. 14). Si les indicateurs identifiés - comme le nombre d'invitations à participer à des réunions de travail sur la thématique - vous donneront une indication du niveau de crédibilité que les décideurs accordent à ECPAT, il peut être utile de compléter cette information en réalisant, lors d'une évaluation, une série d'entretiens auprès d'un échantillon représentatif des décideurs ciblés.



CONSEILS PRATIQUES

Si vous disposez de moyens limités, **n'essayez pas d'établir une liste exhaustive** des sources de vérification possibles. Concentrez-vous plutôt sur celles qui vous permettront de recueillir l'essentiel de l'information recherchée.

Par contre, quelles que soient les sources choisies, **veillez à toujours garder les mêmes tout au long de votre démarche** de plaidoyer. Dans le cas contraire, il vous sera difficile de garantir une analyse comparative de qualité des données recueillies.

Suggestion : Adopter un « journal de bord » du plaidoyer

Enfin, tous les faits ou événements pouvant avoir une incidence sur votre démarche de plaidoyer ne pourront pas être systématiquement appréhendés à travers vos indicateurs de suivi.

Nous vous conseillons donc de compléter votre dispositif de suivi en mettant en place un « **journal de bord** » du plaidoyer dans lequel vous pourrez consigner l'ensemble des facteurs pouvant constituer des déterminants importants de l'évolution, positive ou négative, de votre plaidoyer (par exemple, un changement de gouvernement, la survenance d'une crise humanitaire majeure, la sortie d'une étude à forte résonance sur la thématique, etc.). L'ensemble de ces informations vous seront ensuite très précieuses pour nourrir la phase d'évaluation de votre stratégie ou tout simplement pour rédiger vos rapports narratifs sur le plaidoyer.

POUR ALLER PLUS LOIN

Si vous souhaitez approfondir la question, nous vous proposons ci-dessous, à titre indicatif, quelques liens vers d'autres guides ou documents de réflexion autour du suivi/évaluation du plaidoyer.

INTRAC, 2014, "More of an art than a science": Challenges and solutions in monitoring and evaluating advocacy ; M&E paper n°8, 8 p.

<http://www.intrac.org/data/files/resources/788/Advocacy-ME-22-01-14-FINAL.pdf>

ODI, 2014, Monitoring and evaluation of Policy influence and advocacy ; Working paper 395, 70 p.

<https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/8928.pdf>

OXFAM, 2013, Monitoring, evaluation and learning in NGO advocacy ; 65 p.

<https://www.oxfamamerica.org/static/media/files/mel-in-ngo-advocacy-full-report.pdf>

UNICEF, 2010, Manuel de plaidoyer ; Chapitre 4 « suivi et évaluation du plaidoyer », 117 p.

https://www.unicef.fr/sites/default/files/userfiles/manuel_plaidoyer.pdf

Harvard Family Research Program, 2009, A user's guide to advocacy evaluation planning, 25 p.

<http://www.hfrp.org/evaluation/publications-resources/a-user-s-guide-to-advocacy-evaluation-planning>

