



Gestion du risque sécurité et partenariat : guide d'action conjointe à l'attention des organisations humanitaires locales et internationales

L'une des principales lacunes dont pâtissent les partenariats entre organisations du secteur de l'aide, et surtout entre organisations locales/nationales et internationales, est l'absence d'une approche équitable et conjointe pour étudier et résoudre les défis sécuritaires.

En effet, les dialogues permettent souvent au partenaire international d'identifier les mécanismes déjà en place chez le partenaire local/national et de déterminer s'ils correspondent à ses propres normes. **Il est donc important de délaier les conversations sur la gestion du risque de sécurité (GRS) qui visent à évaluer de manière descendante la capacité sécuritaire de l'ONG locale/nationale, pour mettre en place un dialogue commun sur les thématiques que sont les risques, les ressources, les besoins, les opportunités de collaboration et le renforcement des capacités.**

Afin de partager la responsabilité à l'égard des risques de sécurité, les organisations doivent adopter une stratégie qui encourage une relation plus équitable entre les partenaires. Il s'agit :

- De réaliser un examen conjoint de ce dont chaque partenaire dispose déjà en termes de gestion du risque de sécurité ;
- D'identifier les lacunes et défis ainsi qu'une stratégie permettant aux partenaires de les résoudre ensemble ;
- De veiller à ce que les voix et les expériences des personnels des deux organisations partenaires soient entendues et valorisées de manière égale ;
- D'étudier les risques de sécurité et les mesures d'atténuation qui s'appuient sur les forces des deux partenaires ;
- De reconnaître que les approches sécuritaires les plus efficaces sont évolutives et contextuelles.

Cette synthèse propose des orientations pour aider les partenaires à adopter une approche équitable et conjointe en matière de gestion du risque de sécurité. Notez toutefois que les conseils présentés dans ce document devront être adaptés en fonction de l'organisation, de la structure du partenariat et du contexte opérationnel.

Principales Définitions

Attitude face au risque : stratégie d'une organisation pour évaluer et éventuellement poursuivre, contenir, accepter ou refuser les risques.

Duty of care¹ : obligation légale et morale d'une organisation de prendre toutes les mesures possibles et raisonnables afin de réduire le risque de préjudice causé à celles et ceux qui travaillent pour elle ou en son nom.

Gestion du risque sécurité : démarche qui vise à maximiser l'accès aux communautés en améliorant la sécurité du personnel humanitaire, des programmes et organisations. La gestion du risque sécurité (GRS) cherche à atteindre un juste équilibre entre les risques encourus et les bénéfices apportés par ses opérations. La GRS permet aux organisations de continuer leur actions tout en mettant en place des mesures s'assurant que leur ressource la plus importante, c'est-à-dire leur personnel, n'est pas excessivement exposé à des risques.

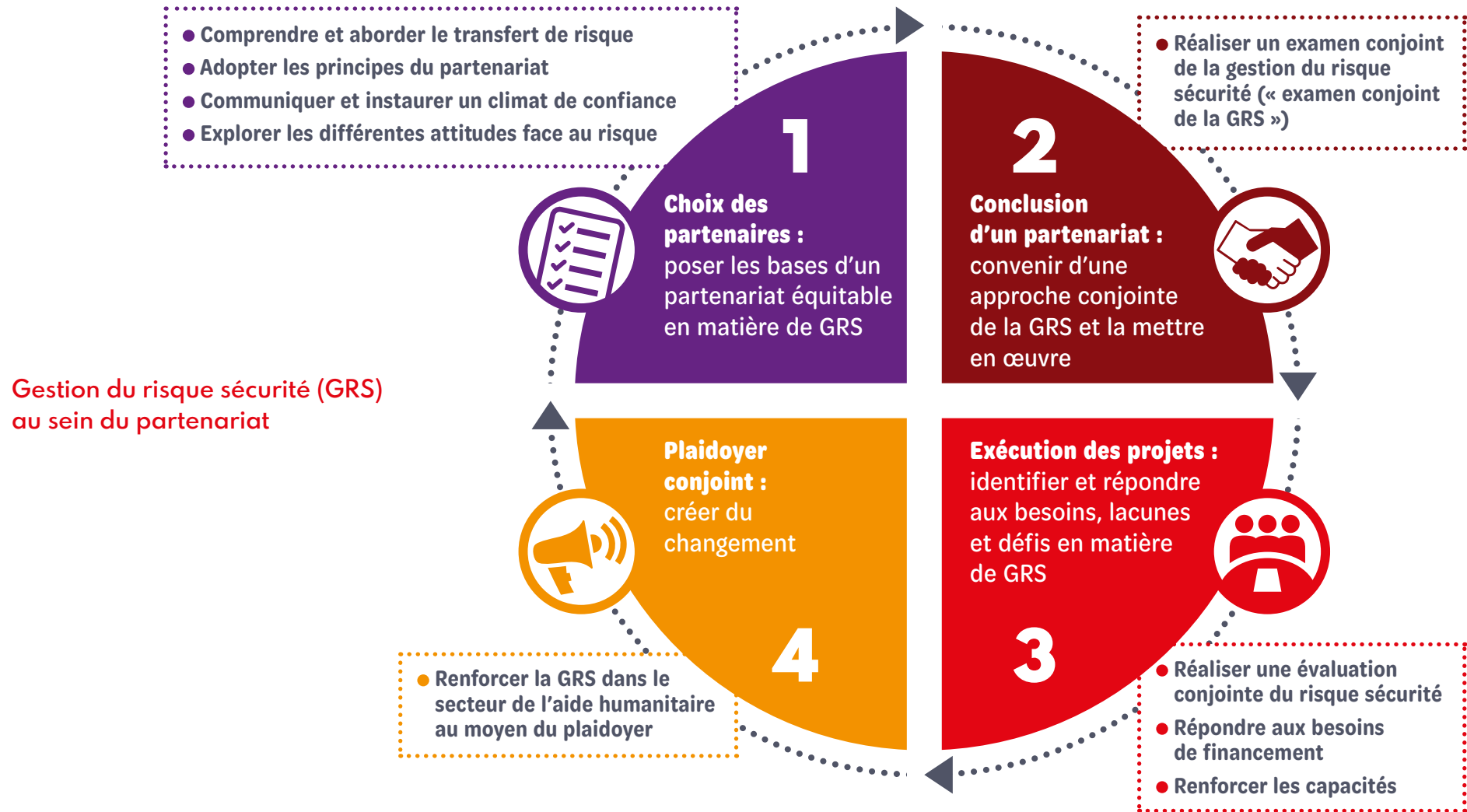
Partage du risque : les organisations partagent la responsabilité à l'égard des risques de sécurité qui les affectent.

Partenariat : relation formelle (contractuelle) conclue entre organisations humanitaires. Il s'agit généralement de partenariats entre une organisation internationale et une organisation locale/nationale. Dans le secteur de l'aide, les partenariats peuvent revêtir différentes formes, aussi bien en termes de durée que d'envergure ou de degré de collaboration.

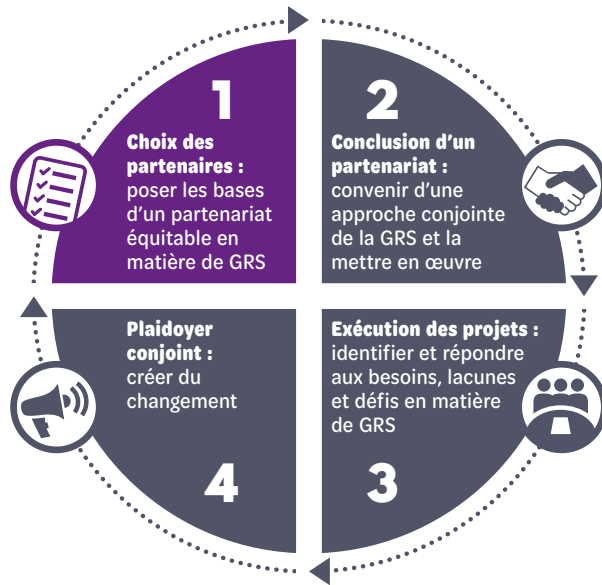
Transfert du risque : apparition ou transformation d'un risque (qu'il diminue ou s'accroît) pour un acteur du fait de la présence ou des actions d'un autre acteur, que cela soit intentionnel ou non.

1 Les obligations de sécurité de l'employeur à l'égard de son personnel sont appelées « duty of care » dans le milieu humanitaire, anglophone comme francophone, et nous privilégierons cette expression à ses équivalents français de devoir de diligence, de vigilance ou de protection.

Que signifie concrètement une approche équitable et conjointe à l'égard des partenariats et de la gestion du risque sécurité ?



Bases d'un partenariat équitable en matière de gestion du risque sécurité



Pour instaurer des bases solides en vue d'un partenariat de GRS équitable, les organisations doivent discuter ouvertement du transfert du risque, adopter les principes du partenariat, maintenir une communication de qualité et étudier ensemble l'attitude face au risque de chaque partenaire.

L'action « conjointe » dans la pratique

IL FAUT :

- Mener des discussions ouvertes et franches sur ce qui fonctionne bien et ce qui ne fonctionne pas.
- S'encourager mutuellement à améliorer les méthodes de travail.
- Rechercher des solutions ensemble.
- Partager régulièrement des informations et des pratiques.
- Se consulter lors de la création de nouvelles politiques et pratiques.
- Adapter les ressources existantes aux réalités et aux besoins des deux partenaires.

IL NE FAUT PAS :

- Prendre de décisions de manière isolée qui puissent affecter l'organisation partenaire.
- Ignorer les préoccupations et les idées d'un des partenaires.
- Baisser les bras à la première tentative (l'instauration d'une relation prend du temps).
- Éviter les conversations ou les situations difficiles.

Consulter [la version complète du guide](#), y compris [Outil 2 : Attitude face au risque au sein du partenariat](#) et [Outil 1 : Une communication de qualité au sein du partenariat](#) pour de plus amples renseignements sur une communication efficace au sein du partenariat.

Bases d'un partenariat équitable en matière du gestion du risque sécurité

suite



Adopter les principes du partenariat

- 1. Équité :** malgré les déséquilibres de pouvoir, les deux partenaires se font entendre de manière égale et leurs contributions sont traitées de la même manière.
- 2. Transparence et confiance :** les conversations entre partenaires doivent être ouvertes et franches.
- 3. Bénéfice mutuel :** le partenariat doit être bénéfique aux partenaires sur le long terme.
- 4. Complémentarité :** les partenaires doivent reconnaître la diversité comme étant un atout et tirer parti du savoir et des qualités de chacun.
- 5. Approche axée sur les résultats :** les mesures prises par les deux partenaires doivent être réalistes et axées sur les résultats.
- 6. Responsabilité :** les partenaires s'engagent à faire leur travail de manière responsable et avec intégrité conformément à leurs compétences, capacités et ressources.

Comprendre le transfert du risque de sécurité et y répondre

- En concluant un partenariat, les organisations transfèrent automatiquement des risques, aussi bien volontairement qu'involontairement.

Il est important que les partenaires comprennent parfaitement ce que signifie ce transfert de risques pour les deux organisations et qu'ensemble ils trouvent des solutions pour répondre aux défis susceptibles d'être identifiés.

Comprendre le transfert du risque de sécurité et y répondre

Étudier les attitudes face au risque de sécurité

- Les attitudes face aux risques des partenaire peuvent être différentes.
- La décision « d'accepter » les risques de sécurité n'est pas toujours prise de manière égalitaire entre partenaires en raison de déséquilibres de pouvoir et d'autres facteurs.
- L'attitude de chaque partenaire face au risque doit être un sujet de conversation clé au début du partenariat, et continuer d'être abordé tout au long du cycle de vie du partenariat.

Étudier les attitudes face au risque de sécurité

Adopter les principes du partenariat

Communiquer et instaurer une relation de confiance

Communiquer et instaurer une relation de confiance

- Faire preuve d'une véritable prévenance.
- Écouter pour comprendre et non simplement pour répondre.
- Rechercher des points communs.
- Supposer l'existence de différences tant que des points communs n'ont pas été démontrés.
- Faire preuve d'empathie.
- Faire preuve de transparence.
- Être positif et respectueux.
- Distinguer les personnes du problème à proprement parler.
- Choisir le bon moment, le bon endroit et la bonne méthode pour communiquer.
- Dire ce que l'on veut faire, faire ce que l'on dit.
- Demander et recevoir des feedbacks.
- Communiquer de manière claire et spécifique.
- Communiquer régulièrement.
- Avoir conscience de ses propres préjugés.

Examen conjoint de la GRS



1 **Convenir des questions à poser**
 Les partenaires doivent se mettre d'accord sur les questions clés à aborder afin de mieux comprendre ce qu'implique la gestion du risque de sécurité pour chaque organisation et la forme que la gestion du risque de sécurité doit revêtir au sein du partenariat dans son ensemble.

2 **Répondre aux questions**
 Les partenaires peuvent répondre à ces questions séparément pour en discuter ensemble par la suite, ou bien y répondre conjointement lors de réunions en face à face. Les partenaires devront réfléchir aux individus à faire intervenir dans ces questions. Par exemple, le personnel en contact avec les communautés, des membres de la direction, du service financier ou du plaidoyer peuvent donner des avis intéressants.

3 **Convenir des indicateurs**
 Les réponses peuvent servir à convenir d'indicateurs pour le partenariat dans son ensemble ou pour chaque organisation partenaire. Ces indicateurs doivent permettre aux partenaires d'évaluer les processus de GRS en place ainsi que les lacunes qui doivent être comblées de manière individuelle ou conjointe.

4 **Évaluer les indicateurs**
 Les indicateurs peuvent être qualifiés de présents, partiellement présents ou absents. Les partenaires doivent convenir d'une définition pour chaque « catégorie d'évaluation » avant de pouvoir évaluer les indicateurs. Par exemple, « présent » signifie-t-il que l'indicateur a été documenté, que le responsable confirme qu'il est bel et bien en place, ou que plusieurs membres du personnel le confirment ?

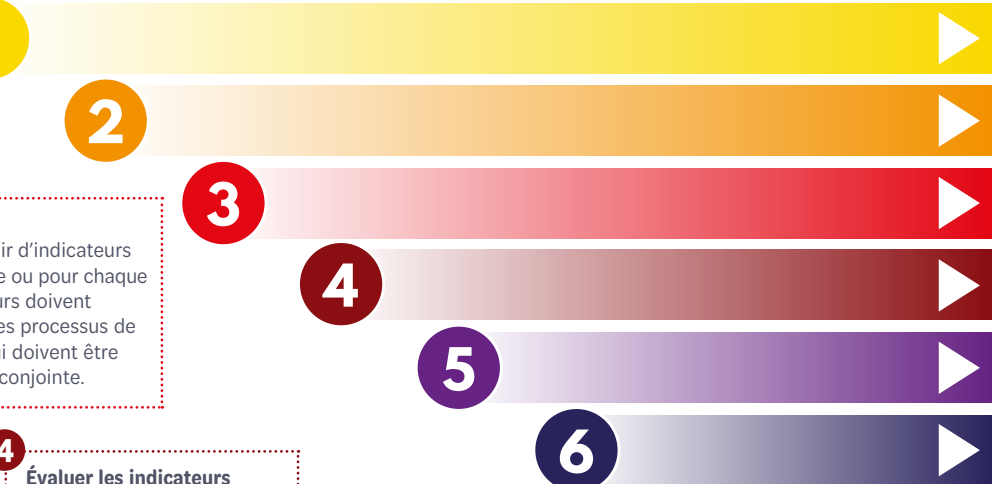
5 **Élaborer un plan d'action en vue d'un examen conjoint de la GRS**
 Une fois le questionnaire et les indicateurs d'évaluation renseignés, la dernière étape de l'examen conjoint de la GRS consiste à aborder les indicateurs partiellement présents ou absents, ce qui peut se faire au moyen d'un plan d'action dédié à l'examen conjoint de la GRS. Ce plan peut être une checklist des tâches que les deux partenaires conviennent de mettre en place.

6 **Mettre en oeuvre et surveiller le plan d'action en vue d'un examen conjoint de la GRS**
 Les partenaires doivent mettre en oeuvre le plan d'action en vue d'un examen conjoint de la GRS et en suivre l'évolution de manière régulière. Les deux partenaires devront se mettre d'accord sur le calendrier à respecter à cet égard.

Pour partager les responsabilités sécuritaires de manière équitable, les partenaires doivent s'aider l'un l'autre à gérer les risques de sécurité. Dans un premier temps, il s'agit de mener des discussions ouvertes, honnêtes et constructives sur la manière dont chaque partenaire comprend et gère ses risques de sécurité, et contribue à appuyer la stratégie de l'autre en matière de gestion du risque de sécurité.

Un examen conjoint de la gestion du risque sécurité (« examen conjoint de la GRS ») pourra aider les partenaires à mener ce type de conversations. Il s'agit d'un processus en six étapes :

N'oubliez pas que vos partenaires peuvent être engagés dans plusieurs évaluations ou conversations avec d'autres départements de votre organisation, tels que le service financier. Les partenaires doivent donc tenir compte des autres évaluations susceptibles de se dérouler en parallèle au sein du partenariat et veiller à réduire la charge de travail du personnel chaque fois que cela est possible.



Consulter la **version complète du guide** pour prendre connaissance des outils et modèles à employer à chaque étape de l'examen conjoint de la GRS.

L'examen conjoint de la GRS : démarche



Lors de la planification de l'examen conjoint de la GRS, les partenaires doivent :

- Se mettre d'accord sur le fait que cet examen a pour but d'améliorer la gestion du risque de sécurité ;
- Fixer les dates et heures auxquelles les deux partenaires mèneront leurs discussions ;
- Convenir de la marche à suivre pour réaliser cet examen ;
- Consulter le cadre GRS pour informer l'examen.

Sensibilisation et renforcement des capacités

Exemple de question

De quelle manière les partenaires comptent-ils identifier les besoins de sensibilisation à la sécurité et de renforcement des capacités dans ce domaine, et travailler sur ces questions ensemble (aussi bien en termes de sécurité personnelle que de gestion du risque sécurité) ?

Exemple d'indicateur

Les partenaires sont d'accord sur leurs besoins de capacités en matière de GRS.

Ressources complémentaires

Exemple de question

Les partenaires ont-ils partagé entre eux leurs ressources en matière de gestion du risque sécurité ?

Exemple d'indicateur

Les partenaires mettent à disposition toute une série d'orientations, d'outils et de modèles dans un registre sécurité pour pouvoir s'entraider dans la gestion du risque sécurité.



Opérations et programmes

Exemple de question

Les partenaires se sont-ils mis d'accord sur les individus à qui confier la gestion des risques identifiés, et sur la manière dont ces individus doivent être supervisés et financés ?

Exemple d'indicateur

Il existe dans le budget du partenariat des lignes budgétaires explicites pour répondre aux besoins sécuritaires, y compris pour des activités de renforcement des capacités, et ces lignes budgétaires sont jugées suffisantes pour répondre à tous les besoins de ressources des deux partenaires.

« Duty of care »

Exemple de question

Quelles sont les obligations légales et morales (*duty of care*) respectives de chaque partenaire ?

Exemple d'indicateur

Les deux partenaires comprennent et remplissent leurs obligations légales au titre du *duty of care*.

Les partenaires doivent utiliser chaque élément du cadre GRS pour identifier les questions et indicateurs clés afin d'en parler et de les évaluer ensemble. Vous trouverez ici quelques exemples. Consulter également **la version complète du guide**, y compris **Outil 3 : Modèle de questionnaire et de feuille de travail en vue de l'examen conjoint de la GRS** et **Outil 4 : Modèle de plan d'action en vue de l'examen conjoint de la GRS**.

Questions préliminaires relatives à l'examen conjoint de la GRS



Vous trouverez ci-après des exemples de questions préliminaires que les partenaires peuvent se poser pour démarrer une conversation autour de la GRS au sein du partenariat.

Questions préliminaires à l'attention des partenaires concernant la gestion du risque sécurité	
Duty of care	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les obligations légales et morales (duty of care) respectives de chaque partenaire ?
Gouvernance et responsabilité	<ul style="list-style-type: none"> • Les deux partenaires ont-ils contribué aux principales prises de décisions (p. ex. réunions) concernant le programme, le projet, le partenariat et/ou la sécurité ? • Les deux partenaires disposent-ils de structures de gestion du risque sécurité (y compris rôles et responsabilités) adaptées aux objectifs du partenariat ? • L'accord de partenariat traite-t-il des risques de sécurité et de leur gestion ?
Transfert du risque	<ul style="list-style-type: none"> • Comment les partenaires sont-ils perçus par les parties prenantes avec lesquelles ils entretiennent des relations et dont ils dépendent pour leur bon fonctionnement ? • Dans quelle mesure le partenariat modifie-t-il le degré de vulnérabilité de chaque organisation et de son personnel face aux menaces existantes ? L'identité perçue d'une organisation joue-t-elle un rôle à cet égard ? • Le partenariat fait-il apparaître de nouvelles menaces ? • Le partenariat modifie-t-il la probabilité qu'une menace particulière se produise, ou son impact ? Si oui, son influence est-elle positive ou négative ?
Politiques et principes	<ul style="list-style-type: none"> • Les deux partenaires comprennent-ils le mandat, la mission, les valeurs et les principes de chaque organisation, et se sentent-ils à l'aise avec le travail de l'autre et son approche des opérations et de la sécurité (p. ex. les deux partenaires sont-ils d'accord avec leurs positions respectives concernant le respect des principes humanitaires) ?
Opérations et programmes	<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les besoins et attentes de chaque partenaire en matière de sécurité ? • Les partenaires se sont-ils mis d'accord sur un système permettant d'identifier et d'évaluer les risques de sécurité auxquels leurs personnels sont confrontés ? • Les partenaires se sont-ils mis d'accord sur les individus à qui confier la gestion des risques identifiés, et sur la manière dont ces individus doivent être supervisés et financés ? • Existe-t-il un système permettant d'alerter les deux partenaires en cas de risques de sécurité et de changements dans le contexte ? • Chaque partenaire dispose-t-il de ressources suffisantes (humaines, temporelles et financières) pour gérer les risques de sécurité ?
Approches inclusives de la gestion du risque sécurité	<ul style="list-style-type: none"> • L'approche de gestion du risque sécurité des deux organisations tient-elle compte de la manière dont l'identité des collaborateurs peut affecter leur vulnérabilité face aux menaces ? • Comment les partenaires doivent-ils aborder les sujets identitaires sensibles, par exemple les menaces internes et externes basées sur l'orientation sexuelle ou le genre ? Quel est le niveau de « confort » des partenaires à cet égard (en tenant compte des sensibilités culturelles) ? • Comment les partenaires peuvent-ils s'aider à sortir de leur zone de confort pour assurer une gestion efficace du risque sécurité pour l'ensemble du personnel ?

suite

Questions préliminaires relatives à l'examen conjoint de la GRS

suite



Consulter la [version complète du guide](#) pour prendre connaissance de la liste complète des questions et indicateurs, y compris des deux outils adaptables permettant d'enregistrer les réponses, à savoir **Outil 3 : Modèle de questionnaire et de feuille de travail en vue de l'examen conjoint de la GRS** et **Outil 4 : Modèle de plan d'action en vue de l'examen conjoint de la GRS**.

Questions préliminaires à l'attention des partenaires concernant la gestion du risque sécurité

Menaces internes et mesures de sauvegarde²	<ul style="list-style-type: none"> De quelle manière les partenaires comptent-ils gérer les menaces de sécurité susceptibles d'émaner des organisations partenaires (p. ex. de leur personnel) ? Comment la question de la sauvegarde est-elle envisagée au sein du partenariat ? Existe-t-il des mécanismes de signalement appropriés pour le personnel de chaque partenaire, les bénéficiaires du programme et les membres de la communauté ?
Déplacements	<ul style="list-style-type: none"> Comment prendre en charge les risques de sécurité résultant des déplacements effectués pour les besoins du partenariat ?
Sensibilisation et renforcement des capacités	<ul style="list-style-type: none"> Comment les partenaires comptent-ils identifier les besoins en matière de sensibilisation et de renforcement des capacités et travailler ensemble (tant pour la gestion de la sécurité générale que de la sécurité personnelle) ?
Suivi des incidents	<ul style="list-style-type: none"> Les partenaires doivent-ils transmettre l'information sur les incidents à l'autre partie et, si oui, de quelle manière ?
Gestion de crise	<ul style="list-style-type: none"> De quelle manière les partenaires comptent-ils collaborer/coordonner leurs actions en cas de crise ou d'incident critique affectant l'une ou l'autre organisation là où le partenariat est actif ?
Collaborations et réseaux dans le domaine de la sécurité	<ul style="list-style-type: none"> Existe-t-il des plateformes dans le contexte particulier du partenariat qui permettent d'aborder les questions sécuritaires ? Si oui, les deux partenaires ont-ils accès de manière égale à ces plateformes et réseaux de coordination dans leurs zones opérationnelles, y compris aux plateformes de partage de l'information sécuritaire ?
Conformité et suivi de l'efficacité	<ul style="list-style-type: none"> Comment les partenaires comptent-ils régulièrement passer en revue la gestion du risque sécurité au sein du partenariat ?
Ressources	<ul style="list-style-type: none"> Chaque partenaire permet-il à l'autre partie d'accéder à ses ressources dédiées à la gestion du risque sécurité ?
Fin du partenariat	<ul style="list-style-type: none"> La fin du partenariat conformément au contrat (et aux échéances financières) a-t-elle des implications sur la sécurité de chaque partenaire ? Si oui, comment y répondre ?

² Les mesures de « sauvegarde » réfèrent au terme anglais de « safeguarding ».

Identifier les besoins, les lacunes et les défis en matière de GRS de manière conjointe



Pour pouvoir répondre aux besoins de GRS mis en évidence lors de l'examen conjoint, les partenaires doivent identifier et répondre aux risques de sécurité qui apparaissent au sein du partenariat et résoudre les insuffisances et défis de longue durée, par exemple en matière de financement et de capacités

Consulter [la version complète du guide](#), y compris [Outil 5 : Modèle d'évaluation et de plan de gestion conjoints des risques de sécurité](#) et [Outil 6 : Modèle de budget pour la gestion du risque de sécurité au sein du partenariat](#).

Identifier et répondre conjointement aux risques de sécurité

Le partage des responsabilités à l'égard des risques de sécurité permet aux partenaires d'étudier ensemble les différents types de risques de sécurité auxquels ils sont exposés et l'impact que ceux-ci peuvent avoir sur leurs deux organisations et leur personnel. Cela signifie aussi qu'ensemble, ils doivent identifier et mettre en œuvre les mesures nécessaires à la gestion des risques de sécurité.

Il faudra pour cela réaliser une évaluation conjointe des risques de sécurité de chaque partenaire, axée sur les points suivants :

- De quelle manière chaque partenaire perçoit la probabilité de chaque risque et son impact ;
- Ce qui représente un niveau de risque acceptable pour chaque partenaire ;
- Quels risques peuvent découler du partenariat ou être transformés par le partenariat ;
- De quelle manière chaque partenaire est affecté par un risque de sécurité.

Cette évaluation conjointe pourra ensuite servir à élaborer un plan conjoint en vue d'une gestion du risque de sécurité, ce afin d'atténuer les risques identifiés.

Financer la gestion du risque de sécurité

Il est essentiel de financer la gestion du risque de sécurité pour permettre au personnel d'atteindre les communautés ciblées en toute sécurité. Les coûts de la GRS doivent être pris en compte le plus tôt possible, dans l'idéal avant même que ne démarrent les activités du programme, pour que les deux partenaires puissent disposer des fonds dont ils ont besoin pour exécuter leurs activités en toute sécurité.

Les coûts de la GRS comprennent les frais encourus pour réduire le risque de préjudice ou de perte causée à l'organisation et son personnel ou pour réparer ce préjudice ou cette perte. Par exemple, les coûts de la GRS peuvent inclure :

- Salaires
- Formation
- Assurance
- Équipement
- Services psychosociaux

Les partenaires doivent activement plaider auprès des donateurs en faveur d'une prise en charge des frais de sécurité des deux partenaires dans les budgets du programme.

Renforcer les capacités en matière de gestion du risque de sécurité

Les partenaires ne doivent pas présumer des capacités de GRS des uns et des autres. Ils devront instaurer un dialogue pour identifier ensemble les capacités existantes au sein du partenariat et convenir des domaines dans lesquels ces capacités doivent être renforcées.

Parmi les activités de renforcement des capacités, citons les suivantes :

- Partage de l'information et des ressources
- Mise à disposition d'une formation sécurité ou accès à des opportunités externes de formation sécurité
- Inclusion de personnels experts au sein de l'organisation partenaire sur une courte durée
- Élaboration de programmes de mentorat
- Partage des ressources et collaboration avec des organisations externes au partenariat afin de créer des opportunités de formation inter-agences.

Les efforts de renforcement des capacités doivent être aussi durables que possible pour se poursuivre même une fois le partenariat terminé.

Mener un plaidoyer en faveur du changement



Le plaidoyer est une démarche qui consiste à influencer le changement. Dans un partenariat, les organisations sont susceptibles d'identifier des problèmes sécuritaires qui dépassent leurs capacités en tant qu'organisations individuelles ou au sein du partenariat. Pour ce type de défis, les partenaires doivent envisager de mettre en place des activités de plaidoyer collectives afin d'influer sur la situation dans le secteur de l'aide au sens large.

L'appel à action pour la protection du personnel humanitaire

En août 2020, 7 membres du personnel de l'ONG ACTED ont été tués au Niger dans des circonstances tragiques. Cet incident a conduit ACTED à lancer un appel mondial à l'action afin d'améliorer la protection des travailleurs humanitaires. Une soixantaine d'autres organisations se sont jointes à cet appel, et des dialogues de haut niveau s'en sont suivis avec le gouvernement français et les Nations Unies sur la question du respect du droit humanitaire international et sur la nécessité d'améliorer la protection des personnels humanitaires.

La campagne « At What Cost ? » Financer la GRS

En juillet 2019, le GISF (alors appelé EISF) a lancé la campagne « At What Cost? » (À quel coût ?) pour attirer l'attention sur l'insuffisance du financement octroyé à la sécurité au sein du secteur de l'aide. La **lettre ouverte** de la campagne a été signée par près de 200 parties prenantes œuvrant dans 38 pays. À l'issue de cette campagne, le ministère britannique des Affaires étrangères, du Commonwealth et du Développement (FCDO, qui portait alors le nom de DFID) a annoncé qu'il inclurait une ligne budgétaire spécifiquement dédiée à la gestion du risque de sécurité dans le cadre de sa facilité de réponse rapide.

Dans certains cas, les organisations auront avantage à mener des travaux de plaidoyer distincts de ceux de leurs partenaires. Par exemple, une organisation locale peut décider de lancer des travaux de plaidoyer de manière indépendante ou avec une autre organisation locale si son partenaire international manque de réactivité face à ses besoins.

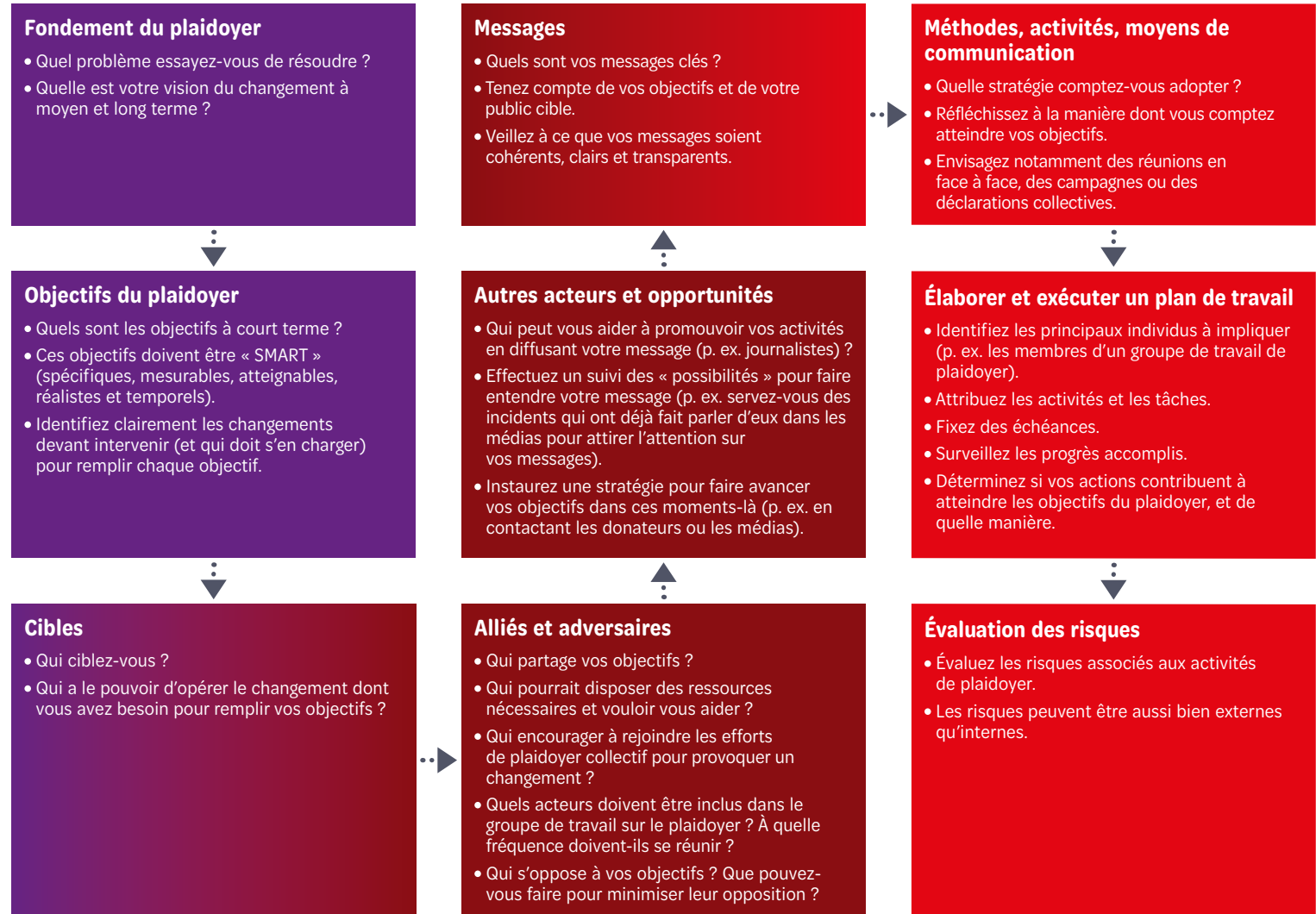
Mener un plaidoyer en faveur du changement

suite



Les partenaires peuvent élaborer une stratégie de plaidoyer conjointe en identifiant les objectifs, cibles, messages, alliés et opportunités communs (voir schéma).

Stratégie de plaidoyer : principales étapes et questions



Adapté du manuel 'NGO Fora Advocacy Guide' de l'ICVA