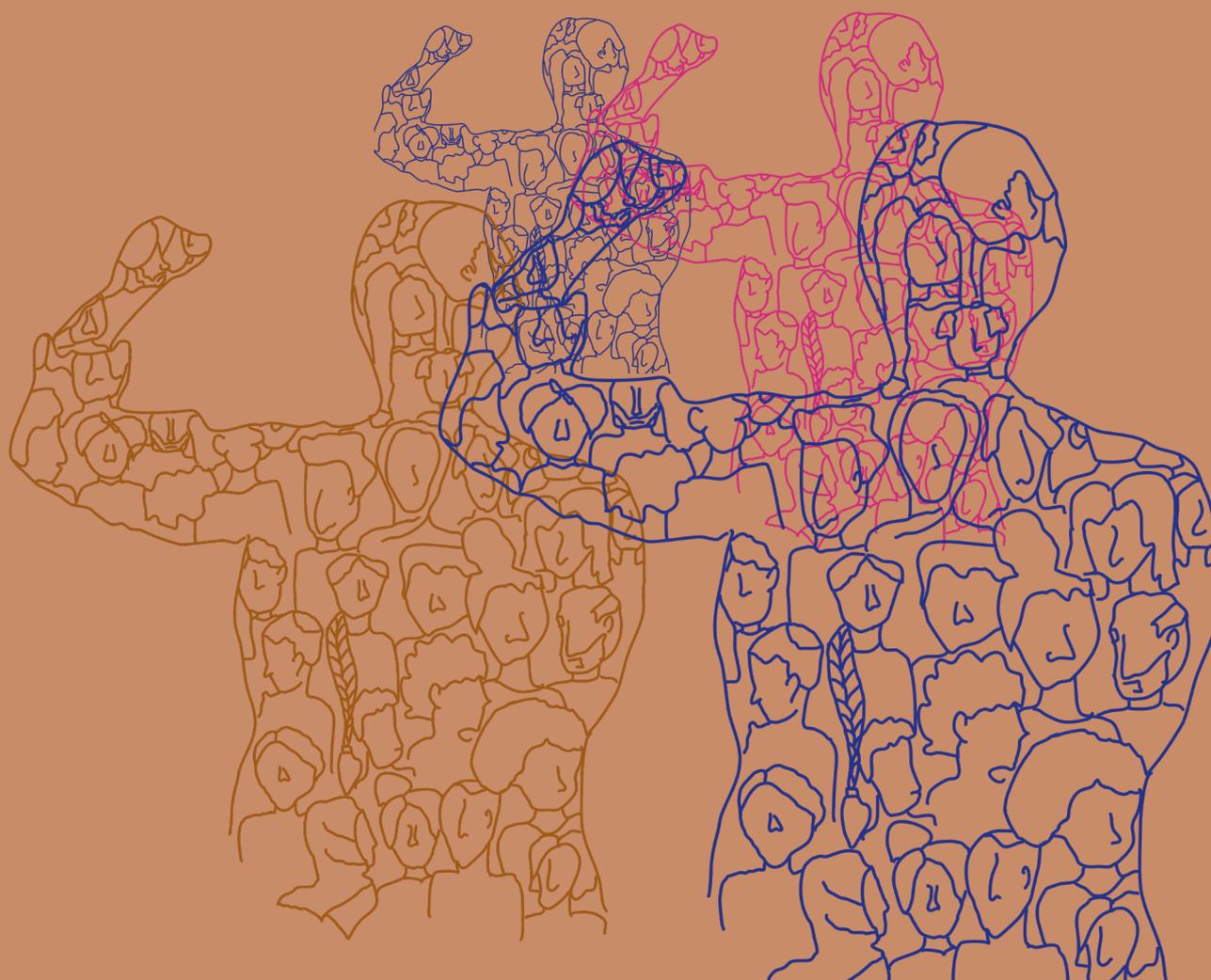


STRATÉGIE POLITIQUE DANS LES ESPACES FERMÉS ET EN COURS DE FERMETURE

UN MANUEL POUR LES PARTIS POLITIQUES



Copyright ©2023 L' Institut National Démocratique pour les Affaires Internationales (NDI). Tous droits réservés. Des parties de ce travail peuvent être reproduites et / ou traduites à des fins non commerciales à condition que NDI soit reconnu comme la source du matériel et qu'il reçoive des copies de toute traduction.

Conception graphique par Hedvig Tindberg

**Institut National Démocratique pour
les Affaires Internationales (NDI)**

**STRATÉGIE POLITIQUE DANS
LES ESPACES FERMÉS ET EN
COURS DE FERMETURE:
UN MANUEL POUR LES PARTIS POLITIQUES**

A PROPOS DE L'INSTITUT NATIONAL DÉMOCRATIQUE

L'Institut National Démocratique pour les Affaires Internationales (NDI) est une organisation non gouvernementale à but non lucratif et non partisane qui travaille en partenariat dans le monde entier pour renforcer et sauvegarder les institutions, les processus, les normes et les valeurs démocratiques afin d'assurer une meilleure qualité de vie pour tous. NDI envisage un monde où la démocratie et la liberté prévalent, dans la dignité pour tous. NDI travaille avec des partis politiques, des groupes civiques, des parlements et d'autres organisations et individus dans plus de 60 pays pour renforcer les institutions démocratiques, sauvegarder les élections, faire progresser l'engagement des citoyens et promouvoir un gouvernement ouvert et responsable. Nous établissons des relations de confiance avec nos partenaires et ces relations nous distinguent des autres groupes et nous donnent un avantage concurrentiel clé. NDI travaille avec la conviction qu'un monde plus démocratique est un endroit plus pacifique et plus prospère.

REMERCIEMENTS

Victoria Scott, gestionnaire principale des programmes pour les programmes liés aux partis politiques au NDI, a assuré la gestion et la direction technique de ce projet avec le soutien de Birgitta Ohlsson au NDI. NDI remercie Daniel Schatz, Gina Chirillo, Coen Pustjens et Blair McDougall pour leurs contributions respectives à la recherche, à la rédaction et à l'édition de cette publication, ainsi qu'Eric Sundström pour sa contribution au développement de matériel de formation pour ce programme. Les membres suivants du personnel actuel et ancien du NDI ont apporté une contribution précieuse à divers moments de la recherche et de la mise en œuvre du projet : Sef Ashiabgor, Deborah Banketa, Christian Brunner, Anton Ekelund, Olivia Hoffman, Kabowd Mensah, Dana Radejovic, Rachel Stromsta, Sarah Travis et Kellor Yde. Nous remercions tout particulièrement Dany Ayida, Jeff England, Gezim Jashari, Valon Kurhasani, John Lovdal, Evan Summers, l'équipe du NDI en Albanie, ainsi que les équipes régionales et les bureaux nationaux du NDI qui ont soutenu les programmes pilotes et l'échange mondial entre pairs. Cette publication a été améliorée grâce aux commentaires judicieux des relecteurs du NDI, notamment : Daniel Arnaudo, Wim Borremans, Rachelle Faust, John Lovdal, Melissa Newcomb, Sandra Pepera, Whitney Pfeifer, Ulrike Rodgers, Elizabeth Saam, Evan Summers, Moira Whelan, Lindsay Workman. Enfin, cette publication n'aurait pas été possible sans les idées et les commentaires généreux des représentants des partis politiques qui ont accepté de partager leur expertise et leurs expériences avec le NDI en participant à des entretiens, à des ateliers de formation pilotes et à un échange mondial entre pairs.

TABLE DES MATIERES

| | |
|--|-----------|
| INTRODUCTION | 9 |
| 1. DEVELOPPER UNE STRATEGIE POLITIQUE | 15 |
| 1.1 Chronogramme et approches des sessions stratégiques | 16 |
| 1.2 Tactiques pour l'élaboration des stratégies | 17 |
| 1.3 Evaluer vos ressources | 18 |
| 1.4 Atelier de prospective stratégique | 21 |
| 1.5 Tactique : Transformer la stratégie en étapes abordables | 22 |
| 1.6 Communiquer la stratégie globale | 24 |
| 2. GERER LES RISQUES | 26 |
| 2.1 Pourquoi gérer les risques ? | 27 |
| 2.2 Réaliser une évaluation des risques | 27 |
| 2.3 Risques liés aux régimes antidémocratiques | 28 |
| 2.4 Atténuer les risques | 31 |
| 3. ORGANISER VOTRE PARTI | 42 |
| 3.1 Organisation d'un parti politique | 43 |
| 3.2 Organiser un parti résilient | 43 |
| 3.3 Remodeler les structures des partis | 51 |
| 3.4 Organisation locale et régionale du parti | 53 |
| 3.5 Formation interne et renforcement des capacités du parti | 54 |
| 3.6 Recrutement dans les espaces fermés et en cours de fermeture | 55 |

RÉSUMÉ

PARTOUT DANS LE MONDE, l'émergence de menaces autoritaires ont mis les institutions démocratiques en danger de régression et les démocraties naissantes en danger de perdre les progrès critiques réalisés pour aller vers des systèmes démocratiques justes et inclusifs. Les partis politiques peuvent jouer un rôle essentiel dans la lutte contre les forces autoritaires, mais ils doivent être conscients des risques que comporte le fait d'opérer dans un espace démocratique fermé ou en cours de fermeture. Sans les techniques et les compétences appropriées, les partis risquent de se mettre en danger en tant qu'institutions, mais aussi de mettre en danger leurs membres et leurs partisans. Les institutions, les processus, les normes et les valeurs démocratiques sont confrontés à des menaces croissantes de la part des forces autoritaires dans le monde entier. Il est donc plus important que jamais que les partis politiques disposent des ressources présentées dans ce manuel pour lutter contre la fermeture des espaces civiques. Les défenseurs de la démocratie et les experts politiques du monde entier s'inquiètent de l'érosion au niveau mondial des droits politiques et des libertés civiles ainsi que de la domination potentielle de l'autocratie en tant que modèle de gouvernance prédominant guidant les normes internationales de comportement.

Ces défis vont au-delà des États autoritaires et totalitaires et englobent à la fois les démocraties émergentes et les démocraties établies. Les groupes historiquement marginalisés et exclus, notamment les femmes, les jeunes, les minorités raciales, ethniques et religieuses, ainsi que la communauté des lesbiennes, gays, bisexuels, transgenres, queers et intersexués (LGBTQI+), continuent de rencontrer des obstacles dans leur quête d'une participation égale. Dans ce contexte, les partisans de la démocratie, des droits de l'homme et de l'État de droit se trouvent engagés dans une compétition d'idées avec des forces antiprogressistes et antidémocratiques en ce qui concerne l'organisation du pouvoir politique.

Ce manuel est une ressource opportune pour les dirigeants et les membres des partis politiques qui doivent relever le défi d'agir dans des espaces fermés ou en cours de fermeture. Alors que les acteurs démocratiques sont confrontés à des menaces croissantes de la part de forces et de régimes antidémocratiques et autoritaires dans le monde entier, ce manuel complet permet aux partis politiques de planifier et d'organiser leur travail de manière stratégique tout en respectant les principes démocratiques et d'inclusion. Ce guide couvre les domaines essentiels à la réussite des opérations dans les espaces fermés et en voie de fermeture, en fournissant des conseils sur le développement de stratégies politiques, la gestion des risques, l'établissement d'une organisation efficace, la création de coalitions, la mobilisation des alliés, l'utilisation de communications stratégiques ou encore la préparation aux transitions démocratiques.

Avec des outils pratiques et des conseils étape par étape, ce manuel permet aux partis politiques de faire avancer le changement démocratique et de faciliter la transition vers des systèmes de gouvernement inclusifs et responsables. En relevant stratégiquement les défis imposés par le fait d'opérer dans des espaces fermés ou en cours de fermeture, les partis politiques peuvent ouvrir la voie à un avenir plus libre et plus démocratique pour leurs pays et les personnes qu'ils servent. Bien que les stratégies employées pour relever ces défis puissent varier en fonction des ressources et de la mission d'un parti, ce manuel offre des conseils précieux applicables à un large éventail de contextes politiques. L'objectif de ce guide est de permettre aux partis de planifier et d'organiser leur travail de manière stratégique et de leur donner les moyens de surmonter les obstacles et de faciliter la transition vers des systèmes de gouvernement démocratiques.

INTRODUCTION

INTRODUCTION

QU'EST-CE QU'UN ESPACE FERMÉ OU EN COURS DE FERMETURE ?

Un espace en cours de fermeture fait référence à une situation où des restrictions, à la fois formelles et informelles, sont imposées aux procédures électorales, aux libertés civiles et à la responsabilité publique. Cette situation résulte souvent d'actions menées par des forces antidémocratiques, pouvant provenir de partis politiques autoritaires au pouvoir aux régimes dictatoriaux. L'objectif de ces forces est de supprimer les opposants démocratiques et d'étouffer toute contestation de leur pouvoir.

Les principales caractéristiques de gouvernements d'un espace fermé ou en cours de fermeture sont les suivantes :

- Qualifier les partis et mouvements démocratiques et leurs alliés d'ennemis de l'État, d'agents étrangers ou de menace pour la sécurité nationale et utiliser cette étiquette pour justifier la restriction de leur capacité à communiquer, à s'organiser et à faire campagne de manière efficace
- Créer un discours qui justifie le harcèlement, la violence ou d'autres mesures répressives à l'encontre des partis politiques démocratiques, rendant difficile leur libre fonctionnement.
- Compromettre des institutions qui jouent un rôle crucial dans la garantie d'un processus démocratique équitable par le biais de pouvoirs exécutifs et législatifs, par exemple en exerçant une pression sur les autorités électorales.
- L'utilisation du système judiciaire pour des poursuites motivées par des considérations politiques contre des dirigeants et des militants de partis démocratiques.
- La mise en œuvre de procédures d'enregistrement lourdes, de lois restrictives et de réglementations financières pour surveiller et contrôler étroitement l'opposition politique et les organisations de la société civile (OSC), limitant ainsi leur participation aux élections.

L'effet cumulatif de ces mesures peut entraîner une fermeture soudaine et spectaculaire des espaces démocratiques. Dans certains cas, les dirigeants en place peuvent refuser d'accepter les résultats des élections et réagir par des mesures de répression pour se maintenir au pouvoir. Dans d'autres situations, l'espace démocratique s'érode progressivement au fil du temps, ce qui rend de plus en plus difficile pour les partis d'opposition et les alliés de la société civile de s'organiser efficacement et de défendre les principes démocratiques.

COMMENT LES ACTEURS DÉMOCRATIQUES PEUVENT-ILS RÉPONDRE ?

Si vous avez recours à ce manuel, il y a de fortes chances que votre entité politique rencontre des difficultés à s'enregistrer en tant que parti officiel, à participer aux élections, à recruter en toute sécurité des candidats inclusifs et diversifiés, à communiquer des propositions politiques ou à s'engager dans une action de sensibilisation inclusive des citoyens. Ce guide a pour but d'aider les dirigeants de partis à élaborer des stratégies pratiques pour promouvoir la démocratie dans les espaces politiques fermés ou en cours de fermeture.

Bien que ce manuel soit principalement destiné aux partis politiques démocratiques, les leçons et les outils qu'il contient sont pertinents pour un plus large éventail de mouvements et d'acteurs démocratiques, en particulier dans les systèmes où la création de partis politiques est restreinte ou interdite. Bien que la voie vers une transition démocratique ne soit pas toujours évidente, ce guide vous aidera à atteindre cet objectif en renforçant la démocratie interne et l'inclusion, tout en restant fidèle à vos valeurs fondamentales, à votre vision et à votre mission. Cet objectif est d'autant plus important que la démocratie interne et l'inclusion pour la résilience sont des éléments fondamentaux de la stratégie de résistance aux impacts liés à la fermeture des espaces sociétaux démocratiques.

UN APERÇU DU MANUEL

Ce manuel propose des conseils étape par étape pour élaborer des approches stratégiques permettant de fonctionner efficacement dans des environnements politiques fermés ou en cours de fermeture, en mettant l'accent sur six domaines clés. Le manuel peut être lu du début à la fin, mais la ressource est conçue de manière modulaire afin que les partis puissent identifier et passer directement aux sections qui correspondent à leur contexte particulier. Les partis constateront qu'une grande partie des conseils donnés dans le manuel reste pertinente même après une transition démocratique.

CHAPITRE 1. DÉVELOPPER UNE STRATÉGIE POLITIQUE :

Pour les partis politiques opérant dans des espaces fermés ou en voie de fermeture, il est essentiel de créer une voie bien définie pour parvenir à un changement démocratique. Le chapitre 1 fournit des conseils précieux pour vous aider avec les stratégies suivantes :

- **Fixer des objectifs clairs** : Développer des stratégies qui établissent des objectifs clairs et réalisables pour promouvoir le changement démocratique malgré les contraintes d'un espace fermé. Définir clairement les résultats souhaités et les étapes pour réaliser la vision du parti.
- **Évaluation des ressources** : Évaluez les ressources dont vous disposez. Identifiez les ressources manquantes et nécessaires à la promotion du changement démocratique.

CHAPITRE 2. GÉRER LES RISQUES :

L'organisation d'un parti politique dans des espaces fermés ou en cours de fermeture comporte des risques importants. Pour relever efficacement ces défis, le chapitre 2 propose des conseils précieux sur les points suivants :

- **Évaluation systématique des risques** : Effectuez une évaluation approfondie des risques auxquels votre parti politique est confronté. Identifiez les menaces potentielles, les vulnérabilités et les domaines de préoccupation dans un environnement répressif.
- **Hiérarchisation des risques** : Hiérarchisez les risques identifiés en fonction de leur impact potentiel et de leur probabilité d'occurrence. Concentrez-vous sur le traitement et l'atténuation des risques les plus critiques susceptibles d'entraver gravement les activités du parti.
- **Pratiques d'organisation sûres** : Mettre en œuvre des mesures visant à s'organiser de manière sécurisée et à protéger les membres du parti. Il s'agit notamment de dispenser une formation sur la sécurité, d'établir des canaux de communication sécurisés et d'adopter des protocoles pour répondre aux menaces potentielles.

CHAPITRE 3. ORGANISER VOTRE PARTI :

Le chapitre 3 vise à vous aider à organiser efficacement votre parti. Il offre des conseils précieux dans deux domaines clés :

- **Se structurer pour la résilience** : Organisez la structure de votre parti de manière à renforcer la résistance aux attaques des acteurs antidémocratiques et antiprogressistes.
- **Inclusion et participation** : Veillez à la participation active des groupes historiquement marginalisés et exclus de la société au sein de votre parti. Encouragez la pleine participation des femmes, des jeunes, des communautés raciales, ethniques et religieuses, de la communauté LGBTQI+ et des personnes handicapées. Embrassez la diversité et offrez une plateforme pour les voix sous-représentées pour qu'elles puissent être entendues et valorisées.

CHAPITRE 4. IDENTIFIER ET MOBILISER VOS ALLIÉS :

Ce chapitre souligne l'importance d'établir des relations solides avec les acteurs démocratiques. Il se concentre sur la mobilisation et le recrutement d'alliés potentiels par le biais des stratégies suivantes :

- **Former des coalitions** : Former des alliances et des coalitions avec des partis politiques partageant les mêmes valeurs démocratiques.

- **Engager les OSC** : Travailler en étroite collaboration avec les OSC qui se consacrent à la promotion d'un changement politique ouvert, démocratique et inclusif.
- **Impliquer les communautés de la diaspora** : S'engager avec les communautés de la diaspora qui s'engagent à promouvoir la gouvernance démocratique dans le pays d'origine.
- **Collaborer avec des alliés internationaux** : Établir des partenariats avec des acteurs et des organisations internationaux désireux de défendre la démocratie dans des espaces politiques fermés et en voie de fermeture.

CHAPITRE 5. AMÉLIORER VOTRE COMMUNICATION STRATÉGIQUE :

Ce chapitre se concentre sur l'amélioration de la communication stratégique afin de transmettre efficacement la vision et les valeurs du parti, en fournissant des conseils sur les aspects clés suivants :

- **Élaborer des messages clés** : Créer des messages clés clairs et percutants qui s'alignent sur la vision et les valeurs du parti, qui trouvent un écho auprès du public cible et qui communiquent un engagement en faveur des valeurs démocratiques.
- **Encadrer le débat politique** : encadrer stratégiquement les débats politiques à votre avantage.
- **Gérer les communications de crise** : Répondre efficacement aux attaques ou aux événements indésirables de manière à minimiser les impacts négatifs et à renforcer l'engagement du parti en faveur des valeurs démocratiques.
- **Contre la manipulation de l'information** : Faire preuve de vigilance pour contre la manipulation de l'information visant à saper la crédibilité et le programme du parti.

CHAPITRE 6. PRÉPARER LES TRANSITIONS DÉMOCRATIQUES :

Le dernier chapitre se concentre sur la préparation d'une transition vers un régime démocratique en fournissant des conseils sur deux aspects essentiels :

- **Élaborer des plans de transition** : Élaborer des plans de transition complets qui décrivent la vision du parti. Définir les étapes et les actions nécessaires pour passer en douceur d'un environnement fermé à un système de gouvernance démocratique.
- **Gérer le processus pratique de transition** : Gérer efficacement les aspects pratiques de la transition, en veillant à ce que le parti tienne ses promesses électorales.



Les six chapitres du manuel peuvent être utilisés individuellement, de manière combinée ou collectivement, afin de permettre aux partis politiques de relever les défis posés par les espaces politiques fermés ou en voie de fermeture lorsqu'il s'agit de promouvoir le changement démocratique.

I. DEVELOPPER UNE STRATEGIE POLITIQUE

LES PARTIS POLITIQUES sont souvent confrontés à un paradoxe : leur objectif ultime est de gouverner les États, mais ils peuvent avoir du mal à gérer leur propre gouvernance. Ce défi est particulièrement prononcé pour les partis opérant dans des espaces politiques fermés ou en voie de fermeture, car ils sont souvent confrontés à la répression gouvernementale, à des crises à court terme et à des contraintes de ressources, qui détournent l'attention du développement de stratégies à long terme et de l'amélioration de l'organisation interne. Malgré ces obstacles, les partis ne doivent pas se décourager, car une stratégie efficace leur permet de ne plus se focaliser sur les limites imposées par un environnement difficile, mais sur les possibilités offertes par le changement démocratique.

Dans le contexte des partis politiques opérant dans des espaces fermés ou en voie de fermeture, une stratégie peut être définie comme le processus systématique de mobilisation des ressources disponibles pour parvenir à un changement démocratique transformateur. Une stratégie efficace doit être suffisamment précise pour faciliter la planification stratégique, tout en restant suffisamment flexible pour s'adapter à des circonstances imprévues. Le cadre suivant fournit un guide pour le processus d'élaboration de la stratégie.

1.1 CHRONOGRAMME ET APPROCHES DES SESSIONS STRATÉGIQUES

Une première étape de la planification stratégique consiste à évaluer si les actions en cours contribuent à l'objectif global de changement démocratique, en tenant compte à la fois des préoccupations immédiates et des objectifs à long terme. Un outil clé pour atteindre ces objectifs est de faire des sessions stratégiques régulières une pratique standard. Ces sessions doivent être adaptées aux différents rôles au sein du parti, allant de la direction aux comités de planification en passant par les membres du parti :

- **Revue stratégique annuelle :** Ces sessions impliquent la direction du parti et visent à évaluer les actions globales de l'organisation, leur justification sous-jacente et leur efficacité sur une base annuelle. En procédant à ces examens, le parti peut recalibrer ses stratégies à long terme et s'assurer que sa vision reste alignée sur l'objectif de promotion du changement démocratique.
- **Séances hebdomadaires de stratégie opérationnelle :** Conçues principalement pour les équipes opérationnelles, ces sessions hebdomadaires se concentrent sur les opérations quotidiennes du parti. Elles constituent un outil précieux pour garantir l'alignement permanent des actions à court terme sur les objectifs ultimes du parti.
- **Réunions stratégiques régulières (selon les besoins) :** Destinées à tous les membres du parti, ces réunions constituent une plate-forme de réflexion sur les progrès accomplis, de célébration des réalisations et de discussion sur les nouveaux défis. Elles jouent un rôle essentiel dans la promotion d'une culture de parti inclusive où les opinions de tous les membres sont valorisées et prises en considération.



Quelle que soit la structure organisationnelle des partis opérant dans des espaces fermés, ces sessions stratégiques, adaptées aux rôles spécifiques au sein du parti, jouent un rôle crucial en garantissant des opérations efficaces et en progressant vers des objectifs démocratiques globaux.

1.2 TACTIQUES POUR L'ÉLABORATION DES STRATÉGIES

Les conseils suivants devraient vous aider à organiser et à mener des sessions stratégiques :

UNE PLANIFICATION EFFICACE

- **Préparez toutes les sessions stratégiques** à l'avance en partageant l'ordre du jour et en désignant des facilitateurs pour garantir le respect des délais et du champ d'application.
- Pour les réunions de plus grande envergure, **faites participer les personnes clés à l'avance** afin de discuter des questions prévues et d'encourager la réflexion avant la session. Insistez sur l'importance de la créativité tout en évitant les discussions stériles.
- Dans la mesure du possible et compte tenu des **mesures de sécurité**, organisez les sessions stratégiques dans un lieu différent des bureaux habituels. Veillez à ce que ces **espaces soient accessibles** aux personnes en situation de handicap et à ce que ces sessions aient lieu à des heures qui conviennent aux femmes membres du parti (car les femmes exercent souvent des responsabilités domestiques à certaines heures de la journée, et en particulier le soir).

DÉROULEMENT DE LA SESSION

- Favoriser un **environnement de retour d'information et d'évaluation honnête et constructif**, en reconnaissant les erreurs passées et présentes.
- Inclure des **participants ayant des expériences et des compétences diverses** pour évaluer le paysage actuel, remettre en question les hypothèses et le statu quo. Il est important d'inclure des participants issus de groupes marginalisés, car ils ont souvent un point de vue différent et unique qui peut aider les dirigeants du parti à élaborer des stratégies qui servent la diversité des membres du parti.
- Envisagez de confier la présidence de la session à un **ancien membre du parti** qui ne fait pas partie de la direction actuelle, afin qu'il apporte sa mémoire institutionnelle et des idées neuves.

- Créer un **espace sûr pour des discussions ouvertes**, permettant de nouvelles perspectives tout en s'assurant que tous les participants ont fait l'objet d'un contrôle approprié. Veiller à ce que les femmes et les hommes participant à la session soient sélectionnés pour avec un temps de parole égal.
- Veiller à ce que les stratégies soient **clairement approuvées et communiquées** parmi les membres du parti. Maintenir un enregistrement précis en temps réel et des pratiques de publication appropriées, en donnant toujours la priorité à la sûreté et à la sécurité de toutes les informations et des membres du parti par la mise en œuvre de mesures de sécurité appropriées.

FACILITER UNE PARTICIPATION INCLUSIVE

- Faciliter la **contribution des voix sous-représentées**, telles que les femmes et les minorités.
- Envisagez des **réunions préparatoires séparées** avec des représentants de groupes et de communautés historiquement marginalisés afin de vous assurer qu'ils sont à l'aise pour exprimer leurs opinions.
- **Consultez les OSC** qui partagent les objectifs de votre parti, en particulier celles qui représentent des voix sous-représentées, afin d'obtenir des informations précieuses pour une approche plus inclusive.
- Veillez à ce que les contributions de ces groupes soient **activement intégrées** dans toutes les décisions ou tous les documents finaux produits au cours de la session.

1.3 EVALUER VOS RESSOURCES

Dans les espaces fermés et en cours de fermeture, comme dans tout autre environnement politique, toute stratégie peut se heurter à une opposition et à des obstacles. Il est essentiel d'évaluer ces défis de manière proactive. Une méthode courante pour identifier ces questions stratégiques consiste à effectuer une analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces (SWOT en anglais).

- **Les Forces** : dans les environnements restrictifs, il peut être difficile pour les partis de reconnaître leurs points forts en raison des revers et des attaques des forces antidémocratiques. L'identification des points forts se concentre sur ce que votre parti peut faire plutôt que sur ce qu'il ne peut pas faire. Considérez les avantages que votre parti possède, ce en quoi il excelle, les ressources auxquelles il a accès, les aspects du parti que les citoyens et les sympathisants apprécient et les relations qu'il entretient avec la société civile et les parties prenantes concernées pour promouvoir le changement démocratique.

- 
- **Les Faiblesses** : Cette catégorie englobe les vulnérabilités internes. Les membres du parti doivent évaluer honnêtement les domaines qui ne fonctionnent pas de manière optimale, que ce soit en raison de la répression gouvernementale ou de la structure organisationnelle et de la culture interne du parti. Identifiez les aspects qui posent des problèmes à votre parti et les points à améliorer.
 - **Les Opportunités** : Dressez la liste des facteurs qui présentent des avantages potentiels pour atteindre vos objectifs, tels que les possibilités d'attirer de nouveaux membres, de créer des coalitions, de diffuser efficacement votre message ou de soutenir les membres du parti confrontés à la détention. Reportez-vous aux points forts identifiés, car ils peuvent aider les membres du parti à réfléchir à la manière de tirer parti de ces points forts pour créer des opportunités. Pensez aux événements à venir, aux tendances émergentes ou aux préoccupations des électeurs qui pourraient créer des conditions favorables à votre parti et au changement démocratique.
 - **Les Menaces** : Enfin, examinez les facteurs qui pourraient vous empêcher d'atteindre vos objectifs. Passez en revue les faiblesses identifiées précédemment et demandez-vous si l'une d'entre elles pourrait être exploitée par des adversaires pour affaiblir votre parti.

Une analyse SWOT approfondie fournira des informations précieuses sur la dynamique interne et externe de votre parti, ce qui vous permettra de prendre des décisions stratégiques en connaissance de cause et de relever efficacement les défis qui se présentent à vous.

Exemple de matrice SWOT :

FORCES

- Nous avons un leader respecté.
- Un groupe important de personnes dans les grandes villes soutient le changement démocratique.
- La violence et la corruption de notre adversaire retournent la population contre lui.
- Nous bénéficions d'un important soutien international.
- Nous bénéficions d'un soutien important parmi les segments les plus éduqués de la société.
- Nous utilisons des méthodes de campagne créatives.

FAIBLESSES

- Nos membres sont trop peu nombreux.
- Les gens craignent d'adhérer ou de participer.
- Nous dépendons trop de notre chef et sommes considérés comme le parti d'« un seul homme »
- Nous n'avons pas assez de femmes et de jeunes dirigeants.
- Nous manquons de soutien parmi les groupes marginalisés.
- Nous manquons de soutien parmi les électeurs ruraux.
- Nous ne disposons pas de suffisamment d'informations pour prendre des décisions.
- Les dossiers de notre parti sont obsolètes et désorganisés.

OPPORTUNITÉS

- Le chef du régime est âgé et devra transférer le pouvoir à un dirigeant inconnu dans les prochaines années.
- Le régime a promis des élections locales libres l'année prochaine.
- Nous avons beaucoup de jeunes membres, mais nous devons les mobiliser.
- Nous pourrions former de meilleures coalitions d'OSC avec ceux qui partagent notre vision.

MENACES

- Des actes de violence pourraient être commis contre nos dirigeants, nos candidats et nos membres lors des élections locales.
- Les élections sont annulées.
- De nouveaux partis sont apparus, utilisant de nouvelles méthodes de campagne.
- Nous sommes considérés comme n'ayant pas une équipe de direction suffisante par rapport aux autres partis.
- Nous ne pouvons pas préparer une plate-forme politique à temps pour les élections.
- La désinformation par les médias peut influencer les électeurs.

1.4 ATELIER DE PROSPECTIVE STRATÉGIQUE

OUTIL 1A : ATELIER DE PROSPECTIVE STRATÉGIQUE

Outre l'analyse SWOT, il est essentiel d'envisager l'avenir en s'inspirant du passé. La grille ci-dessous, intitulée "Vers l'avant, vers l'arrière, vers l'intérieur, vers l'extérieur", est conçue pour guider les discussions stratégiques de votre équipe :

- **Vers l'avant (orienté vers l'avenir) :** Réfléchissez aux tendances, aux développements et aux scénarios potentiels qui pourraient avoir un impact sur votre parti. Réfléchissez aux questions suivantes :
 - Quelles sont les nouvelles tendances politiques, sociales et économiques susceptibles de façonner le futur paysage politique ?
 - Quels sont les défis et les opportunités que votre parti pourrait rencontrer dans les années à venir ?
 - Comment votre parti peut-il s'adapter et se positionner pour naviguer efficacement dans un environnement politique en évolution malgré la répression à laquelle il est confronté dans les espaces fermés ou en cours de fermeture ?
- **En arrière (orienté vers le passé) :** Réfléchissez aux leçons tirées du passé et aux expériences historiques qui peuvent inspirer la stratégie de votre parti. Répondez aux questions suivantes :
 - Quelles ont été les stratégies fructueuses employées par votre parti lors d'élections ou de campagnes de sensibilisation antérieures ?
 - Quels sont les facteurs clés qui ont contribué aux échecs ou aux revers passés ?
 - Comment le paysage politique a-t-il évolué au fil du temps et quels enseignements peut-on tirer de ces changements ?
 - Existe-t-il des modèles historiques dont votre parti devrait être conscient ou des défis récurrents qu'il devrait relever ?
- **A l'intérieur (regard interne) :** Examinez les aspects internes de votre parti susceptibles d'influencer la prise de décision stratégique. Considérez les aspects suivants :
 - Quelles sont les forces et les faiblesses de la structure interne, des ressources et des capacités de votre parti ?
 - Comment votre parti peut-il tirer parti de ses atouts pour exploiter les opportunités et atténuer les faiblesses ?

- Existe-t-il des obstacles ou des limites internes susceptibles d'entraver la mise en œuvre efficace des stratégies ?
- Quels changements ou améliorations organisationnels peuvent être apportés pour renforcer l'efficacité globale du parti ?
- **Vers l'extérieur (regard externe) :** Évaluez les facteurs externes et les parties prenantes qui peuvent avoir un impact sur la stratégie de votre parti. Examinez les aspects suivants :
 - Qui sont les principaux acteurs politiques, groupes d'intérêt ou alliés potentiels susceptibles d'influencer le succès de votre parti dans la promotion du changement démocratique ?
 - Quels sont les attentes, les besoins et les préoccupations du public cible ou des électeurs de votre parti ?
 - Comment votre parti peut-il créer des coalitions efficaces pour élargir sa base de soutien et son influence ?
 - Quelles sont les contraintes réglementaires, juridiques ou autres et quelles sont les mesures répressives que votre parti doit contourner et dont il doit tenir compte dans sa stratégie ?

En utilisant la grille "Vers l'avant, vers l'arrière, vers l'intérieur, vers l'extérieur", votre équipe peut engager des discussions approfondies et intégrer la prospective stratégique dans les processus de prise de décision de votre parti.

Instructions, guide de discussion et exemple : Annexe 1A

1.5 TACTIQUE : TRANSFORMER LA STRATÉGIE EN ÉTAPES ABORDABLES

Après avoir analysé votre point de départ et évalué l'environnement stratégique, il est temps de décomposer votre stratégie en étapes ou tactiques abordables. Dans les environnements fermés, les partis politiques sont souvent confrontés à des défis, avec des ressources limitées, pour réaliser une transition démocratique. La clé consiste à diviser l'objectif global en plusieurs parties. Compte tenu des difficultés rencontrées dans les espaces fermés, les tactiques suivantes peuvent s'avérer efficaces :

- **Fixer des objectifs clairs :**

- Définir des objectifs clairs et spécifiques pour votre parti dans le but de promouvoir le changement démocratique.
- Fixer des objectifs réalistes avec des échéances claires, comprenant des objectifs à court, moyen et long terme qui s'appuient sur les réalisations passées.

- **Fixer des objectifs SMART (en anglais) à savoir Spécifique, Mesurable, Réalisable, Pertinent et Temporellement Défini :**

- Utiliser le cadre SMART pour évaluer la mise en œuvre de vos tactiques :
 - Spécifique : Clair et précis, répondant aux questions "quoi", "qui" et "comment".
 - Mesurable : Quantifiable pour faciliter le suivi des progrès
 - Réalisable : Réaliste et atteignable par votre équipe
 - Pertinent : S'aligne sur l'objectif général
 - Temporellement défini : Fixer un calendrier précis pour la réalisation du projet

- **Construire à partir de petites victoires :**

- Décomposer le chemin vers une transition démocratique sur la base de plus petits et réalisables succès.
- Identifier les victoires faciles qui peuvent maintenir la motivation des partisans, même si elles ne semblent pas liées à vos objectifs plus larges.
- Explorer les questions non politiques qui peuvent mobiliser le grand public politiquement et contribuer à votre mouvement.

- **Modifier les rapports de force :**

- Saper l'emprise du régime autoritaire sur le pouvoir en remettant en cause sa légitimité et son soutien public.
- Démontrer que le régime ne bénéficie pas du soutien de l'opinion publique et de la légitimité démocratique, en contredisant ses déclarations.
- Mettre en évidence les actions du régime qui contredisent les valeurs collectives et les idéaux fondamentaux de la nation.

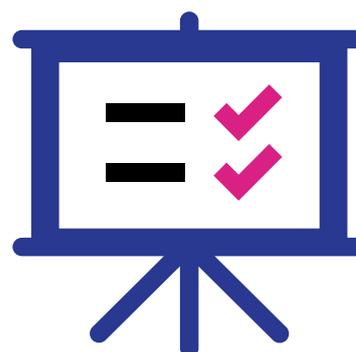
- **La force du nombre et de la diversité :**

- Encourager l'action collective pour atténuer les risques individuels liés à l'opposition à un régime autoritaire.
- Mettez l'accent sur la taille et la croissance de votre mouvement pour démontrer qu'il bénéficie d'un large soutien.
- Engagez des groupes traditionnellement exclus, tels que les femmes, les jeunes et les communautés sous-représentées, afin de renforcer votre mouvement et de promouvoir l'inclusion. Lorsque vous mobilisez ces groupes, il est important de vous assurer que vous ne vous contentez pas d'utiliser leur nombre pour obtenir un soutien, mais que vous intégrez également leurs perspectives et leurs priorités dans votre travail.

En mettant en œuvre ces tactiques, votre parti peut réaliser des progrès stratégiques dans les limites d'environnements fermés, en créant progressivement une dynamique et en augmentant le potentiel de changement démocratique.

1.6 COMMUNIQUER LA STRATÉGIE GLOBALE

La communication de la stratégie globale du parti est essentielle pour créer une base de membres engagés et motivés. Bien qu'il soit important de donner la priorité à la sécurité des dirigeants et des membres en ne divulguant pas tous les détails publiquement, il est essentiel de fournir une compréhension de base de la stratégie du parti et des rôles des individus dans sa mise en œuvre. Ces conseils peuvent vous aider dans vos efforts :



- Définir et articuler clairement la stratégie globale en utilisant un langage concis et facilement compréhensible par les membres du parti.
- Élaborer un plan de communication pour faire passer la stratégie du sommet de la hiérarchie à la base, en utilisant divers canaux de diffusion de l'information.
- Favoriser l'inclusion en associant des membres du parti issus de milieux divers au processus de planification stratégique, en sollicitant leur avis, en valorisant et en intégrant les différents points de vue.
- Communiquer les rôles et responsabilités spécifiques des membres du parti dans le cadre de la stratégie afin d'aligner leurs actions sur les objectifs du parti.
- Reconnaître et apprécier les efforts et les réalisations des membres du parti, en célébrant publiquement les étapes importantes et les initiatives réussies.

OUTIL 1B : MODÈLE DE SIMPLIFICATION DE LA COMMUNICATION STRATÉGIQUE

En utilisant ce modèle, vous pouvez formuler la stratégie de votre parti en un message concis et facilement communicable. Décomposez le contenu en éléments plus petits tout en conservant l'essence même de la stratégie. Cette approche permet de s'assurer que les membres du parti comprennent le but et l'importance de leurs actions pour atteindre l'objectif global.

| | | |
|---|---|---|
| <p>Si nous faisons CETTE ACTION...</p>  <p>QU'est-ce que nous faisons ?</p> | <p>...alors nous ATTEINDRONS CET OBJECTIF...</p>  <p>POURQUOI le faisons-nous ?</p> | <p>...parce que le RAISON</p>  <p>COMMENT le « Quoi » nous fait-il avancer vers le Pourquoi ?</p> |
| <p>Si nous mobilisons les jeunes électeurs...</p> | <p>...nous gagnerons les élections...</p> | <p>...car les jeunes représentent une force électorale importante qui peut faire basculer le résultat.</p> |

Fiche de travail sur la communication stratégique : Annexe 1B

2. GERER LES RISQUES

2.1 POURQUOI GÉRER LES RISQUES ?

La gestion des risques est inhérente au travail pour la démocratie dans des espaces fermés ou en cours de fermeture. Les partis politiques ont un devoir de diligence envers leurs membres, leurs militants et leurs dirigeants, ce qui nécessite de procéder à une évaluation des risques avant de mettre en œuvre une stratégie politique (voir le modèle dans l'annexe 1). Lorsque des personnes sont invitées à participer à une action stratégique, elles ont le droit d'être informées des risques qu'elles peuvent potentiellement rencontrer.

Au-delà de la responsabilité de protéger les membres et les sympathisants, l'évaluation des risques sert de contre-mesure à la peur sur laquelle les gouvernements antidémocratiques s'appuient pour entraver les efforts d'organisation de votre parti. L'évaluation des risques vous permet de reprendre le pouvoir face aux forces qui cherchent à entraver votre rôle dans la réalisation du changement démocratique. Ce chapitre vous fournit des outils pour évaluer les risques auxquels votre parti politique est confronté, hiérarchiser ceux qui représentent la plus grande menace et allouer des ressources pour éviter, atténuer ou accepter ces risques, tant au niveau individuel qu'au niveau de l'organisation.

2.2 RÉALISER UNE ÉVALUATION DES RISQUES

Votre évaluation stratégique des risques commence par la prise en compte du contexte général et la compréhension de la situation dans son ensemble. Cependant, elle exige également une préparation permanente pour identifier et s'adapter aux situations de risque et aux menaces émergentes et croissantes. Lors de l'élaboration de la stratégie, il est essentiel de planifier des actions tout en anticipant les réactions potentielles du gouvernement, en particulier dans les espaces fermés et en cours de fermetures.

L'évaluation des risques, comme tout processus stratégique, est plus efficace lorsqu'elle est menée régulièrement et de manière proactive. Il ne doit pas s'agir d'un exercice ponctuel, mais plutôt d'une pratique permanente qui éclaire la prise de décision et aide votre parti à garder une longueur d'avance sur les risques et les défis potentiels. En évaluant et en réévaluant régulièrement les risques, votre parti peut les aborder de manière proactive, apporter les ajustements nécessaires à ses stratégies et garantir sa capacité à évoluer et à opérer dans des environnements politiques difficiles.

2.3 RISQUES LIÉS AUX RÉGIMES ANTIDÉMOCRATIQUES

Les partis politiques et les mouvements démocratiques opérant dans des régimes antidémocratiques sont généralement confrontés à divers risques, notamment :



Risques administratifs : La bureaucratie étatique cible le parti par des moyens administratifs, rendant difficile son fonctionnement légal en imposant des exigences et des restrictions lourdes.



Risques économiques : Les membres, les militants ou les dirigeants du parti peuvent perdre leur emploi, être exclus de l'enseignement, voir leurs biens saisis ou leurs entreprises prises pour cible.



Risques liés à l'identité :

- Les dirigeants et les militants de groupes traditionnellement marginalisés et sous-représentés, tels que les femmes, les minorités raciales, ethniques, religieuses et linguistiques, les populations autochtones, les personnes LGBTQI+ et les personnes handicapées, sont confrontés à des menaces fondées sur des stéréotypes, des préjugés et des discriminations.
 - Les femmes, les jeunes filles et les personnes LGBTQI+ peuvent être exposées à un risque accru de harcèlement sexuel, de violence et d'abus.
-



Risques judiciaires :

La détention, l'arrestation et l'emprisonnement sur la base de fausses accusations sont fréquents et s'accompagnent souvent d'un risque de mauvais traitements et de torture pendant la détention.



Risques politiques :

- Les gouvernements autoritaires peuvent stigmatiser la réputation de votre parti, en le qualifiant d'ennemi de l'État et de risque politique et sécuritaire.
- Des tropes et stéréotypes sexistes nuisibles peuvent être utilisés pour discréditer et saper la légitimité du parti.



Risques liés à la propriété :

Les maisons, les bureaux et les véhicules associés au parti, y compris les biens personnels des dirigeants ou des membres, peuvent être la cible d'actes de vandalisme ou d'incendies criminels.



Risques liés à l'information :

Les informations confidentielles de votre parti - telles que les communications, les listes de partisans, les stratégies du parti, les plans d'organisation, et même l'emplacement physique et les mouvements - sont probablement une cible fréquente. Le vol ou la fuite de ces informations peut entraîner des risques physiques pour les membres et les sympathisants du parti, mais aussi contribuer à l'augmentation des risques réputationnels et avoir un impact sur le succès stratégique de votre parti.



Risques numériques :

- Les systèmes numériques que votre parti maintient et utilise - tels que les applications de communication, les bases de données, les comptes en ligne, les appareils mobiles et les ordinateurs, internet et les médias sociaux - facilitent et renforcent souvent d'autres catégories de risques. Le harcèlement sur les médias sociaux peut avoir divers impacts négatifs sur les membres et les sympathisants du parti. Ce harcèlement peut avoir un impact sur la santé mentale des membres du parti, et la surveillance numérique des communications et de l'activité sur internet peut contribuer aux risques pour leur sécurité physique. En outre, les profils sociaux et les empreintes numériques des membres des partis peuvent être utilisés pour faciliter les actions judiciaires, et le piratage des comptes et des systèmes de données des partis peut entraîner des conséquences politiques et de réputation liée à la fuite d'informations sensibles, qui, à leur tour, peuvent alimenter des campagnes de manipulation via des informations nuisibles.
- Les communications et les mouvements peuvent être surveillés, mis sur écoute ou piratés.
- Les dirigeants, les membres, les militants et les sympathisants des partis peuvent faire l'objet d'attaques facilitées par la technologie, notamment de discours haineux, de harcèlement, de violence et d'abus en ligne. Ce risque touche de manière disproportionnée les femmes, les personnes LGBTQI+ et d'autres segments de la population marginalisés.



Risques pour la santé mentale :

Les dirigeants, les militants et les membres peuvent être confrontés à des problèmes de santé mentale, ce qui peut conduire à une négligence de la sécurité personnelle ou à de la désillusion.



Risques de violence :

- Les membres, les militants et les personnes associées au parti, y compris les membres de la famille et les amis personnels, peuvent être ciblés, harcelés et attaqués pour intimider les cibles visées par le régime.
 - Cette violence peut aller des attaques et abus en ligne à l'usage excessif de la force par les forces de sécurité, aux agressions physiques, voire au meurtre.
 - Les femmes, en particulier, peuvent être confrontées à des formes uniques de violence et à des impacts différenciés de cette violence, allant de la violence domestique à la violence sexuelle, ce qui a un impact sur leur volonté individuelle et collective de s'engager en politique.
-



Risques liés aux déplacements à l'étranger :

- Une poignée de régimes disposent du pouvoir, des outils et des ressources nécessaires pour suivre, surveiller et toucher les opposants politiques en dehors de leurs frontières, avec ou sans la connaissance et la coopération d'autres acteurs étatiques.
- Il est essentiel de reconnaître et d'évaluer ces risques pour élaborer des stratégies visant à les atténuer et à les traiter, afin de garantir la sécurité et le bien-être des membres, des militants et des dirigeants des partis, ainsi que le succès global du mouvement démocratique.

2.4 ATTÉNUER LES RISQUES

Une fois que votre parti a procédé à une évaluation des risques afin d'identifier les menaces et les vulnérabilités propres à l'organisation, il est essentiel de formuler des stratégies pour atténuer ces risques. Vous trouverez ci-dessous les risques les plus courants en matière de sécurité organisationnelle, personnelle et technologiques, ainsi que des conseils sur les mesures à prendre pour les atténuer.

2.4.1 ORGANISATIONNEL

RÉPARTIR LE LEADERSHIP : Le fait de s'appuyer uniquement sur un seul dirigeant peut créer des vulnérabilités dans des espaces fermés et en cours de fermeture où la perte de dirigeants est un risque courant en raison de facteurs tels que le harcèlement, la violence, l'arrestation ou l'exil.

- Mettre en place un **modèle répartition du leadership** dans lequel la prise de décision et les responsabilités sont partagées entre plusieurs personnes de confiance à différents niveaux du parti.
- Élaborer un **plan d'urgence** en cas d'absence temporaire ou permanente d'un dirigeant, en veillant à ce qu'il existe un plan de succession clair et à ce que d'autres personnes puissent assumer des fonctions de direction si nécessaire.
- Créer une **structure de parti qui résiste** à la perte de leadership, en encourageant la prise de décision collective et en favorisant une culture de la responsabilité partagée.

SE PRÉMUNIR CONTRE L'INFILTRATION : Dans les environnements restreints, le risque d'infiltration par des agents gouvernementaux, des forces de sécurité ou des groupes hostiles est une préoccupation constante.

- Établir des **politiques et des procédures claires pour le recrutement** du personnel et des bénévoles, notamment en exigeant des références de la part de militants de confiance du parti ou en procédant à des vérifications approfondies des antécédents.
- Mettre en œuvre des mesures pour **classifier les connaissances** et contrôler l'accès à l'information au sein du parti, en veillant à ce que les membres comprennent quelles sont les informations qu'il convient de partager et avec qui.
- Favoriser une **culture de la confiance** tout en maintenant la vigilance, en veillant à ce que les nouveaux bénévoles soient systématiquement contrôlés sans créer une culture de la méfiance ou aliéner des partisans potentiels.

- Élaborer des **protocoles pour faire face aux infiltrations** présumées ou aux cas où des personnes de confiance sont mécontentes ou font défection, afin de limiter les dommages potentiels et de protéger l'intégrité du parti. Il s'agit notamment d'examiner les informations et les systèmes numériques auxquels ces personnes peuvent avoir accès et de supprimer rapidement cet accès.

ORGANISER LA SÉCURITÉ LORS D'ÉVÉNEMENTS PUBLICS :

- **Former des petits groupes** de quatre ou cinq manifestants afin d'assurer un soutien mutuel et la sécurité pendant les activités publiques.
- Établir un **protocole clair pour signaler** tout incident ou arrestation au sein du groupe.
- Désigner des **membres du groupe chargés de signaler** les arrestations ou les personnes manquantes aux responsables du parti afin qu'ils prennent les mesures qui s'imposent.
- Éviter de concentrer le personnel et les dirigeants clés dans une seule manifestation afin de **minimiser l'impact des arrestations** sur l'organisation du parti. Il est également important de prendre en compte les informations sensibles - y compris celles stockées sur les téléphones portables ou autres appareils - qui pourraient être compromises en cas d'arrestation ou de confiscation de l'appareil lors d'un rassemblement, d'une manifestation ou d'un autre événement public.
- Établir des **canaux de communication sécurisés et fiables** avec des partenaires externes de confiance.
- **Collaborer avec les OSC** pour inclure des dirigeants ou des observateurs dans les activités publiques afin de renforcer la protection contre les perturbations violentes.
- Coordonner et **partager des informations avec des mouvements ou des organisations de confiance**, y compris ceux qui opèrent à l'extérieur du pays en tant que communautés de la diaspora, uniquement si la sécurité totale des informations et des membres peut être sauvegardée et garantie.
- Envisager la participation de dirigeants respectés, de personnalités religieuses, d'intellectuels ou d'ambassadeurs étrangers aux manifestations afin de **dissuader les mesures répressives**.
- **Filmer les collègues en cours d'arrestation** et collaborer avec la police, le cas échéant, pour empêcher l'arrestation.

AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DE LA CONFRONTATION AVEC LES AUTORITÉS

Lorsque les représentants des partis politiques envisagent d'affronter les autorités dans des espaces fermés et en cours de fermeture, ils doivent examiner attentivement les potentiels avantages et les inconvénients. La confrontation peut offrir une visibilité, une résistance symbolique, une mobilisation et une pression sur les autorités. Cependant, il y a aussi un risque de répression, d'escalade des tensions, de divisions internes et de risques pour la sécurité. Il est essentiel de procéder à des évaluations de la sécurité et des risques et d'explorer des stratégies alternatives pour garantir la sécurité des membres et des sympathisants du parti. La prise de décision doit être globale et tenir compte du contexte spécifique et des conséquences potentielles.

PROTÉGER LA SANTÉ MENTALE :

- Favoriser une culture de parti qui donne la **priorité à la santé mentale et la respecte.**
- **Reconnaître le stress** et la tension subis par les militants, les membres et les dirigeants dans un environnement restrictif.
- Mettre en place un système qui **offre des conseils en matière de santé mentale** et un soutien de pair à pair aux militants confrontés à des mesures répressives ou à des arrestations, en étendant ce soutien aux membres de leur famille touchés par ces mesures.
- Promouvoir une **répartition équilibrée de la structure dirigeante** afin d'encourager la responsabilité et le soutien collectifs.
- Veiller à ce que **chaque membre du parti ait un rôle stratégique** à jouer pour renforcer la résilience.
- Maintenir une **communication interne axée sur la stratégie** afin de réduire le stress inutile.
- Veiller à une budgétisation adéquate et à une planification financière tournée vers l'avenir afin de **soutenir le recrutement de personnel et une répartition de la charge de travail adéquates.**
- Permettre aux individus de refuser des tâches moins stratégiques afin **d'éviter des charges de travail trop lourdes.**
- Mettre en œuvre un **cycle régulier de planification et d'évaluation** afin d'évaluer la pertinence et l'efficacité du travail.

- Maintenir une **orientation claire sur la mission du parti** et **célébrer les réalisations**.
- Exprimer sa **gratitude aux militants** et créer des opportunités de partage des responsabilités au sein du parti.
- Reconnaître que la **protection de la santé mentale peut revêtir des aspects différents selon les groupes**, et donner à ces groupes l'espace nécessaire pour protéger leur santé mentale à leur manière.
- Prodiguer des conseils sur les endroits où les membres du parti qui ont des problèmes de santé mentale peuvent trouver des **ressources**.

2.4.2 SÉCURITÉ PERSONNELLE

Outre le plan du parti visant à protéger la sécurité de l'organisation, il existe des mesures supplémentaires que vous pouvez prendre pour protéger votre sécurité personnelle et celle de vos membres. Il est très important d'élaborer et de maintenir un plan de sécurité en prenant les mesures suivantes :

EVITER DE DEVENIR UNE CIBLE FACILE :

- **Respectez scrupuleusement la loi** pour éviter de donner à vos adversaires une excuse pour vous prendre pour cible.
- **Respectez le code de la route** et les **réglementations relatives aux drogues** et à l'alcool, et veillez à ce que les **impôts** soient payés en bonne et due forme.
- **Évitez les routines prévisibles** qui peuvent être surveillées par ceux qui vous observent.
- **Modifiez l'horaire ou le lieu de vos réunions** et envisagez de les organiser en ligne pour plus de sécurité.
- **Variez vos déplacements** en changeant de véhicule ou d'itinéraire afin de rendre la surveillance plus difficile.
- **Limitez le nombre de personnes ayant accès aux informations de votre agenda**, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du parti.
- Utilisez toujours des **canaux de communication sécurisés**, tels que Signal ou Wire, lorsque vous communiquez des informations sensibles sur le parti ou des informations personnelles.
- Envisagez de **limiter ce qui est partagé dans la correspondance écrite qui ne passe pas par des canaux cryptés**, et utilisez les "messages disparus" dans les applications sécurisées comme Signal pour limiter le contenu sensible présent sur votre appareil à un moment donné. Dans les scénarios où les options de communication cryptées ne sont pas accessibles (par exemple, en cas d'arrêt ou de panne d'Internet), envisagez d'élaborer des mots codés.

- **Donner la priorité à la sécurité lors de la sélection des lieux de réunion**, en tenant compte du nombre de sorties et du niveau général de visibilité du public.

ÉVALUER LES VULNÉRABILITÉS AU DOMICILE :

- **Effectuez une évaluation des risques à la maison** et identifiez les zones vulnérables.
- Mettez en œuvre des mesures visant à réduire ou à éliminer les risques, par exemple en **établissant des procédures d'urgence avec votre famille** et en insistant sur l'importance de verrouiller les portes et les fenêtres.
- Définir un **mot de passe fort** pour le réseau Wifi de votre domicile.
- Demandez **l'aide de voisins de confiance** qui peuvent vous aider à surveiller votre maison et vous informer de toute activité suspecte ou de tout incident dans le voisinage.
- **Évitez d'apporter des informations sensibles à la maison** ou de transférer des données sur des ordinateurs ou des appareils mobiles non sécurisés.
- Envisagez **d'installer des technologies de sécurité appropriées**, telles que des alarmes ou des caméras, à la fois à votre domicile et à votre bureau. N'oubliez cependant pas que des mesures de sécurité visibles peuvent également attirer l'attention.
- **Veillez à ce que tous les membres de la famille soient conscients des risques** identifiés et comprennent comment les atténuer. Abordez la conversation dans l'optique de promouvoir la sécurité plutôt que de susciter la peur.

SE PRÉPARER AU PIRE :

- **Contactez en priorité un avocat** avant toute arrestation potentielle. Trouvez un avocat en qui vous avez confiance et familiarisez-vous avec vos droits. Mémo-risez le numéro de téléphone de votre avocat et abstenez-vous de répondre aux questions des autorités en l'absence d'un représentant légal. En cas de détention, faites valoir vos droits fermement et poliment.
- **Portez toujours sur vous des médicaments essentiels** en cas de détention inattendue.

- Assurez-vous que vos **collègues de confiance ont mis en place un plan d'action en cas de détention**, notamment en ce qui concerne vos comptes et appareils numériques. Examinez, par exemple, si ces comptes doivent être supprimés à distance, ou si cela entraînerait des risques supplémentaires. Ce plan devrait comprendre la recherche de soutien auprès de partenaires de coalition nationaux et internationaux pour plaider en faveur de votre libération.
- **Gardez votre passeport et vos documents de voyage à jour**, y compris les visas nécessaires pour les destinations potentielles au cas où vous devriez fuir. Faites des copies de tous les documents importants et conservez-les auprès d'une personne de confiance.

2.4.3 INVESTIR DANS LA SÉCURITÉ NUMÉRIQUE

Tout parti politique opérant dans des espaces fermés et en cours de fermeture doit faire de la sécurité numérique une priorité et un élément central de son évaluation des risques, car un seul maillon faible dans ce contexte peut compromettre la sécurité et le fonctionnement de l'ensemble de l'organisation.

Pour les partis confrontés à un environnement hostile, il est encore plus important de garantir la sécurité des ordinateurs, des comptes, des bases de données, des sites web, des communications numériques et des appareils mobiles. Dans un système répressif, une violation de données, l'infection d'un appareil par un logiciel espion avancé ou le piratage d'un compte de média social peuvent mettre un parti dans l'embarras et exposer ses partisans et ses membres à de graves dangers.

Les meilleures pratiques et recommandations spécifiques varieront en fonction des contextes dans lesquels évolue votre parti, et il est fortement recommandé de faire appel à un expert en sécurité numérique pour vous aider à élaborer un plan de sécurité sur mesure. Cela dit, il existe quelques principes de base universels que presque tous les partis devraient mettre en place pour renforcer leur position en matière de sécurité. Bien que les actions énumérées ci-dessous soient essentielles, les partis peuvent trouver des conseils et des informations supplémentaires en recherchant d'autres manuels de cybersécurité pour les partis politiques qui sont disponibles publiquement en ligne. Lors de leurs recherches, les partis doivent s'assurer que les conseils en matière de cybersécurité proviennent de sources ou d'organisations fiables.

PRENEZ LES ACTIONS SUIVANTES POUR ATTÉNUER CES RISQUES :

- **Organisez régulièrement des formations sur la sécurité** au sein de votre parti. Lors de la formation et du soutien du personnel, établissez et maintenez une culture de sensibilisation à la sécurité de l'information et de réduction des risques.
- **Soyez attentifs aux messages d'hameçonnage**, c'est-à-dire aux messages qui incitent les utilisateurs à communiquer des informations confidentielles en prétendant provenir de sources fiables, sur les courriels, les médias sociaux et les applications de communication, et mettez en place un système de signalement.

- **Exiger des mots de passe forts** et mettre en place un gestionnaire de mots de passe au sein du parti.
- **Exigez une authentification à deux facteurs dans la mesure du possible** - idéalement avec des clés de sécurité physiques, un petit dispositif qui peut être utilisé pour la vérification lors de la connexion à des comptes sécurisés, y compris dans votre bureau, tout autre service de courrier électronique ou de stockage, et vos comptes de médias sociaux.
- **Veillez à ce que tous les appareils et logiciels du personnel soient mis à jour** et, si possible, investissez dans des outils avancés de gestion et de sécurité pour aider à préserver les appareils des logiciels malveillants.
- **Utilisez le stockage en nuage (« cloud ») sécurisé** pour limiter la quantité d'informations sensibles stockées sur des ordinateurs physiques, des disques durs et d'autres dispositifs qui peuvent être physiquement compromis ou volés. Choisissez des services en nuage dont la sécurité a été vérifiée, car ils peuvent offrir des niveaux de protection plus élevés que les mesures de sécurité prises par les utilisateurs eux-mêmes.
- Instaurer et maintenir une **culture de sensibilisation à la sécurité de l'information** et de réduction des risques par la formation et le soutien du personnel et des bénévoles.
- **Contrôler et mettre à jour régulièrement les pare-feux** et autres mesures de sécurité numérique afin de protéger les informations essentielles.
- **Changez régulièrement de mot de passe**, surtout lorsque vous y êtes invité.
- **Méfiez-vous des personnes qui prétendent être du personnel d'assistance technique** et qui appellent le bureau de votre parti pour demander des informations sur le mot de passe.
- **Envisagez de faire appel à des sociétés de sécurité spécialisées et contrôlées** qui peuvent vous aider à résoudre les problèmes, à réagir aux atteintes à la sécurité ou à prendre des mesures proactives pour prévenir les atteintes à la sécurité technologique.
- Comprenez vos **obligations légales en matière de sécurité technologique** et préparez-vous à communiquer rapidement en interne et en externe en cas de situation de crise.

OUTIL 2A : REGISTRE DES RISQUES

Utilisez l'exemple de registre des risques et de matrice de priorité des risques ci-dessous, complété par des exemples, pour identifier les risques auxquels vous êtes confronté lorsque vous travaillez dans des espaces fermés et en cours de fermeture ; examinez vos vulnérabilités pour chaque risque ; passez en revue les mesures prises pour atténuer les risques ; et planifiez les mesures d'atténuation supplémentaires nécessaires. Classez la probabilité et l'impact de chaque risque en utilisant les échelles de classement ci-dessous.

| | RISQUE | |
|--------------------------------|--|--|
| | Enlèvement par une milice pro-gouvernementale | Harcèlement en ligne |
| VULNÉRABILITÉS | <ul style="list-style-type: none"> Trajet du bureau à la maison sur une route de campagne sans éclairage La voiture s'arrête devant la maison pour attendre l'ouverture du portail | <ul style="list-style-type: none"> Sites web et comptes de médias sociaux liés au gouvernement |
| MESURES D'ATTÉNUATION EN PLACE | <ul style="list-style-type: none"> Téléphone totalement rechargé Contrôles programmés avec des personnes de confiance Voiture verrouillée en permanence Changer régulièrement d'itinéraire Des refuges sont identifiés en cas de risque important, par exemple avant les élections. | <ul style="list-style-type: none"> Suivi quotidien des médias sociaux et des liens web pertinents |

| | | |
|--|---|---|
| MESURES D'ATTÉNUATION NÉCESSAIRES | <ul style="list-style-type: none"> • Caméra de télévision en circuit fermé (CCTV) à l'entrée de la maison • Ne jamais se déplacer seul en voiture • Informer les voisins, avec des relations amicales, de la personne à contacter s'ils sont témoins d'un incident à la maison | <ul style="list-style-type: none"> • Élaborer une stratégie globale d'atténuation et nommer un coordinateur au sein du parti |
| PROBABILITÉ (1-5) | 3 | 4 |
| IMPACT (1-5) | 5 | 4 |

Une fois la liste et l'analyse de chaque risque terminé, commencez à évaluer les priorités. Attribuez à chacun d'eux une note de 1 à 5 en fonction de la probabilité qu'il se produise ou qu'il perdure.

| CLASSEMENT DES PROBABILITÉS | | | | |
|------------------------------------|--------------------------|--------------------------------|--|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Possible mais très improbable | Possible mais improbable | Peu probable mais à surveiller | Probable, mais dépend d'un changement de circonstances | Déjà vécu, ou jugé certain de se produire |

Ensuite, classez les risques en fonction de l'importance de l'impact que leur occurrence aurait ou a déjà eu sur votre capacité à fonctionner.



| CLASSEMENT DES IMPACTS | | | | |
|---|---|--|---|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| L'impact sur les membres et les opérations du parti serait minime | Serait irritant ou distrayant, mais pas critique pour vos activités | La capacité de votre parti à fonctionner normalement est compromise, mais vous pouvez toujours fonctionner | Perturberait sévèrement votre parti et mettrait en péril la sécurité de vos partisans | Rendrait impossible le fonctionnement de votre parti Risques graves pour la vie et la liberté des dirigeants ou des sympathisants |

Fiche de travail pour le registre des risques: Annexe 2A

OUTIL 2B : MATRICE DE PRIORITÉS DES RISQUES

Utilisez vos classements d'impact et de probabilité pour hiérarchiser les principaux risques à traiter.

| | | | | | | |
|-------------|---------------------|-------------------|--|------------------------|--|--|
| IMPACT ↑ | 5 TRÈS ÉLEVÉ | Meurtre | Enlèvement | Attaque par une milice | | Arrestation Invalidation du parti |
| | 4 ELEVÉ | | Le gouvernement radie vos candidats | Bureaux vandalisés | Piratage des systèmes informatiques Parti infiltré par des agents du régime | |
| | 3 MOYEN | | | | | Rapports falsifiés par dans les médias étatiques |
| | 2 BAS | | Les médias et les entreprises refusent le patronage de votre parti | | Harcèlement des sympathisants /électeurs le jour de l'élection | |
| | 1 TRÈS BAS | | | | | |
| | | 1 TRÈS BAS | 2 BAS | 3 MOYEN | 4 ELEVÉ | 5 TRÈS ÉLEVÉ |
| | | PROBABILITÉ → | | | | |

Fiche de travail pour la matrice de priorités des risques : Annexe 2B

3. ORGANISER VOTRE PARTI

3.1 ORGANISATION D'UN PARTI POLITIQUE

Pour rester en phase avec les réalités sociales, économiques et politiques de la population dans des espaces fermés et en cours de fermeture, les partis politiques doivent adapter leur structure organisationnelle et créer un cadre solide avec des équipes interconnectées capables de résister aux attaques des forces autoritaires et antiprogressistes. Il est essentiel d'intégrer la participation des groupes traditionnellement sous-représentés et exclus, y compris les femmes et les minorités, dans les activités des partis.

Toutefois, la capacité à s'engager dans ces activités varie considérablement d'une société ouverte à une société fermée. Dans les sociétés ouvertes, les partis politiques s'efforcent d'organiser divers intérêts, de concourir pour représenter ces intérêts et de tenir les promesses faites à leurs partisans. À l'inverse, les partis opérant dans des sociétés fermées sont souvent confrontés à des restrictions de leur rôle et de leurs activités. Ils peuvent être limités à défendre des questions spécifiques, à opérer dans des régions spécifiques ou à se concentrer sur la gouvernance locale.

Dans les sociétés les plus répressives, les partis politiques peuvent ne pas être en mesure de fonctionner librement et en toute sécurité. Dans ce cas, les partis peuvent avoir besoin de maintenir des liens avec leurs membres et leurs sympathisants par le biais de canaux de communication tout en étant en exil, sans mettre en danger les sympathisants restés dans le pays.

Ce chapitre fournit des outils précieux pour opérer dans des espaces fermés et en cours de fermeture, en se concentrant sur la gestion efficace de votre parti face aux attaques, en tirant parti des ressources disponibles et en promouvant la résilience. Il souligne également l'importance d'inclure les groupes traditionnellement exclus et de mettre en œuvre des campagnes de proximité sûres pour maximiser l'impact des efforts de votre parti.

3.2 ORGANISER UN PARTI RÉSILIENT

Comme nous l'avons déjà mentionné, un défi important pour les partis opérant dans des environnements restrictifs est d'établir une structure organisationnelle qui favorise la résistance aux forces antidémocratiques. Cela s'applique non seulement à la direction, mais aussi au niveau local, où les militants doivent surmonter la peur induite par les régimes répressifs.

Un aspect crucial à aborder est la gestion des conflits interpersonnels au sein du parti. Il est essentiel de reconnaître que ces conflits peuvent être exploités par les régimes autoritaires pour diviser les groupes d'opposition. Bien qu'il n'existe pas de solution infaillible, il est conseillé d'inclure des stratégies de résolution et de gestion des conflits dans le cadre organisationnel du parti. En abordant les conflits de manière proactive, les partis peuvent minimiser leur impact négatif et maintenir l'unité.

Le respect du principe de non-préjudice est également essentiel. Des évaluations régulières doivent être menées pour s'assurer que les méthodes d'organisation du parti ne mettent pas inutilement en danger ses membres ou ses représentants.



Bien que le fait d'opérer dans des environnements restrictifs comporte intrinsèquement des risques, il est essentiel de les minimiser grâce à une organisation réfléchie du parti et à des stratégies de gestion des risques. Lors de l'évaluation de ces risques, il est essentiel de prendre en compte les risques pour la diversité des membres du parti qui s'engagent dans des activités à risque. Les femmes et les personnes appartenant à d'autres groupes marginalisés peuvent être confrontées à des risques disproportionnés ou différents et doivent donc faire l'objet de stratégies d'atténuation des risques différentes.

Un autre principe clé pour renforcer la résistance aux forces antidémocratiques est d'améliorer la démocratie interne et de promouvoir l'inclusion au sein des structures des partis politiques. Cela implique d'engager activement les membres - y compris ceux des groupes marginalisés - dans les processus de prise de décision, de promouvoir la transparence et de veiller à ce que les différentes voix et perspectives soient valorisées et entendues. L'adoption de la démocratie interne et de l'inclusion renforce la cohésion des partis et leur résistance aux pressions extérieures.

3.2.1 REPENSER L'ORGANISATION TRADITIONNELLE DES PARTIS POLITIQUES

Outre les mesures mentionnées, il est essentiel de repenser la structure organisationnelle du parti. De nombreux partis politiques adoptent un modèle hiérarchique, avec une équipe dirigeante menée par le leader qui supervise la stratégie et la communication avec les branches régionales ou locales du parti, les militants et l'ensemble des membres. Parfois, ces partis intègrent également une structure démocratique ascendante, dans laquelle les militants élisent des délégués au congrès du parti ou au comité exécutif national. Bien que cette structure de gestion hiérarchique soit courante, il est essentiel de reconnaître les défis associés à ce modèle :

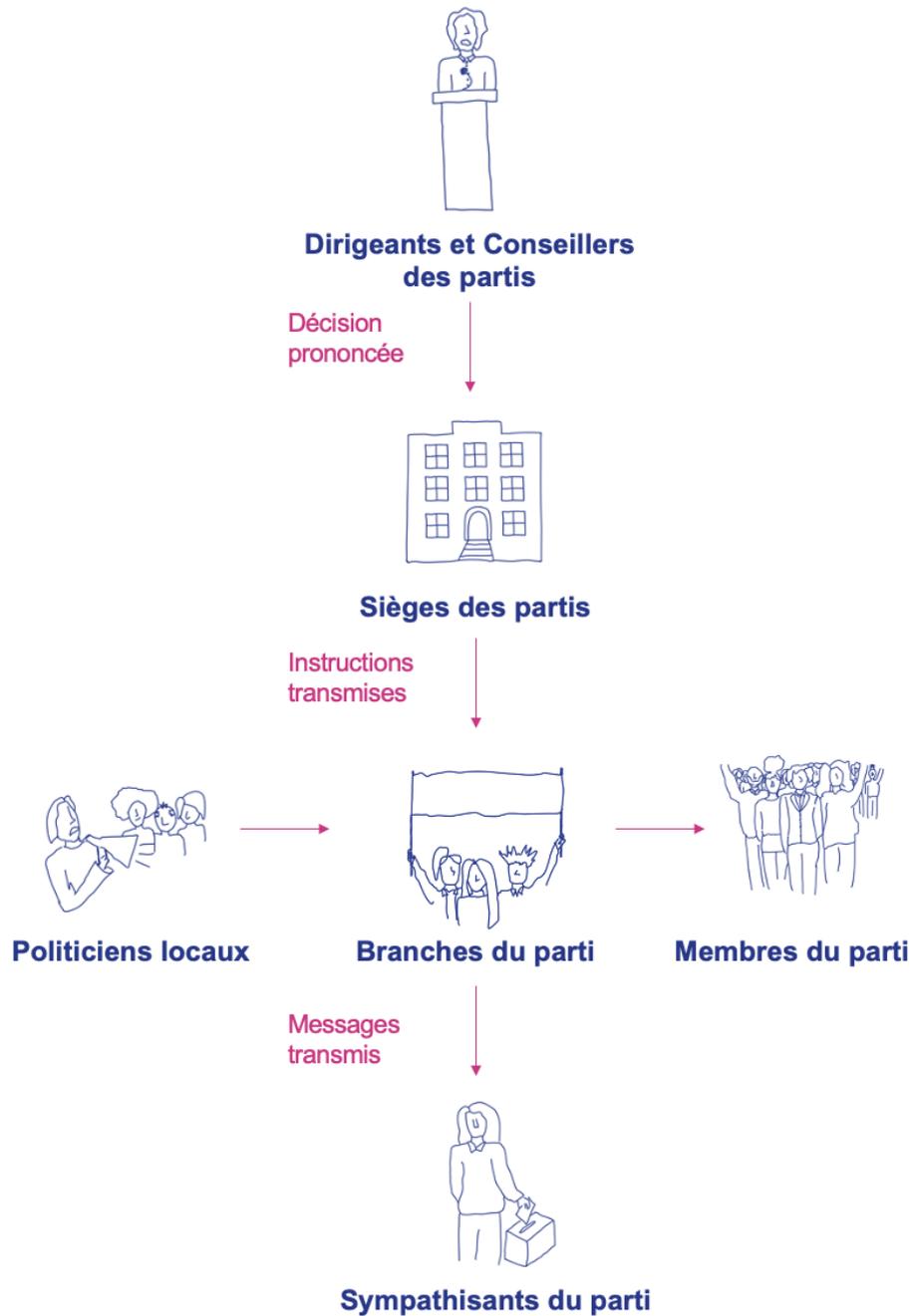
- **Vulnérabilité en matière de partage de l'information** : La structure hiérarchique du parti peut encore entraver une communication efficace entre la direction et la base. Dans les environnements répressifs, les défaillances ou les ruptures dans la chaîne de communication deviennent plus critiques, empêchant la vision stratégique de la direction d'atteindre la base et vice versa.
- **La désresponsabilisation des militants et des membres** : Les militants et les membres de partis opérant dans des environnements restrictifs aspirent à un sentiment d'appropriation et à un engagement significatif en faveur du changement démocratique. Cependant, un modèle hiérarchique délègue souvent des tâches sans accorder aux individus une véritable responsabilité ou un pouvoir de décision, ce qui exacerbe les difficultés rencontrées dans les espaces fermés.
- **Manque de démocratie interne** : Pour que les partis politiques soient un véritable reflet de la société et de la vision qu'ils visent à servir, la démocratie interne devient encore plus cruciale dans les environnements restrictifs. Il s'agit notamment de favoriser un environnement qui encourage les débats inclusifs, respecte les différents points de vue et trouve des moyens constructifs de traiter les désaccords, tout en préservant l'unité et la cohésion du parti face aux défis posés par les forces autoritaires.

- 
- **Vulnérabilité aux perturbations causées par des forces antidémocratiques :** Les structures hiérarchiques des partis sont plus vulnérables dans les espaces fermés et sous un régime autoritaire. Les régimes autoritaires peuvent facilement perturber ces structures en ciblant des membres clés, en les forçant à l'exil ou en les soumettant à des actes d'intimidation, ce qui nuit à l'efficacité du parti dans la poursuite de ses objectifs dans des environnements difficiles.

Pour relever ces défis, les partis politiques opérant dans des espaces fermés et en cours de fermeture devraient envisager de réimaginer leurs structures organisationnelles afin de donner plus de pouvoir à leurs membres, d'améliorer le partage d'informations, de favoriser la démocratie interne et de renforcer la résistance aux perturbations extérieures. L'adoption de modèles plus inclusifs et participatifs peut renforcer la capacité du parti à naviguer dans des environnements difficiles et à défendre les principes démocratiques. La création d'un système et d'une culture d'inclusion peut grandement améliorer la résilience des partis.

FIGURE 1 : ORGANISATION DU PARTI POLITIQUE

ORGANISATION TRADITIONNELLE DES PARTIS : MODÈLE HIÉRARCHIQUE



UNE ORGANISATION DE PARTI RÉIMAGINÉE : STRUCTURER POUR LA RÉSILIENCE:



3.2.2 CRÉER UNE STRUCTURE DE PARTI RÉILIENTE

Comme nous l'avons vu tout au long de ce manuel, agir dans un environnement fermé ou en cours de fermeture présente des difficultés, car les membres du parti qui occupent des fonctions critiques peuvent devenir la cible d'attaques permanentes de la part de leurs adversaires, ce qui représente un risque de perturbation des opérations du parti. Pour contrer cette vulnérabilité, une option consiste à restructurer le parti en suivant le modèle du « flocon de neige », ce qui peut grandement améliorer la résilience.

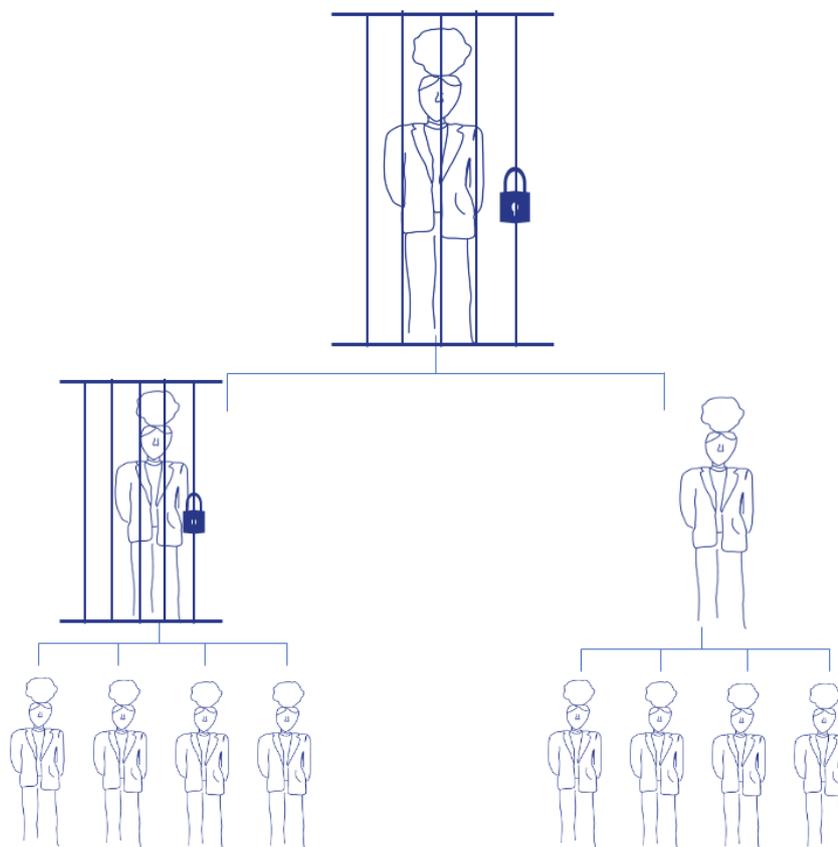
Ce modèle d'organisation préconise une structure de parti plus horizontale, s'écartant de l'approche hiérarchique traditionnelle évoquée plus haut. Au lieu de faire descendre les tâches en cascade dans la hiérarchie du parti, tous les niveaux du parti sont organisés en équipes. Ce modèle d'organisation favorise de nombreuses lignes de communication, ce qui rend plus difficile la perturbation de la structure du parti par des forces autoritaires et accroît sa résistance aux pressions extérieures.

Outre l'adoption du modèle du flocon de neige, la promotion d'une culture de débat ouvert au sein du parti renforce encore la résilience. En cultivant un environnement dans lequel tous les membres ont le sentiment que leurs contributions sont appréciées et qu'elles exercent une influence sur le développement du parti, on favorise ainsi un sentiment d'appropriation et d'engagement.

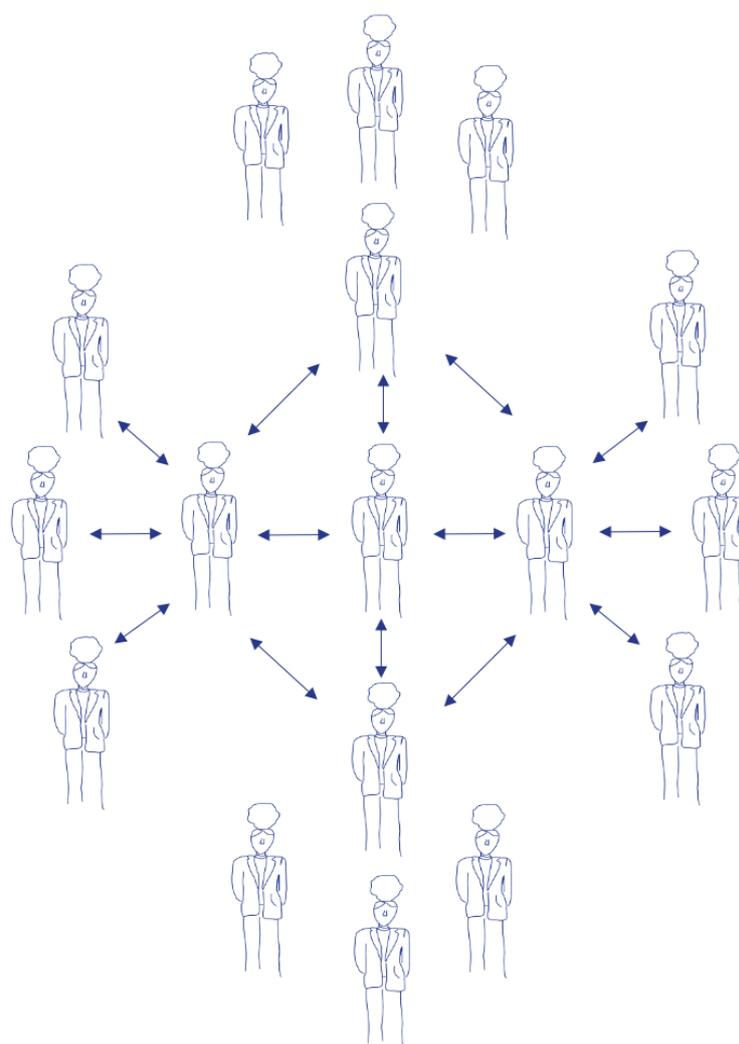
Dans ce contexte, les OSC, en particulier celles qui sont dirigées par des groupes marginalisés et qui les représentent, possèdent souvent une grande expertise pour naviguer dans des espaces fermés et en cours de fermeture tout en assurant la sécurité de leurs membres. L'établissement de partenariats avec ces groupes permet non seulement de renforcer la résilience du parti, mais aussi d'intégrer des idées nouvelles et innovantes.

FIGURE 2 : CRÉER UNE STRUCTURE DE PARTI RÉSILIENTE

MODÈLE HIÉRARCHIQUE TRADITIONNEL



MODÈLE FLOCON DE NEIGE



Dans le modèle du flocon de neige, les équipes collaborent sur des tâches partagées, en veillant à ce que chacun soit au courant des activités des autres membres qui les entourent. Si un membre est retiré de l'organisation, par exemple à la suite d'une arrestation ou d'un emprisonnement par un régime autoritaire, les autres peuvent continuer à exécuter les tâches jusqu'à ce qu'un remplaçant soit trouvé. Cette structure ne signifie pas que tout le monde participe à toutes les activités, mais plutôt que toutes les équipes sont interconnectées. Les objectifs communs et les appels à l'action sont communiqués à l'ensemble du réseau par tous les membres, ce qui minimise les risques de perturbation du flux d'informations au sein du parti.

Dans les environnements où il existe un risque constant de répression gouvernementale, les partis peuvent répartir la direction non seulement entre les équipes à l'intérieur du pays, mais aussi veiller à ce que les postes de direction au sein de chaque équipe soient situés à l'étranger, afin de protéger l'organisation. Nous donnons ci-dessous d'autres conseils sur la manière d'établir cette structure de parti plus horizontale et plus résiliente.

OUTIL 3A : AUDIT DE LA STRUCTURE DU PARTI

Pour évaluer les vulnérabilités de la structure de votre parti et restructurer efficacement votre organisation à l'aide du modèle du flocon de neige, il est essentiel de procéder à un audit approfondi de la structure actuelle de votre parti. Cet audit doit se concentrer sur l'analyse de la structure du parti telle qu'elle existe actuellement, plutôt que sur la façon dont vous l'envisagez. Lors de l'audit, envisagez d'aborder les domaines décrits ci-dessous.

| | |
|---|--|
| RÔLES | Analyser les rôles du parti aux niveaux national, régional et local, en évaluant les rôles permanents qui sont souvent permanents et nécessaires à l'organisation du parti et au travail quotidien. Commencez par les dirigeants et descendez dans la hiérarchie. |
| PROJETS | Pensez aux projets que le parti doit mener à bien, tels que la mise en œuvre de tactiques issues du travail stratégique ou la poursuite de projets existants, comme la mise en place d'un système d'adhésion, la planification des élections municipales ou le recrutement d'un plus grand nombre de femmes candidates. |
| PRISE DE DÉCISION ET MISE EN ŒUVRE | Indiquer qui prend les décisions à chaque niveau du parti et qui est responsable de la mise en œuvre de ces décisions. |
| VULNÉRABILITÉS | Déterminer si certaines personnes sont seules responsables des tâches critiques. |
| DISTRIBUTION DES RESPONSABILITÉS | Réfléchissez aux personnes qui devraient participer à la prise de décision et à l'obtention des résultats. |
| SYSTÈMES ET FLUX DE COMMUNICATION | Analyze how the party communicates between the various levels and individuals in the organization. Identify weak points in the communication system. Identify key channels for communication and how they can be better secured. Assess the technology used for communication and assess if the tools will be available for members and officials throughout the organization. |

3.3 REMODELER LES STRUCTURES DES PARTIS

Une fois l'analyse terminée, le parti peut commencer à réévaluer sa structure organisationnelle. Sur la base de l'évaluation, le parti peut se réorganiser en équipes clés selon le modèle du flocon de neige. Dans ce modèle, les équipes collaborent sur des tâches communes et se soutiennent mutuellement, de sorte que le retrait d'un membre ne perturbe pas l'ensemble du flux de travail. Il est important de prendre en compte la composition de ces équipes et de veiller à la diversité de leurs membres, en recherchant notamment la parité hommes-femmes dans ces équipes, en particulier pour les personnes chargées de la prise de décision. Le modèle du flocon de neige met l'accent sur les équipes clés suivantes :

L'équipe dirigeante : Composée du chef du parti, de hauts responsables politiques et de cadres capables de se suppléer les uns les autres, cette équipe est responsable de la prise de décision politique à haut niveau.

Équipe chargée de la stratégie et de la communication : Cette équipe est chargée de la sensibilisation des citoyens, de l'élaboration de la stratégie politique, de la communication interne et externe et de la création de matériel d'information et de matériel électoral.

L'équipe d'organisation de base (proximité) : Cette équipe est chargée d'entretenir des relations avec la société civile, de mener des campagnes de terrain et de former les membres du parti.

L'équipe opérationnelle : Cette équipe gère les processus démocratiques internes du parti, les tâches administratives et veille au bon fonctionnement des activités du parti.

L'équipe juridique : Cette équipe veille à la conformité juridique du parti et apporte son soutien aux responsables et aux membres du parti confrontés à des problèmes juridiques.

Le modèle du flocon de neige relie ces équipes, ce qui permet un flux continu de communication et un objectif commun. Même si tout le monde n'est pas impliqué dans chaque activité, l'interconnexion assure la continuité des tâches, réduisant ainsi les risques de perturbation du flux d'informations du parti.

Compte tenu du risque constant de répression gouvernementale dans certains environnements, le parti peut renforcer sa résilience en répartissant la direction entre les équipes et en plaçant éventuellement certains dirigeants à l'étranger pour une protection accrue. Cette approche est conforme au principe de responsabilité partagée et de résilience du modèle du flocon de neige.

OUTIL 3B : CRÉER DES ÉQUIPES INTERCONNECTÉES

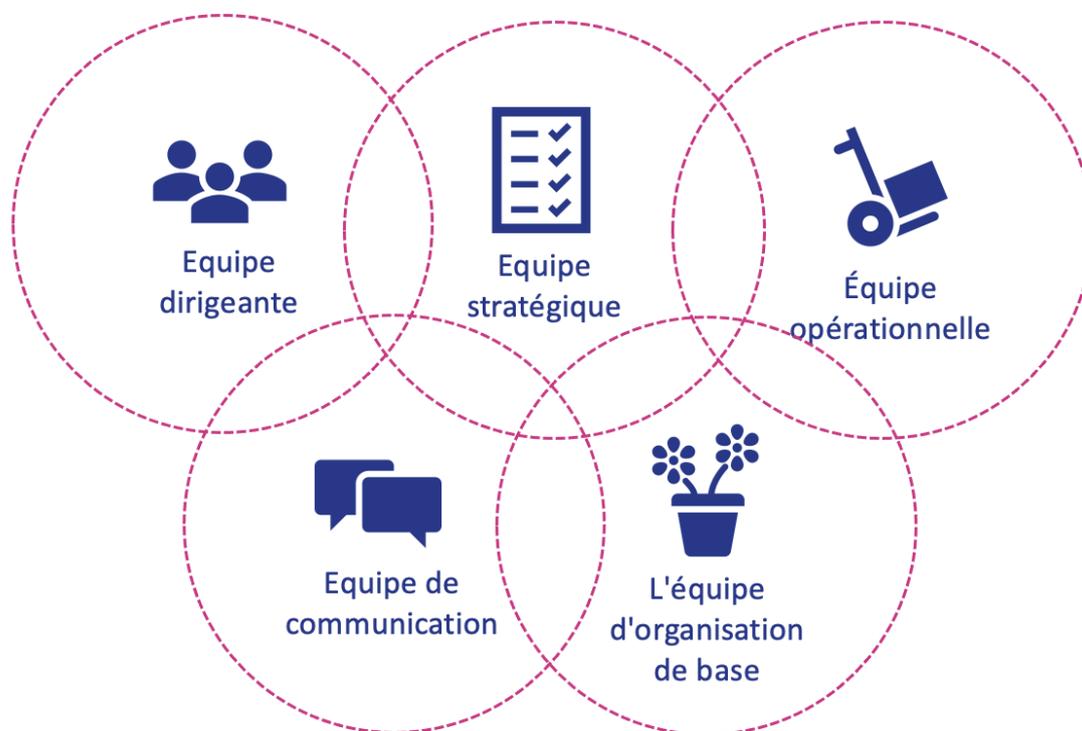
Pour renforcer la résilience de la structure de votre parti et mettre en œuvre efficacement le modèle du flocon de neige, il est important de créer des équipes interconnectées au sein de votre organisation. Ces équipes doivent être conçues pour se chevaucher, leurs membres devant participer à plusieurs équipes, ce qui favorise une solide interconnectivité et collaboration. Voici quelques étapes à prendre en compte :

- **Identifier les équipes clés** : Déterminez les équipes essentielles au sein de votre parti qui sont responsables de différentes fonctions telles que la communication, les campagnes de terrain, l'élaboration des politiques et la sensibilisation des communautés.
- **Participation à plusieurs équipes** : Encouragez les membres à participer simultanément à plusieurs équipes. Par exemple, un membre de l'équipe de communication peut également faire partie de l'équipe de base. Cette participation croisée facilitera la coordination, le partage d'informations et la synergie entre les différents aspects du travail du parti.
- **Réunions régulières entre les équipes** : Organisez des réunions régulières au cours desquelles les représentants de chaque équipe se réunissent pour discuter des stratégies, partager les mises à jour et coordonner leurs efforts. Ces réunions garantiront une circulation fluide de l'information, un alignement des tâches et une mise en œuvre efficace de la stratégie globale du parti.
- **Une répartition du leadership** : Répartir les rôles de direction au sein du parti afin de limiter le risque de perturbation en cas de répression ou d'actions ciblées contre des membres spécifiques. Envisager de partager ou de faire tourner les responsabilités de direction entre plusieurs membres, tant au niveau national qu'international. Cette approche garantit que si un membre est pris pour cible, le fonctionnement du parti reste ininterrompu, reflétant ainsi la résilience inhérente au modèle du flocon de neige.

En créant des équipes interconnectées et en encourageant la participation de toutes les équipes, votre parti favorisera la collaboration, l'échange d'informations et la résilience. Des réunions régulières entre les équipes faciliteront une coordination efficace, tandis que la répartition du leadership minimisera l'impact des perturbations potentielles. Ces stratégies renforceront la capacité de votre parti à relever les défis et à poursuivre ses activités dans des environnements restrictifs. La création de ces équipes est également l'occasion pour les personnes qui ne sont souvent pas sélectionnées pour les postes de direction du parti, comme les femmes et les autres groupes marginalisés, d'acquérir de l'expérience dans des postes de direction et de favoriser la diversité et l'inclusion au sein du parti.

Modèles pour remodeler les structures du parti Annexe 3B

FIGURE 3 : CRÉER DES ÉQUIPES DE PARTIS INTERCONNECTÉES



Une fois que vous avez établi une structure d'équipes se chevauchant au sein de votre parti, il est important de rester flexible et adaptable. Reconnaissez que cette structure n'est pas figée et soyez ouvert à la possibilité de fusionner, de scinder, de former ou de reformer des équipes en fonction de l'évolution des besoins stratégiques. En conservant une approche souple, vous pourrez mieux réagir aux tendances et événements émergents, ce qui vous donnera un avantage sur vos adversaires.

3.4 ORGANISATION LOCALE ET RÉGIONALE DU PARTI

Au niveau local ou régional, où le nombre de dirigeants qualifiés peut être limité, vous pouvez mettre en place une structure de parti rationalisée qui reflète les principes de chevauchement des équipes et de partage des responsabilités. Considérez le modèle organisationnel suivant :

- **L'équipe de gestion** : Cette équipe est composée du président et du secrétaire de la section. Elle est chargée de superviser la bureaucratie locale du parti, y compris les tâches administratives, la tenue des registres et la coordination des activités de la section.

- **L'équipe de campagne** : L'équipe de campagne se concentre sur les activités locales de base, telles que l'organisation et l'exécution des efforts de campagne, la formation des membres du parti aux techniques de campagne efficaces et la formation des candidats aux élections locales. Elle joue un rôle crucial dans la mobilisation du soutien et l'engagement auprès de la communauté.
- **L'équipe militante** : L'équipe militante est responsable des initiatives de recrutement, de l'organisation d'événements sociaux pour favoriser la camaraderie entre les membres, et de la garantie du bien-être et de l'engagement des membres du parti au niveau local. Elle travaille activement à attirer de nouveaux membres et à créer un environnement accueillant et inclusif au sein du parti.
- **Les équipes juridiques régionales** : Tout comme l'équipe juridique au niveau national, les équipes juridiques régionales peuvent traiter des questions juridiques spécifiques au contexte local ou régional, en veillant au respect des lois et règlements pertinents et en fournissant des conseils et un soutien juridique en cas de besoin.

Lors de la constitution des équipes à tous les niveaux du parti, il est important de donner la priorité à la diversité et à la représentation. Envisagez de fixer des objectifs pour garantir l'inclusivité, par exemple en visant à ce que la moitié des postes soient occupés par des femmes ou en réservant une partie des places à des jeunes ou à des personnes issues de communautés minoritaires dans le pays. Cela permet de s'assurer que votre parti reflète la diversité et les voix de la population qu'il vise à représenter.

3.5 FORMATION INTERNE ET RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DU PARTI

Pour les partis politiques opérant dans des environnements restrictifs, il est de la plus haute importance de donner la priorité au renforcement des capacités internes. Il s'agit non seulement de communiquer la stratégie globale du parti, mais aussi de diffuser des informations internes cruciales sur la structure organisationnelle, les procédures de communication et les processus opérationnels afin de garantir l'alignement de tous les membres.

Pour renforcer la résilience, l'organisation doit systématiquement élaborer et mettre à jour des documents de référence, des manuels et des lignes directrices. Il est essentiel d'investir dans des formations en personne et en ligne, tout en encourageant les interactions entre pairs, afin de doter les principaux responsables des compétences et des connaissances nécessaires pour mettre en œuvre efficacement la stratégie de l'organisation. Cette approche leur permet de comprendre clairement leur rôle, leurs responsabilités et les meilleures pratiques, ce qui atténue les risques. Elle souligne également l'importance de comprendre les tâches spécifiques associées à leurs rôles respectifs.

3.6 RECRUTEMENT DANS LES ESPACES FERMÉS ET EN COURS DE FERMETURE

Pour construire efficacement la structure organisationnelle de votre parti, il est essentiel d'identifier, de recruter et de mobiliser de nouveaux talents et de les développer pour qu'ils deviennent des leaders. Voici quelques approches pour impliquer les groupes traditionnellement exclus et marginalisés, promouvoir le recrutement des membres et garantir l'engagement de la base :

- **Mettre en place des systèmes de soutien** : Donner la priorité à la mise en place de processus et de systèmes de soutien avant le recrutement des membres afin d'éviter d'exposer les nouveaux membres à des risques inutiles, en particulier dans les espaces fermés. Une planification réfléchie peut améliorer la sécurité et l'inclusion, en particulier pour les groupes traditionnellement sous-représentés et exclus.
- **Utiliser les réseaux de membres existants** : Permettre aux membres actuels du parti de tirer parti de leurs réseaux sociaux personnels pour le recrutement et l'engagement. Fournissez des outils et une formation à la communication persuasive, des documents d'information spécifiques au parti, l'accès à des plateformes numériques sécurisées et des lignes directrices pour des pratiques de recrutement sûres. L'exploitation des réseaux existants peut élargir la portée de votre parti et le soutien de la base.
- **Faciliter le recrutement dans des milieux fermés** : Dans les environnements restrictifs, recrutez discrètement ou ouvertement, en tenant compte des risques encourus à la fois par le parti et par les personnes approchées. Les contacts entre pairs et les manifestations volontaires d'intérêt peuvent constituer des stratégies de recrutement efficaces.
- **Impliquer les groupes traditionnellement exclus** : Veiller à la représentation et à la participation des groupes traditionnellement exclus, notamment les femmes, les personnes handicapées, les minorités ethniques et religieuses, les communautés LGBTQI+, les jeunes et les populations autochtones. Il est essentiel de se rappeler que tous les groupes traditionnellement exclus - et les sous-groupes au sein de ces groupes - ont des barrières et des défis uniques qui peuvent les empêcher de participer en toute sécurité aux activités du parti. Il est essentiel de comprendre ces difficultés pour approcher ces groupes de manière sûre et efficace.
- **Intégrer la participation inclusive** : Abordez la question de la participation des groupes exclus à tous les niveaux de la structure de votre parti. Envisagez de réserver des postes aux groupes marginalisés dans les fonctions élues ou nommées du parti et plaidez pour des quotas de candidats aux élections. Abordez la discrimination fondée sur le sexe, la race, la religion, le handicap, l'orientation sexuelle et l'identité de genre au sein du parti.
- **S'engager dans des campagnes axées sur des thèmes précis** : Trouver des thèmes qui trouvent un écho auprès des citoyens et mobiliser leur soutien, même dans le cadre de systèmes gouvernementaux oppressifs. Canaliser les préoccupations du public vers la mobilisation politique peut être une tactique efficace. Identifier les questions qui mobilisent les citoyens et les relient à leurs



préoccupations quotidiennes. Dans certains espaces fermés, les activités liées au genre ou à la participation des femmes peuvent être considérées comme moins menaçantes, car les mentalités sexistes et patriarcales des dirigeants autoritaires ne tiennent souvent pas compte de l'impact que peuvent avoir les femmes. Les partis peuvent exploiter ces attitudes négatives à l'égard des femmes pour mettre en œuvre en toute sécurité des activités liées à l'égalité des sexes.

En mettant en œuvre ces stratégies, votre parti peut favoriser l'inclusion et la résilience et renforcer son impact dans les espaces fermés et en voie de fermeture.

OUTIL 3C : ELÉMENTS D'UNE CAMPAGNE DE TERRAIN

L'organisation de la base doit être adaptée au contexte spécifique dans lequel les partis opèrent. Cette approche est centrée sur l'établissement de relations significatives avec les électeurs des communautés locales, sur la compréhension de leurs intérêts et sur l'apport de solutions pertinentes aux problèmes qu'ils rencontrent. L'engagement actif, l'écoute et l'empathie avec les membres de la communauté sont des éléments clés de cette stratégie. En mettant en œuvre efficacement l'organisation de la base, votre parti peut établir des liens solides avec les électeurs et avoir un impact significatif au niveau local.

Vous trouverez ci-dessous cinq aspects interdépendants d'une campagne de terrain efficace, allant de l'établissement de relations avec les citoyens à la diffusion de messages et à l'engagement des membres du parti. Utilisez ce tableau comme source d'inspiration pour explorer chaque élément et identifier les possibilités de remplir les rôles pertinents dans vos activités quotidiennes. Il est essentiel de reconnaître l'interconnexion de chaque catégorie, et bon nombre des actions suggérées peuvent être entreprises simultanément par les mêmes personnes.

FIGURE 4 : ÉLÉMENTS D'UNE CAMPAGNE DE TERRAIN EFFICACE

| | SOCIÉTÉS OUVERTES | SOCIÉTÉS EN COURS DE FERMETURE | SOCIÉTÉS FERMÉES |
|---|---|--|---|
| CONSTRUIRE DES RELATIONS AVEC LES CITOYENS | <ul style="list-style-type: none"> • Les partis font du porte-à-porte pour avoir des conversations avec les électeurs. • Les sondages et les consultations sont utilisés souvent dans des centres commerciaux avec une forte affluence. • Les politiciens tiennent des rassemblements publics. | <ul style="list-style-type: none"> • Les activités de rue sont limitées donc les activités du parti se tiennent au sein de groupes plus larges. Aucun n'activiste ne mène des activités seul. • L'accent est mis sur les contacts de pair à pair puisque les rassemblements publics et les activités de rue sont trop risqués. | <ul style="list-style-type: none"> • L'activité publique est remplacée par des campagnes à plus petite échelle • Les réunions à domicile sont utilisées comme des activités collectives présentant un risque moindre d'être perturbées ou annulées. |
| TRANSMETTRE UN MESSAGE | <ul style="list-style-type: none"> • Les membres du parti reçoivent des ressources pour argumenter en ligne et hors ligne. • Le parti peut transmettre des brochures imprimées en porte à porte. | <ul style="list-style-type: none"> • Les brochures sont transmises individuellement plutôt que sur une base de diffusion plus large. • L'accent est mis sur le briefing des membres pour avoir des conversations persuasives en face à face puisque l'environnement devient plus restrictif. | <ul style="list-style-type: none"> • Le parti continue à mener des campagnes sur des thèmes précis mais s'engage sur des thèmes plus sécurisés pour éviter de remettre en question le régime en place • Plus d'activités passe par une forme communication numérique sécurisée. La communication offline passe quasi exclusivement par un système de pair à pair. |
| FAIRE CAMPAGNE SUR DES THÈMES PRÉCIS | <ul style="list-style-type: none"> • Les partis identifient des thèmes importants et proposent des solutions simples pour obtenir du soutien. • Les membres du parti prennent part à des manifestations, rassemblent des preuves et mènent des plaidoyers auprès des politiciens. | <ul style="list-style-type: none"> • Les partis cherchent à constituer des alliances qui permettront de développer une force par le nombre et de créer de nouvelles alliances. • Les partis peuvent choisir de ne pas remettre en cause le régime mais de faire campagnes sur des questions régionales ou locales. | <ul style="list-style-type: none"> • C'est trop risqué de faire campagne directement donc le parti passe par les OSC pour soulever des problèmes et maintenir un contact avec les citoyens. • Le parti continue à mener des campagnes sur des thèmes précis mais s'engage sur des thèmes plus sécurisés pour éviter de remettre en question le régime en place. |

| | | | |
|------------------------------|---|---|--|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • Les partis et les OSC doivent prendre en compte les risques potentiels pour les OSC, et les partis doivent adopter une approche non nuisible. • Les opérations des OSC sont également limitées. |
| COLLECTER DES DONNÉES | <ul style="list-style-type: none"> • Les informations tirées de conversations et sondages sont collectées et stockées de manière sécurisée pour une utilisation future. • Les données sont analysées et utilisées pour appuyer les campagnes de terrain à avoir un ciblage plus efficace de leurs activités. Exemple : sur certains ménages ou quartiers. | <ul style="list-style-type: none"> • Les citoyens ne sont pas à l'aise pour transmettre leurs données personnelles. • Les partis utilisent davantage les applications sécurisées pour permettre la communication de masse. • Des données standards telles que les listes électorales publiques ne sont pas disponibles, les partis doivent créer leurs propres listes. | <ul style="list-style-type: none"> • Détenir des données au niveau central sur les sympathisants ou membres du parti représente un risque important. Le parti utilise une application sécurisée pour stocker ses données. • Les membres sont contrôlés avant d'être ajoutés sur les listes de diffusion. |
| MOBILISER LES MEMBRES | <ul style="list-style-type: none"> • Les membres ont des rôles clairs en tant qu'activistes, contacter les électeurs, transmettre du matériel et participer à des événements publics. • Les membres ont des opportunités pour monter en compétences en prenant des responsabilités pour organiser la campagne. | <ul style="list-style-type: none"> • Le parti continue à mener des campagnes sur des thèmes précis mais s'engage sur des thèmes plus sécurisés pour éviter de remettre en question le régime en place. | <ul style="list-style-type: none"> • Des ressources supplémentaires doivent être allouées pour équiper les membres en compétences et outils pour mobiliser les électeurs sur une base individuelle. |

4. IDENTIFIER ET MOBILISER VOS ALLIES

4.1 FORMER DES COALITIONS STRATÉGIQUES

Dans les espaces fermés ou en voie de fermeture, les partis politiques peuvent renforcer leur quête de changement démocratique en formant des coalitions stratégiques avec des organisations et des institutions démocratiques partageant les mêmes idées. Ces alliances sont d'autant plus cruciales que les partis peuvent être confrontés à des limitations de ressources et d'influence dans de tels environnements, et que les coalitions peuvent amplifier leur impact.

En établissant des coalitions, les partis démocratiques renforcent leur efficacité opérationnelle, même lorsqu'ils sont confrontés à des attaques et à des restrictions potentielles. Les collaborations avec des partenaires partageant les mêmes idées permettent un engagement continu auprès du public, favorisant une voix collective pour un changement démocratique dans des circonstances difficiles.

Les OSC, en particulier celles qui représentent des groupes marginalisés, apportent une expertise précieuse pour naviguer dans ces environnements, en proposant des stratégies et des solutions innovantes qui renforcent la résilience des partis et les exposent à des idées et des approches nouvelles pour former des coalitions stratégiques. Des mesures spéciales ou des aménagements sont parfois nécessaires pour travailler avec ces groupes marginalisés, en particulier dans les espaces fermés. Il est essentiel de s'engager avec ces organisations et de prendre exemple sur elles pour savoir comment s'engager et interagir en toute sécurité avec elles et leurs membres.

Dans les cas où les partis sont totalement interdits ou contraints d'opérer depuis l'exil, les coalitions avec des acteurs de soutien de la communauté internationale et des communautés de la diaspora permettent aux membres des partis de poursuivre leur travail dans le pays. Ce chapitre explore l'importance des coalitions et fournit des ressources pertinentes pour aider les partis à construire des partenariats efficaces et à naviguer efficacement dans les espaces fermés et en cours de fermeture.

4.2 IDENTIFIER LES PARTENAIRES POTENTIELS ET FIXER DES OBJECTIFS

La mise en place d'une coalition nécessite un objectif clair et bien défini qui sert de principe directeur aux actions et décisions collectives du groupe. Pour lancer le processus de création d'une coalition, il est important d'identifier les parties prenantes qui s'investissent dans l'avenir démocratique du pays. Il s'agit notamment des partis politiques démocratiques, des OSC, des organisations internationales et même des organisations communautaires de la diaspora opérant en exil. Voici les principales étapes :

- **Développement de l'objectif** : Formulez le but ou l'objectif commun de votre coalition. Il s'agit de la base qui rassemble les différentes organisations et qui oriente la stratégie globale de la coalition.
- **Analyse des parties prenantes** : Effectuez une analyse complète des buts et objectifs des partenaires potentiels avant de les inviter à rejoindre la coalition. Identifiez toute lacune dans leurs capacités que la coalition peut aider à combler.

- **Identification des intérêts communs** : Déterminer les intérêts communs des alliés potentiels, y compris des communautés de la diaspora. L'objectif est de constituer un groupe restreint d'organisations partageant un intérêt commun plus profond pour la promotion d'un changement démocratique inclusif. Les organisations sont plus enclines à rejoindre une coalition si celle-ci s'aligne sur leurs propres objectifs et priorités.
- **Établir des priorités** : Évaluez la probabilité d'une collaboration avec chaque partenaire potentiel et donnez la priorité à ceux qui sont les plus accessibles ou les plus disposés à collaborer. Commencez par inviter des organisations plus petites et moins influentes à rejoindre la coalition avant d'approcher des organisations plus grandes et plus influentes.
- **Maintenir la concentration et la diversité** : Évitez de former une coalition avec un trop grand nombre de partenaires, car cela peut diluer l'engagement commun et entraver l'efficacité de l'action en faveur du changement démocratique. Il convient plutôt de rechercher une liste diversifiée d'organisations, y compris des OSC représentant des communautés minoritaires et des organisations communautaires de la diaspora qui apportent à la coalition un éventail de ressources et d'expertise.

OUTIL 4 : CARTOGRAPHIE DES PARTENAIRES DE LA COALITION

Pour réfléchir aux questions ci-dessus et choisir stratégiquement les partis ou organisations les plus aptes à s'allier ou à former une coalition, une fiche de travail est jointe à l'annexe 4.

Fiche de travail-Cartographie des partenaires de la coalition : Annexe 4

4.3 FORMATION DE COALITION DE PARTIS POLITIQUES

Coopérer avec d'autres partis démocratiques peut s'avérer difficile, en particulier dans les systèmes politiques polarisés ou entre des partis ayant un passé de forte concurrence. Dans ce contexte, il est important de savoir que les dirigeants autoritaires ont souvent recours à des tactiques de division pour maintenir leur pouvoir sur leurs opposants. Les partis investis dans des systèmes démocratiques doivent faire preuve de stratégie et être prêts à mettre de côté leurs différences pour atteindre des objectifs stratégiques communs, même si ce n'est que pour une durée limitée ou dans des circonstances spécifiques.



Le cas du Venezuela illustre bien la formation de coalitions par des partis politiques dans un État autoritaire. En 2015, la Table ronde de l'unité démocratique a été formée en tant que coalition de partis d'opposition pour défier le Parti socialiste uni du Venezuela au pouvoir. La coalition comprenait un large éventail de partis aux idéologies différentes, mais ces partis se sont ralliés à l'objectif commun de restaurer la gouvernance démocratique et de s'attaquer à la crise économique dans le pays.

4.4 FORMATION D'UNE COALITION DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

L'intérêt partagé de relever les défis sociétaux et de trouver des solutions potentielles motive souvent les OSC et les partis politiques à former des coalitions formelles ou informelles. Les OSC possèdent une expertise précieuse et peuvent proposer des stratégies imaginatives pour naviguer de manière sûre et efficace dans des espaces fermés, en particulier pour les partis représentant des groupes marginalisés.

Cependant, il est essentiel de reconnaître que les mesures de répression visant les partis démocratiques peuvent également s'étendre aux OSC qui protègent les droits de l'homme ou abordent des questions considérées comme menaçantes par le régime. Dans certains cas, même les OSC fournissant des services essentiels peuvent être confrontées à la répression.

Lorsqu'ils envisagent de former des coalitions, les partis politiques doivent s'adresser aux OSC en soulignant les contributions uniques qu'elles apportent tout en tenant compte des risques. Les collaborations peuvent prendre diverses formes, des partenariats ad hoc aux engagements à plus long terme. Par exemple, si un parti n'a pas de voie électorale mais vise à améliorer les soins de santé pour les enfants, il peut collaborer avec une OSC pour fournir des services de santé basés sur le volontariat. Les actions des démocrates biélorusses après l'interdiction de leurs partis et des OSC associées à la suite d'élections frauduleuses (non démocratiques) en 2020 en sont un exemple concret. En réponse à l'inefficacité perçue de la réaction du régime face à la pandémie, les forces démocratiques, menées par les OSC, ont distribué des masques et soutenu les personnes qui s'isolaient.

Ces activités servent un objectif politique en fournissant des services pour répondre aux besoins non satisfaits et en démontrant le lien entre les membres et les dirigeants du parti et la vie quotidienne de la population. Comparées à des campagnes politiques plus conflictuelles, ces actions sont moins susceptibles de provoquer une réaction de la part des régimes antidémocratiques.

Toutefois, il est essentiel de reconnaître que les OSC servent avant tout les intérêts de leurs membres, plutôt que d'agir comme un plan de secours pour les partis politiques supprimés. La création de coalitions avec les OSC doit être fondée sur le respect mutuel des rôles de chacun.

Dans certains cas, il peut y avoir un manque de confiance entre les partis politiques et les OSC, par exemple lorsque les partis ou les OSC s'inquiètent de la possibilité qu'un partenaire potentiel de la coalition soit infiltré par le régime, ou de l'authenticité ou de l'intégrité des motivations et des approches de leur partenaire potentiel. Il est essentiel d'identifier et de traiter ces questions dès le début du processus de coopération, et l'instauration de la confiance doit être une priorité. Pour ce faire, il convient de favoriser

une communication ouverte, d'identifier des objectifs communs, de promouvoir la transparence et de respecter l'autonomie et les rôles individuels de chaque entité. Ces efforts doivent être intégrés dans toute stratégie de création de coalition avec les OSC. En travaillant ensemble de manière efficace, les partis politiques et les OSC peuvent former des alliances solides qui font progresser les valeurs démocratiques et qui permettent de naviguer plus efficacement dans des environnements difficiles.

4.5 L'ALLIÉ INTERNATIONAL

Lorsqu'ils envisagent des alliés potentiels, les partis politiques opérant dans des espaces fermés et en voie de fermeture devraient explorer des partenariats formels et informels avec divers acteurs internationaux. Ces coalitions peuvent inclure des gouvernements étrangers, des partis frères par le biais de réseaux de partis et d'organisations internationales, des agences de pays donateurs et des organisations communautaires de la diaspora. Parmi les alliés potentiels, on peut citer :

- **Gouvernements étrangers** : La coopération avec les gouvernements étrangers peut présenter plusieurs avantages, tels que le soutien politique et diplomatique, la défense des intérêts dans les forums internationaux et les ressources nécessaires à la promotion du changement démocratique. Toutefois, il est essentiel de gérer ces partenariats avec prudence afin d'éviter les accusations d'ingérence étrangère ou d'influence indésirable sur les affaires nationales. Les valeurs et les objectifs partagés doivent être alignés pour garantir une collaboration fructueuse.
- **Agences des pays donateurs** : Les agences des pays donateurs peuvent apporter aux partis politiques une aide financière précieuse, une expertise technique et un soutien au renforcement des capacités. Toutefois, les partis doivent être conscients des conditions potentielles liées au soutien, car les agences donatrices peuvent avoir leurs propres priorités qui pourraient avoir un impact sur l'autonomie du parti bénéficiaire.
- **Partis frères/Internationaux** : S'engager avec des partis frères et des partis internationaux offre un soutien et des opportunités de partager des expériences avec des partis confrontés à des défis similaires dans le monde entier. Si ces relations peuvent apporter des connaissances et des conseils stratégiques précieux, les partis doivent tenir compte des dépendances potentielles et des engagements financiers associés à de tels engagements.
- **Organisations communautaires de la diaspora** : La collaboration avec les organisations communautaires de la diaspora peut s'avérer très bénéfique pour les partis politiques opérant dans des espaces fermés et en cours de fermeture. Les communautés de la diaspora entretiennent souvent des liens étroits avec leur pays d'origine et sont activement engagées dans la défense des changements démocratiques et des droits de l'homme. Ces partenariats peuvent amplifier le message du parti, mobiliser le soutien et favoriser la solidarité internationale. Toutefois, les partis doivent aborder ces partenariats avec sensibilité et dans le respect mutuel des perspectives et des intérêts de la communauté de la diaspora.



Il est essentiel que les partis politiques évaluent soigneusement les avantages et les potentiels risques liés à la coopération avec différentes entités internationales. Dans certains cas, une coopération secrète peut s'avérer plus efficace et moins risquée que des partenariats officiels ouverts. Les partis politiques doivent faire preuve de la plus grande discrétion dans ces cas et tenir compte du contexte spécifique dans lequel ils opèrent pour déterminer l'approche la plus appropriée pour s'engager avec des alliés internationaux.

4.6 LES PARTIS EN EXIL

Coopérer avec des partis en exil ou opérer en tant que parti en exil présente des opportunités uniques pour les partis politiques dans des espaces fermés et en cours de fermeture. Ces partis sont soumis à moins de restrictions et peuvent utiliser leur position pour sensibiliser l'opinion internationale et œuvrer à la mise en place d'un système politique libre et inclusif dans leur pays d'origine. Voici les principaux aspects à prendre en considération :

- **Partenariats** : Les partis en exil peuvent librement former des coalitions et des partenariats avec divers acteurs, y compris les organisations communautaires de la diaspora, d'autres partis politiques confrontés à des circonstances similaires, des gouvernements et des OSC. En collaborant avec ces partenaires, ils peuvent combiner leurs ressources, partager leur expertise et amplifier leur voix collective sur la scène internationale, en mobilisant le soutien en faveur du changement démocratique.
- **Plaidoyer et sensibilisation au niveau international** : Les partis en exil peuvent s'engager dans des actions internationales de sensibilisation à la répression politique et aux violations des droits de l'homme dans leur pays d'origine. En faisant du lobbying, en rencontrant des représentants officiels, en établissant des relations avec des journalistes et en participant à des forums internationaux, ils peuvent obtenir un soutien en faveur du changement démocratique et influencer le discours mondial sur la démocratie et les droits de l'homme.
- **Soutien de la base et communication** : Le fait d'opérer en exil permet aux partis d'établir des canaux de communication avec les militants et les citoyens de leur pays d'origine. Ils peuvent utiliser la technologie et d'autres moyens pour maintenir le contact, échanger des informations et favoriser le soutien de la base au changement démocratique.
- **Collecte de fonds et soutien** : Les partis en exil peuvent s'engager dans des activités de collecte de fonds pour soutenir leurs opérations et soutenir les militants de la démocratie dans leur pays d'origine. Ils peuvent rechercher un soutien financier auprès des donateurs internationaux, des communautés de la diaspora et d'autres sources afin de fournir des ressources, une formation et une assistance à ceux qui œuvrent pour le changement démocratique.

- **Planification stratégique de la transition** : Les partis en exil jouent un rôle essentiel dans l'élaboration de plans stratégiques en vue d'une éventuelle transition vers leur pays d'origine. Ils peuvent s'engager avec des militants, la société civile et d'autres acteurs politiques pour formuler des politiques et des stratégies de transition démocratique, en préparant la mise en place d'un gouvernement démocratique et en relevant les défis de la consolidation démocratique.

4.7 ATTÉNUER LES RISQUES D'UNE COOPÉRATION INTERNATIONALE

Lorsqu'ils collaborent avec des partenaires internationaux issus d'espaces fermés et en cours de fermeture, les partis politiques doivent être conscients des risques et des défis spécifiques qui peuvent se présenter :

- **Accusations d'ingérence étrangère** : Comme mentionné ci-dessus, les régimes autoritaires emploient souvent des tactiques pour discréditer les partis d'opposition en les présentant comme des agents étrangers ou des marionnettes de forces extérieures. La collaboration avec des partenaires internationaux, en particulier ceux qui sont perçus comme des adversaires par le régime, peut être exploitée pour saper la crédibilité et la légitimité du parti. Les partis doivent être prêts à répondre à de telles accusations et à exprimer clairement leur indépendance et leur engagement en faveur des intérêts de leur pays d'origine.
- **Restrictions légales et représailles** : De nombreux États autoritaires disposent de lois et de règlements qui interdisent aux partis politiques de recevoir un financement direct ou une assistance de la part d'entités étrangères. S'engager dans des collaborations qui violent ces lois peut exposer le parti à des conséquences juridiques ou fournir au régime un prétexte pour réprimer ses activités. Il est essentiel de naviguer avec précaution dans ces cadres juridiques et d'explorer d'autres formes de soutien conformes aux réglementations locales.
- **Surveillance et infiltration** : Les régimes autoritaires ont souvent recours à des tactiques de surveillance et d'infiltration pour recueillir des renseignements et saper les mouvements d'opposition. La collaboration avec des partenaires internationaux peut accroître l'exposition du parti à ces efforts de surveillance et d'infiltration. Les partis doivent faire preuve de prudence et prendre des mesures pour protéger les informations sensibles et maintenir la sécurité opérationnelle.
- **Risques pour la réputation** : Collaborer avec certains partenaires internationaux peut comporter des risques pour la réputation, en particulier si ces partenaires sont mal perçus par des segments de la base de soutien du parti ou par la société dans son ensemble. Les partis doivent évaluer l'impact potentiel sur leur réputation et examiner attentivement les compromis entre les avantages de la collaboration et les perceptions négatives potentielles.

En étant conscients des risques et en les abordant de manière proactive par le biais des mesures décrites ci-dessus, les partis politiques peuvent gérer plus efficacement les collaborations avec les partenaires internationaux :

- Communiquer clairement leur indépendance, leurs objectifs et leur engagement en faveur des principes démocratiques à des publics nationaux et internationaux.
- Élaborer des protocoles de sécurité et de communication internes solides afin de protéger les informations sensibles et d'empêcher toute infiltration potentielle.
- Rester vigilant pour détecter et répondre à toute tentative de surveillance ou de manipulation par des régimes autoritaires.
- Évaluer régulièrement l'impact des collaborations sur la réputation du parti et adapter les stratégies en conséquence.
- S'engager dans des communications stratégiques pour contrer de manière proactive les faux récits et les accusations d'ingérence étrangère.
- Dans certaines circonstances, les partis peuvent juger nécessaire de garder leur partenariat discret ou d'en limiter la divulgation publique afin de protéger la sécurité des personnes concernées.

En étant proactifs et conscients de ces risques, les partis politiques peuvent gérer plus efficacement les collaborations avec les partenaires internationaux et renforcer leurs efforts en faveur du changement démocratique dans des environnements difficiles.

| AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DE LA COLLABORATION AVEC DES PARTENAIRES INTERNATIONAUX | |
|---|---|
| POUR | CONTRE |
| Les partenaires internationaux jouent un rôle crucial dans la légitimation des partis en mettant en relation les dirigeants des partis avec des personnalités respectées, en défendant les champions de la démocratie et en faisant part de leurs préoccupations aux gouvernements étrangers. | Les gouvernements antidémocratiques peuvent délégitimer les partis démocratiques en les qualifiant d'agents de puissances étrangères. |
| Les bailleurs de fonds internationaux peuvent offrir des ressources importantes aux partis, notamment en formant des militants ou en soutenant la recherche sur les attitudes du public. | Les régimes antidémocratiques renforcent les restrictions imposées aux partis et autres acteurs démocratiques financés par des organisations internationales à but non lucratif (OING). |

Des personnalités étrangères respectées peuvent aider les partis à obtenir une couverture médiatique qui serait autrement difficile à obtenir.

Le fait d'être vu avec des donateurs internationaux ou des diplomates peut renforcer le discours du régime selon lequel les dirigeants du parti sont déconnectés des citoyens ordinaires.

Les coalitions internationales peuvent donner aux partis une influence et une expérience dans l'élaboration de politiques qu'ils n'auraient pas dans le cadre national.

Si des gouvernements internationaux favorables imposent des sanctions au régime, le gouvernement peut prétendre que les partis démocratiques agissent contre l'intérêt supérieur du pays et de sa population.

4.8 LES RÈGLES D'ENGAGEMENT

Pour garantir le succès d'une coalition, il est essentiel de disposer de mécanismes opérationnels efficaces. Bien que certains de ces principes aient été décrits ci-dessus, ils sont résumés ci-dessous sous la forme **des cinq C - communication, consultation, consensus, compromis et coordination** - qui sont essentiels au bon fonctionnement des coalitions :

- **Communication** : Une communication claire et continue est essentielle à tous les niveaux. Il est important de communiquer au sein de votre parti, en veillant à ce que les membres comprennent les compromis qui ont été faits et les raisons qui les ont motivés. Une communication transparente entre les partenaires de la coalition favorise la confiance, permet le partage d'informations, encourage une prise de décision transparente et évite les malentendus. La communication externe avec le public est également essentielle pour démontrer les avantages de la coalition et maintenir le soutien au changement démocratique.
- **Consultation** : Des discussions constructives et collaboratives avec les partenaires potentiels sont cruciales une fois qu'un intérêt commun a été établi. L'accent est mis sur la création d'un cadre de communication commun qui renforce l'image et les objectifs collectifs de tous les partenaires de la coalition. Une consultation régulière permet de comprendre les processus, les intérêts et les objectifs de chacun. Elle facilite la résolution des conflits et garantit que tous les partenaires de la coalition ont leur mot à dire dans les processus de prise de décision.

- **Consensus** : Abordez les discussions dans un esprit de collaboration, en donnant la priorité à la recherche d'un consensus et d'un terrain d'entente. Évitez la mentalité du jeu à somme nulle et considérez les négociations comme une occasion de parvenir à des accords mutuellement bénéfiques. Gardez les discussions sur les désaccords pour les étapes ultérieures, en donnant la priorité aux intérêts partagés et aux domaines potentiels de compromis. Cette approche favorise la création de coalitions plus harmonieuses et plus efficaces.
- **Compromis** : dans les situations où il n'est pas possible de parvenir à un consensus, la volonté de faire des compromis joue un rôle essentiel. Les parties doivent être prêtes à renoncer à certains objectifs ou à accepter les objectifs de l'adversaire en échange d'avantages réciproques. Une communication claire des avantages tirés du compromis maintient la confiance et favorise une atmosphère de coopération au sein de la coalition.
- **Coordination** : Établir des mécanismes clairs de coordination au sein de la coalition. Déterminer les rôles et les responsabilités des dirigeants pour faciliter et gérer les relations. Définissez les procédures de prise de décision, établissez des canaux de résolution des conflits internes et identifiez les porte-parole de la coalition. Une coordination efficace garantit une collaboration efficiente et une voix unifiée pour la coalition.

En adhérant à ces règles d'engagement, une coalition peut favoriser la compréhension mutuelle, des objectifs communs et un discours cohérent qui renforce l'unité et l'objectif. Le fait d'aborder les discussions avec ouverture, respect et un esprit de collaboration renforce l'efficacité de la coalition dans la promotion du changement démocratique.

4.9 IMPLIQUER LES GROUPES TRADITIONNELLEMENT EXCLUS

Travailler au sein de coalitions peut s'avérer une approche particulièrement utile lorsqu'il s'agit de s'engager auprès de groupes traditionnellement marginalisés vivant dans des espaces fermés et en cours de fermeture. Les femmes, les personnes handicapées et les groupes minoritaires font souvent l'objet d'attaques ciblées de la part de régimes antidémocratiques et sont soumis à des récits de division qui servent à perpétuer la mainmise du gouvernement sur le pouvoir. En conséquence, ils peuvent mettre en place leurs propres structures représentatives et OSC et se méfier des partis politiques traditionnels opérant en dehors de leurs communautés.

Dans ce cas, la recherche d'une coalition avec ces groupes traditionnellement exclus peut constituer un moyen efficace d'établir des relations et de renforcer la confiance avec les communautés marginalisées. Il est essentiel de respecter les structures représentatives qu'elles ont créées pour elles-mêmes et de reconnaître leurs perspectives et expériences uniques. L'engagement dans une coalition doit être considéré comme l'étape initiale d'un processus d'établissement de relations, avec la possibilité de recruter des membres de ces groupes dans votre parti et de leur donner les moyens de contribuer activement à la promotion du changement démocratique.

5. AMELIORER VOTRE COMMUNICATION STRATEGIQUE

5.1 COMPRENDRE LA COMMUNICATION STRATÉGIQUE

Dans des espaces fermés et en cours de fermeture, la communication stratégique est primordiale pour que les partis politiques puissent relever les défis des régimes antidémocratiques et établir un lien efficace avec les citoyens. L'information étant souvent contrôlée par des régimes autoritaires, les partis doivent fournir des informations fiables et pratiques qui répondent aux défis et aux aspirations de la vie réelle des citoyens. Une communication efficace doit se concentrer sur l'offre d'alternatives viables au statu quo et s'engager dans un échange interactif centré sur les préoccupations et les besoins de la population.

Une stratégie de communication globale devrait aborder tous les aspects de la structure oppressive du régime, sans se focaliser sur un seul problème tel que la corruption. En présentant une image holistique et précise des défis auxquels les citoyens sont confrontés, les partis peuvent proposer des solutions globales pour relever ces défis et obtenir un soutien plus large.

Ce chapitre fournit des conseils sur la structuration des activités de communication, incluant :

- Reconnaître l'importance de la communication stratégique dans les espaces fermés et en voie de fermeture.
- Analyser le public cible, y compris les segments indécis ou moins engagés
- Élaboration d'un script de base pour un message clair et cohérent
- Encadrer et recadrer le débat sur l'avenir du pays à l'avantage du parti
- Recueillir les réactions des citoyens afin d'établir une communication à double sens et pour favoriser l'engagement
- Gérer les communications de crise et répondre efficacement aux campagnes de désinformation

En suivant ces principes, les partis politiques peuvent utiliser la communication stratégique comme un outil puissant pour promouvoir les valeurs démocratiques, rallier des soutiens et relever efficacement les défis posés par les régimes antidémocratiques.

5.2 COMMUNIQUER POUR LE CHANGEMENT DÉMOCRATIQUE

Communiquer en faveur du changement démocratique est de la plus haute importance, en particulier pour les partis politiques qui opèrent dans des environnements fermés et en cours de fermeture. Ces partis rencontrent souvent des obstacles dans l'accès aux médias traditionnels et en ligne en raison du contrôle exercé par les régimes antidémocratiques sur l'information. La surveillance numérique, la répression et les attaques sont des tactiques couramment employées par ces régimes pour étouffer les voix de l'opposition. Dans ces circonstances difficiles, une communication efficace devient vitale pour définir l'ordre du jour et promouvoir les valeurs démocratiques. Voici les principaux aspects à prendre en compte :

- **Élaborer un récit convaincant** : Dans les espaces fermés et en cours de fermeture, où les régimes antidémocratiques contrôlent l'information et les narratifs, les partis politiques doivent élaborer un récit convaincant qui trouve un écho auprès des citoyens. Ce récit doit aller au-delà de la critique du régime et s'attacher à proposer des solutions tangibles pour répondre aux défis et aux aspirations de la vie réelle des citoyens. En présentant une vision claire et attrayante de la manière dont la démocratie peut améliorer leur vie quotidienne, les partis peuvent les inspirer et mobiliser leur soutien.
- **Langage adaptable et aides visuelles** : La communication dans des environnements fermés nécessite un langage adaptable qui puisse toucher efficacement des publics divers. L'utilisation d'aides visuelles attrayantes, telles que des infographies et des vidéos, permet de surmonter les barrières linguistiques et de transmettre les messages avec plus de force. À l'ère numérique, il est essentiel d'exploiter les différents canaux médiatiques, notamment les plateformes de médias sociaux, les sites web indépendants et les forums en ligne, pour atteindre un public plus large et favoriser l'engagement.
- **Surmonter les obstacles à l'information** : Les régimes antidémocratiques restreignent la circulation de l'information, ce qui complique la diffusion des messages des partis. Pour surmonter ces obstacles, les partis peuvent utiliser des outils et des plateformes de communication sécurisés afin de protéger les informations sensibles et d'assurer la sécurité de leurs membres et de leurs sympathisants. L'engagement de militants de base pour partager des informations par le biais de réseaux de confiance et l'organisation d'événements hors ligne, tels que des assemblées publiques ou des rassemblements communautaires, peuvent permettre une communication directe avec les citoyens en dépit du contrôle de l'information.
- **Collaborer avec les médias indépendants** : Collaborer avec des médias indépendants est une approche stratégique pour amplifier le message du parti et atteindre un public plus large. Les médias indépendants peuvent offrir des perspectives alternatives, servir de plateforme pour les voix critiques et contrer la désinformation diffusée par les médias contrôlés par le régime. L'établissement de relations avec des journalistes et des organisations médiatiques qui s'engagent à respecter les principes démocratiques contribue à renforcer la crédibilité et la confiance des citoyens.
- **Suivi et réaction** : Dans les espaces fermés, il est essentiel de surveiller le discours public et les réactions des citoyens aux efforts de communication. Cela permet aux partis d'ajuster leur message, de répondre aux idées fausses et de contrer efficacement la propagande du régime. S'engager avec les citoyens sur les plateformes de médias sociaux, répondre rapidement aux commentaires et aux demandes de renseignements, et favoriser un dialogue ouvert, permet non seulement d'instaurer la confiance, mais aussi de démontrer l'engagement du parti à s'engager auprès des personnes qu'il représente.

En élaborant un récit convaincant, en donnant la priorité aux préoccupations des citoyens, en utilisant un langage et des supports visuels adaptables, en surmontant les obstacles à l'information, en s'engageant auprès des médias indépendants et en surveillant activement le discours public et en y répondant, les partis politiques peuvent



communiquer efficacement leur vision du changement démocratique et obtenir le soutien de la population. Une communication efficace devient un outil puissant pour remettre en cause les régimes autoritaires et ouvrir la voie à une société plus démocratique et plus inclusive.

5.3 COMPRENDRE VOTRE PUBLIC CIBLE

Comprendre son public cible est particulièrement important pour les partis politiques qui opèrent dans des espaces fermés et en cours de fermeture, où il est souvent difficile d'atteindre les citoyens et de s'engager avec eux en raison des restrictions en matière d'information et du contrôle exercé par les régimes autoritaires. Dans de tels environnements, les aspects suivants sont particulièrement importants lors de l'élaboration d'une stratégie de communication :

- **Identifier les principaux soutiens** : Dans les espaces fermés, il est essentiel, pour une communication efficace, d'identifier les principaux partisans qui s'alignent sur les valeurs et les objectifs démocratiques. Ces personnes peuvent constituer la base de soutien de votre parti et contribuer à amplifier votre message au sein de leur communauté. Comprendre les caractéristiques démographiques, les intérêts et les motivations des membres du noyau dur vous permet d'élaborer des messages qui trouvent un écho auprès de ce groupe dévoué.
- **Explorer les indécis** : Le dialogue avec les indécis est un défi majeur dans les environnements fermés. Ces personnes peuvent avoir des préoccupations axées sur la prospérité économique plutôt que sur la liberté politique, en raison du contrôle exercé par le régime sur l'information et les narratifs. Comprendre leur point de vue vous permet d'élaborer un récit qui associe leurs intérêts à ceux de vos principaux soutiens, ce qui rend votre message plus convaincant et inclusif.
- **Adaptez votre message** : Adapter les messages aux préoccupations et aspirations spécifiques de votre public cible est crucial dans les espaces fermés, où la diffusion de l'information est limitée. Souligner comment le changement démocratique répond directement à leurs besoins, tels que l'amélioration de l'économie, l'accès à de meilleurs soins de santé et la promotion du respect de la liberté d'expression et des droits de l'homme universels. Souvent, certains messages sont plus efficaces auprès de certains groupes, et il est donc essentiel de comprendre quels messages trouvent un écho auprès des groupes marginalisés pour garantir une portée diversifiée de votre message.
- **Proposer des mesures concrètes** : Une fois que les individus sont persuadés de soutenir votre mouvement, il est essentiel de leur fournir des mesures concrètes pour s'impliquer. Encouragez-les à amplifier votre message en le partageant avec d'autres, en ligne et hors ligne. Créez des opportunités pour qu'ils donnent de leur temps, participent à des événements et s'engagent dans des activités qui font avancer votre cause. En donnant à vos sympathisants les moyens de contribuer activement au changement démocratique que vous recherchez, vous renforcez leur sentiment d'appartenance et d'engagement.

- **S'adapter et évoluer** : La flexibilité et l'adaptabilité sont essentielles pour relever les défis de la communication dans des environnements fermés. En contrôlant constamment l'efficacité de votre stratégie de communication et en l'adaptant en fonction des réactions du public et de l'évolution des circonstances, vous pouvez vous assurer que vos messages atteignent le public visé malgré les restrictions en matière d'information.

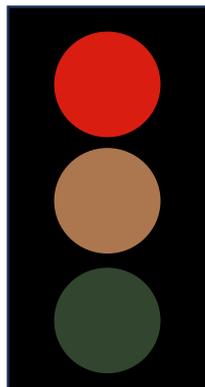
En comprenant votre public cible, en adaptant vos messages, en proposant des mesures concrètes et en adaptant continuellement votre stratégie de communication, vous pouvez mobiliser efficacement des soutiens en faveur d'un changement démocratique dans des environnements fermés. Adapter votre communication aux préoccupations et aux aspirations de votre public et lui offrir un rôle significatif dans votre mouvement favorise un sentiment de connexion et d'objectif commun, augmentant ainsi les chances de réussite de vos objectifs.

5.3.1 SEGMENTER VOTRE PUBLIC

La segmentation du public stratégique dans les sociétés fermées peut s'avérer difficile en raison de l'accès limité aux sources de données traditionnelles. Cependant, nous pouvons conceptualiser cette tâche en nous basant sur des hypothèses et des preuves lorsque celles-ci sont disponibles. Considérons la population comme un spectre allant des partisans convaincus aux opposants retranchés et divisons-la en trois catégories :

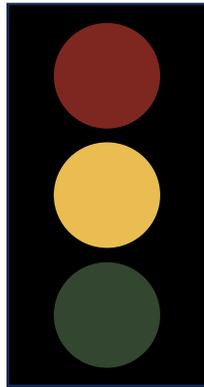
- **Les soutiens de base** (feux verts, 30 %) : Il s'agit de personnes qui soutiennent fermement les valeurs et les objectifs démocratiques du parti. Ils s'engagent activement auprès du parti, participent à des événements et défendent sa cause. Ce segment représente la base la plus engagée et la plus active.
- **Les partisans potentiels** (feux orange, 40 %) : Ce groupe comprend des personnes qui ne sont pas encore totalement alignées sur le parti, mais qui peuvent être ouvertes à ses idées et à sa vision du changement démocratique. Ils peuvent avoir des réserves ou des inquiétudes à l'égard du parti, mais n'y sont pas fortement opposés. Ce segment représente une opportunité importante pour le parti d'élargir son soutien.
- **Opposition ou opposants bien ancrés** (feux rouges, 30 %) : Cette catégorie comprend les individus qui sont fortement opposés aux objectifs et à la vision du parti. Ils résistent activement et peuvent être fidèles au régime en place. Ce segment représente le public le plus difficile à atteindre et à persuader.

FIGURE 5 : SEGMENTER VOTRE PUBLIC



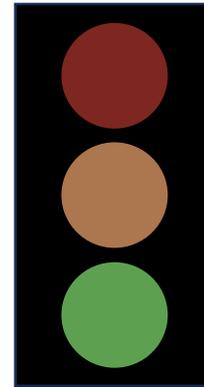
FEUX ROUGES

Quelles sont les personnes qui seront jamais d'accord avec vous quelque soit la qualité de votre argumentaire? Vous devez éviter d'argumenter avec eux puisque ce n'est pas une bonne utilisation de vos ressources limitées



FEUX ORANGES

Qui sont les citoyens incertains qui ne se sont pas encore décidés? Ce sont les personnes les plus importantes. Si vous arrivez à les rallier à votre cause, vous gagnez. Quels sont leurs valeurs et leurs intérêts, etc?

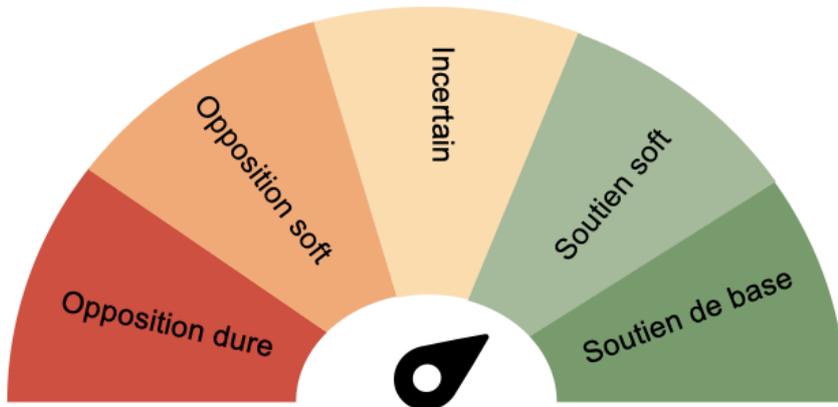


FEUX VERTS

Qui sont vos sympathisants de base. Ce sont les personnes qui sont déjà d'accord avec vous. Vous n'avez pas besoin de les persuader, juste de les mobiliser.

Pour affiner davantage vos publics cibles, utilisez les deux outils fournis ci-dessous. Bien qu'il soit essentiel de donner la priorité aux segments indécis de la population du centre en tant que public principal, il convient de considérer que dans certains espaces fermés ou en cours de fermeture, la mobilisation des partisans existants peut s'avérer plus efficace compte tenu des ressources limitées d'un petit parti. Le processus de planification stratégique du parti doit donc prévoir une réflexion approfondie sur les publics cibles à privilégier.

FIGURE 6 : SPECTRE D'AUDIENCE



5.3.2 CIBLER VOTRE PUBLIC

| GROUPE CIBLE | ANALYSE | STRATÉGIE |
|------------------------|--|---|
| Soutien de base | <p>Les jeunes électeurs à revenus moyens basés dans la capitale qui ont des préoccupations et des priorités fortes axées sur la promotion des droits de l'homme, de la démocratie et de l'État de droit.</p> | <p>Que devez-vous faire pour influencer ces groupes ? Dressez une liste d'hypothèses de départ. Pouvez-vous les tester ou les affiner ?</p> <p>S'engager auprès des jeunes électeurs par le biais de campagnes dans les médias sociaux, de publicités ciblées et de contenus en ligne qui répondent à leurs préoccupations et à leurs priorités.</p> <p>Utiliser un contenu visuellement attrayant et partageable pour maximiser la portée et l'engagement.</p> |
| Soutien soft | <p>Les électeurs âgés à revenu élevé vivant dans les grandes villes qui accordent la priorité à des questions telles que l'éducation, les possibilités d'emploi et les questions environnementales.</p> | <p>Élaborer des messages et des communications ciblés qui traitent directement de ces questions afin d'accroître le niveau de soutien et d'engagement des soutiens softs</p> <p>Mener des actions de proximité personnalisées, telles que des conversations individuelles, et renforcer le sentiment d'appartenance au parti.</p> |

| | | |
|---|---|--|
| <p style="text-align: center;">Incertain</p> | <p>Diverses en termes de démographie, d'intérêts et de priorités</p> <p>Ils manquent d'informations ou sont peu exposés aux différentes options politiques.</p> | <p>Fournir des informations claires et accessibles sur la vision du parti, ses valeurs et les solutions qu'il propose pour relever les défis de la société.</p> <p>Utiliser plusieurs canaux de communication, y compris les médias sociaux, les réunions publiques et le porte-à-porte pour atteindre les électeurs indécis.</p> |
| <p style="text-align: center;">Opposition soft</p> | <p>Les électeurs âgés vivant à la campagne, peu éduqués, qui ont des idées fausses sur le parti ou des opinions négatives fondées sur la désinformation et la propagande.</p> | <p>Développer des stratégies de communication pour contrer la désinformation et clarifier les positions du parti.</p> <p>Utiliser des messages fondés sur des faits pour remettre en question les perceptions négatives et présenter des informations exactes sur les objectifs et les principes du parti.</p> |
| <p style="text-align: center;">Opposition dure</p> | <p>Les partisans du régime actuel qui ont des croyances profondément enracinées qui sont en conflit avec les principes du parti</p> <p>Ils sont réfractaires au changement et très critiques à l'égard de la vision du parti.</p> | <p>Recherchez des alliés potentiels ou des personnes influentes au sein du groupe d'opposition dure, qui pourraient avoir des opinions plus modérées.</p> <p>Engagez le dialogue avec ces personnes plus modérées et étudiez les possibilités de dialogue ou de collaboration susceptibles de faire évoluer leurs points de vue.</p> |

5.4 ELABORER VOTRE MESSAGE

Après avoir identifié votre public cible et élaboré des stratégies de communication efficaces pour l'atteindre, l'étape suivante consiste à élaborer des messages convaincants qui trouvent un écho auprès de votre public. Il est essentiel de rédiger le bon message pour communiquer efficacement la vision et les objectifs de votre parti. Voici quelques stratégies et outils pour vous aider à développer et à affiner votre message :

- **Se concentrer sur les éléments clés de la démocratie** : Identifier les éléments essentiels de la démocratie qui trouvent un écho auprès de votre public cible. Il peut s'agir de thèmes tels qu'un gouvernement responsable, la lutte contre la corruption, la promotion de l'État de droit et la défense des droits des groupes marginalisés. La mise en évidence de ces éléments permet d'établir les valeurs et les principes fondamentaux défendus par votre parti.
- **Adaptez votre message à vos préoccupations** : Réfléchissez à la manière dont les préoccupations et les aspirations de votre public cible sont ignorées sous un régime autoritaire, et adaptez votre message pour répondre à leurs besoins spécifiques. Reliez la vision de votre parti aux questions qui importent le plus à la population, en montrant comment vos politiques et vos actions en faveur du changement démocratique peuvent apporter des changements positifs dans la vie des gens.
- **Utilisez un langage clair et concis** : Rédigez votre message en utilisant un langage clair et concis, facile à comprendre et à retenir. Évitez le jargon ou une terminologie complexe qui pourrait aliéner ou embrouiller votre public. Votre message doit être direct et ciblé, afin d'être accessible à un large éventail de personnes.
- **Utiliser des techniques de narration** : Incorporez des techniques de narration dans votre message afin de susciter l'intérêt de votre public et de susciter un écho. Les anecdotes personnelles, les exemples réels et les récits peuvent aider à illustrer l'impact du travail de votre parti et à établir un lien émotionnel avec le public.
- **Testez et affinez votre message** : Testez et affinez continuellement votre message en fonction du retour d'information et de la réaction du public. Organisez des groupes de discussion, des enquêtes ou des débats communautaires pour recueillir des informations et évaluer l'efficacité de votre message. Adaptez et ajustez votre message si nécessaire pour vous assurer qu'il trouve un écho auprès de votre public cible.

En investissant dans l'élaboration d'un message convaincant et persuasif, vous pouvez communiquer efficacement la valeur et l'impact de votre parti à vos partisans potentiels. N'oubliez pas d'aligner votre message sur les valeurs fondamentales de la démocratie, de répondre aux préoccupations spécifiques du public cible, d'utiliser un langage clair, d'intégrer des techniques de narration et d'affiner continuellement votre message en fonction du retour d'information et de l'engagement du public.

OUTIL 5A : OUTIL D’AFFINAGE DES MESSAGES

Cet outil vous aide à élaborer votre message en mettant l'accent sur le problème que vous cherchez à résoudre, la solution que vous proposez et l'action que vous souhaitez que les gens entreprennent pour soutenir le changement démocratique. Une ébauche de ce message est présentée ci-dessous :

Problème : *Quels sont les principaux problèmes rencontrés par les personnes vivant sous le régime ?*

- Le problème étant ce que votre public cible pense être le problème, et pas seulement ce que vous et vos partisans croyez.
- Décrivez le problème aussi simplement que possible, de manière qu'il soit lié à la vie des gens et à ce qu'il ait un impact plus important sur la société.
- Mettre en évidence les problèmes qui relèvent directement et incontestablement de la responsabilité du régime antidémocratique.

Exemple : *Notre pays s'appauvrit sous un régime qui vole le peuple.*

Solution : *Pour quoi faites-vous campagne et quel est le lien avec le problème ?*

- Faites référence à l'expérience de votre public plutôt que d'invoquer des abstractions.
- Une solution modeste pourrait être plus crédible qu'une solution qui fait des promesses déraisonnables et irréalisables.

Exemple : *Nous ne pouvons pas promouvoir le développement économique sans un gouvernement responsable.*

Action : *Que doivent faire les gens pour changer le problème décrit ?*

- Donnez aux gens quelque chose de tangible qu'ils peuvent faire pour changer le problème.
- Si des élections sont prévues, faites savoir qu'un vote en faveur de votre parti peut contribuer à résoudre le problème.
- Si la transition démocratique n'est pas pour demain, il convient de demander un pas spécifique, plus petit et concret vers l'objectif final.

Exemple : *Ces objectifs ne peuvent être atteints que dans un système de gouvernement démocratique.*

Version de l’outil sous forme de fiche de travail : Annexe 5A

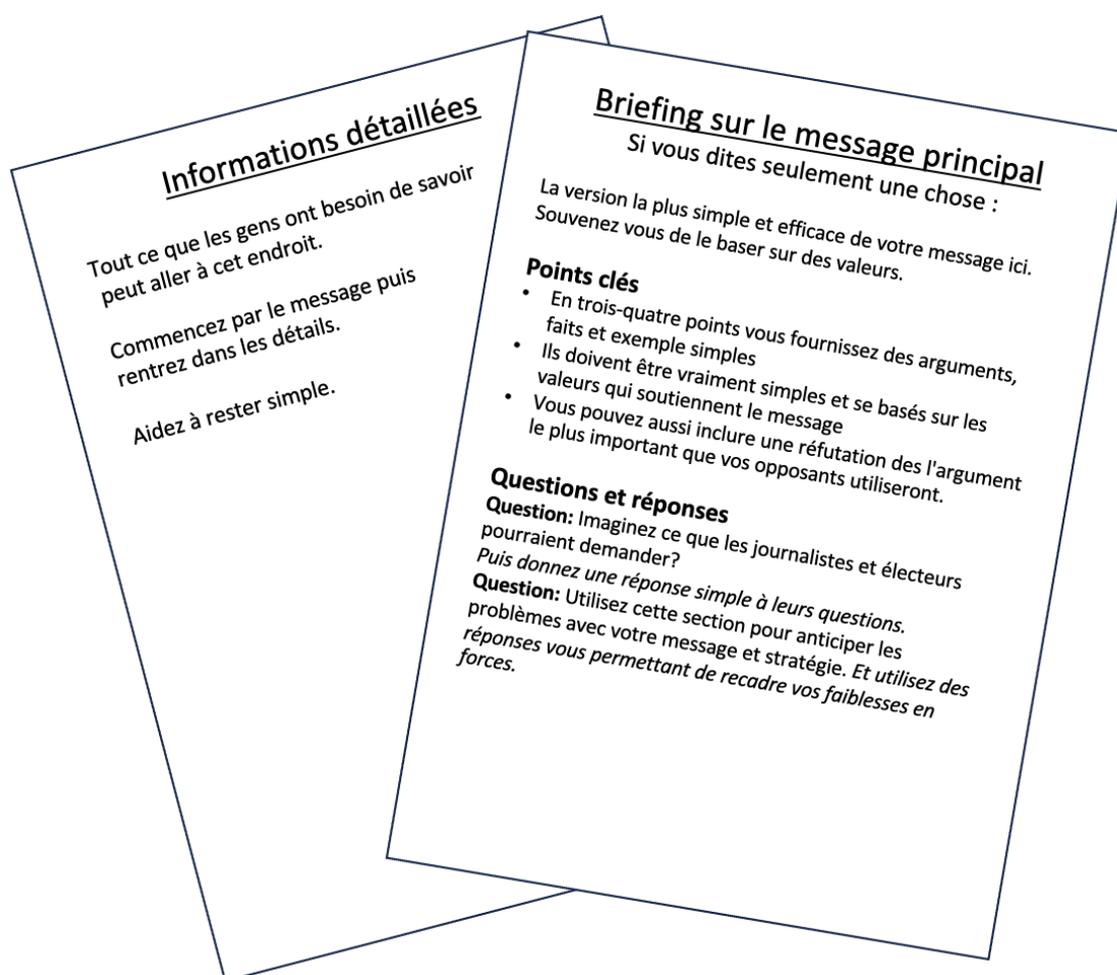
OUTIL 5B : ÉLABORATION D'UN SCRIPT DE BASE

Un autre outil précieux pour maximiser les possibilités de communication dans un environnement restreint est un script de base. Il s'agit de la "même page" métaphorique qui garantit que tous les membres de votre groupe sont alignés et synchronisés sur le même message.

Un script de base est un ensemble prédéfini de messages clés, de points de discussion ou de thèmes auxquels toutes les personnes impliquées dans les efforts de communication doivent adhérer. Il permet de maintenir la cohérence, la clarté et la cohésion de votre message, en particulier lorsque les possibilités de communication sont limitées.

[Version fiche de travail de l'outil : Annexe 5B](#)

FIGURE 7 : ÉLABORATION D'UN SCRIPT DE BASE



5.5 L'IMPORTANCE DE LA COMMUNICATION BILATÉRALE

Dans des espaces fermés et en cours de fermeture, il est de la plus haute importance d'encourager la communication bilatérale entre les partis politiques et les citoyens. Elle permet aux partis de mieux comprendre les besoins et les préoccupations des personnes qu'ils représentent et les aide à élaborer des stratégies de communication efficaces adaptées à leurs aspirations.

- **Collecte des retours pour la résonance du message :** Dans les environnements fermés, où l'accès aux sources de données traditionnelles est limité, les partis doivent explorer d'autres moyens de recueillir des informations en retour. La collaboration avec les organisations de la société civile, la réalisation d'enquêtes ou d'entrevues auprès des communautés et l'analyse des tendances des médias sociaux peuvent fournir des informations précieuses sur les points de vue et les attitudes des citoyens. En mesurant la résonance du message par ces canaux, les partis peuvent évaluer l'efficacité de leur communication et affiner leur message en conséquence.
- **Saisir le moment présent au milieu des défis :** Les partis démocratiques doivent relever des défis particuliers lorsqu'ils opèrent dans des espaces fermés et en cours de fermeture. La rapidité est essentielle dans la communication stratégique, et les partis doivent être agiles pour répondre aux événements actuels et au sentiment du public. En étant attentifs aux préoccupations des citoyens et en abordant rapidement les questions émergentes, ils se distinguent des régimes autoritaires qui peuvent ignorer le sentiment du public ou réagir lentement.
- **Mobiliser les citoyens et instaurer la confiance :** Il est essentiel d'instaurer la confiance pour encourager les citoyens à exprimer ouvertement leurs points de vue et à participer à une communication à double sens. Les partis démocratiques doivent démontrer leur engagement à défendre les droits et les intérêts des citoyens. L'engagement des citoyens par le biais d'assemblées générales, de consultations publiques et d'interactions avec les médias sociaux favorise un sentiment d'accessibilité et d'inclusivité, donnant aux citoyens les moyens de façonner activement leur avenir démocratique.
- **Surmonter les obstacles à la communication et garantir la sécurité :** Les espaces fermés limitent souvent l'accès des citoyens à l'information et posent des problèmes de sécurité pour ceux qui s'engagent dans une communication ouverte. Les partis doivent utiliser des méthodes de communication sécurisées et des options de participation anonyme pour protéger les personnes qui fournissent un retour d'information.
- **S'adapter à des environnements dynamiques :** Les paysages politiques dans les espaces fermés peuvent changer rapidement. Les partis doivent faire preuve d'agilité et d'adaptabilité pour répondre aux nouvelles préoccupations et à l'évolution des situations. En recherchant régulièrement un retour d'information et en ajustant les stratégies de communication en conséquence, les partis resteront pertinents et en contact avec leurs électeurs.

- **Promouvoir l'inclusivité pour un agenda représentatif** : La communication bilatérale doit être inclusive, afin que les voix de tous les segments de la société soient entendues et prises en compte. Les partis doivent s'efforcer de s'engager auprès des groupes marginalisés et de garantir leur participation aux mécanismes de retour d'information. Cela favorise un programme des partis plus représentatif et plus réactif.

Dans l'ensemble, la communication bidirectionnelle permet aux partis politiques d'être plus réactifs, plus inclusifs et plus efficaces dans la défense du changement démocratique dans des environnements difficiles. En écoutant activement les citoyens et en les impliquant dans le processus de prise de décision, les partis peuvent renforcer les liens et construire une vision collective pour un avenir démocratique et inclusif.

5.6 LA POLITIQUE DU CADRAGE

Face aux attaques constantes des forces antidémocratiques et des médias hostiles, il est facile pour votre communication de devenir réactive, de passer trop de temps à répondre aux diffamations et aux allégations infondées au lieu de raconter votre propre histoire. Or, une communication défensive vous met à la merci de vos adversaires et leur permet de contrôler le débat public. Pour communiquer efficacement votre vision du changement démocratique, vous devez prendre le contrôle du cadre, c'est-à-dire de la manière dont vous façonnez les perceptions et donnez un contexte à l'information. Vous devez faire la distinction entre votre cadre et celui du régime. Par exemple :

- **Leur cadre** : Des forces extérieures sont à l'origine du problème. Nous devons conserver le pouvoir et écraser ceux qui sont contre nous.
- **Votre cadre** : Nous avons le pouvoir de nous attaquer à ce problème ; nous devons changer.

Il est essentiel d'éviter de répéter les cadres des adversaires, car cela ne fait que renforcer leur position. En tant que parti politique, vous devriez plutôt chercher à contrôler le cadre en présentant d'autres perspectives à votre public. Veillez à ce que vos cadres soient simples et concis, car les cadres complexes ou intellectuels sont souvent éclipsés par les messages plus simples de vos adversaires.

Si, dans l'idéal, vous pourriez communiquer votre point de vue directement par le biais des médias sans aborder celui de vos adversaires, la réalité est que vous pouvez être confronté à des questions directes qui vous obligent à aborder ou à reconnaître le point de vue de vos adversaires, en particulier parce que les médias sont probablement contrôlés par le régime. Dans de telles situations, l'objectif est de procéder à un recadrage stratégique. En recadrant la conversation et en la réorientant vers votre cadre définitif, vous pouvez reprendre le contrôle du récit.

Grâce aux techniques de cadrage et de recadrage stratégique, vous pouvez communiquer plus efficacement votre message au public. Cette approche vous permet d'orienter le débat, de faire progresser vos objectifs démocratiques et de souligner l'importance de la démocratie, des droits de l'homme et de l'État de droit, même dans des environnements difficiles.

5.7 DÉVELOPPEZ UNE NARRATION : RACONTEZ VOTRE HISTOIRE

L'élaboration d'un récit convaincant, basé sur **les cinq V - valeurs, violation, vision, voix et vote** - est essentielle pour les partis démocratiques qui opèrent dans des espaces fermés et en cours de fermeture. En intégrant ces éléments dans votre récit, vous pouvez créer une histoire puissante qui trouve un écho auprès des sympathisants, oriente leur comportement et les incite à agir en faveur du changement démocratique.

- **Valeurs** : Construisez votre histoire sur des valeurs communes à votre parti et à votre public. Insistez sur l'importance du changement démocratique et des valeurs qu'il représente, telles que la liberté, la justice, l'égalité et les droits de l'homme. La mise en évidence de ces valeurs crée une base solide pour votre récit.
- **Violation** : Introduisez un antagoniste ou une force d'opposition qui viole les valeurs communes. Il peut s'agir d'un régime répressif ou de personnes responsables de la suppression de la démocratie et de la négation des droits de la population. En soulignant la violation de ces valeurs, vous créez un sentiment d'urgence et la nécessité d'un changement.
- **Vision** : Présentez une vision de la façon dont les choses pourraient être dans une société démocratique. Dressez un tableau clair de l'avenir que vous envisagez, où les principes démocratiques sont défendus et où les droits et les aspirations de la population sont respectés. Accompagnez cette vision d'un bref énoncé d'une stratégie plausible pour y parvenir, en démontrant que le changement est possible et réalisable.
- **Voix** : Mettez en valeur des histoires et des perspectives diverses dans votre récit. Veillez à ce que chacun se sente représenté au sein du parti, y compris les groupes marginalisés et les communautés sous-représentées. En mettant en avant des voix diverses, vous créez un sentiment d'inclusion et démontrez que votre parti valorise et respecte les expériences et les aspirations de tous les membres de la société.
- **Votez** : Placez votre public dans l'histoire et soulignez son rôle dans la réalisation du changement souhaité. Expliquez clairement que le vote, le soutien et les autres actions de votre public sont essentiels à la réalisation de la vision que vous avez présentée. Soulignez le pouvoir de la voix et de l'engagement de votre public, même sous la répression, pour apporter le changement démocratique auquel les citoyens aspirent.

En élaborant un récit qui intègre ces éléments, vous pouvez créer une histoire convaincante qui trouve un écho auprès de votre public, lui insuffle un sentiment d'utilité et d'appartenance et le motive à agir pour parvenir à un changement démocratique. N'oubliez pas d'affiner et d'adapter en permanence votre récit en fonction du retour d'information et de l'évolution de la situation, afin de garantir sa pertinence et son efficacité.

OUTIL 5C : OUTIL DE DÉVELOPPEMENT NARRATIF

Pour une communication efficace, il est essentiel d'élaborer un récit qui corresponde à vos groupes cibles, à votre message et à votre cadre. Vous trouverez ci-dessous un exemple de message narratif :

| | |
|------------------|---|
| VALEURS | Notre constitution est le règlement que nous suivons en tant que société. Ces règles et ces droits s'appliquent à tous, indépendamment de notre origine, de notre identité ou de notre culte. Il ne peut y avoir une règle pour nous en tant que citoyens et une autre pour ceux qui nous gouvernent. |
| VIOLATION | Le régime antidémocratique a trahi ces valeurs. Il enfreint la loi pour réduire au silence ceux qui usent de leur droit de s'exprimer en faveur d'un meilleur gouvernement et contre la corruption et la mauvaise gestion. |
| VISION | Nous, le peuple, défendrons les droits qui nous protègent tous. Nous veillerons à ce que ceux qui nous gouvernent soient responsables devant ceux qu'ils sont censés servir. Ce n'est qu'en construisant un mouvement où nous sommes tous solidaires que nous pourrons protéger nos valeurs de ceux qui pensent qu'ils ne sont pas responsables devant le peuple. |
| VOIX | Contrairement au régime, notre mouvement inclusif représente des voix diverses dans l'ensemble du pays. Nos valeurs respectent les expériences et les aspirations de tous les membres de la société. |
| VOTEZ ! | Si vous voulez un avenir où les règles s'appliquent à tous de manière équitable, rejoignez notre parti et participez à la défense des valeurs de notre pays. |

Version de l'outil sous forme de fiche de travail : Annexe 5C

5.8 ANALYSE DU MESSAGE

Il est essentiel, pour une communication politique efficace, d'élaborer un récit qui corresponde aux caractéristiques et aux intérêts de vos groupes cibles, à votre message principal et à votre cadre, en particulier dans les espaces fermés et en cours de fermeture. Pour maximiser l'impact de votre message et trouver un écho auprès de votre public, il doit intégrer **les six C** décrits ci-dessous :

- **Concision** : Dans les espaces fermés et en cours de fermeture, où l'information peut être limitée ou contrôlée, il est essentiel de rédiger un message concis. Dans le bruit et la propagande, les citoyens doivent rapidement saisir et retenir les points clés de votre parti en faveur d'un changement démocratique.
- **Crédible** : Construire sa crédibilité est particulièrement difficile dans les environnements où la désinformation est répandue. Appuyez votre message sur des faits et des preuves vérifiables qui correspondent aux expériences et aux préoccupations des citoyens. Il est essentiel d'établir la confiance dans les messages de votre parti pour obtenir un soutien.
- **Contraste** : Différenciez nettement votre parti du régime autoritaire et des autres groupes d'opposition. Expliquez clairement comment votre vision du changement démocratique offre des solutions tangibles aux problèmes auxquels les citoyens sont confrontés, en faisant de votre parti le choix préféré.
- **Convaincant** : Pour motiver les citoyens à s'engager activement dans le changement démocratique, il faut un message convaincant. Faites appel à leur intelligence avec des arguments rationnels étayés par des preuves. Simultanément, il faut créer un lien émotionnel en s'inspirant de leurs aspirations à une société plus libre et plus inclusive.
- **Cohérence** : La cohérence est essentielle pour renforcer l'identité et les objectifs de votre parti. Répétez votre message sur différentes plateformes et dans différents contextes, afin que les citoyens soient confrontés à un récit cohérent qui s'aligne sur la vision de votre parti.
- **Conscientieux** : faire preuve de sensibilité à l'égard des besoins et des préoccupations des citoyens, en faisant preuve d'une empathie et d'une compréhension authentiques. Votre message doit refléter votre engagement en faveur de l'unité, de l'inclusion et de la poursuite des valeurs démocratiques, sans recourir aux tactiques de division employées par les régimes oppressifs.

En intégrant les six C dans l'élaboration de votre message, vous pouvez créer un récit convaincant qui communique efficacement la vision de votre parti pour le changement démocratique. Adaptez votre message au contexte et aux valeurs spécifiques de votre public cible et engagez-vous dans une communication stratégique qui trouve un écho auprès des citoyens et les incite à soutenir votre cause.

5.9 IDENTIFIER LES SUJETS “SÛRS”

S'il est important de dénoncer les échecs d'un régime antidémocratique, il est essentiel d'aborder ces questions de manière stratégique, en tenant compte des risques potentiels. Se concentrer immédiatement sur les questions les plus controversées, telles que la dénonciation de la corruption au sein du cercle restreint du régime, peut provoquer à la fois la colère populaire et une forte réaction des forces de sécurité, mettant en péril la campagne et la sécurité des partisans.

Une prise de décision stratégique est nécessaire pour mobiliser un grand nombre de personnes et faire avancer la cause de manière efficace. En choisissant dans un premier temps des thèmes plus "sûrs" à communiquer et sur lesquels faire campagne, tels que la lutte contre la corruption locale ou la mise en évidence des préoccupations environnementales, vous pouvez attirer une base plus large de partisans. Cette approche permet de mobiliser progressivement les gens et de donner de l'élan au mouvement.

Une fois que les gens sont engagés et mobilisés, vous pouvez progressivement orienter votre communication vers des priorités politiques plus sensibles. Cette approche tactique permet au mouvement de gagner en force et en soutien avant d'aborder les questions les plus difficiles et les plus risquées. En séquençant stratégiquement votre campagne, vous pouvez en maximiser l'impact et minimiser les risques, ce qui vous permettra de progresser durablement dans la voie du changement démocratique.

5.10 CHOISIR LE BON CANAL DE COMMUNICATION

Lors de l'élaboration de votre stratégie de communication, il est essentiel d'examiner attentivement le public cible, l'élaboration du message et le moyen le plus efficace de le transmettre. Cependant, le fait d'opérer dans des espaces fermés ou sous des régimes autoritaires pose des défis uniques lorsqu'il s'agit d'utiliser divers canaux de communication. Il est important de relever ces défis tout en atteignant et en engageant votre public de manière efficace.

- **La radio** : La radio peut être un outil puissant dans les espaces fermés, car elle touche souvent un large public, y compris ceux qui n'ont qu'un accès limité à l'internet ou aux médias sociaux. Toutefois, dans certains États autoritaires, le gouvernement peut exercer un contrôle sur les fréquences et le contenu des radios. Dans ce cas, le partenariat avec des stations de radio indépendantes ou communautaires qui échappent au contrôle du gouvernement peut être une option viable. En outre, l'utilisation de plateformes de radio en ligne ou de podcasts peut aider à surmonter les restrictions imposées aux chaînes de radio traditionnelles.
- **La presse écrite** : La presse écrite peut fournir une couverture approfondie et atteindre divers segments de la population. Toutefois, dans les espaces fermés, le gouvernement peut contrôler ou censurer fortement les médias imprimés. Il peut être nécessaire d'explorer d'autres formes de presse écrite, comme les journaux clandestins ou les publications indépendantes, pour contourner les restrictions gouvernementales. En outre, la distribution de documents imprimés de manière créative, par exemple par le biais de réseaux communautaires ou de canaux de distribution discrets, peut aider à surmonter les obstacles.

- **Les médias sociaux** : Les plateformes de médias sociaux sont devenues des outils essentiels de communication et de mobilisation, même dans les espaces fermés. Cependant, les régimes autoritaires emploient souvent des tactiques pour supprimer la dissidence en ligne, notamment la censure, la surveillance et l'intimidation. Il est essentiel de prendre des précautions pour protéger la sécurité numérique et la vie privée, notamment en utilisant des applications de messagerie cryptées et des réseaux privés virtuels (VPN). En outre, l'utilisation de plateformes de médias sociaux alternatives ou moins surveillées, ainsi que l'utilisation de méthodes hors ligne pour partager le contenu des médias sociaux (comme les clés USB ou les événements de partage hors ligne), peuvent aider à surmonter les restrictions. Il peut également s'avérer nécessaire de partager des messages en dehors du pays, puis de les diffuser à l'intérieur.
- **Une approche diversifiée** : L'adoption d'une approche intégrée combinant plusieurs canaux de communication peut aider à surmonter les difficultés rencontrées dans les espaces fermés. En diversifiant vos canaux, vous pouvez atteindre différents segments de la population et augmenter la probabilité que votre message atteigne le public visé. Il peut s'agir d'adapter de manière créative les canaux traditionnels, tels que la radio et la presse écrite, tout en exploitant la puissance des médias sociaux et des plateformes numériques.

Ce n'est pas seulement le message qui compte, mais aussi la personne qui le délivre. Envisagez différents messagers pour différents moments, en identifiant à l'avance celui qui peut le mieux transmettre le message avec le plus de crédibilité. Il est également important d'évaluer en permanence l'efficacité des canaux choisis, de s'adapter à l'évolution des circonstances et de garder une longueur d'avance sur les restrictions imposées par les pouvoirs publics.

5.11 PRINCIPES DE COMMUNICATION

Si de nombreux régimes antidémocratiques peuvent se sentir menacés par la disponibilité démocratique de l'information et bloquer par conséquent l'accès aux canaux médiatiques, peu d'entre eux sont en mesure d'obstruer complètement toutes les communications. Planifier le développement de vos propres canaux de communication, tout en garantissant leur accessibilité et en utilisant des messagers crédibles, est un élément stratégique clé de la promotion du changement démocratique. Ces efforts peuvent être facilités par la prise en compte des principes suivants :

| | |
|--------------------|--|
| EMOTIONNEL | Votre public réagira fortement à un contenu qui lui donne le sentiment d'être lié à votre parti ou d'être en colère au nom de personnes qui souffrent. Le fait de partager des réalisations possibles grâce à leur soutien crée un sentiment de communauté et de fierté. |
| URGENT | Vos abonnés apprécieront les nouvelles de dernière minute et le contenu de type exposé. Ils reviendront sur votre chaîne si c'est là qu'ils reçoivent les nouvelles en avant-première. |
| HUMOUR | Les gens réagissent bien aux communications dont le ton est informel, amical et, le cas échéant, humoristique. Bien que cela puisse constituer un défi pour les partis attaqués par des forces antidémocratiques, il est important de veiller à ce que votre communication ne soit pas exclusivement axée sur les émotions négatives. |
| ACTIONNABLE | Le contenu qui transforme la passion des gens en action les rapproche de votre parti. Il peut s'agir de proposer aux gens une activité de financement participatif ou de leur demander de faire un don. |
| AUTHENTIQUE | Les gens veulent la vérité. Vivre et promouvoir ses valeurs est d'une importance capitale pour les combattants de la démocratie. |
| ACCESSIBLE | Si les gens ne peuvent pas accéder au contenu, ils ne peuvent pas s'y engager. Il peut y avoir des considérations particulières d'accessibilité à prendre en compte pour les personnes souffrant de certains handicaps, afin de s'assurer qu'elles puissent accéder à votre contenu. Vous devez également garder à l'esprit que tout le monde n'a pas le même accès aux différents canaux de diffusion tels que la radio, la télévision ou les médias sociaux (par exemple, dans le monde, les femmes ont souvent un accès moins indépendant à la technologie et à l'internet), et vous devez donc en tenir compte lorsque vous déterminez la manière de promouvoir votre message. |

L'un des principaux défis pour les partis dans un environnement restrictif est de fournir un "régime équilibré" de ce contenu. Par exemple, les partis faisant face à de la violence répressive ne manquent pas d'histoires bouleversantes qui peuvent susciter des réactions émotionnelles. Cependant, si vos communications ne sont axées que sur ce type de contenu, les gens risquent de se sentir fatigués ou découragés quant à leur capacité à réagir à l'oppression.

5.12 FAIRE FACE À L'ADVERSITÉ

Les communications dans les espaces fermés et en cours de fermeture sont essentielles pour permettre aux partis politiques de surmonter de nombreux défis et de faire face à l'adversité. Lorsqu'ils sont confrontés à des interdictions soudaines, à des restrictions, à des arrestations et à une répression violente, une communication stratégique et agile devient une bouée de sauvetage pour maintenir l'élan et obtenir un soutien. Pour relever efficacement ces défis, les partis doivent disposer d'un plan bien préparé et d'une équipe de communication réactive.

Pour se préparer à de telles situations, les partis peuvent prendre des mesures proactives :

- **Maintenir une liste de communication sécurisée** : La création et la mise à jour d'une liste de contacts avec la presse nationale et internationale permet de communiquer rapidement avec les principales parties prenantes en cas d'événements critiques.
- **Mettre en place une équipe d'intervention agile** : La constitution d'une équipe d'intervention composée de quatre ou cinq professionnels de la communication ou porte-parole garantit une prise de décision rapide, même sous pression. La présence de plusieurs membres est essentielle pour tenir compte d'éventuelles arrestations ou répressions visant les membres de l'équipe.

Les rôles au sein de l'équipe d'intervention sont les suivants :

- **Responsable** : Ce rôle doit être tenu par un communicant expérimenté, respecté et ayant de l'autorité, capable de prendre des décisions rapides. Il est préférable que le président de l'équipe d'intervention ne soit pas la cible la plus probable d'une arrestation ou d'autres formes de répression, et il peut donc être judicieux de chercher à remplir ce rôle en dehors des dirigeants ou des personnalités les plus en vue du parti.
- **Coordinateur des opérations** : Il est chargé de noter les actions convenues, d'assurer le suivi des tâches assignées et d'organiser des réunions d'équipe régulières afin de contrôler les progrès et d'ajuster les stratégies.
- **Les communicateurs** : Ils sont experts dans l'élaboration et la diffusion des réponses initiales, dans le suivi et l'évaluation continus des communications dans les situations difficiles, et dans l'ajustement des messages si nécessaire.
- **Experts affiliés** : L'implication de spécialistes et de porte-parole compétents, qui ne sont pas directement affiliés au parti mais soutiennent ses activités, peut renforcer la crédibilité et l'efficacité.

L'équipe d'intervention désignée, équipée pour faire face à l'adversité, joue un rôle crucial dans la gestion des communications lors de situations difficiles. Bien que d'autres spécialistes et porte-parole puissent être impliqués, l'équipe d'intervention reste le groupe principal responsable de la gestion de ces circonstances difficiles. Dans l'adversité, il est primordial d'agir rapidement et de manière décisive, ce qui n'est pas toujours possible avec un groupe plus large qui doit mener des discussions et des délibérations approfondies.

OUTIL 5D : LISTE DE CONTACTS EN CAS DE CRISE

Votre liste de contacts en cas de crise comprend les membres de l'équipe principale et les personnes à appeler en cas de détention de ces personnes. Pour améliorer la résilience, vous pouvez désigner des membres principaux ou de réserve de l'équipe qui vivent en dehors du pays.

| RÔLE | MEMBRES DE L'ÉQUIPE PRINCIPALE | MEMBRES EN ÉQUIPE DE RÉSERVE |
|---|--------------------------------|------------------------------|
| RESPONSABLE <i>Coordinateur de la communication de crise</i> | Nom | Nom |
| | Coordonnées | Coordonnées |
| COORDINATEUR OPÉRATIONNEL <i>Personne qui prend des notes et qui peut organiser les choses rapidement</i> | Nom | Nom |
| | Coordonnées | Coordonnées |
| COMMUNICATEURS <i>Les communicateurs qui élaborent le matériel</i> | Nom | Nom |
| | Coordonnées | Coordonnées |
| EXPERTS AFFILIÉS <i>Experts soutenant l'équipe de crise (par exemple, universitaires)</i> | Nom | Nom |
| | Coordonnées | Coordonnées |

[Version de l'outil sous forme de fiche de travail : Annexe 5D](#)

5.12.1 COORDONNER LA PREMIÈRE RÉPONSE

Dans le paysage en constante évolution des défis politiques, la capacité à réagir rapidement et de manière décisive est essentielle pour les partis qui opèrent dans des espaces fermés et en cours de fermeture. Prenez les conseils suivants en considération :

- **Mettre en œuvre une communication anticipée et décisive** : Comprendre l'importance d'une communication rapide dans les situations difficiles. Communiquer rapidement, c'est faire preuve de leadership, instaurer la confiance, dissiper les rumeurs et contribuer à maintenir la sécurité des personnes. En retardant la communication, on renonce au contrôle et on laisse la situation s'aggraver.
- **Maintenir la transparence avec un journaliste** : Envisagez d'avoir une relation préexistante avec un journaliste qui peut aider à faire la lumière sur la situation et à maintenir la transparence, qui est cruciale pour les mouvements démocratiques.
- **Soyez prêt à faire une déclaration dans l'heure qui suit** : Anticipez les situations difficiles et préparez votre langage à l'avance pour y répondre rapidement. Prévoyez différents scénarios tels que des attaques, des arrestations ou des descentes dans les bureaux, et passez en revue le plan lors de réunions stratégiques régulières.
- **Contre-argumenter avec des messages alternatifs** : Élaborez un contre-cadre véridique pour remettre en question le récit des autorités. Rédigez des messages qui soulignent l'ampleur et la force du soutien de votre parti ou qui appellent à l'unité de tous les partis contre les actions arbitraires. Maintenez un ton raisonnable, calme et rassurant.
- **Veillez à ce que les communications soient accessibles** : Faites en sorte que vos communications de crise soient accessibles à un large éventail de personnes au sein de la communauté. Pensez à distribuer des informations dans les principales langues parlées dans le pays, y compris les langues indigènes, et à utiliser des formats accessibles tels que l'audio.
- **Coordonner la réponse avec la société civile et les partenaires internationaux** : Évaluer la nécessité d'une communication urgente et d'une coordination de la réponse avec les OSC du pays ou les partenaires internationaux, en tirant parti des alliances et des travaux antérieurs en matière de création et de maintien de partenariats.
- **Fournissez des informations précises** : Ne communiquez que ce que vous savez afin d'éviter toute spéculation. Exprimez de l'empathie pour les personnes touchées par la crise. Indiquez quand les gens peuvent s'attendre à recevoir de vos nouvelles, en fournissant un calendrier pour les mises à jour et le partage d'informations.

En suivant ces lignes directrices, vous pouvez vous assurer que votre communication de crise est efficace, sincère et empathique, aidant ainsi votre parti à faire face à des situations difficiles dans des espaces fermés et en cours de fermeture.

5.12.2 PREMIÈRE RÉPONSE À VOTRE RÉSEAU : LE MESSAGE FLASH

Les messages flash - une brève alerte envoyée au début d'une crise à vos dirigeants, à vos membres et à vos sympathisants - sont une forme courante de première réponse. Ce type de message est envoyé par le biais d'une application de messagerie et peut ressembler à la colonne de droite, sur la base des indications à gauche :

| | |
|---|---|
| <p>DÉFINIR :</p> <p>Informer votre réseau de ce qui se passe.</p> | <p>IMPORTANT : Des arrestations de membres importants du parti ont eu lieu ce soir et se poursuivent. Nous nous efforçons d'identifier qui est détenu, la justification ou les prétextes du gouvernement, et l'état de la sécurité de nos militants.</p> |
| <p>CADRE :</p> <p>Proposez un cadre pour expliquer ce qui se passe.</p> | <p>Il est clair que le gouvernement s'en prend à notre parti parce qu'il s'inquiète du soutien croissant que nous avons dans tout le pays.</p> |
| <p>RENFORCER LES COMPÉTENCES :</p> <p>Faites une demande qui renforce les capacités de ceux qui, autrement, pourraient avoir peur.</p> | <p>Nous vous invitons à suivre ce canal pour de nouvelles mises à jour. Dans l'intervalle, nous vous invitons à rester vigilants pour votre propre sécurité et à transmettre ce message en toute sécurité à vos réseaux, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du pays.</p> |

OUTIL 5E : PREMIÈRE RÉPONSE PUBLIQUE

Convoquez votre réunion de crise sur le canal de communication que vous avez désigné et examinez la manière dont vous allez définir et encadrer la crise afin de donner à votre public les moyens d'agir. Le coordinateur veillera à ce que la réunion se concentre sur sa première tâche : se mettre d'accord sur une première réponse publique.

| | OBJECTIF  Quels sont les objectifs à atteindre ? | INFORMATION  Que savons-nous ? | COMMUNICATION  Que voulons-nous communiquer ? |
|----------------|---|---|---|
| DÉFINIR | <p>Alertez vos militants.</p> <p>Rassurez votre public avant que des rumeurs ou des informations erronées ne lui parviennent.</p> <p>S'imposer comme un canal d'information fiable.</p> | <p>Soyez clair sur ce que vous savez et sur ce qui est une rumeur.</p> <p>Ne créez pas de confusion et ne portez pas atteinte à votre crédibilité en diffusant des informations non vérifiées.</p> <p>Que s'est-il passé ? Qui est concerné ? Y a-t-il un risque pour nos membres ?</p> | <p>Quelle est la version la plus simple et la plus exacte des événements que vous pouvez partager avec le public ?</p> |
| CADRER | <p>Comment voulez-vous que les gens comprennent ce qui se passe ?</p> | <p>S'il s'agit d'une crise d'origine externe, demandez aux autorités de fournir leur propre explication.</p> | <p>Rédigez une phrase qui offre un moyen simple de comprendre ce qui se passe. Vous voulez que votre cadre de communication atteigne le plus grand nombre. La simplicité y contribue.</p> |

| | | | |
|------------------------------------|--|---|---|
| | | Si la cause est interne, reconnaissez-vous la faute de votre parti afin de favoriser la confiance et de démontrer votre intégrité ? | |
| RENFORCER (AUTONOMISER) | Quelle est la chose la plus utile à faire en ce moment ? | Quelles informations voulez-vous que votre réseau partage ? N'oubliez pas que tout ce que vous envoyez sera diffusé rapidement et largement dans les circonstances exceptionnelles d'une crise. | Assurez-vous que ce que vous demandez aux gens de faire peut être fait en toute sécurité par toute personne recevant le message. Les destinataires du message ne se sentiront responsabilisés que si l'action que vous leur suggérez est quelque chose qu'ils sont capables de faire. |

Une fiche de travail est présente en Annexe 5E

5.12.3 APRÈS VOTRE PREMIÈRE RÉPONSE : ETABLISSEZ VOTRE PRÉSENCE

OUTIL 5F : ETABLISSEZ VOTRE PRÉSENCE

Après votre première réponse, il est important d'établir votre présence et de maintenir une approche stratégique de la communication de crise. Voici quelques lignes directrices pour votre stratégie de communication de crise :

- **Établir un rythme de communication** : Lors de la première réunion de votre équipe d'intervention, convenez d'un calendrier de communication cohérent. Il peut s'agir de briefings nocturnes à la même heure ou d'un engagement à envoyer des courriels tous les jours. L'établissement d'une cadence vous aide à gérer efficacement votre temps, à maintenir le contrôle des messages et à définir les attentes des journalistes et des membres du parti.
- **Choisir un porte-parole** : Choisissez une ou, au maximum, deux personnes qui seront les principaux porte-parole nationaux auprès des médias sur tous les canaux de communication disponibles. Ces porte-parole doivent délivrer des messages cohérents et être le premier point de contact pour les demandes de renseignements des médias. Les autres dirigeants du parti peuvent amplifier les messages délivrés par le(s) porte-parole, mais ne doivent pas les contredire.
- **Communiquer avec les membres du parti et les défenseurs des médias sociaux** : Confiez la tâche de communiquer avec les membres du parti, de défendre leur cause sur les médias sociaux et de répondre aux appels téléphoniques des journalistes à ceux qui occupent des postes de direction. Il est important de maintenir un message cohérent sur ces plateformes et de s'assurer que tous les membres du parti sont en phase avec la stratégie de communication. Si un membre du parti publie des informations inutiles, demandez à un représentant faisant autorité de le contacter pour demander qu'elles soient retirées rapidement.
- **Maintenir des messages cohérents et homogènes** : En respectant une cadence de communication cohérente et en veillant à ce que le(s) porte-parole désigné(s) envoie(nt) des messages cohérents, vous pouvez renforcer la crédibilité et la fiabilité de votre parti dans les moments difficiles. La cohérence des messages est essentielle pour maintenir la confiance du public et empêcher toute confusion ou information contradictoire de circuler.
- **Soyez transparent et fiable** : Soyez honnête et transparent avec les membres de votre parti et votre public au sujet de la crise, tout en tenant compte de la sécurité des personnes les plus touchées. Faites de vos canaux de communication des sources d'information fiables, non seulement pour vos partisans, mais pour tout le monde. L'exactitude est essentielle pour contrer la désinformation diffusée par les régimes antidémocratiques.

- **Lancez un appel à l'action** : Lorsque vous communiquez des informations susceptibles de susciter des craintes ou des inquiétudes, accompagnez-les d'un appel à l'action clair qui responsabilise votre public et lui donne l'impression de mieux maîtriser la situation. La confiance se construit en étant honnête sur les risques et en proposant des mesures concrètes.

[Une fiche de travail est disponible en Annexe 5F](#)

5.12.4 SUIVRE, ÉVALUER ET APPRENDRE

Le suivi, l'évaluation et l'apprentissage sont des aspects cruciaux de la gestion des crises. Même si les bonnes procédures sont en place, les crises peuvent être imprévisibles et il est important d'évaluer et d'adapter en permanence votre approche. Voici quelques éléments clés à prendre en compte :

- **Contrôle et cohérence des communications** : Évaluez régulièrement si vous contrôlez les communications de votre parti et si tout le monde transmet le même message. Veillez à raconter votre propre histoire de manière proactive plutôt que de vous contenter de réagir aux actions de vos adversaires.
- **Réévaluer les décisions** : Réévaluez en permanence les décisions que vous avez prises lors de la réponse initiale afin de déterminer si elles constituent toujours le meilleur plan d'action. Les crises peuvent évoluer rapidement et il est essentiel d'adapter votre stratégie en conséquence.
- **Mesure du succès** : Définissez vos critères de réussite et vérifiez si vous atteignez les résultats souhaités. Tirer rapidement les leçons de la crise vous permet de mettre en place des structures et des processus efficaces pour la gestion continue des crises.

5.12.5 CONTRE LA MANIPULATION DE L'INFORMATION

Dans les espaces fermés et en cours de fermeture, la diffusion de fausses informations et de désinformations par le biais de la presse écrite et des médias numériques est devenue un défi majeur. Les campagnes de manipulation de l'information peuvent viser tous les membres d'un parti ou se concentrer sur des membres traditionnellement marginalisés tels que les femmes, les minorités ethniques et religieuses ou les personnes LGBTQI+. Les gouvernements autoritaires, qui perçoivent la libre circulation de l'information comme une menace, cherchent à la contrôler et à la manipuler.



Ces campagnes sapent les processus démocratiques et exploitent la presse écrite et les technologies et plateformes numériques pour diffuser des contenus faux ou nuisibles.

La propagande gouvernementale et les discours de haine, qui étaient autrefois confinés aux journaux et à la radio d'État, atteignent désormais les smartphones des gens, ce qui amplifie l'impact de la manipulation de l'information. En outre, la désinformation peut circuler par le biais d'applications de messagerie cryptées, telles que WhatsApp et Signal, qui sont difficiles à surveiller, ce qui ajoute au défi d'identifier la diffusion de contenus faux ou nuisibles sur votre parti.

Il est essentiel que les représentants des partis politiques soient conscients de la manipulation de l'information et qu'ils se dotent des outils et des connaissances nécessaires pour identifier et relever efficacement ce défi. Des efforts spécifiques doivent être déployés pour aider les publics et les groupes difficiles à atteindre qui sont plus susceptibles de rencontrer ou d'être ciblés par des contenus faux ou préjudiciables. Voici quelques stratégies à envisager :

- **Adopter un comportement exemplaire et vérifier les informations :** S'engager publiquement à s'abstenir de créer, d'utiliser ou de diffuser des contenus faux ou nuisibles. Mettre l'accent sur la vérification des sources d'information, en particulier dans les contextes où les données fiables peuvent être rares. Reconnaître et corriger toute erreur commise lors du partage ou de la promotion de contenus manipulés, trompeurs ou nuisibles. Dénoncer activement l'utilisation d'informations manipulées par vos partisans ou alliés. En adhérant à ces pratiques, votre parti contribue à l'authenticité et à la fiabilité de l'écosystème de l'information.
- **Répondre aux fausses informations largement répandues :** Fournissez à vos militants les outils et les ressources nécessaires pour répondre efficacement aux fausses informations et à la désinformation. Créez des sections sécurisées réservées aux membres sur votre site web ou utilisez des listes de diffusion sécurisées pour les membres afin de fournir des réponses simples contre les faux récits. Votre équipe de communication de crise peut jouer un rôle important en coordonnant ces efforts et en veillant à ce que les réponses soient opportunes et précises.
- **Souligner les mauvais comportements :** Chaque fois qu'un régime antidémocratique est pris en flagrant délit de mensonge ou de manipulation de l'information, profitez-en pour remettre en question la véracité de l'ensemble de son discours. Bien qu'il puisse être difficile de prouver définitivement que le régime est engagé dans des campagnes de manipulation de l'information, utilisez des cas clairs pour exposer sa malhonnêteté dans vos communications et vos activités de plaidoyer.
- **Former les membres du parti à identifier les contenus faux, trompeurs ou nuisibles :** Favoriser la confiance et se protéger contre la manipulation de l'information en offrant une formation aux membres du parti et aux sympathisants impliqués dans les relations avec la presse et la communication. Sensibiliser les membres du parti aux moyens d'identifier les contenus faux, trompeurs ou nuisibles et promouvoir les bonnes pratiques de vérification des faits et de partage des contenus en ligne. Mettre en place des mécanismes permettant aux membres de



signaler à la direction de la campagne les contenus faux ou trompeurs liés aux élections, et établir des protocoles pour signaler ces contenus aux plateformes de médias sociaux. Encourager les membres du parti à dénoncer ces informations lorsqu'ils les rencontrent. Faire appel à un réseau d'experts dans des domaines tels que la communication numérique stratégique et l'intégrité de l'information, qui peuvent fournir des conseils et un soutien sur la question de savoir s'il faut réagir à un contenu faux, trompeur ou préjudiciable, quand il faut le faire et comment le faire de manière réfléchie.

- **Suivre et analyser les tendances** : Mettez en place un système de suivi et d'analyse des tendances en matière de manipulation de l'information propres à votre contexte politique. Il peut s'agir de partenariats avec des instituts de recherche et des organismes de surveillance des médias, ou d'outils numériques conçus pour détecter et suivre la propagation de la désinformation. Évaluez régulièrement la nature et l'ampleur des campagnes de manipulation de l'information visant votre parti et ses membres.
- **Créer des partenariats et des collaborations** : Forgez des partenariats et des collaborations avec des OSC, des médias, des initiatives de vérification des faits et d'autres partis politiques qui partagent un intérêt commun pour la lutte contre la manipulation de l'information. En unissant vos forces, vous pouvez amplifier vos efforts, mettre en commun vos ressources et partager votre expertise pour lutter efficacement contre la manipulation de l'information.
- **S'engager avec les plateformes numériques** : Établir des canaux de communication et de collaboration avec les principales plateformes numériques, telles que les réseaux de médias sociaux et les moteurs de recherche. Plaider en faveur de la transparence, de pratiques responsables de modération des contenus et de mécanismes efficaces pour signaler et supprimer les contenus faux, trompeurs et préjudiciables. Travailler à l'élaboration de politiques et d'initiatives qui donnent la priorité à la protection des processus démocratiques et à la promotion d'informations exactes.
- **Donner aux citoyens les moyens d'acquérir une éducation aux médias** : investir dans des programmes et des initiatives d'éducation aux médias afin de donner aux citoyens les moyens d'analyser l'information de manière critique et de faire la distinction entre les sources fiables et non fiables et la qualité de l'information. Élaborez du matériel pédagogique, des ateliers et des campagnes qui permettent aux individus d'acquérir les compétences nécessaires pour identifier et contrer la manipulation de l'information. Favoriser une culture de l'éducation aux médias au sein de votre parti et encourager les membres à partager activement ces ressources avec leurs réseaux.
- **Promouvoir le journalisme indépendant** : Soutenir le journalisme indépendant et le journalisme d'investigation qui jouent un rôle crucial dans la découverte et la dénonciation des manipulations de l'information. Collaborer avec des médias et des journalistes réputés et indépendants qui accordent la priorité à l'exactitude, à la vérification des faits et aux reportages éthiques. Encourager les représentants des partis à s'engager auprès des médias responsables et à fournir des informations exactes pour contrer les récits faux ou trompeurs.

- 
- **S'adapter et évoluer en permanence** : Reconnaître que les tactiques et les techniques de manipulation de l'information évoluent rapidement. Tenez-vous au courant des nouvelles tendances et adaptez vos stratégies en conséquence. Évaluez en permanence l'efficacité de vos efforts, en demandant l'avis des membres du parti, des militants et des parties prenantes externes afin d'affiner votre approche et de rester à la pointe de la lutte contre la manipulation de l'information.

En mettant en œuvre ces stratégies, votre parti peut s'attaquer activement à la manipulation de l'information, instaurer la confiance, promouvoir l'éducation aux médias et garantir l'authenticité et la fiabilité de vos communications face aux tactiques antidémocratiques.

6. PRÉPARER LES TRANSITIONS DÉMOCRATIQUES

6.1 PRÉPARER LES TRANSITIONS DÉMOCRATIQUES

Dans le dernier chapitre, le guide se concentre sur l'objectif ultime des partis politiques opérant dans des espaces fermés et en cours de fermeture : les transitions démocratiques.

La transition d'un régime autoritaire à un système politique libre et inclusif est une entreprise complexe et difficile. L'absence de processus constitutionnel établi ou de normes acceptées pour la transition du pouvoir pourrait rendre la tâche encore plus complexe. En tant que partis pro-démocratiques, il est essentiel d'envisager et de préparer ce passage de la campagne à la gouvernance, quelle que soit la durée ou la rapidité prévue de la transition.

La complexité des transitions démocratiques exige une réflexion approfondie et une planification stratégique. Il ne s'agit pas seulement de la réputation de votre parti ; assumer le pouvoir politique implique de lourdes responsabilités. En particulier dans les cas où il n'y a pas eu d'élections libres pendant une longue période, le succès de la démocratie dépend de la capacité à éviter l'instabilité et à tenir rapidement les promesses faites à la population. Le respect des promesses de campagne fondamentales, qui vont de l'accès à l'eau potable à la fourniture de services essentiels, devient primordial pendant la période de transition afin de conserver le soutien du public.

Il est essentiel de comprendre les différentes étapes de la transition pour naviguer dans ce paysage complexe. Du compromis de régime à la rédaction de la constitution et aux élections, chaque étape présente son propre ensemble de défis qui nécessitent une réflexion et une planification stratégiques. En outre, le processus de transition implique de s'engager avec des acteurs bien établis, tels que l'armée, les forces de sécurité et les structures bureaucratiques associées à l'ancien régime. Il est essentiel de négocier efficacement avec ces entités et de les réformer pour préserver l'intégrité et les progrès de la transition démocratique.

Un autre aspect essentiel de la planification de la transition est l'élaboration de politiques pratiques qui répondent à des problèmes concrets. Le fait de disposer de solutions bien pensées garantit que les progrès démocratiques réalisés dans le domaine politique se traduisent effectivement par des améliorations tangibles pour la population. Bien qu'une grande partie de la planification de la transition se déroule à huis clos, il convient de s'efforcer de rendre le processus aussi transparent et inclusif que possible.

Les outils présentés dans ce dernier chapitre sont conçus pour vous aider à naviguer dans les complexités des transitions démocratiques. Que vous travailliez à une transition dans un contexte parlementaire ou présidentiel, que vous opériez dans un environnement semi-démocratique ou que vous planifiez des élections libres après une période de régime non démocratique, ces outils vous fourniront des conseils et des informations précieuses pour votre parti politique. Les partis devraient saisir cette occasion de se frayer un chemin vers un avenir plus démocratique, où les principes de transparence, de responsabilité et d'inclusivité sont respectés.

6.2 ÉLÉMENTS D'UNE TRANSITION RÉUSSIE

Une transition réussie vers la gouvernance démocratique exige une attention particulière aux éléments clés qui jettent les bases d'un gouvernement efficace : la préparation, le processus, le personnel et le programme politique, ou les quatre "P". En se concentrant sur ces **quatre P**, votre parti peut faire face aux complexités de l'accession au pouvoir et assurer une transition en douceur qui respecte les promesses faites à la population.

- **Préparation** : La préparation est cruciale dans les espaces fermés et en cours de fermeture, où il n'existe pas nécessairement d'ordre constitutionnel accepté ou de processus de transition pacifique du pouvoir. Les partis politiques opérant dans de tels environnements doivent réfléchir longtemps à l'avance et planifier méticuleusement les défis auxquels ils pourraient être confrontés. Cette préparation comprend la gestion des restrictions à la liberté d'expression, de réunion et d'association et l'anticipation d'éventuelles mesures de répression de la part du régime autoritaire. En procédant à une planification approfondie des scénarios, à une évaluation des risques et à une communication stratégique, les partis peuvent améliorer leur préparation à la transition et s'adapter aux défis uniques posés par les espaces fermés et en voie de fermeture.
- **Processus** : La gestion du processus de transition dans les espaces fermés et en voie de fermeture nécessite de naviguer parmi les contraintes imposées par les régimes autoritaires. Ces régimes résistent souvent à l'idée d'abandonner le pouvoir et peuvent employer des tactiques pour saper ou perturber la transition. Les partis politiques doivent concevoir avec soin un processus qui concilie le besoin de transparence et d'inclusivité avec les réalités du fonctionnement sous contrôle autoritaire. La constitution d'alliances stratégiques, l'engagement avec la société civile et l'obtention d'un soutien international peuvent renforcer la légitimité du processus de transition et atténuer les obstacles potentiels imposés par le régime.
- **Le personnel** : La constitution d'une équipe compétente et diversifiée pour diriger le gouvernement est particulièrement difficile dans les espaces fermés et en voie de fermeture. Les régimes autoritaires suppriment souvent les voix dissidentes, ciblent les militants politiques et restreignent la participation de certains groupes, notamment les femmes, les communautés minoritaires et la communauté LGBTQI+. Les partis politiques doivent relever ces défis et donner la priorité à l'inclusion et à la représentation dans la sélection de leur personnel. Cette sélection nécessite d'identifier les individus qui possèdent la résilience, le courage et l'engagement envers les principes démocratiques pour faire face aux complexités de la transition d'un régime autoritaire à une gouvernance démocratique.
- **Programme politique** : L'élaboration d'un programme politique global dans des espaces fermés et en voie de fermeture nécessite de tenir compte du contexte sociopolitique unique et de l'environnement restrictif imposé par les régimes autoritaires. Les partis politiques doivent soigneusement prendre en compte les besoins immédiats de la population tout en envisageant des objectifs à long terme pour le développement démocratique. Ils doivent élaborer des politiques qui s'attaquent aux problèmes systémiques, tels que les violations des droits de l'homme, la corruption et les faiblesses institutionnelles, tout en garantissant la fourniture de services essentiels à la population. L'équilibre entre les exigences de

la gouvernance démocratique et le besoin de stabilité et de sécurité représente un défi important que les partis politiques doivent relever pendant la transition.

6.3 LA PRÉPARATION DE LA TRANSITION ET DE LA RÉFORME GOUVERNEMENTALE

La préparation de la transition et de la réforme gouvernementale dans les espaces fermés et en voie de fermeture présente des défis uniques qui nécessitent une attention particulière. Dans ces contextes, où les libertés politiques peuvent être limitées et les restrictions de plus en plus nombreuses, le processus de transition devient encore plus complexe. Voici quelques conseils pour relever ces défis :

- **Mettre en avant les capacités de gouvernance** : La mise en avant des capacités de gouvernance de votre parti devient cruciale dans les espaces fermés et en voie de fermeture où les possibilités d'expression politique peuvent être limitées. Insister sur l'expertise, l'expérience et l'engagement de votre parti en faveur d'une gouvernance efficace est un moyen d'inspirer la confiance et de gagner en crédibilité malgré les contraintes.
- **Cabinet fantôme** : La constitution d'un cabinet fantôme est particulièrement importante dans les États où l'opposition politique peut faire l'objet d'une surveillance et de limitations accrues. Ce cabinet fantôme, composé de personnes qualifiées et diversifiées susceptibles d'assumer des rôles clés au sein du gouvernement si elles sont élues, constitue une démonstration visible de la volonté de votre parti de gouverner et de mettre en œuvre son programme politique.
- **Équipe de transition** : La constitution d'une équipe de transition spécialisée est essentielle dans les espaces fermés et en voie de fermeture où le transfert de pouvoir peut se heurter à des résistances ou à des obstacles. Cette équipe, dirigée par une personne de confiance, doit avoir l'expertise nécessaire pour relever les défis spécifiques de la prise de pouvoir, y compris la gestion de l'opposition potentielle ou de la résistance bureaucratique.
- **Identifier les défaillances et les inefficacités** : Procéder à une évaluation approfondie de la structure gouvernementale existante afin d'identifier les échecs, les inefficacités et les domaines nécessitant une réforme. Comprendre les limites imposées par le régime autoritaire et élaborer des stratégies pour remédier à ces lacunes.
- **Continuité des fonctions gouvernementales** : Donner la priorité à la continuité des fonctions gouvernementales pendant la transition, en particulier dans les espaces fermés et en voie de fermeture où les services publics peuvent déjà être mis à rude épreuve ou manquer. Identifier les domaines critiques qui requièrent une attention immédiate et élaborer des stratégies pour assurer la fourniture ininterrompue des services essentiels à la population.
- **Agenda législatif** : L'élaboration d'un programme législatif complet devient essentielle dans les espaces fermés et en voie de fermeture où les processus d'élaboration des politiques peuvent être limités et où l'engagement de la société

civile peut faire l'objet de restrictions. Identifiez les domaines clés pour les réformes législatives qui s'alignent sur les priorités politiques de votre parti et travaillez à répondre aux besoins urgents de la société dans les limites du contexte politique.

- **Approche progressive** : Reconnaître les défis posés par les espaces fermés et en voie de fermeture et adopter une approche progressive du processus de transition. Cela permet à votre parti de surmonter progressivement les contraintes, de gagner le soutien du public et de relever les défis de manière stratégique sans compromettre l'objectif global de la transition démocratique. Trouver un équilibre entre les actions immédiates et la planification à long terme afin de garantir une transition en douceur et une gouvernance efficace dans des circonstances difficiles.

En se préparant de manière adéquate aux défis de l'accession au pouvoir et en se concentrant sur la réforme du système, la continuité des fonctions gouvernementales et l'élaboration des politiques, votre parti peut faire face aux complexités d'une transition démocratique.

6.4 PROCESSUS DE TRANSITION DÉMOCRATIQUE

Alors que le processus de transition d'un régime autoritaire vers la démocratie se déroule, il est essentiel de tenir compte de plusieurs facteurs pour consolider le processus démocratique. Pour assurer une transition réussie, il faut une communication efficace et une planification stratégique. Voici les principes clés qui guideront votre parti durant cette période critique :

- **Rassurer les citoyens** : Insuffler la confiance et atténuer les craintes d'instabilité politique potentielle en communiquant un plan réfléchi et complet pour la transition. Assurez les citoyens que le processus sera transparent, géré avec soin et qu'il tiendra compte de toutes les opinions, y compris celles qui soutiennent actuellement le régime. Souligner les avantages de la gouvernance démocratique et la façon dont elle peut conduire à une société plus inclusive et plus prospère.
- **Processus inclusif** : Démontrer un engagement en faveur de l'inclusivité en impliquant un groupe diversifié de citoyens dans la création du nouveau système de gouvernement. Encourager la participation significative des groupes traditionnellement exclus, tels que les femmes, les jeunes et d'autres communautés sous-représentées, en les nommant par exemple à des postes clés au sein du gouvernement de transition. Veiller à ce que leurs voix soient entendues et leurs points de vue intégrés dans le processus de prise de décision afin de construire une démocratie plus forte et plus représentative.
- **Représentation** : Défendre le respect des droits de l'homme et assurer la représentation de tous les segments de la société. Accroître la participation significative des femmes aux processus politiques et aux rôles de direction afin de parvenir à l'égalité des sexes et de promouvoir la diversité. Donner aux jeunes et aux groupes sous-représentés les moyens d'assumer des rôles formels et d'exercer une influence réelle sur l'élaboration du nouveau gouvernement et des nouvelles politiques.

- **Des élections rapides** : Fixer des échéances claires et veiller à l'organisation rapide d'élections libres et équitables afin d'éviter tout repli potentiel de l'ancien régime pendant la transition. La mise en place rapide d'un processus électoral démocratique permettra de maintenir l'élan et d'empêcher toute tentative de saper la transition.
- **Stabilité et sécurité** : Donner la priorité au maintien de la stabilité et de la sécurité pendant la période de transition entre l'ancien régime et le gouvernement démocratique nouvellement élu. Collaborer avec les institutions et les parties prenantes concernées afin d'assurer une transition en douceur et de minimiser les risques de perturbation ou de vacance du pouvoir. Donner la priorité à la sûreté et à la sécurité des citoyens et protéger les institutions démocratiques afin de favoriser la confiance dans le nouveau gouvernement.

En abordant ces aspects du processus de transition, votre parti peut œuvrer en faveur d'une transition harmonieuse et réussie vers la gouvernance démocratique, en promouvant l'inclusion, la stabilité et le respect des droits de l'homme. Il est essentiel d'adapter les stratégies et les approches en fonction des défis spécifiques et de la dynamique du régime autoritaire dans lequel vous opérez. Une communication efficace et une planification stratégique joueront un rôle essentiel dans la consolidation du processus démocratique au cours de cette phase critique de changement.

6.5 LES ÉTAPES DE LA TRANSITION DÉMOCRATIQUE

Au cours de la période de transition précédant les élections, les événements et les circonstances sont souvent imprévisibles et hors de votre contrôle. Cependant, la compréhension des étapes typiques d'une transition peut aider à orienter la planification stratégique de votre parti. Voici quelques étapes courantes à prendre en compte :

- **Compromis de régime** : Le régime se plie à la pression populaire et accorde un processus de démocratisation ou est contraint de quitter le pouvoir par une désobéissance civile massive, etc.
- **Rédaction de la constitution** : Les représentants de l'ensemble de la société s'accordent sur un cadre constitutionnel pour les nouvelles élections, le fonctionnement du gouvernement et la codification des droits légaux des citoyens.
- **Formation du gouvernement** : Après les élections et avant le transfert officiel du pouvoir, les partis peuvent négocier une coalition ou un partage des rôles clés du gouvernement.
- **Gouvernement d'unité nationale** : Après la capitulation du régime et la tenue d'élections, les forces démocratiques peuvent consentir à ce qu'une figure unificatrice gouverne temporairement le pays pendant que les autres éléments de la transition sont débattus et acceptés. Un tel arrangement réduit le risque d'un retour en arrière par rapport aux progrès durement acquis.

- **Elections** : Les élections soulèvent de nombreuses questions. Quand auront-elles lieu et où les gens voteront-ils ? Qui supervisera les élections ? Qui dépouillera les votes et comment ? Les nominations et/ou les élections réserveront-elles des places aux femmes, aux jeunes, à des groupes ethniques particuliers ou à des régions ?
- **Transition gouvernementale** : Comment la transition formelle du pouvoir démontrera-t-elle la légitimité du nouveau gouvernement ? Qui supervisera, autorisera ou "bénira" le transfert ? Quelles transitions pourraient avoir lieu à un niveau plus banal ou bureaucratique ?

OUTIL 6A : RÉCIT DU PROCESSUS DE TRANSITION

Pour franchir efficacement les étapes de la transition démocratique, votre parti doit élaborer un récit cohérent et convaincant qui aborde directement les défis et les solutions potentielles. Les étapes de la création d'un récit succinct pourraient se présenter comme suit :

- **Compromis avec le régime** : nous reconnaissons la complexité du paysage politique et nous nous engageons à mener des négociations inclusives avec toutes les parties prenantes, y compris le régime au pouvoir, les groupes d'opposition, les organisations de la société civile et les acteurs internationaux. En encourageant le dialogue et en trouvant un terrain d'entente, nous visons à établir un cadre qui respecte les diverses opinions et garantit une participation égale pour tous.
- **Rédaction de la Constitution** : Nous reconnaissons l'importance d'un processus de rédaction constitutionnelle inclusif et participatif. En veillant à ce que les citoyens de tous horizons aient leur mot à dire dans l'élaboration de la nouvelle constitution, nous visons à créer un document fondateur qui défend les principes démocratiques, protège les droits de l'homme et établit des mécanismes de responsabilisation et de bonne gouvernance.
- **Réformes institutionnelles** : Nous comprenons la nécessité de reconstruire et de renforcer les institutions démocratiques qui ont été affaiblies ou compromises. Nous nous attacherons à promouvoir la transparence, le professionnalisme et l'intégrité au sein de l'exécutif, du judiciaire, des forces de sécurité, des organes de gestion des élections et de l'administration publique. En réformant ces institutions, nous visons à restaurer la confiance du public et à garantir qu'elles servent au mieux les intérêts de la population.
- **Préparatifs électoraux** : Nous nous engageons à créer des conditions équitables pour tous les partis politiques dans le processus électoral. La mise en œuvre de lois électorales solides, la garantie d'une inscription équitable des électeurs et la mise en place d'une éducation complète des électeurs sont des étapes essentielles. La mise en place d'organes indépendants de gestion des élections chargés de superviser le processus et de prévenir les fraudes ou les manipulations électorales est une priorité.

- **Campagnes électorales** : Notre campagne sera guidée par un véritable engagement à écouter les préoccupations et les aspirations de la population. Nous ferons participer activement les citoyens par le biais de divers canaux, notamment des plateformes en ligne, des assemblées générales et des interactions directes. En intégrant leurs commentaires dans les politiques et les programmes, nous visons à construire un gouvernement qui représente véritablement la volonté du peuple.
- **Jour du scrutin et résultats** : Nous veillerons à ce que le processus électoral soit transparent, inclusif et pacifique. Respecter le résultat des élections et faciliter un transfert de pouvoir en douceur si nous réussissons sont des engagements fondamentaux. Il est essentiel de défendre les valeurs et les principes démocratiques tout au long de la transition et au-delà, en reconnaissant que notre succès ne réside pas seulement dans la victoire aux élections, mais aussi dans le maintien d'une démocratie ouverte à tous.

En élaborant un discours convaincant qui met l'accent sur l'inclusivité, la transparence et la prise en compte de l'avis des citoyens, votre parti peut forger une transition démocratique qui reflète les aspirations et la volonté collective de la population. Grâce à l'engagement actif des citoyens et à l'adaptation continue, vous pouvez construire une démocratie plus forte et plus inclusive pour tous.

Fiche de travail pour le récit du processus de transition : Annexe 6

6.6 TRANSITION DÉMOCRATIQUES : LE PERSONNEL

À ce stade de la planification de la transition démocratique, il est essentiel d'identifier les personnes clés qui joueront un rôle important dans le processus. En présentant des personnalités dignes de confiance et respectées, les citoyens peuvent avoir confiance dans la transition :

- **Négociation avec le régime** : Afin d'établir une transition, il est essentiel d'identifier une figure respectée et unificatrice qui puisse servir de négociateur principal dans les relations avec le régime actuel. Cette personne doit posséder de solides compétences diplomatiques et être capable de surmonter les clivages. Il peut s'agir d'un homme d'État de renom, de médiateurs expérimentés ou de dirigeants politiques respectés ayant l'habitude de promouvoir le dialogue et la réconciliation.

- 
- **Gouvernement d'unité nationale** : Pour former un gouvernement de transition qui représente les aspirations de la population dans toute sa diversité, il est nécessaire d'identifier une figure unificatrice qui puisse diriger efficacement l'administration intérimaire. Cette personne doit avoir fait ses preuves en matière de promotion de l'inclusivité et de recherche de consensus. En outre, il peut être crucial d'impliquer un éventail d'organisations diverses et représentatives ou de dirigeants communautaires qui peuvent s'unir pour former un gouvernement de transition à base élargie.
 - **Rédaction de la Constitution** : Pour garantir la légitimité du processus constitutionnel proposé, il est important d'impliquer des experts, des dirigeants de la société civile et des personnalités respectées appartenant à des groupes traditionnellement exclus. Leur participation donnera de la crédibilité et de l'inclusivité au processus de rédaction. En incluant des personnes ayant une expertise en droit constitutionnel, en défense des droits de l'homme et en justice sociale, la constitution qui en résultera reflétera les valeurs et les aspirations de la société tout entière.
 - **Les élections** : Pour approuver un plan d'élections libres et équitables, il est important de rechercher le soutien de personnes jouissant d'une solide réputation en matière de respect des principes démocratiques et de garantie de l'intégrité électorale. Il peut s'agir de personnalités politiques de premier plan, de membres respectés de la société civile ou d'organisations internationales réputées pour leur expertise en matière de surveillance des élections. En outre, le président de la commission électorale proposé doit être une personne ayant fait la preuve de son impartialité, de son professionnalisme et de son engagement en faveur des valeurs démocratiques.
 - **Transition gouvernementale** : Pendant la phase de transition du gouvernement, il est essentiel de mettre en place une équipe de ministres diversifiée et représentative, capable de gouverner efficacement et de répondre aux besoins de la nation. Cette équipe doit être composée de personnes compétentes dans divers domaines et représentant différents secteurs de la société. En outre, il est important d'identifier les personnes qui peuvent prendre en charge les portefeuilles des ministres du régime, afin d'assurer la continuité et une transition en douceur. L'équipe devrait s'efforcer d'atteindre un équilibre entre les sexes et de refléter la diversité ethnique, religieuse et culturelle de la nation, afin de promouvoir l'inclusion et l'égalité de représentation.

En intégrant ces personnalités clés dans le récit de la transition démocratique, le processus gagne en crédibilité, en représentativité et en inclusivité, ce qui favorise la confiance des citoyens et témoigne d'un engagement en faveur des valeurs démocratiques.

OUTIL 6B : PLANIFICATION DE LA TRANSITION

Pour gérer efficacement le processus de transition, il est essentiel d'identifier et de hiérarchiser les tâches à accomplir. Vous trouverez ci-dessous une liste partielle des tâches de transition qui peuvent être incluses dans votre liste. Classez chaque tâche sur une échelle de 1 à 5, les notes les plus élevées indiquant une plus grande priorité.

| TÂCHES | CLASSEMENT (1-5) |
|--|-----------------------------|
| Libération des prisonniers politiques | |
| Audit des bureaux/fonds publics pour détecter les cas de corruption | |
| Mise en œuvre de réformes policières/militaires | |
| Vérification des ministres potentiels | |
| Nommer et informer les ministres du cabinet fantôme | |
| Nomination d'experts techniques à des postes clés de la fonction publique | |
| Restructurer le gouvernement (par exemple, changer les portefeuilles des ministres, réduire la taille du gouvernement, ajouter de nouveaux ministères) | |
| Améliorer le caractère inclusif du gouvernement (par exemple, promouvoir les femmes ministres, rajeunir le cabinet, assurer la représentation des groupes ethniques) | |
| Etablir un calendrier pour la prestation de serment et l'entrée en fonction | |
| Assurer la liaison avec la fonction publique | |
| Rédiger un discours inaugural ou des messages clés pour définir la période de transition | |

6.7 ÉLABORATION D'UN PROGRAMME POLITIQUE

La transition d'un mouvement d'opposition à une entité gouvernementale présente des défis uniques qui nécessitent une approche globale et nuancée lors de l'élaboration d'un programme politique. Voici des informations supplémentaires sur l'élaboration de ce programme, adaptées au contexte des espaces fermés et en voie de fermeture :

- **Stabilisation économique** : Accorder une attention particulière à la prévention de l'effondrement économique et à la promotion de la stabilité économique. Élaborer des mesures globales pour atténuer l'inflation, protéger les emplois, attirer les investissements et garantir la fourniture des services essentiels. Envisager des stratégies telles que la création d'environnements favorables aux entreprises, l'encouragement de l'esprit d'entreprise, la promotion du commerce et de l'investissement et la mise en place de filets de sécurité sociale pour remédier aux inégalités et aux vulnérabilités économiques.
- **Continuité des fonctions de l'État** : Assurer la continuité des fonctions essentielles de l'État afin de maintenir la stabilité et la confiance du public. Se concentrer sur le maintien des services publics essentiels, tels que la sécurité, la justice, les soins de santé, l'éducation et les infrastructures, pendant la période de transition. Élaborer des plans pour reconstruire et renforcer les institutions gouvernementales, améliorer l'administration publique et promouvoir la transparence et la responsabilité dans la prestation des services publics.
- **Engagement des citoyens** : Engager activement les citoyens dans le processus de transition démocratique afin de favoriser l'inclusion, l'appropriation et la confiance dans le gouvernement. Promouvoir des programmes d'éducation civique qui fournissent aux citoyens les connaissances et les compétences nécessaires pour participer de manière significative aux processus démocratiques. Mettre en place des plateformes de dialogue public, de consultation et de retour d'information, en veillant à ce que diverses voix, y compris celles des groupes marginalisés et sous-représentés, soient entendues et prises en compte dans les décisions politiques.
- **Élaboration d'une politique stratégique** : Une fois les besoins immédiats de stabilisation satisfaits, il faut s'orienter vers l'élaboration d'un programme politique global et tourné vers l'avenir, qui reflète les défis uniques des espaces anciennement fermés et en voie de fermeture. Donner la priorité aux objectifs qui répondent aux besoins et aux aspirations de la population tout en tenant compte des contraintes et des limites imposées par le régime autoritaire. Il peut s'agir de politiques visant à promouvoir les droits de l'homme, à renforcer l'État de droit, à étendre les libertés politiques, à réformer les systèmes électoraux et à faire progresser la justice sociale et l'égalité.
- **Mise en œuvre et suivi des politiques** : Développer des mécanismes solides pour la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des politiques afin d'assurer une mise en œuvre efficace de votre agenda. Mettre en place des structures de gouvernance transparentes et responsables, y compris des cadres de mesure des performances, afin de suivre les progrès, d'identifier les défis et de procéder aux ajustements nécessaires. Faire appel à des OSC, des experts indépendants et des partenaires internationaux pour qu'ils apportent leur expertise, leur supervision et leur soutien à la mise en œuvre et à l'évaluation des politiques.



Lors de l'élaboration de votre programme politique, il est essentiel de s'engager auprès d'un large éventail de parties prenantes, y compris les OSC, les experts universitaires et les leaders communautaires. Sollicitez leur contribution, leur expertise et leurs commentaires tout au long du processus afin de garantir l'inclusivité et l'efficacité de vos politiques. Adaptez votre programme aux besoins, aspirations et réalités spécifiques de la population, en tenant compte des défis uniques posés par les transitions vers la démocratie à partir d'espaces fermés et en voie de fermeture.

6.8 CONCLUSION

Alors que vous arrivez au terme de ce manuel, prenez le temps de réfléchir aux connaissances et aux conseils pratiques que vous avez acquis pour naviguer dans les complexités du fonctionnement des espaces fermés et en cours de fermeture. La transition vers la démocratie est un processus graduel qui exige de la patience, de la résilience et un engagement continu avec les personnes dont la vie sera finalement transformée. Alors que votre parti s'engage dans ce voyage de transformation, maintenez un engagement inébranlable envers les principes de transparence, d'inclusion et de responsabilité qui sont à la base d'une société démocratique.

La transition vers la démocratie est en fin de compte le reflet de la volonté collective du peuple. Alors que vous guidez cette transition, n'oubliez jamais que votre responsabilité première est d'honorer cette volonté en mettant en place un gouvernement qui respecte et répond aux besoins et aux aspirations de ses citoyens. Malgré les défis qui peuvent surgir en cours de route, chaque étape franchie vers l'établissement d'un gouvernement démocratique fondé sur le respect des droits de l'homme universels et de l'État de droit représente un progrès significatif vers la création d'une société équitable, juste et prospère pour tous.

ANNEXES :

**MODELES ET FICHES DE
TRAVAIL**

ANNEXE 1

OUTIL 1A : ATELIER DE PROSPECTIVE STRATÉGIQUE

ATELIER DE PROSPECTIVE STRATÉGIQUE

Pour utiliser cet outil, inscrivez la colonne de gauche ci-dessous sur un tableau à feuilles mobiles ou un tableau en ligne, et répondez aux questions dans chaque espace. Commencez par la case d'en-tête, puis parcourez les quadrants dans l'ordre indiqué ci-dessous.

| | |
|--|--|
| QUELLE EST LA PROCHAINE ÉTAPE ? | Résumez vos hypothèses de départ. Cet outil permet de tester les éléments de votre stratégie en pensant au passé et à l'avenir et en regardant vers l'extérieur et vers l'intérieur. Concentrez la discussion en commençant par un résumé de la prochaine étape de votre stratégie. |
| REGARDER VERS L'AVANT | Encouragez l'imagination nécessaire à une bonne stratégie. Il faut éviter la négativité et encourager la pensée créative, mais éviter les vœux pieux. |
| REGARDER EN ARRIÈRE | Analysez les résultats obtenus par votre parti dans le passé. Il ne s'agit pas de rejeter la responsabilité des échecs passés, mais plutôt d'engager une discussion positive et constructive sur votre situation actuelle et sur les leçons du passé qui peuvent être appliquées aux projets futurs. |
| REGARDER VERS L'INTÉRIEUR | S'appuyer sur l'expérience des participants pour montrer comment et dans quelle mesure ce qui est vu et ressenti sur le terrain peut être totalement différent de la compréhension et de l'expérience de ceux qui sont proches des dirigeants. |
| REGARDER VERS L'EXTÉRIEUR | Cherchez l'inspiration et les leçons pratiques auprès d'autres partis, militants et mouvements. |

EXEMPLE D'OUTIL DE PROSPECTIVE STRATÉGIQUE

Voici un exemple de ce à quoi pourrait ressembler un tableau de prospective pour un mouvement démocratique de longue date qui fait campagne depuis de nombreuses années.

| | |
|---|---|
| <p>QUELLE EST LA PROCHAINE ÉTAPE ?</p> | <p>Nous prévoyons d'utiliser la position respectée de notre leader actuel pour développer une nouvelle génération de jeunes leaders afin d'élargir notre attrait pour les jeunes électeurs qui sont actuellement passifs sur la question de la démocratie.</p> |
| <p>REGARDER VERS L'AVANT</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Notre dirigeant est respecté, mais il est plus âgé et a parlé de la nécessité de réfléchir à l'avenir. • Notre soutien se concentre sur les personnes qui se souviennent des manifestations et de la répression dix ans auparavant. • Les jeunes sont plus passifs et moins engagés dans notre mouvement, mais ils représentent une part croissante de l'électorat. Si nous ne parvenons pas à nous imposer auprès d'eux, nous risquons de perdre notre raison d'être. • Le fait de se concentrer sur les jeunes électeurs ne risque-t-il pas d'aliéner nos partisans de longue date ? |
| <p>REGARDER EN ARRIÈRE</p> | <ul style="list-style-type: none"> • L'utilisation de jeunes leaders pour établir des liens avec les jeunes a parfois fonctionné, mais nous n'avons jamais réussi à maintenir ces liens. • Nous n'avons jamais élaboré de message susceptible de séduire durablement ces électeurs potentiels. • Nous nous sommes découragés et avons abandonné trop facilement, au lieu d'expérimenter, d'apprendre et de continuer à poursuivre l'objectif. Cette fois-ci, nous devons être plus déterminés. |
| <p>REGARDER VERS L'INTÉRIEUR</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Nous n'avons pas assez de jeunes actifs ; la plupart de nos dirigeants sont plus âgés. Nous devons identifier de nouveaux jeunes dirigeants. • Nous devons changer notre façon de communiquer, en mettant moins l'accent sur notre chef. |
| <p>REGARDER VERS L'EXTÉRIEUR</p> | <ul style="list-style-type: none"> • D'autres partis ont été plus rapides à s'adapter aux nouvelles plateformes de médias sociaux et à permettre à leurs membres de s'exprimer de manière créative sur ces plateformes. • D'autres partis ont mieux réussi à utiliser des porte-parole plus jeunes, notamment des jeunes femmes et des jeunes issus de minorités ethniques. |

MODÈLE D'OUTIL DE PROSPECTIVE STRATÉGIQUE

Voir les instructions ci-dessus.

| | |
|--|--|
| QUELLE EST LA PROCHAINE ÉTAPE ? | |
| REGARDER VERS L'AVANT | |
| REGARDER EN ARRIÈRE | |
| REGARDER VERS L'INTÉRIEUR | |
| REGARDER VERS L'EXTÉRIEUR | |

OUTIL 1B : COMMUNICATION STRATÉGIQUE

Utilisez ce modèle pour réfléchir à la manière de rédiger votre stratégie en une seule phrase répondant aux trois questions implicites ci-dessous. Une fois que votre contenu est défini dans ce format de phrase unique, vous pouvez le décomposer pour faciliter la communication, tout en conservant sa simplicité.

| Si nous faisons CETTE ACTION...  QU'est-ce que nous faisons ? | ...alors nous ATTEINDRONS CET OBJECTIF...  POURQUOI le faisons-nous ? | ...parce que le RAISON  COMMENT le « Quoi » nous fait-il avancer vers le Pourquoi ? |
|---|---|---|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

ANNEXE 2

RISQUES LIÉS AUX RÉGIMES ANTIDÉMOCRATIQUES :

Risques administratifs :

La bureaucratie étatique cible le parti par des moyens administratifs, rendant difficile son fonctionnement légal en imposant des exigences et des restrictions lourdes.

Risques économiques :

Les membres, les militants ou les dirigeants du parti peuvent perdre leur emploi, être exclus de l'enseignement, voir leurs biens saisis ou leurs entreprises prises pour cible.

Risques liés à l'identité :

- Les dirigeants et les militants de groupes traditionnellement marginalisés et sous-représentés, tels que les femmes, les minorités raciales, ethniques, religieuses et linguistiques, les populations autochtones, les personnes LGBTQI+ et les personnes handicapées, sont confrontés à des menaces fondées sur des stéréotypes, des préjugés et des discriminations.
- Les femmes, les jeunes filles et les personnes LGBTQI+ peuvent être exposées à un risque accru de harcèlement sexuel, de violence et d'abus.

Risques judiciaires :

La détention, l'arrestation et l'emprisonnement sur la base de fausses accusations sont fréquents et s'accompagnent souvent d'un risque de mauvais traitements et de torture pendant la détention.

Risques politiques :

- Les gouvernements autoritaires peuvent stigmatiser la réputation de votre parti, en le qualifiant d'ennemi de l'État et de risque politique et sécuritaire.
- Des tropes et stéréotypes sexistes nuisibles peuvent être utilisés pour discréditer et saper la légitimité du parti.

Risques liés à la propriété :

Les maisons, les bureaux et les véhicules associés au parti, y compris les biens personnels des dirigeants ou des membres, peuvent être la cible d'actes de vandalisme ou d'incendies criminels.

Risques liés à l'information :

Les informations confidentielles de votre parti - telles que les communications, les listes de partisans, les stratégies du parti, les plans d'organisation, et même l'emplacement physique et les mouvements - sont probablement une cible fréquente. Le vol ou la fuite de ces informations peut entraîner des risques physiques pour les membres et les sympathisants du parti, mais aussi contribuer à l'augmentation des risques réputationnels et avoir un impact sur le succès stratégique de votre parti.

Risques numériques :

- Les systèmes numériques que votre parti maintient et utilise - tels que les applications de communication, les bases de données, les comptes en ligne, les appareils mobiles et les ordinateurs, internet et les médias sociaux - facilitent et renforcent souvent d'autres catégories de risques. Le harcèlement sur les médias sociaux peut avoir divers impacts négatifs sur les membres et les sympathisants du parti. Ce harcèlement peut avoir un impact sur la santé mentale des membres du parti, et la surveillance numérique des communications et de l'activité sur internet peut contribuer aux risques pour leur sécurité physique. En outre, les profils sociaux et les empreintes numériques des membres des partis peuvent être utilisés pour faciliter les actions judiciaires, et le piratage des comptes et des systèmes de données des partis peut entraîner des conséquences politiques et de réputation liée à la fuite d'informations sensibles, qui, à leur tour, peuvent alimenter des campagnes de manipulation via des informations nuisibles.
- Les communications et les mouvements peuvent être surveillés, mis sur écoute ou piratés.
- Les dirigeants, les membres, les militants et les sympathisants des partis peuvent faire l'objet d'attaques facilitées par la technologie, notamment de discours haineux, de harcèlement, de violence et d'abus en ligne. Ce risque touche de manière disproportionnée les femmes, les personnes LGBTQI+ et d'autres segments de la population marginalisés.

Risques pour la santé mentale :

Les dirigeants, les militants et les membres peuvent être confrontés à des problèmes de santé mentale, ce qui peut conduire à une négligence de la sécurité personnelle ou à de la désillusion.

Risques de violence :

- Les membres, les militants et les personnes associées au parti, y compris les membres de la famille et les amis personnels, peuvent être ciblés, harcelés et attaqués pour intimider les cibles visées par le régime.
- Cette violence peut aller des attaques et abus en ligne à l'usage excessif de la force par les forces de sécurité, aux agressions physiques, voire au meurtre.

- 
- Les femmes, en particulier, peuvent être confrontées à des formes uniques de violence et à des impacts différenciés de cette violence, allant de la violence domestique à la violence sexuelle, ce qui a un impact sur leur volonté individuelle et collective de s'engager en politique.

Risques liés aux déplacements à l'étranger :

- Une poignée de régimes disposent du pouvoir, des outils et des ressources nécessaires pour suivre, surveiller et toucher les opposants politiques en dehors de leurs frontières, avec ou sans la connaissance et la coopération d'autres acteurs étatiques.
- Il est essentiel de reconnaître et d'évaluer ces risques pour élaborer des stratégies visant à les atténuer et à les traiter, afin de garantir la sécurité et le bien-être des membres, des militants et des dirigeants des partis, ainsi que le succès global du mouvement démocratique.

OUTIL 2A : ENREGISTREMENT DES RISQUES

Utilisez le tableau ci-dessous pour identifier les risques auxquels vous êtes confronté lorsque vous travaillez dans des espaces fermés et en cours de fermeture ; examinez vos vulnérabilités pour chaque risque ; passez en revue les mesures prises pour atténuer les risques ; planifiez les mesures d'atténuation supplémentaires nécessaires. Classez la probabilité et l'impact de chaque risque en utilisant les échelles de classement ci-dessous.

| | RISQUES | |
|--------------------------------|---------|--|
| | | |
| VULNÉRABILITÉS | | |
| MESURES D'ATTÉNUATION EN PLACE | | |
| ATTÉNUATIONS NÉCESSAIRES | | |
| PROBABILITÉ (1-5) | | |
| IMPACT (1-5) | | |

Une fois la liste et l'analyse de chaque risque terminé, commencez votre évaluation des priorités : Classez chaque risque sur une échelle d'un à cinq en fonction de la probabilité qu'il se concrétise ou perdure.

| CLASSEMENT DES PROBABILITÉS | | | | |
|------------------------------------|--------------------------|--------------------------------|--|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Possible mais très improbable | Possible mais improbable | Peu probable mais à surveiller | Probable, mais dépend d'un changement de circonstances | Déjà vécu, ou jugé certain de se produire |

Ensuite, classez les risques en fonction de l'importance de l'impact que leur survenance aurait ou a sur votre capacité à fonctionner.

| CLASSEMENT DES IMPACTS | | | | |
|---|---|--|---|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| L'impact sur les membres et les opérations du parti serait minime | Serait irritant ou distrayant, mais pas critique pour vos activités | La capacité de votre parti à fonctionner normalement est compromise, mais vous pouvez toujours fonctionner | Perturberait sévèrement votre parti et mettrait en péril la sécurité de vos partisans | Rendrait impossible le fonctionnement de votre parti Risques graves pour la vie et la liberté des dirigeants ou des sympathisants |

OUTIL 2B : MATRICE DE PRIORISATION DES RISQUES

Utilisez vos classements d'impact et de probabilité pour hiérarchiser les risques sur lesquels vous devez vous concentrer.

| | | | | | | |
|--------------------|---------------------|-------------------------|--------------|----------------|----------------|---------------------|
| IMPACT ↑ | 5 TRÈS ELEVÉ | | | | | |
| | 4 ELEVÉ | | | | | |
| | 3 MOYEN | | | | | |
| | 2 BAS | | | | | |
| | 1 TRÈS BAS | | | | | |
| | | | | | | |
| | | 1 TRÈS BAS | 2 BAS | 3 MOYEN | 4 ELEVÉ | 5 TRÈS ELEVÉ |
| | | PROBABILITÉ → | | | | |

ANNEXE 3

OUTIL 3A : AUDIT DE LA STRUCTURE DU PARTI

Réalisez un audit portant sur les domaines ci-dessous. Veillez à analyser la structure de votre parti telle qu'elle est et non telle que vous la souhaiteriez.

Dresser la liste - aux niveaux national, régional et local - des **rôles** généralement permanents nécessaires à l'organisation du parti et au travail quotidien, depuis la direction jusqu'aux exécutants essentiels. Chaque rôle doit être assorti des compétences requises.

Dressez la liste des **projets** que le parti doit mener à bien

Qui prend les **décisions** à chaque niveau du parti ?

Qui est responsable de la **réalisation** des projets planifiés, existants ou en cours ?

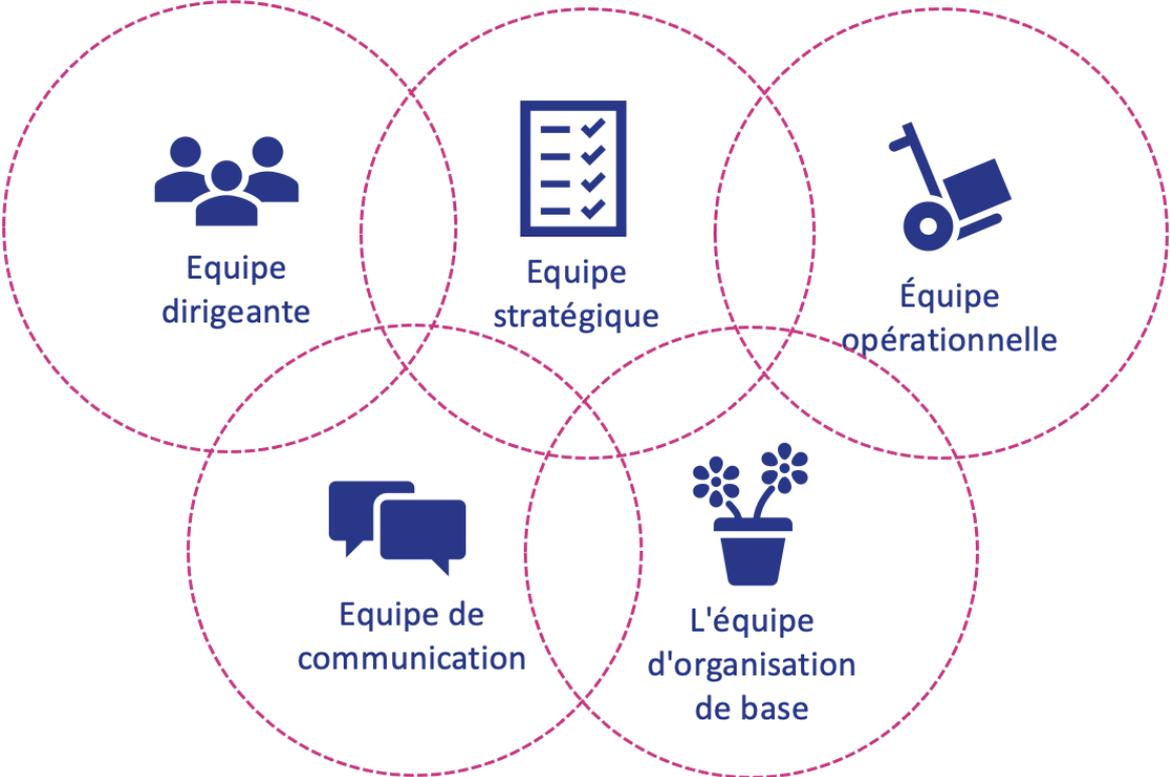
Certaines personnes sont-elles les seules responsables des tâches critiques ? Certaines tâches dépendent-elles uniquement de certaines personnes ? Décrivez les **vulnérabilités** organisationnelles ci-dessous.

Vous avez défini les responsabilités en termes de rôles, de projets, de prise de décision et d'exécution. Vous avez examiné les domaines dans lesquels les responsabilités peuvent dépendre d'un trop petit nombre de personnes. Comment pouvez-vous **répartir plus largement les responsabilités** au sein de votre organisation ?

- Qui d'autre pourrait être impliqué dans les responsabilités définies ?
- Quelles sont les tâches d'une seule personne qui pourraient être accomplies par une équipe ?
- Quelles sont les équipes existantes qui auraient besoin de plus de membres ?
- Pouvez-vous garantir que le recrutement de personnes appartenant à des groupes traditionnellement exclus ou sous-représentés est coordonné avec un véritable partage des responsabilités, y compris en matière de prise de décision ?

OUTIL 3B : CRÉER DES ÉQUIPES INTERCONNECTÉES

Utilisez le modèle ci-dessous pour redessiner les structures de votre parti sur la base des équipes que vous avez identifiées. Examinez si les rôles sont suffisamment répartis sur le plan organisationnel pour limiter tout risque de répression. Les équipes doivent se chevaucher, avec les individus devant faire partie de plus d'une équipe, comme illustré au chapitre 3.



ANNEXE 4

OUTIL 4 : IDENTIFIER LES ALLIÉS

Utilisez l'outil ci-dessous pour dresser la liste des partis politiques, des OSC et des alliés internationaux potentiels. Analysez les points de recoupement entre leurs missions et les vôtres.

| |
|--|
| ORGANISATION ET DIRIGEANT |
| TYPE D'ORGANISATION |
| MISSION |
| QUELS INTÉRÊTS EN COMMUN AVONS-NOUS ? |

ANNEXE 5

OUTIL 5A : OUTIL D'AFFINAGE DES MESSAGES

Évaluez si votre message répond aux critères/lignes directrices suivants pour le problème, la solution et l'action, énumérés ci-dessous.

PROBLÈME

Quels sont les principaux problèmes rencontrés par les personnes vivant sous le régime ?

- Décrivez le problème aussi simplement que possible, de manière à ce qu'il soit lié à la vie des gens et à ce qu'il ait un impact sur la société.
- Choisissez des problèmes qui relèvent directement de la responsabilité du régime antidémocratique.

SOLUTION

Pour quoi faites-vous campagne et quel est le lien avec le problème ?

- Faites référence à l'expérience vécue par votre public plutôt que d'invoquer des idées abstraites.
- Une solution modeste peut être plus crédible qu'une solution qui promet trop. Votre solution pourrait-elle également être proposée par le régime ou est-elle associée à votre parti ?



ACTION

Que doivent faire les gens pour obtenir le changement que vous avez décrit ?

- Si des élections sont prévues, demandez aux gens de voter pour votre parti.
 - Si une transition démocratique est encore loin, mobilisez vers une étape spécifique, plus petite et concrète vers cet objectif final.
 - L'action est-elle suffisamment sûre pour que vous puissiez l'encourager de manière responsable ?
-

OUTIL 5B : ÉLABORATION D'UN SCRIPT DE BASE

Utilisez la feuille de travail ci-dessous pour élaborer votre propre script de base. Quelle est **la chose la plus importante** que vous souhaitez que toute personne s'exprimant au nom de votre parti communique ? Il doit s'agir de la meilleure version de votre message, telle qu'elle a été élaborée dans la feuille de développement du message ci-dessus.

SI VOUS NE DITES QU'UNE SEULE CHOSE :

Ensuite, quels sont **vos trois meilleurs arguments** qui soutiennent ce message ? Il s'agit d'une ou deux phrases simples, rédigées dans le langage le plus clair et le plus simple possible. Demandez-vous si vos arguments soutiennent votre message ou s'en écartent.

ARGUMENT 1-3 :

À quelles questions devez-vous répondre ? Pensez à ce que les journalistes vous demandent constamment ou à ce que vos adversaires disent lorsqu'ils vous attaquent. Anticipez **les trois questions les plus courantes** et rédigez des **réponses claires et simples** qui mettent en évidence vos messages clés.

QUESTION 1-3 :

RÉPONSE 1-3 :

OUTIL 5C : OUTIL DE DÉVELOPPEMENT NARRATIF

Élaborez votre propre récit sur la base de la discussion sur les groupes cibles, le cadrage et les messages du chapitre cinq. Vous pouvez faire un brainstorming et inviter les membres et les sympathisants du parti à raconter leurs propres histoires et à utiliser leurs expériences personnelles pour alimenter le récit.

LES VALEURS

Quelles sont vos valeurs ? Quelles sont les croyances simples, largement et profondément ressenties par les personnes avec lesquelles vous communiquez, qui sont au cœur de votre argumentation ?

LA VIOLATION

Comment ces valeurs largement répandues sont-elles violées par le régime antidémocratique ? Qui sont les méchants qui violent ces valeurs ?

LA VISION

Comment le monde fonctionnerait-il s'il reflétait vos valeurs ? À quoi ressembleraient les choses si vous réussissiez ? Comment y parviendrez-vous ?

LES VOIX

Comment votre parti et votre mouvement représentent-ils l'inclusivité et la diversité des voix dans la société ?

VOTEZ !

Quelle est votre demande et votre appel à l'action ? Quelle action particulière, ou quelle série d'actions, demandez-vous aux gens de mener ?

OUTIL 5D : LISTE DE CONTACTS EN CAS DE CRISE

| RÔLE | MEMBRES DE L'ÉQUIPE PRINCIPALE | MEMBRES EN ÉQUIPE DE RÉSERVE |
|---|--------------------------------|------------------------------|
| RESPONSABLE <i>Coordinateur de la communication de crise</i> | Nom | Nom |
| | Coordonnées | Coordonnées |
| COORDINATEUR OPÉRATIONNEL <i>Personne qui prend des notes et qui peut organiser les choses rapidement</i> | Nom | Nom |
| | Coordonnées | Coordonnées |
| COMMUNICATEURS <i>Les communicateurs qui élaborent le matériel</i> | Nom | Nom |
| | Coordonnées | Coordonnées |
| EXPERTS AFFILIÉS <i>Experts soutenant l'équipe de crise (par exemple, universitaires)</i> | Nom | Nom |
| | Coordonnées | Coordonnées |

OUTIL 5E : PREMIÈRE RÉPONSE PUBLIQUE

| | OBJECTIF  Qu'est-ce que nous voulons accomplir ? | INFORMATION  Qu'est-ce que nous savons ? | COMMUNICATION  Qu'est-ce que nous voulons communiquer ? |
|------------------|---|---|--|
| DEFINIR | | | |
| CADRER | | | |
| RENFORCER | | | |

OUTIL 5F : APRÈS VOTRE PREMIÈRE RÉPONSE

Réunissez votre équipe de crise pour vous concentrer sur les prochaines étapes, en utilisant le modèle ci-dessous.

| | SAVOIR  Qu'est-ce que les gens savent ? | RESSENTIR  Qu'est-ce que les gens ressentent ? | FAIRE  Qu'est-ce que les gens font ? |
|--------------------|--|---|---|
| ETAT ACTUEL | | | |
| NOTRE RÔLE | | | |
| ETAT DÉSIRÉ | | | |

ANNEXE 6

OUTIL 6 : ÉLABORER LE RÉCIT DE VOTRE PROCESSUS DE TRANSITION

Prenez les six étapes de la transition démocratique décrites au chapitre 6, placez-les dans l'ordre et racontez une courte histoire sur chaque élément. Une fois terminé, ce récit devrait être utilisé pour rassurer les citoyens sur votre plan de transition démocratique.

| | |
|-------------------------------------|--|
| COMPROMIS AVEC LE RÉGIME | |
| RÉDACTION DE LA CONSTITUTION | |
| RÉFORMES INSTITUTIONNELLES | |
| PRÉPARATIFS ÉLECTORAUX | |
| CAMPAGNES ÉLECTORALES | |
| JOUR DU SCRUTIN ET RÉSULTATS | |

National Democratic Institute
ndi.org