



WWF

PUBLICATION

2014

# LES TECHNIQUES DE BASE DU PLAIDOYER ET DE LOBBYING

Un guide pratique pour des associations de protection de la  
nature et de l'environnement et de développement durable



Ce guide a été réalisé dans le cadre du projet SEA MED « Activités économiques durables dans les Aires marines et cotières protégées en Tunisie - Site Pilote : l'Aire marine et cotière protégée de Cap Négro-Cap Serrat », financée par la Ce dans le cadre de la stratégie MedPartnership et par le CEPF «CRETICAL ECOSYSTEM partnership fund»

**Texte :**

Catherine Joppart

**Coordination :**

Sami Dhouib

**Traduction :**

Hamadi Mejri

**Design graphique :**

Asma bezneiguia

**Revision :**

Hamadi Gharbi - WWF medPO Bureau Afrique du Nord en Tunisie

Faouzi Maamouri - WWF medPO Bureau Afrique du Nord en Tunisie

Sami Dhouib - WWF medPO Bureau Afrique du Nord en Tunisie

Christophe Stein - WWF medPO Bureau Barcelone

Maria J.De Lope - WWF medPO Bureau Afrique du Nord en Tunisie

**Financement :**



# Contenu

## 1. Introduction

## 2. Une association forte pour un plaidoyer efficace

## 3. Le plaidoyer et son champ d'action

## 4. L'équipe de plaidoyer

## 5. Les 9 étapes du plaidoyer

5. 1. L'identification du thème de plaidoyer

5. 2. L'analyse du thème de plaidoyer

5. 3. Les objectifs et les activités

5. 4. La gestion des ressources financières

5. 5. Les problèmes et les solutions

5. 6. Les cibles

5. 7. Le message

5. 8. Les alliés et les partenaires

5. 9. Des outils pour le suivi et l'évaluation

## 6. Le plan et le calendrier d'action

## 7. La communication et les médias pour le plaidoyer

ANNEXE 1 : L'analyse des atouts, faiblesses, opportunités et des menaces

ANNEXE 2 : Un exemple d'action de plaidoyer

# Préface

## L'objectif de ce guide

L'objectif principal de ce guide est d'améliorer la qualité et l'efficacité du plaidoyer des associations qui travaillent sur des questions liées à l'environnement dans la région de l'Afrique du Nord. Les modules qui se trouvent dans ce document ont été testés lors d'une formation qui a eu lieu à Bizerte en Tunisie, les 19 et 29 février 2014.

Tout au long de cet ouvrage, nous partageons des informations et des outils pratiques pour expliquer et démontrer de quoi est faite une action de plaidoyer efficace. Nous offrons des bonnes pratiques, des modèles, des tableaux et des schémas qui vous serviront dans vos actions de plaidoyer.

## Comment utiliser ce guide ?

Ce guide s'articule autour de 9 étapes pour faire un plaidoyer efficace. Il donne également des outils pour renforcer les capacités des associations.

Le chapitre 2 propose des outils pour renforcer les capacités des associations avant de se lancer dans une action de plaidoyer. Il invite les associations à définir, de manière claire et précise, une mission, une vision et des valeurs qui leurs sont propres. Il propose de former une équipe de plaidoyer et il offre une façon d'analyser les forces et les faiblesses d'une association ainsi que les opportunités et les risques liés à l'action de plaidoyer.

Le chapitre 3 présente un schéma, celui de la sphère publique, avec ses acteurs (les pouvoirs publics, la population, les médias et la société civile) et ses nombreuses interactions pour mettre en lumière la complexité des champs d'action du plaidoyer et pour offrir aux associations des outils pour interagir avec les autres acteurs de la sphère publique, une condition essentielle pour le plaidoyer.

Le chapitre 4 s'arrête sur l'équipe de plaidoyer et s'efforce, dans un contexte où de nombreuses associations travaillent avec un grand nombre de bénévoles, d'encourager les associations à se professionnaliser et à renforcer la gestion de leurs ressources humaines.

Le chapitre 5 fournit les 9 étapes du plaidoyer, qui seront développées en détail dans le chapitre 6. Le chapitre 7 traite de la communication et du travail avec les médias. Il propose une liste de bonnes pratiques en vue d'un travail basé sur la collaboration et l'entente avec les acteurs de la communication pour optimiser l'action de plaidoyer.

Le chapitre 8 aborde la question du réseau pour le plaidoyer, de ses avantages et de ses inconvénients et propose des clés pour tirer profit du travail avec d'autres associations.

Enfin, une fiche technique (Il s'agit de la méthode d'analyse des forces, faiblesses, des opportunités et des risques) et un exemple de plaidoyer sont proposés en annexe à cet ouvrage.



# INTRODUCTION

---

## DÉFINITION

Il n'existe pas une définition universelle du plaidoyer, plusieurs définitions peuvent être utilisées en fonction de l'action recherchée. Les idées et les mots les plus fréquemment associés au plaidoyer sont :

- La défense d'une cause
- La sensibilisation
- Le changement
- La persuasion
- L'exposition
- La communication
- Donner une/des solutions
- Influencer
- Intervenir sur le processus de décision
- Faire adopter une idée
- Attirer l'attention

Le plaidoyer peut prendre différentes formes et toucher des publics variés. Il peut se faire au niveau politique pour interpeller directement les décideurs et pour influencer le travail du gouvernement. Cette action porte aussi le nom de « lobbying ».

Le plaidoyer peut également se concentrer sur le grand public, ou sur une communauté locale et organiser, par exemple, des actions pour sensibiliser et agir en faveur d'une cause, comme des manifestations, des envoies de lettres, des pétitions, etc. On parle alors souvent de « campagne de plaidoyer ». Cela fait référence à la somme des actions et des activités organisées par une association de la société civile pour influencer soit le travail du gouvernement, soit le grand public, soit les deux.

Le lobbying et la campagne de plaidoyer peuvent être réalisés ensemble. Cela dépendra de vos objectifs et de vos ressources.

On peut résumer ainsi: le plaidoyer c'est un engagement de la part des acteurs de la société civile en vue de soulever une problématique, de proposer une ou plusieurs solutions et pour déclencher un processus de changement positif.

## 2. UNE ASSOCIATION FORTE POUR UN PLAIDOYER EFFICACE

---

*Avant de vous engager dans une action de plaidoyer, il est important qu'une série d'éléments soient mis en place au sein de votre association, voici les plus importants:*

### Pré requis 1 : Une mission, une vision et des valeurs clairs et précises

La mission, la vision et les valeurs de votre association doivent être clairs pour tous vos membres et accessible à toutes les personnes ou les associations qui souhaitent collaborer avec vous. Voir la fiche technique 1 en annexe pour exemple.

- **La mission** représente la raison d'être de l'organisation, le cœur de ses activités, son « core business ». Il s'agit d'un message simple avec lequel l'organisation explique ses principales activités et comment elle les accomplit.
- **La vision** correspond à l'ambition d'une organisation. Ce qu'elle veut devenir, ce à quoi elle veut aboutir. C'est sa finalité. C'est une projection vers l'avenir.
- **Les valeurs** orientent les moyens d'action pour atteindre la vision de l'organisation. Elles sont à la base d'un code de conduite ou d'un code d'éthique par exemple et se retrouvent dans la philosophie d'intervention et de gestion de l'organisation.

### Pré requis 2 : Une équipe de plaidoyer efficace

Une équipe de plaidoyer se compose de trois personnes, au minimum, idéalement des employées de l'association, mais elle peut aussi être composée de bénévoles. (Voir chapitre 5 ci-dessous)

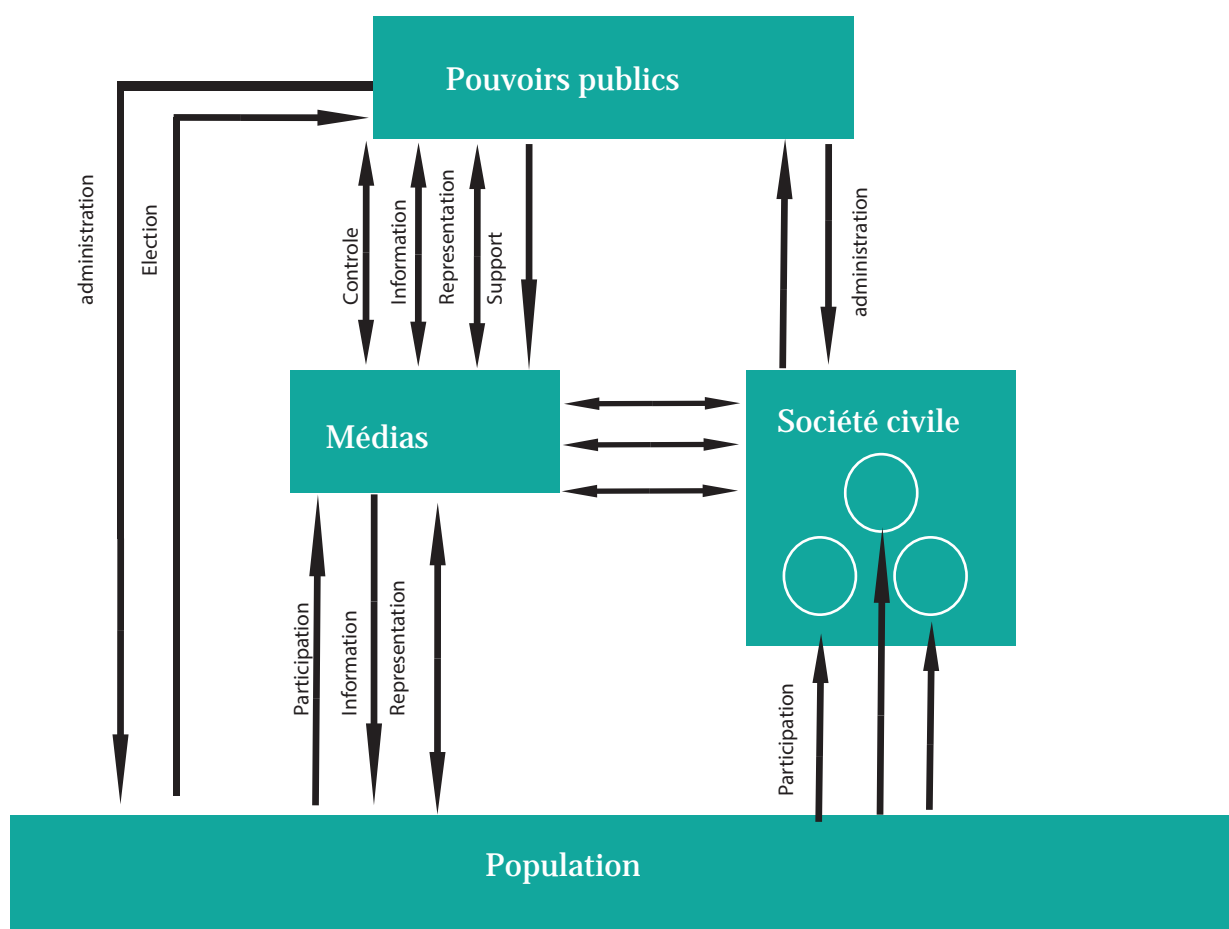
### Pré requis 3 : Les atouts, faiblesses, opportunités, menaces de l'association (AFOM)

Une analyse des atouts, des faiblesses, des opportunités qui vous sont offertes et des menaces extérieures à l'association et qui influencent le travail de plaidoyer peut être réalisée pour vous préparer à développer une action de plaidoyer. Pour faire cette analyse, une fiche technique vous est proposée en annexe 2.

**Si votre équipe se compose essentiellement de bénévoles, planifiez vos activités en fonction du temps que vous offrent ces derniers. Soyez réaliste, ne demandez pas l'impossible !**

### 3. LE PLAIDOYER ET SON CHAMP D’ACTION

Un plaidoyer efficace et durable doit être ancré dans une solide compréhension des acteurs de la sphère publique, de leurs rôles et de leurs interactions. La société civile a besoin des médias pour transmettre ses messages, elle doit rester en contact avec la population et les communautés locales pour puiser à la base les informations nécessaires à son plaidoyer. Elle doit également savoir comment fonctionnent les pouvoirs publics et enfin coordonner ses actions avec les autres associations de la société civile.



**EXERCICE :** Avec votre équipe de plaidoyer, faites l'exercice suivant, distribuez des cartes avec le nom des acteurs de la sphère publique, demandez à vos collègues de les placer sur une grande feuille, dans un espace dit 'idéal' et d'en déterminer les interactions. Comparer vos résultats avec le 'schéma' ci-dessus et discuter entre vous. Le but de cet exercice est de comprendre les rôles et les interactions entre les acteurs de la sphère publique.



## 4. L'ÉQUIPE DE PLAIDOYER

---

Une équipe de plaidoyer se compose, idéalement des personnes suivantes :

- **Un chargé de plaidoyer.**

Cette personne réalise les tâches suivantes :

Représentation ;

Développement de la planification, évaluation et suivi ;

Suivi des études/analyses/recherches réalisées pour le plaidoyer ;

Supervision des activités et du budget ;

Recherche de financement et relation avec les partenaires.

- **Un/une chargé de communication.**

Cette personne réalise les tâches suivantes :

Relation avec les médias ;

Porte-parole ;

Organisation des événements ;

Suivi de la création des publications ou tous autres matériels destinés à la communication.

- **Un/une chargé de la logistique et de l'administration.**

Cette personne réalise les tâches suivantes :

Suivi administratif et financier en collaboration avec le chargé de plaidoyer ;

Assistance à l'organisation des événements ;

Soutien logistique.

**Cette équipe doit travailler ensemble du début jusqu'à la fin de l'action de plaidoyer.**

## 5. LES 9 ÉTAPES DU PLAIDOYER

Les 10 étapes du plaidoyer sont les suivantes :

Identification du thème de plaidoyer.

Analyse du thème de plaidoyer.

Choix des objectifs et des activités.

Evaluation des ressources et recherche de financement

Analyse des problèmes qui découlent du thème de plaidoyer.

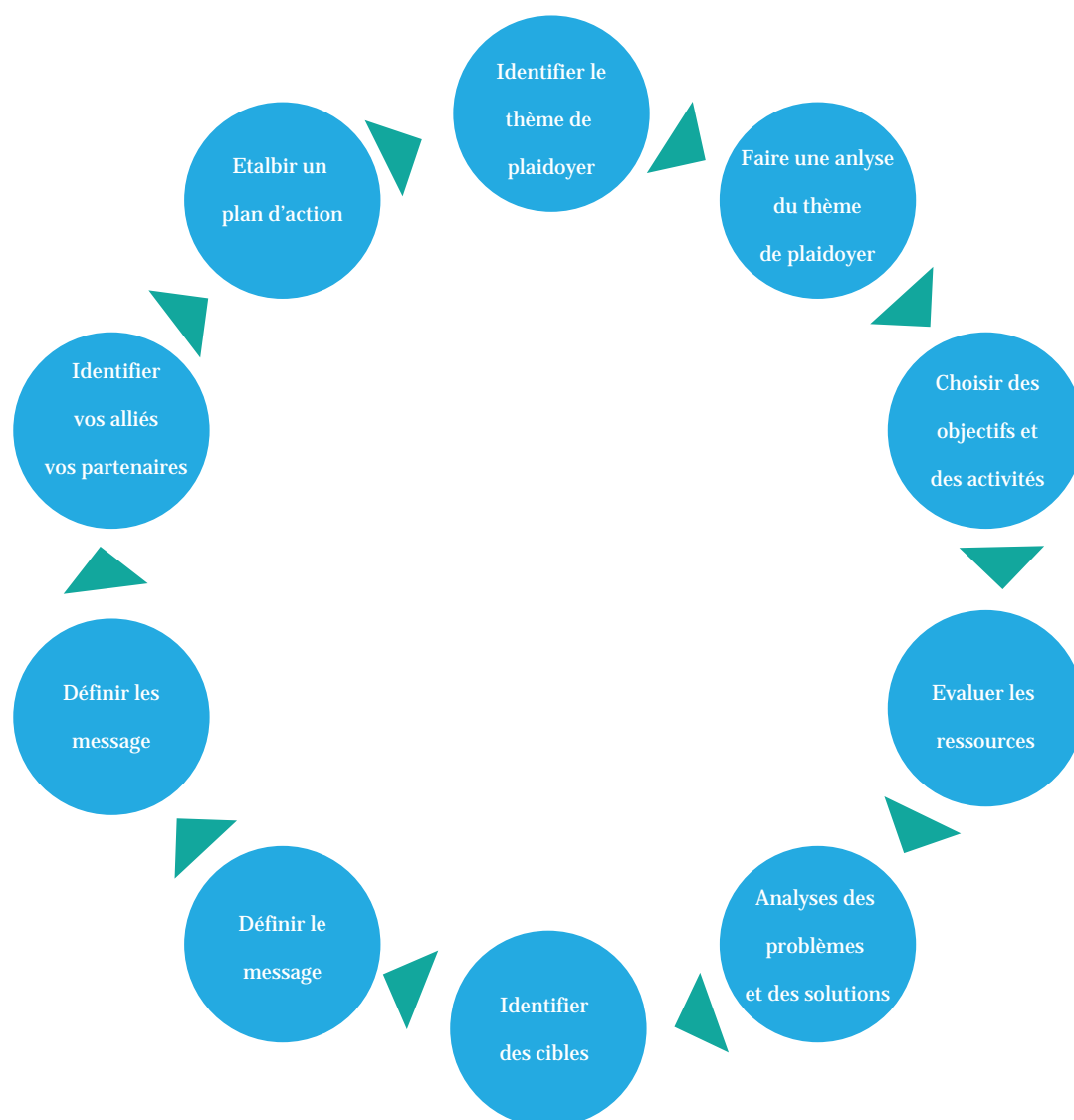
Identification des cibles à atteindre.

Définition du message central au plaidoyer.

Identification des alliés et des partenaires.

Suivi et évaluation de l'action de plaidoyer

Les 9 étapes du plaidoyer peuvent être représentées par un cercle. Il s'agit du cycle de plaidoyer.



## 5. 1. L'IDENTIFICATION DU THÈME DE PLAIDOYER

Que voulez-vous défendre ? Pourquoi ? Quand ? Ou ? Qui voulez-vous influencer ? Sensibiliser ? Ces éléments doivent se retrouver dans votre thème. Le thème doit être précis.

### Exemples de bons thèmes de plaidoyer :

« Faire adopter par le gouvernement une loi/politique X destinée à Y dans un délai de Z. »

Ou « Sensibiliser la communauté X à la problématique Y et encourager ses membres à agir en vue de réaliser Z dans un délai de X. »

### Exemple de mauvais thème de plaidoyer:

Promouvoir une politique qui encourage la protection de l'environnement.

## 5. 2. L'ANALYSE DU THÈME DE PLAIDOYER

L'objectif de ce travail est de clarifier la problématique qui vous intéresse, le contexte, de réunir des données statistiques et qualitative et de formuler une/des premières solutions. Ces informations seront au cœur de votre action de plaidoyer. N'hésitez pas à faire appel à des experts pour mener cette étude à bien.

## 5. 3. LES OBJECTIFS ET LES ACTIVITÉS

L'objectif et les activités sont en liens avec les étapes précédentes. Si votre thème de plaidoyer porte sur les gaz à effet de serre et que votre message est le suivant :

*« Non aux gaz à effet de serre - En 2016, le gouvernement X doit s'engager à réduire de Y les effet polluants (à préciser) sur la région de Z de XXX pour que nos enfants grandissent dans un environnement sain et propre. »*

### =>L'objectif principal de votre action de plaidoyer peut être :

Améliorer, au niveau local, la gestion des déchets des produits polluants et sensibiliser les communautés sur les effets néfastes de l'effet de serre.

### =>Vos activités sont en lien avec l'objectif, par exemple :

analyse : les gaz à effet de serre, de quoi s'agit-il ? Quelle est la situation et quelles sont les solutions proposées adoptées dans d'autres pays ?

conférence de presse pour parler de cette analyse et débiter une campagne ;

sensibilisation des communautés locales,

action de lobby

etc



### **Exemple d'outils pour sensibiliser l'opinion publique:**

- Réalisation d'un petit documentaire vidéo pour expliquer la problématique ;
- Production de dépliants et circuit d'information/débat dans les écoles ;
- Organisation de séminaires pour débattre de la problématique ;
- Une page facebook et un site Internet avec de l'information sur le thème et l'action de plaidoyer et une invitation à venir soutenir cette action ;
- Réalisation d'une émission radio et débat ;
- autres

### **A chaque outil son audience :**

\*si votre public cible est jeune et vit en ville, il est probable qu'Internet ou une vidéo soit plus efficace pour les influencer plutôt qu'une conférence ou un séminaire.

\*si votre public est essentiellement rural, il est probable qu'une action de sensibilisation lors d'un événement populaire (fête ou rencontres diverses) soit plus efficace pour les influencer.

\*Si votre public cible siège à l'assemblée nationale, on peut penser à publier des analyses critiques sur une loi ou organiser des conférences ou des séminaires avec des experts qui essaieront d'influencer le contenu d'un projet de loi.

Ces activités doivent être 'SMART', c'est-à-dire :

- Spécifiques :** les résultats à atteindre sont très précis.  
**Mesurables :** il existe des outils pour en évaluer l'impact.  
**Appropriés :** elles répondent à l'objectif et au but.  
**Réalistes :** elles tiennent compte de vos ressources et du contexte.  
**Temporellement définis :** donnez vous le temps nécessaire.

## **5. 4. LA GESTION DES RESSOURCES FINANCIÈRES**

Les petites associations n'ont, en général, pas les ressources suffisantes pour mener une action de plaidoyer importante. Pour commencer, il est vivement recommandé de planifier une action de plaidoyer de petite envergure. Cette approche locale peut servir de première expérience sur laquelle vous baserez une action plus large avec un budget plus conséquent dans le futur.

**NOTE : Il faut toujours prévoir un budget, même pour une petite action de plaidoyer**

## 5. 8. LES ALLIÉS ET LES PARTENAIRES

---

Une action de plaidoyer sera plus forte si elle est portée par plusieurs organisations. Choisissez des associations partenaires avec des missions différentes, vous serez complémentaires. Si vous avez besoin d'expertise légale par exemple, pensez à travailler avec une association d'avocats.

Avant de vous engager dans un partenariat, pensez aux avantages et aux inconvénients de cette union. Le travail en réseau peut être bénéfique, mais il est parfois aussi plus difficile de travailler avec d'autres organisations.

## 5. 9. DES OUTILS POUR LE SUIVI ET L'ÉVALUATION

---

Le suivi et l'évaluation se fait à trois niveaux :

- sur les activités
- sur le changement opéré
- sur le processus, la mise en œuvre

### 1. Evaluation sur les activités

Si votre objectif est le suivant :

Améliorer au niveau local et national la gestion des déchets des produits polluants et sensibiliser les communautés sur les effets néfastes de l'effet de serre.

Vous pourriez envisager les actions suivantes :

- Une analyse : les gaz à effet de serre, de quoi s'agit-il ? Quelle est la situation dans le pays ? Que fait le gouvernement ? quelle(s) loi(s) est/sont en vigueur ou en projets, etc
- Une conférence de presse pour parler des résultats de l'analyse et débiter une campagne ;
- Une action de sensibilisation des communautés locales ;
- Une action de lobby au niveau local ;
- autres.

Quels indicateurs allez-vous utiliser pour mesurer les résultats obtenus ? On notera par

#### **exemple :**

- Le nombre d'élus locaux qui ont entendu parler de votre action de plaidoyer ;
- Le nombre d'élus locaux qui ont rejoint votre action et qui s'expriment en votre faveur ;
- Le nombre de personnes des communautés sélectionnées qui participent à vos activités ;

Le nombre de signatures sur une pétition ;  
Un sondage d'opinion ;  
Le nombre de journalistes présent à la conférence de presse ;  
Le nombre et la qualité de la couverture médiatique suite à la conférence de presse ;  
Autres.

- Comment récoltez-vous cette information ?

Liste de signature pour la conférence de presse ou les activités auprès des communautés ;  
Si vous avez une page facebook, le nombre de soutiens;  
Le nombre de demande d'information ;  
Autres.

## **2. L'évaluation sur le changement réalisé**

Etes-vous parvenu à influencer les élus locaux ?  
Avez-vous sensibilisé les communautés ?  
Autres.

- Quels sont les indicateurs ?

Les nouveaux projets de loi grâce au soutien d'un/une élue locale ;  
Des citations d'élus locaux, qui expliquent que votre action les a aidés dans leur travail ;  
Les changements de comportement des membres des communautés (le tri des déchets, l'utilisation de produits non-polluants,etc)  
Autres.

- Comment récoltez-vous cette information ?

Copie des textes de loi ;  
En documentant le travail des élus locaux (la vidéo est ici un très bon outil) ;  
En récoltant des témoignages auprès des membres des communautés ciblées, le témoignage peut être écrit, ou oral (radio, son) ou visuel (vidéo) ;  
Le nombre en hausse de produits non polluants achetés ;  
Autres.



### **3. Evaluation du processus, de la mise en œuvre de l'action de plaidoyer :**

Votre équipe de plaidoyer fonctionne-t-elle bien ?

Les activités ont-elles été bien menées ?

Autres.

- **Quels sont les indicateurs ?**

Cycle de planification réalisé et respecté ;

Prise de note des réunions de l'équipe de plaidoyer ;

Processus décisionnel au sein de l'équipe ;

Communication interne et externe fluide et transparente ;

Délais des activités respectés ;

Qualité des activités ;

Autres.

- **Comment récoltez-vous cette information ?**

Les notes des réunions d'équipe ;

Une copie de la planification ;

Un travail administratif et financier sain, transparent et régulier ;

La documentation des activités ;

Autres.

## 6. LE PLAN ET LE CALENDRIER D’ACTION

Voici un modèle de plan et de calendrier d’action pour une action de plaidoyer sur une période d’un an. Pour qu’une action de plaidoyer soit efficace, elle s’étend souvent sur plusieurs années. Le plan doit alors être révisé, à la fin du premier cycle, en fonction des résultats obtenus par le travail de suivi et d’évaluation.

### Etape 1 : Identification du thème de plaidoyer

Activités	Personne(s) responsable(s)	Délai	Budget
Réunion d’équipe pour : -identifier le thème de plaidoyer -nomer les membres de l’équipe -distribuer et lire le guide de plaidoyer	Chargé de l’association et potentiels membres de l’équipe de plaidoyer	Mois 1	Honoraires Salle de réunion Boissons Transport
Création de l’équipe de plaidoyer : -rédaction des descriptions des postes ; -clarification des rôles et responsabilités de chacun/une -prise de notes à chaque réunion	Membres de l’équipe de plaidoyer	Mois 1	Honoraires Salle de réunion Boissons Transport
Identification et présentation à l’association du thème de plaidoyer.  Discussion autour du thème et clarification éventuelle.	Membres de l’équipe de plaidoyer	Mois 1	Honoraires Salle de réunion Boissons Transport

### Etape 2 : Analyse du thème de plaidoyer

Activités	Personne(s) responsable(s)	Délai	Budget
Rédaction des termes de référence pour une étude sur le thème de plaidoyer  Cette étude doit faire état de la problématique et proposer des solutions, des pistes d’actions à mener pour changer la situation.  Elle doit inclure une information qualitative et quantitative.	Chargé de plaidoyer	Mois 1	Honoraires Salle de réunion Boissons Transport

Rédaction de bilan d'action réguliers (à définir) pour comprendre les résultats obtenus et les modifications à faire. Cela peut se faire au 6e mois et à la fin de la 1ere année, au 12e mois.	Chargé de plaidoyer	régulièrement	/
Rédaction d'un rapport final interne sur l'action de plaidoyer, avec une partie descriptive et une partie sur la gestion des finances	Chargé de plaidoyer et chargé de l'administration	Fin du 1er cycle	Honoraires Salle de réunion
Si possible, rédaction d'un rapport final par un expert indépendant.	Chargé de plaidoyer et expert	Fin du 1er cycle	Honoraires Salle de réunion

Le calendrier de l'action de plaidoyer

Actions/Mois	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Identification du thème												
Analyse												
Objectifs/activités												
Ressources et financement												
Problèmes/solutions												
Cibles												
Message												
Alliés/partenaires												
Suivi et évaluation												

## 7. LA COMMUNICATION ET LES MÉDIAS POUR LE PLAIDOYER

---

Les médias vous aideront à diffuser votre message et à amplifier l'impact de votre action de plaidoyer. A l'inverse, travailler avec les médias peut être contre-productif quand votre message ne passe pas bien. Il faut savoir utiliser les médias, se préparer et bien les connaître. Voici 5 bonnes pratiques :

### **Bonne pratique 1 : Tissez des liens**

Faites-vous un carnet d'adresse avec les noms et les coordonnées de journalistes avec lesquels vous aimez ou aimeriez travailler et développer une relation avec eux. Vos activités sont une source d'information pour eux, et vice-versa, leur travail est important pour vous. Cette relation doit être basée sur une approche « gagnant-gagnant ».

### **Bonne pratique 2 : Publiez dans les médias que consomment les personnes que vous voulez influencer**

Si vous voulez influencer le travail du gouvernement, publier dans les médias qui sont lus; écoutés et regardés par les décideurs, et parlez aux journalistes spécialisés.

### **Bonne pratique 3 : Harmonisez votre discours**

Rédigez un document intitulé 'questions/réponses' avec les questions les plus importantes et les plus posées par les journalistes et distribuez le à vos collègues pour harmoniser votre discours face aux journalistes. Vous devez tous dire la même chose !

### **Bonne pratique 4 : Produisez du matériel écrit, oral et vidéo**

Les médias n'ont pas des correspondants dans tout le pays, donc si vous avez à disposition des témoignages écrits (pour la presse écrite), ou oraux (pour la radio) ou des vidéos de qualité diffusable (pour la TV), vous aurez plus de chance d'obtenir une couverture médiatique.

### **Bonne pratique 5 : Préparez vous !**

Ne vous présentez jamais à une interview sans préparation. Apprenez par cœur la mission, vision et les valeurs de votre organisation, le message de votre action de plaidoyer et révisez le document 'questions/réponses'. Vous devez être percutant, sûr de vous et précis.

## ANNEXE 1 : L'analyse des atouts, faiblesses, opportunités et des menaces <sup>1</sup>

L'analyse SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats) ou AFOM (Atouts – Faiblesses – Opportunités – Menaces) est un outil d'analyse stratégique.

	Positifs	Négatifs
Internes	Atouts	Faiblesses
Externes	Opportunités	Menaces

Le but de l'analyse est de prendre en compte dans la stratégie, à la fois les facteurs internes et externes, en maximisant les potentiels des forces et des opportunités et en minimisant les effets des faiblesses et des menaces.

### Comment mettre en relation les facteurs et en faire la synthèse ?

- Comment maximiser les forces?
- Examiner en quoi les forces permettent de maîtriser les faiblesses ?
- Comment utiliser les forces pour tirer parti des opportunités ?
- Comment utiliser les forces pour réduire les menaces?
- Comment maximiser les opportunités?
- Comment minimiser les faiblesses?
- Comment minimiser les menaces?
- Comment corriger les faiblesses en tirant parti des opportunités ?
- Comment minimiser les faiblesses et les menaces ?
- Examiner en quoi les opportunités permettent de minimiser les menaces ?

### Quand doit-on faire une analyse AFOM ?

- Vous pouvez utiliser cette approche au début de la planification de l'action de plaidoyer et revisiter vos résultats à tout moment lors de la mise en œuvre de votre action. Il est bon de garder cette analyse à la disposition de tous les membres de l'équipe de plaidoyer.

### **Quand doit-on fait une analyse AFOM ?**

- Les personnes ressources clés qui vont faire partie de l'action de plaidoyer,
- Un animateur de groupe ou un facilitateur compétent,
- Du temps (une journée idéalement),
- Une salle de réunion,
- Des feuilles de tableau de conférence,
- Des feutres.

### **Quels sont les avantages de cette approche ?**

- Elle permet une visualisation rapide d'une situation donnée,
- Elle offre une analyse facile à réaliser.

### **Quelles sont les limites de cette approche ?**

- Ces informations sont subjectives,
- Un consensus est nécessaire à chaque étape,

Trouver ce qui relève des espaces internes et externes n'est pas toujours évident.

<sup>1</sup> [http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/examples/too\\_swo\\_res\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/examples/too_swo_res_fr.pdf)



## ANNEXE 2 : Un exemple d'action de plaidoyer

L'exemple suivant a été publiée dans la lettre d'information de janvier 2011 de l'organisation anglaise INTRAC (<http://www.intrac.org>)

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

La découverte de pétrole est souvent considérée comme une bénédiction, une chance pour les pays en développement de faire un bond en avant, au profit de tous leurs citoyens. Mais c'est malheureusement rarement le cas. Publiez Ce Que Vous Payez (PCQVP) est une coalition de la société civile qui tente de trouver des solutions à ces problèmes en aidant les citoyens à obliger leurs gouvernements à rendre des comptes. En 2008-2009, PCQVP Norvège a travaillé avec 27 participants de la société civile issus de sept pays d'Afrique sur un programme de renforcement des capacités pour:

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

Cet article résume les principales leçons tirées de cette expérience.

#### **1. Accès à l'information**

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

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

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

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

## **2. Sensibiliser le public**

Il est difficile pour les gouvernements d'ignorer les mouvements de masse qui impliquent leurs propres populations. Un changement de l'opinion publique peut affecter le soutien au gouvernement et faire basculer les votes lors des élections. La difficulté vient ici du fait que les questions relatives à l'industrie extractive sont souvent très techniques, à la fois pour les OSC qui travaillent sur la question et encore davantage pour le public. Mettre en évidence le quotidien des gens est un point d'entrée fort. C'est un moyen convaincant car cela mobilise les populations locales, qui perçoivent graduellement les conséquences de l'extraction pétrolière. Dans les contextes où les individus sont habitués à écouter respectueusement leurs 'experts', des réunions publiques informelles peuvent contribuer à stimuler le débat et à sensibiliser le public aux problèmes liés à l'industrie extractive.

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

Dès qu'une communauté connaît la question et est prête à agir, elle a besoin de soutien et de conseils sur la meilleure manière d'influencer la gestion du secteur pétrolier. Les groupes cibles des campagnes de plaidoyer peuvent se poser des questions quant à la légitimité des acteurs de la société civile et quant à ceux qu'ils représentent. Face à cela, les événements de mobilisation de masse (par exemple, des concerts avec des stars, etc.) prouvent qu'une campagne est largement soutenue.

## **4. Influencer le gouvernement**

On constate une tendance très nette au sein de la société civile à considérer le gouvernement comme étant 'l'ennemi'. Cependant, on peut parfois gagner davantage en nouant des relations avec des fonctionnaires et des politiciens sympathiques. Organiser consciencieusement des rencontres avec des représentants du gouvernement peut également être plus porteur:

- Intégrer à la fois plus de membres conciliants et plus de membres polémistes (un 'bon' et un 'mauvais' flic) dans une délégation de la société civile.
- Être à l'écoute du gouvernement et ne pas se contenter d'affirmer la position de la société civile.
- Formuler les arguments dans le même langage que celui qui est utilisé par le gouvernement.

- Présenter son argumentation en exploitant les informations financières sur les pertes encourues par les autorités via la perte de royalties et de recettes fiscales.
- Soumettre des propositions alternatives de la société civile indiquant les bénéfices que tirera le gouvernement.
- Toujours terminer une réunion en convenant du suivi à apporter.

## Conclusion

Les points forts de ce plaidoyer sont les suivantes: une étude solide de la problématique, une communication claire et un partage de l'information au niveau local pour créer un dialogue, et une volonté de nouer le dialogue avec le gouvernement, une position claire et des formations entre pairs dans un programme de renforcement des capacités à long terme.

Pour plus d'information sur cette campagne, visitez le site Internet suivant:

<http://www.publishwhatyoupay.org/fr>



في غياب الشفافية، ثمة مناورة تمكّن من انتزاع المعلومة من الحكومة. تتمثل الخطة في تسليط الضوء على الوضعية التي تتخيلون وجلب انتباه الرأي العام. وهكذا تجد الحكومة نفسها مجبرة على تأكيد الوضعية أو نفيها. في كلتا الحالتين ومع الضغط المسلط من قبل منظمات المجتمع المدني تجد الحكومة نفسها مجبرة على الكشف عن المعلومة المطلوبة.

## 2. تحسيس عامة الناس

من الصعب على الحكومات تجاهل التحركات الضخمة للمواطنين. فأي تغيير على مستوى الرأي العام يمكنه زعزعة الثقة في الحكومة والتأثير على نتائج الانتخابات الموالية. تكمن الصعوبة في قضايا الصناعات الاستخراجية في كون المعلومات فنية للغاية بالنسبة للناشطين بالمنظمات المدنية وبصفة أكبر لعامة الناس. لتدارك ذلك، يجدر تبسيط الأمور وربطها بالحياة اليومية للناس لإقناعهم تدريجياً بتبعات استخراج النفط. وفي حال اعتاد الناس على الاستماع للخبراء، يمكن تنظيم لقاءات ونقاشات عامة حول الصناعة النفطية.

## 3. مساهمة الجماعات المحلية

حين يكون الناس على دراية بالقضية ويصبحوا مستعدين للتحرك، فإنهم بحاجة إلى الإحاطة والتوجيه لمساعدتهم على توكي الطريقة المثلى للضغط. ولكن، يمكن للفئة المستهدفة التساؤل حول شرعية الناشطين المدنيين أنفسهم ومن يمثلون. لتلافي ذلك، تمثل التحركات الجماعية أفضل وسيلة لتبديد الشكوك وإبراز مدى الدعم الذي تلقاه الحملة.

## 4. التأثير على الحكومة

عادة، يميل المجتمع المدني إلى اعتبار الحكومة "عدواً". لكن وخلافاً لذلك، فإن بناء علاقات مع موظفي الدولة وبعض السياسيين المتعاطفين يمكن أن يكون أكثر نفعا.

- خلال اللقاءات مع ممثلي الحكومة، يمكنكم اعتماد التكتيكات التالية:
- تكوين وفد يضم شخصين، أحدهما متساهل والآخر صارم،
- الإصغاء لممثلي الحكومة،
- صياغة البراهين بنفس اللغة المعتمدة من قبل الحكومة،
- التركيز على الخسائر المالية (عائدات الدولة، الضرائب، ...)،
- اقتراح الحلول البديلة مع إبراز الفوائد التي ستجنيها الحكومة نفسها،
- رفع الجلسة بعد الاتفاق على آلية للمتابعة.

## الخلاصة

تتمثل نقاط قوة هذه الحملة في العناصر التالية: دراسة متكاملة للموضوع، خطاب واضح، تشارك معلومات ونقاش متواصل مع الجماعات المحلية، رغبة في الحوار مع الحكومة، موقف واضح وبرنامج تدريبي متكامل لتنمية القدرات على المدى الطويل.

لمزيد من المعلومات حول هذه الحملة، يمكنكم زيارة الموقع التالي:

<http://www.publishwhatyoupay.org/ar>

## الملحق الثاني : مثال، حملة "أنشر ما تدفع"

تم نشر هذا المثال في يناير 2011 من قبل المنظمة الإنقليزية INTRAC.

(<http://www.intrac.org>)

اكتشاف النفط: نعمة أم كارثة ؟

لطالما اعتُبر اكتشاف النفط نعمة وفرصة قيّمة للبلدان النامية لتحقيق نقلة نوعية تعود بالنفع على كل المواطنين. لكن هذا نادر الحدوث مع الأسف.

"أنشر ما تدفع" هي حملة يقودها ائتلاف لعدد من مكونات المجتمع المدني العالمي لإيجاد حلول تساعد المواطنين على إجبار حكوماتهم على كشف الحسابات المتعلقة بالعائدات النفطية والنفقات الحكومية. فلقد عملت حملة "أنشر ما تدفع - النرويج" بالتعاون مع 27 ممثلاً عن جمعيات مدنية من 7 بلدان إفريقية، على إنجاز برنامج لتنمية القدرات خلال سنتي 2008 و2009، وذلك بهدف:

- دراسة الموضوع بالتعاون مع خبراء وتكوين معارف فنية حول الصناعات الاستخراجية،
- تعزيز الكفاءات المكلفة بالحملة،
- تبادل المعلومات والخبرات والأدوات.

تلخص هذه المقالة أهم العبر المستخلصة من هذه التجربة.

### 1. الوصول إلى المعلومة

يحتاج المجتمع المدني إلى معلومات موثوقة حتى يتسنى له تشكيل مقترحات قوية حول التصرف الرشيد في الموارد النفطية. وبالنظر إلى أهمية القضية، يمكن للـ "خصوم" استغلال أية هفوة لإضعاف أية بيّنة مقدّمة.

عادة، يكون استهداف الحكومات أكثر نجاعة من استهداف الشركات النفطية حين يتعلق الأمر بالمعلومات. ففي حين يعتبر مسيرو الشركات أنفسهم مسؤولين أمام المالكين، تعتبر الحكومات أنفسها مسؤولة أمام مواطنيها، على الأقل على المستوى النظري.

إجراء آخر مهم وهو العمل مع بعض نواب الشعب وتعزيز قدرتهم على الحصول على المعلومة بحكم نفوذهم الرقابي على العمل الحكومي. كما أنه من المسموح تكوين علاقات شخصية مع موظفي الدولة قصد التمكن من تحيين المعطيات بطرق غير رسمية.



### متطلبات هذه الطريقة ؟

- كل الأشخاص المتدخلين في الحملة،
- منشط كفؤ،
- الوقت (يوم واحد يكفي)،
- قاعة اجتماعات،
- أوراق كبيرة،
- أقلام.

### إيجابيات هذه المقاربة ؟

- تتيح العرض السريع لوضعية ما،
- سهولة التطبيق.

### حدود هذه المقاربة ؟

- معطياتها غير مجردة،
- التوافق ضروري في كل مرحلة،
- تحديد العوامل الداخلية والخارجية غير بديهي دائماً.

## الملحق الأول : تشخيص نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر1

تعتبر طريقة "ق.ض.ف.م" للتشخيص (أو بما يعرف بـ SWOT) مقارنة استراتيجية تتيح تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية وتقييم الفرص المتاحة

سلبى	إيجابى	
نقاط الضعف	نقاط القوة	داخلي
المخاطر	الفرص	خارجي

تهدف هذه الطريقة إلى أخذ العوامل الداخلية والخارجية بعين الاعتبار قصد الاستغلال الأمثل لنقاط القوة والفرص المتاحة والتقليل من الأثر السلبى لنقاط الضعف والمخاطر.

### كيفية رسم وحوصلة التفاعل بين مختلف العوامل ؟

- كيف تعزز نقاط القوة ؟
- كيف تعوّض نقاطُ القوة نقاطَ الضعف ؟
- كيف تستغل نقاطَ القوة لاستثمار الفرص ؟
- كيف تستعمل نقاطَ القوة للتقليل من المخاطر ؟
- كيف تستغل الفرص ؟
- كيف تقلل من نقاط الضعف ؟
- كيف تتجنب المخاطر ؟
- كيف تعوّض نقاطَ الضعف باستغلال الفرص ؟
- كيف تقلل من نقاط الضعف والمخاطر ؟
- كيف تساهم الفرص في التقليل من المخاطر ؟

### متى يجب علينا القيام بتشخيص "ق.ض.ف.م" ؟

- يمكنكم اعتماد هذه التقنية عند التخطيط لكل حملة، مع إمكانية مراجعة النتائج متى أردتم ذلك. كما يُنصح بإتاحة هذه المنهجية لكل أعضاء الفريق المكلف بالحملة.

## الجدول الزمني للأنشطة

12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
												تحديد الموضوع
												دراسة الموضوع
												الهدف / الأنشطة
												الموارد والتمويل
												المشاكل والحلول
												الفئة المستهدفة
												الرسالة
												الحلفاء والشركاء
												المتابعة والتقييم

## 7. التواصل ووسائل الإعلام

تعتبر وسائل الإعلام ضرورية لتمرير رسالتكم وتوسيع نطاق حملتكم. والعكس صحيح، حيث يمكنها التأثير سلبا على نجاح حملتكم إذا كانت نوعية الخطاب سيئة. فالمطلوب هو القرب أكثر من هذه الوسائل والتحضير جيدا للتعامل معها.

في ما يلي، إليكم خمس (5) ممارسات حسنة لتساعدكم على التعامل الأمثل مع وسائل الإعلام :

### الممارسة الحسنة الأولى : إبنوا علاقات جيدة مع وسائل الإعلام

إحتفظوا بمفكرة عناوين للصحفيين الذين ترغبون في التعامل معهم وحاولوا تطوير علاقة تركز على الربح المتبادل، ففي حين يساعدكم الإعلاميون على نشر أنشطتكم، فأنتم تمثلون في المقابل مصدر معلوماتهم.

### الممارسة الحسنة الثانية : أنشروا لدى وسائل الإعلام التي تستهلكها الفئة المستهدفة

إذا كنتم تريدون التأثير في العمل الحكومي مثلا، عليكم التعامل مع صحفيين مختصين في المجال المطروح والنشر لدى وسائل الإعلام التي يشاهدها صانعو القرار.

### الممارسة الحسنة الثالثة : وحدوا خطابكم

حرروا ورقة "سؤال-جواب" تحتوي على أهم الأسئلة المتوقعة من الصحفيين والأجوبة المناسبة ووزعوها على جميع منظوريكم، فعليكم تبني نفس الأفكار.

## المرحلة الثامنة : تحديد الحلفاء والشركاء

الأنشطة	الأجل	المكلفون	الميزانية
جلسات مع جمعيات أخرى لتقديم الحملة واقتراح سبل للتعاون.	الشهر 4	فريق الحملة	رواتب قاعة اجتماع مشروبات تنقل
تحرير اتفاقيات بين الشركاء لتحديد المسؤوليات. ملاحظة: على الشركاء أيضا تسمية مسؤولين عن الحملة.	الشهر 4	فريق الحملة شركاء من المجتمع المدني	رواتب قاعة اجتماع مشروبات تنقل

## المرحلة التاسعة : المتابعة والتقييم

الأنشطة	الأجل	المكلفون	الميزانية
جلسة لتحديد منهجية المتابعة والتقييم (بالتزامن مع أشغال جلسة تحديد الهدف والأنشطة).	الشهر 2	فريق الحملة	رواتب قاعة اجتماع مشروبات تنقل
صياغة تقرير سداسي (كل 6 أشهر) حول مدى تقدم الأنشطة لفهم النتائج الحاصلة والتعديلات الضرورية.	عمل متواصل	فريق الحملة	/
صياغة تقرير نهائي داخلي حول الحملة، يتضمن محورين اثنين: وصف الأنشطة، الموازنة المالية.	نهاية الدورة الأولى	المكلف بالحملة المكلف بالشؤون الإدارية	رواتب قاعة اجتماع
إذا أمكن، صياغة تقرير نهائي من قبل خبير مستقل.	نهاية الدورة الأولى	المكلف بالحملة خبير	رواتب قاعة اجتماع

رواتب قاعة اجتماع مشروبات تنقل	فريق الحملة أعضاء الجمعية	الشهر 3	مناقشة الميزانية مع باقي أعضاء الجمعية.
---	------------------------------	---------	--

المرحلة السادسة : تحديد الفئة المستهدفة

الأنشطة	الأجل	المكلفون	الميزانية
مناقشة المشاكل والحلول المنبثقة عن الدراسة.	الشهر 3	فريق الحملة	رواتب قاعة اجتماع مشروبات تنقل
مناقشة النتائج مع باقي أعضاء الجمعية.	الشهر 3	فريق الحملة أعضاء الجمعية	رواتب قاعة اجتماع مشروبات تنقل

المرحلة السابعة : تحديد الرسالة

الأنشطة	الأجل	المكلفون	الميزانية
جلسة عمل لتحديد الرسالة الرئيسية للحملة.	الشهر 4	فريق الحملة	رواتب قاعة اجتماع مشروبات تنقل
مناقشة الرسالة مع باقي أعضاء الجمعية.	الشهر 4	فريق الحملة أعضاء الجمعية	رواتب قاعة اجتماع مشروبات تنقل

مناقشة الميزانية مع باقي أعضاء الجمعية.	الشهر 2	فريق الحملة أعضاء الجمعية	رواتب قاعة اجتماع مشروبات تنقل
تحرير مدونة للبحث عن تمويل.	الشهر 2	المكلف بالإعلام	/
جلسات ولقاءات مع مانحين محتملين.	عمل متواصل	فريق الحملة	/
حملة اقتطاع من مصادر محلية.	عمل متواصل	المكلف بالحملة المكلف بالإعلام	/

### المرحلة الخامسة : تدارس المشاكل والحلول

الأنشطة	الأجل	المكلفون	الميزانية
مناقشة المشاكل والحلول المنبثقة عن الدراسة.	الشهر 3	فريق الحملة	رواتب قاعة اجتماع مشروبات تنقل



## المرحلة الثالثة : تحديد الهدف والأنشطة

الأنشطة	الأجل	المكلفون	الميزانية
جلسة لتحديد موضوع الحملة والأنشطة المتعلقة بها.	الشهر 2	فريق الحملة فريق الحملة	رواتب قاعة اجتماع مشروبات تنقل
تقديم ومناقشة الموضوع مع باقي أعضاء الجمعية.		أعضاء الجمعية	
إطلاق موقع انترنت أو صفحة تواصل اجتماعي، إذا كان في ذلك فائدة.	الشهر 3	المكلف بالحملة المكلف بالإعلام	رواتب قاعة اجتماع مشروبات تنقل موقع انترنت
حشد المتطوعين وتكوينهم حول موضوع وتقنيات الحملة.	الشهر 6	المكلف بالإعلام مكونون متطوعون	رواتب قاعة اجتماع مشروبات تنقل مكافأة المتطوعين
فعاليات وأنشطة مختلفة	بداية من الشهر 6	فريق الحملة	رواتب قاعة اجتماع مشروبات تنقل مصاريف مختلفة

## المرحلة الرابعة : تقييم الموارد والبحث عن مصادر للتمويل

الأنشطة	الأجل	المكلفون	الميزانية
تخصيص ميزانية تقديرية للحملة.	الشهر 2	المكلف بالحملة المكلف بالشؤون الإدارية	رواتب قاعة اجتماع مشروبات تنقل

## 6. خطة العمل والجدول الزمني للأنشطة

في ما يلي نموذج مبسّط لخطة عمل وجدول زمني لأنشطة متعلقة بحملة تمتد على سنة واحدة. وبما أن كل حملة ناجحة تستوجب العمل على عدة سنوات، فيجب تحيين الجدول عند نهاية كل دورة وذلك حسب نتائج المتابعة والتقييم.

### المرحلة الأولى : تحديد موضوع الحملة

الأنشطة	الأجل	المكلّفون	الميزانية
تنظيم اجتماع قصد : تحديد موضوع الحملة، تسمية الفريق المكلّف، توزيع وتلاوة دليل الحملات.	الشهر 1	المسؤول الأول بالجمعية والأعضاء المحتملون لفريق الحملة.	رواتب قاعة اجتماع مشروبات تنقل
تكوين فريق الحملة : توزيع وتحرير المهام، تحديد مسؤوليات كل عضو.	الشهر 1	فريق الحملة	رواتب قاعة اجتماع مشروبات تنقل
تقديم ومناقشة موضوع الحملة مع باقي أعضاء الجمعية.	الشهر 1	فريق الحملة	رواتب قاعة اجتماع مشروبات تنقل

### المرحلة الثانية : دراسة موضوع الحملة

الأنشطة	الأجل	المكلّفون	الميزانية
إعداد كراس شروط لدراسة موضوع الحملة. يجب أن تتضمن الدراسة تشخيصا دقيقا للوضعية (كَيْفًا وكَمًّا) وحلولا عملية للدفع نحو التغيير.	الشهر 1	المكلّف بالحملة	رواتب قاعة اجتماع مشروبات تنقل

## 2. تقييم التغيير الحاصل

هل تمكنتم من التأثير على النخبة المحلية ؟  
هل قمتم بتحسيس الناس ؟ ...

### ● المؤشرات:

عدد مشاريع القوانين المقدمة بفضل دعم أحد/بعض النواب المحليين،  
استشهاد النواب المحليين بدور حملتكم في أعمالهم،  
تغيير السلوك لدى الناس (فرز الفضلات، استعمال مواد غير ملوثة ...)، ...

### ● كيفية الحصول على المعلومة:

نسخة من نص القانون،  
توثيق عمل النواب (تسجيل شريط، ...)،  
تجميع شهادات حية من السكان المحليين (يمكنها أن تكون مكتوبة أو مسموعة أو مرئية)،  
ارتفاع الطلب على المواد الغير ملوثة، ...

## 3. تقييم منهجية العمل

مدى انسجام الفريق المكلف بالحملة،  
مدى تقدم إنجاز الأنشطة المبرمجة، ...

### ● المؤشرات

عدد الجلسات المبرمجة والمنعقدة،  
العمل بالتوصيات المنبثقة عن الجلسات،  
كيفية أخذ القرار صلب الفريق،  
انسياب وشفافية التواصل الداخلي والخارجي،  
مدى احترام الآجال،  
نوعية الأنشطة، ...

### ● كيفية الحصول على المعلومة:

محاضر الجلسات،  
نسخة من خطة العمل،  
عمل إداري ومالي صحيح وشفاف ومنتظم،  
توثيق الأنشطة، ...

## 8.5. الحلفاء والشركاء

تكون الحملة أنجح إذا شارك فيها عدة منظمات. إختاروا جمعيات من مجالات مختلفة لتحقيق التكامل. فمثلا، إذا كنتم تحتاجون إلى خبرات قانونية، فكروا في إشراك جمعية للمحامين. قبل الارتباط بشراكة ما، فكروا في إيجابياتها وسلبياتها. فالعمل المشترك كما لديه فوائد يمكنه أحيانا تعقيد المهمة.

## 9.5. المتابعة والتقييم

تركز عملية المتابعة والتقييم على ثلاث مستويات، وهي:

الأنشطة،  
التغيير الحاصل،  
ومنهجية العمل.

### 1. تقييم الأنشطة

إذا كان هدفكم هو "ترشيد التصرف المحلي في المواد الملوثة وتحسيس المواطنين حول أضرار الانحباس الحراري"، فيمكنكم برمجة الأنشطة التالية:

إعداد دراسة أولية حول : ماهية الغازات المسببة للانحباس الحراري ؟ ما هي الوضعية في بلادكم ؟ ماذا فعلت الحكومة حيال ذلك ؟ ما هي القوانين المعتمدة أو المطروحة ؟  
تنظيم ندوة صحفية لبسط نتائج الدراسة وإعلان انطلاق الحملة،  
القيام بأنشطة تحسيسية موجهة للسكان المحليين،  
حملة لحشد التأييد المحلي، ...

بالنسبة للمؤشرات التي يمكنكم استخدامها لقياس النتائج الحاصلة، نذكر بالخصوص:  
عدد النواب المحليين الذين سمعوا بحملتكم،  
عدد النواب المحليين الذين انضموا إلى حملتكم وتحركوا لصالحكم،  
عدد المشاركين المحليين في أنشطتكم،  
عدد الموقعين على عريضة التماس،  
استبيان للرأي،  
عدد الصحفيين الحاضرين في الندوة الصحفية،  
عدد ونوعية التغطية الإعلامية بعد الندوات الصحفية.

#### ● كيفية الحصول على المعلومة:

ورقة الحضور،  
عدد المتضامنين على صفحتكم بأحد مواقع التواصل الاجتماعي،  
عدد طلبات الاسترشاد الواردة عليكم، ...

## المرحلة الثانية : طرح التساؤلات الآتي ذكرها حول كل الجهات المعنية وتعمير الجدول التالي:

### ● معلومة أفقية:

ما هي أهمية الموضوع المطروح بالنسبة لجهة ما ؟ (ضعيف/متوسط/مرتفع)

### ● معلومة عمودية:

ما هو تأثير هذه الجهة المعنية على الموضوع المطروح ؟ (ضعيف/متوسط/مرتفع)

مرتفع	مقابلة ثانوية	مقابلة ذات أولوية	مقابلة ذات أولوية
متوسط	غير مهم	مقابلة ثانوية	مقابلة ذات أولوية
ضعيف	متوسط	مرتفع	

## 7.5. الرسالة

ماذا تريدون القول لحلفائكم ومستمعكم ؟  
على رسالتكم الاستجابة للشروط التالية:

- أن تلخّص التغيير المطلوب،
- أن تحتوي على جملة أو اثنتين كحد أقصى،
- أن تكون مفهومة للعموم،
- أن تتضمن أجلا محدّدا،
- أن توضّح الأسباب التي تقبّع وراء هذا التغيير،
- أن تكون سهلة الحفظ.

مثال:

”لا للغازات المسبّبة للانبعاث الحراري من أجل بيئة سليمة لأطفالنا - مع حلول سنة 2016، على الحكومة التعهد بالتخفيض بكذا من كمية الملوثات (مع تحديدها) المنبعثة بمنطقة كذا“.

## 5.5. المشاكل والحلول

خلال مرحلة دراسة الموضوع، تظهر عدة إشكاليات وأسئلة رئيسية تستوجب التوضيح. هذا وتوجد عدة طرق لتدارس هذه الاشكاليات واستخلاص الحلول المناسبة. من هذه الطرق، نخص بالذكر طريقة "شجرة المشاكل" والتي تتميز بكونها مرئية وتشاركية.

### طريقة تدارس المشكل

رسم شجرة على ورقة كبيرة،  
يمثل الجذع المشكل/المسألة الرئيسي/ة،  
تمثل الأوراق النتائج المنجزة عن المشكل/المسألة،  
وتمثل الجذور الأسباب الكامنة وراء المشكل/المسألة وهي تؤثر على الإشكالية ذاتها وعلى الحلول المقترحة.

### طريقة تدارس المشكل

رسم شجرة على ورقة كبيرة،  
يمثل الجذع الحل الرئيسي،  
تمثل الأوراق الفوائد المباشرة الناتجة عن الحل المقترح،  
وتمثل الجذور الأهداف المرسومة.  
فتح النقاش لتشخيص الوضعية وتحديد أكبر عدد ممكن من التأثيرات الإيجابية المباشرة والأهداف. في نهاية التمرين، تتم مقارنة التفاعلات بين الأسباب والفوائد والأهداف، وتقييم واقعية الرسوم.

## 6.5. الفئة المستهدفة

من تريدون إقناعه ؟ تحسيسه ؟ تغييره ؟ من له النفوذ لإحداث تغيير إيجابي ؟ من هم حلفاؤكم ؟ خصومكم ؟ إليكم أدوات لتحديد شركائكم وخصومكم ومُخاطبيكم.

### المرحلة الأولى : تحديد الأشخاص الآتي ذكرهم:

من خارج جمعيّتكم	خصوم
	حلفاء
من داخل جمعيّتكم	المستفيدون - الأشخاص الذين تمثّلون
	الجهات المعنية



يمكنكم الاستئناس بالجدول النموذجي التالي لإعداد الميزانية واختيار الخانات المناسبة لحملتكم:

الأنشطة	الميزانية
دراسة الموضوع	
أجور الباحثين	
السكن	
الإعاشة	
التنقل	
معدات مختلفة (ورق، بطاريات، أقراص مضغوطة، ...)	
مصاريف إدارية (إعلام، جلسات، ...)	
ترجمة	
نشر (نسخ، صور، طباعة)	
مصاريف مختلفة	
أنشطة ما بعد الدراسة	
ندوة صحفية حول الدراسة	
لقاءات صحفية	
لقاءات مع جمعيات أخرى من أجل تبني أنشطة موحدة	
تقديم ومناقشة النتائج مع الجهات المعنية	
مصاريف مختلفة	
الأنشطة التحسيسية	
بعث موقع انترنت أو صفحة تواصل اجتماعي	
تبليغ المعلومة للرأي العام عن طريق الوسائل المكتوبة والمسموعة والمرئية	
عقد جلسات مع شخصيات مؤثرة	
لقاءات شعبية	
حشد فريق لتأييد الأنشطة المحلية	
مصاريف مختلفة	

أمثلة لوسائل معتمدة لتحسيس الرأي العام :

- إعداد شريط وثائقي،
- توزيع مطويات وتنظيم نقاشات بالمدارس،
- تنظيم ندوات لتدارس القضية،
- فتح صفحة على أحد مواقع التواصل الاجتماعي (facebook, ...) وإطلاق موقع على شبكة الانترنت للإعلام وحشد التأييد،
- بث حصص إذاعية.

لكل وسيلة إعلام جمهورها:

- \* إذا كانت الفئة المستهدفة من الشباب الحضري فإن للانترنت أو لشريط قصير أثرا أكبر من ندوة صحفية أو حلقة دراسية،
- \* إذا كنتم تستهدفون الشباب الريفي، فإن استغلال مناسبة شعبية يكون أكثر نجاعة،
- \* إذا كنتم تستهدفون نواب الشعب قبل المصادقة على مشروع قانون ما، فيمكن اعتماد ندوات إعلامية أو أيام دراسية مع حضور قوي للخبراء في المجال.

يجب أن تكون هذه الأنشطة :

محددة،

قابلة للقياس، حيث توجد طرق لتقييم التأثير،

مناسبة، وتستجيب للهدف المرسوم،

واقعية، حيث تأخذ مواردكم الذاتية والإطار العام بعين الاعتبار،

محددة زمنيا، لكن مع أخذ الوقت الكافي.

## 4.5. التصرف في الموارد المالية

عادة، لا تمتلك الجمعيات الصغيرة الموارد الكافية للقيام بحملة واسعة النطاق. في البداية، ينصح بالتخطيط لحملة محدودة لاكتساب الخبرة والعلاقات المطلوبة للشروع في حملات أكبر وبميزانيات أضخم مستقبلا.

ملاحظة: يجب تخصيص ميزانية تقديرية حتى للحملات الصغيرة.

## 1.5. تحديد الموضوع

عن ماذا تودّون الدفاع ؟ لماذا ؟ متى ؟ أين ؟ على من تريدون التأثير ؟ من تعتزمون تحسيسه ؟ هذه النقاط يجب أن تظهر في الموضوع الذي يجب أن يكون دقيقا.

مثال جيّد للموضوع:

"حث الحكومة على تبني قانون/سياسة كذا لفائدة كذا في أجل لا يتجاوز فترة كذا"  
أو "تحسيس فئة كذا حول قضية كذا وتشجيعها لإنجاز كذا في أجل لا يتجاوز فترة كذا"

مثال سيئ للموضوع:

"الحث على سياسة تشجع حماية البيئة"

## 2.5. دراسة الموضوع

الهدف من هذه المرحلة هو توضيح الإشكالية وإطارها وجمع المعطيات الإحصائية والنوعية وتشكيل النواة الأولى للحلول المناسبة. لا تترددوا في الاستعانة بأهل الاختصاص لدراسة الموضوع بشكل جيّد.

## 2.5. تحديد الأهداف والأنشطة

تكون الأهداف والأنشطة مرتبطة بالمرحلتين السابقتين. فمثلا، إذا كان موضوع حملتكم "الغازات المسببة للانحباس الحراري" و كانت رسالتكم الرئيسية صيغت كالتالي: "لا للغازات المسببة للانحباس الحراري من أجل بيئة سليمة لأطفالنا - مع حلول سنة 2016، على الحكومة التعهد بالتخفيض بكذا من كمية الملوثات (مع تحديدها) المنبعثة بمنطقة كذا"

=> الهدف الرئيسي يمكن أن يكون كالتالي:

"ترشيد التصرف المحلي في المواد الملوثة وتحسيس المواطنين حول أضرار الانحباس الحراري"

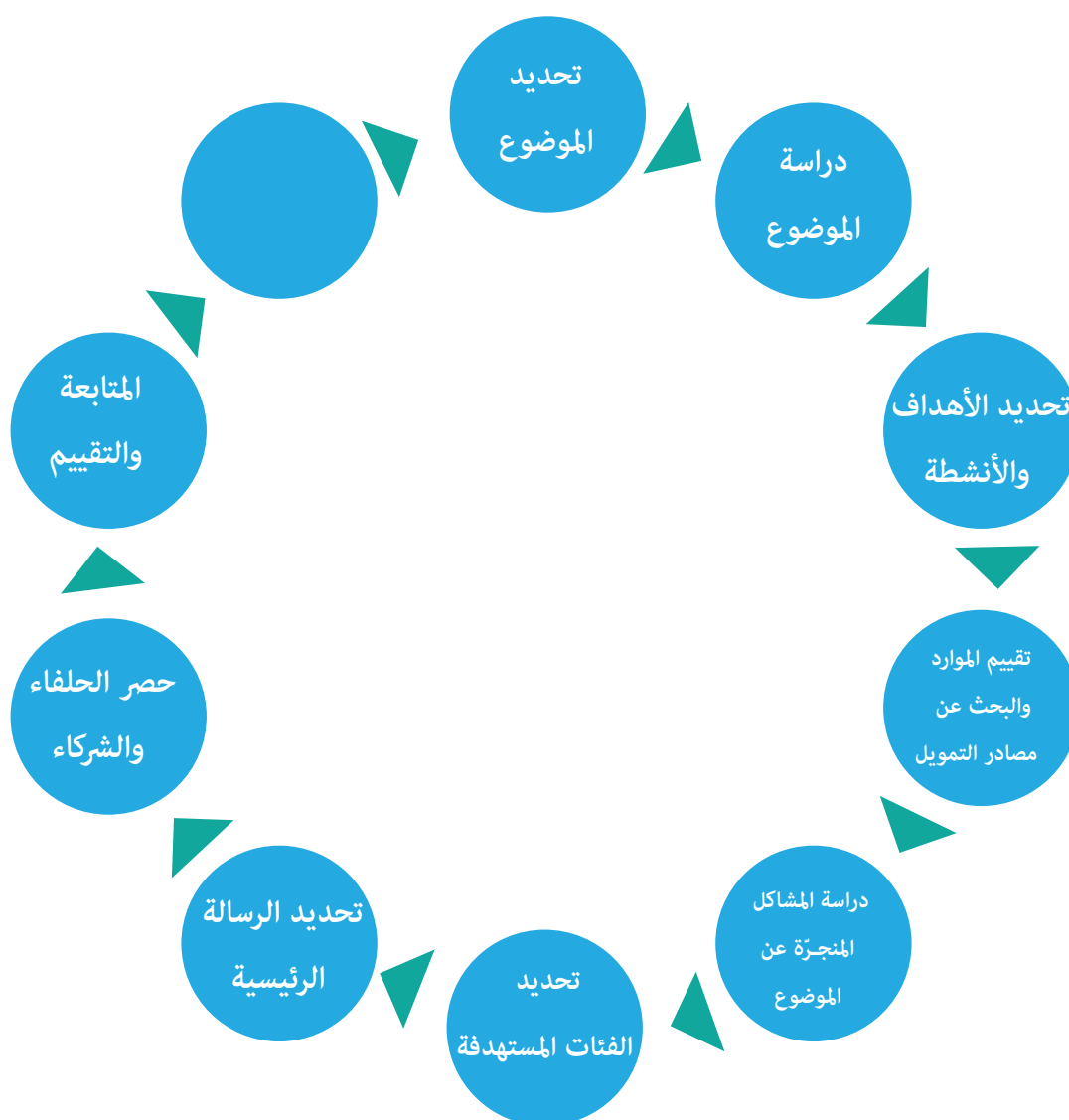
=> والأنشطة المساعدة على تحقيق الهدف تكون مثلا:

- 1- التعريف بالغازات المسببة للانحباس الحراري،
- 2- إعداد دراسة أولية حول مستوى التلوث مع تقديم بعض الحلول المعتمدة ببلدان أخرى،
- 3- تنظيم ندوة صحفية حول الدراسة وإطلاق الحملة،
- 4- تحسيس المواطنين المحليين،
- 5- حشد التأييد، ...

## 5. المراحل التسع للحملة

1. تحديد الموضوع.
2. دراسة الموضوع.
3. تحديد الأهداف والأنشطة.
4. تقييم الموارد والبحث عن مصادر التمويل.
5. دراسة المشاكل المنجّرة عن الموضوع.
6. تحديد الفئات المستهدفة.
7. تحديد الرسالة الرئيسية.
8. حصر الحلفاء والشركاء.
9. المتابعة والتقييم.

يمكن رسم هذه المراحل التسع في شكل الدورة التالية:



## 4 الفريق المكلف بالحملة

---

يتكون الفريق المثالي لحملة ما من العناصر التالية:

### • مكلف بالحملة

التمثيل،  
التخطيط والتقييم والمتابعة،  
متابعة الدراسات والبحوث المعدة في إطار الحملة،  
إعداد البرامج والميزانية،

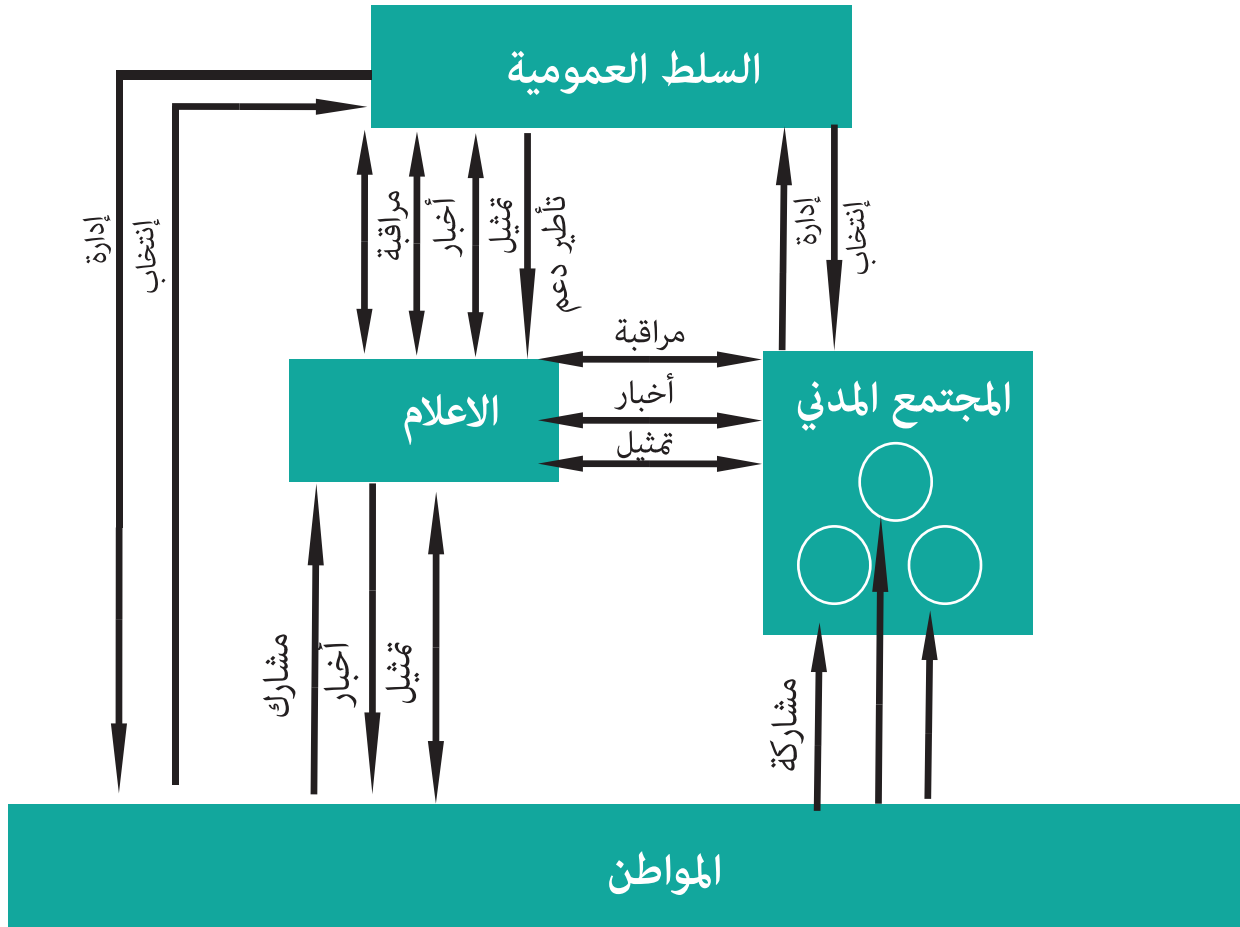
### • مكلف بالإعلام

الناطق الرسمي،  
العلاقة مع وسائل الإعلام،  
تنظيم الفعاليات،  
متابعة آليات النشر.

### • مكلف بالمعدات والإدارة

متابعة الشؤون الإدارية والمالية بالتنسيق مع المكلف بالحملة،  
المساعدة على تنظيم الفعاليات،  
الإحاطة التقنية.

يتوجب على هذا الفريق العمل المشترك من بداية الحملة إلى نهايتها.



المصدر: Marie-Soleil Frère، وسائل الإعلام والسلط والمجتمع المدني بجمهورية الكونغو الديمقراطية، أداة لتعزيز التفاعلات. أكتوبر 2008. (متوفر بالفرنسية على الرابط التالي: [www.radiopeaceafrica.org](http://www.radiopeaceafrica.org))

تمرين: بحضور الفريق المكلف بالحملة، قم بتوزيع بطاقات تحتوي كل واحدة منها على أحد مكونات المجال العمومي. أطلب منهم وضعها على ورقة كبيرة في مجال يُدعى "مثالي" ثم تحديد التفاعلات بين مختلف المكونات. قارنوا نتائجكم بالرسم السابق وناقشوها.

الهدف من هذا التمرين هو فهم دور مكونات المجال العمومي والتفاعلات بينها.

## 2 جمعية قوية من أجل حملات ناجحة

قبل الشروع في حملة ما، من المهمّ توفير سلسلة من العناصر صلب جمعيّتكم، أهمّها:

### النقطة الأولى : تحديد مهمة ورؤية وقيم الجمعية

عليكم تحديد مهام ورؤية وقيم جمعيّتكم وجعلها واضحة ومتاحة لكل شخص أو منظمة ترغب في التعاون معكم، حيث :  
تمثل المهمة سبب وجود الجمعية وتوجّه أنشطتها الأساسية وكيفية القيام بها،  
في حين تتمثل الرؤية في طموح الجمعية ومخططاتها المستقبلية،  
أمّا القيم، فتقيّد وسائل التدخل لبلوغ رؤية الجمعية من خلال ميثاق أخلاقي يُلزم كافة منخرطيها.

### النقطة الثانية : تكوين فريق ناجح

يتكون فريق الحملة من ثلاثة أشخاص على الأقل، و من الأفضل أن يكونوا من موظفي الجمعية دون إقصاء إمكانية الاعتماد على متطوعين. (أنظر المحور الرابع)

### النقطة الثالثة : تشخيص نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر

تمهيدا للحملة، عليكم القيام بتشخيص نقاط القوة والضعف الداخلية وتقييم الفرص المتاحة والمخاطر الخارجية التي يمكنها التأثير سلبا على الإنجاز. (أنظر الملحق رقم 1)

## 3 حملات التحسيس ومجالات تطبيقها

من شروط الحملات الناجحة والمستدامة أن تكون مبنية على فهم صحيح لمختلف مكونات المجال العمومي وأدوارها والتفاعلات بينها. من ذلك، أن المجتمع المدني يحتاج إلى وسائل الإعلام لتمرير آرائه كما عليه بناء علاقات متينة مع المواطنين والجماعات المحلية لدعم حملته بالمعلومات الموثوقة. ويتوجب عليه، أيضا، فهم عمل السلط العمومية وأخيرا تنسيق أنشطته مع المنظمات المدنية الأخرى.

# مقدمة

مع عدم وجود تعريف عالمي موحد لكلمة "plaidoyer"، تستعمل عدة تعريفات حسب القضية المراد إثارتها. أهم العبارات والكلمات ذات العلاقة هي :

الدفاع عن قضية

التحسيس

التغيير

الإقناع

العرض

التواصل

اقتراح الحلول

التأثير

المشاركة في صنع القرار

تبني فكرة

جلب الاهتمام

يمكن للحملات أخذ أشكال متنوعة واستهداف فئات مختلفة. كما يمكن استعمالها على المستوى السياسي للتأثير على أصحاب القرار وتوجيه العمل الحكومي، فيدعى هذا التصرف أيضا "تأثير" (lobbying).

كما يمكن لحملة ما التركيز على الرأي العام أو على فئة أو منطقة معينة وتنظيم عدد من الأنشطة التحسيسية والمساندة لقضية ما على غرار المظاهرات أو المراسلات أو طلبات الالتماس ...  
إذاً، يمكن اعتبار "حملات التحسيس" كمجموعة الأنشطة المنجزة من قبل أحد مكونات المجتمع المدني للتأثير على العمل الحكومي أو على الرأي العام أو عليهما معا.

يمكن القيام بعملياتي التحسيس والتأثير بصفة متزامنة، وذلك حسب أهدافكم ومواردكم.

يمكن القول إن "حملات التحسيس" هي تبني مكونات المجتمع المدني لقضية ما، مع اقتراح الحلول المناسبة وتحفيز عملية تغيير إيجابي.



# المحتوى

1. مقدمة
2. جمعية قوية من أجل حملات ناجعة
3. حملات التحسيس ومجالات تطبيقها
4. الفريق المكلف بالحملة
5. المراحل التسع للحملة
  - 1.5. تحديد الموضوع
  - 2.5. دراسة الموضوع
  - 3.5. تحديد الأهداف والأنشطة
  - 4.5. التصرف في الموارد المالية
  - 5.5. المشاكل والحلول
  - 6.5. الفئة المستهدفة
  - 7.5. الرسالة
  - 8.5. الحلفاء والشركاء
  - 9.5. المتابعة والتقييم
6. خطة العمل والجدول الزمني للأنشطة
7. التواصل ووسائل الإعلام
- الملحق الأول : تشخيص نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر
- الملحق الثاني : مثال، حملة "أنشر ما تدفع"

## الغرض من هذا الدليل

يتمثل الهدف الأساسي من صياغة هذا الدليل في الرفع من جودة ونجاعة الخطاب الصادر عن الجمعيات الناشطة في مجال البيئة بمنطقة شمال إفريقيا، حيث تمت تجربة المحاور المضمنة بهذا الكتيب خلال دورة تكوينية بمدينة بنزرت (تونس) من 19 إلى 29 فيفري 2014 ومن خلاله، سوف نتشارك العديد من المعلومات والأدوات التطبيقية لشرح وتبيان مراحل إنجاز حملة ناجعة اعتمادا على نماذج وجداول ورسوم تخطيطية تساعدكم على تشكيل توجهاتكم.

## كيفية استخدام هذا الدليل

يتكون هذا الدليل من 9 مراحل للقيام بحملة ناجعة. كما يوفر عددا من الأدوات لتعزيز القدرات الذاتية للجمعيات.

من خلال **المحور الثاني**، سوف نقترح أدوات لتطوير قدرات الجمعيات قبل الشروع في حملة ما. من ذلك، أن الجمعيات مدعوة إلى تحديد وتوضيح مهامها ورؤاها وقيمها وتكوين فريق عمل توكل له المهام المبرمجة في إطار الحملة. كما يوفر منهجية علمية لتشخيص نقاط القوة والضعف لدى الجمعيات وتقييم الفرص والمخاطر الناجمة عن الحملة.

ويحتوي **المحور الثالث** على رسم تخطيطي حول المجال العمومي ومكوناته (السلطة، المواطن، وسائل الإعلام، المجتمع المدني) ومختلف التفاعلات بينها. ويبين هذا الرسم التعقيدات التي ستواجه الحملة، كما يوفر للجمعيات أدوات التفاعل مع مختلف المكونات، وهي نقطة أساسية لإنجاح الحملة.

في **المحور الرابع**، نتعمق أكثر فيما يتعلق بالفريق المكلف بالحملة وتوجيه الجمعيات نحو المهنيّة والتصرف الأمثل في مواردها البشرية حتى في حال اعتمادها أساسا على المتطوعين.

يهتم **المحور الخامس** بالمراحل التسع للحملة، كما نقترح نموذجا تفصيليا بالمحور السادس.

أما في **المحور السابع**، فسنعالج تقنيات التواصل والعمل مع وسائل الإعلام، حيث نقترح جملة من الممارسات الحسنة للعمل في كنف التعاون والانسجام لضمان نجاح الحملة.

وأخيرا سنقدم في الملحق الأول جاذبة فنية تتعلق بتشخيص نقاط القوة والضعف وتقييم الفرص والمخاطر وستقترح في الملحق الثاني مثالا عمليا لحملة تحت شعار "أنشر ما تدفع" تهتم باقتفاء العائدات النفطية بالبلدان النامية.

نص

كاثرين جوبرت

مساعدة :

سامي ذويب

ترجمة:

حمادي الماجري

التصميم الجرافيكي:

أسماء بالزنايقية

مراجعة:

حمادي الغربي - مكتب MedPO WWF لشمال أفريقيا تونس  
فوزي المعموري - مكتب MedPO WWF لشمال أفريقيا تونس  
سامي ذويب - مكتب MedPO WWF لشمال أفريقيا تونس  
كريستوفر شتاين - مكتب WWF MedPO برشلونة  
ماريا J.De القفز - مكتب MedPO WWF لشمال أفريقيا تونس

تمويل :







منشور

2014

# التقنيات الأساسية لحملات التدريس والتأثير

دليل تطبيقي للجمعيات الناشطة في مجال حماية  
الطبيعة والبيئة والتنمية المستدامة