

# MANUEL POUR LES ACTEURS DU PLAIDOYER DANS LE MONDE

Concepts et élaboration de stratégies de plaidoyer



# SCIAF

The Scottish Catholic International Aid Fund (le fonds d'aide internationale catholique écossais - SCIAF) est l'association caritative officielle pour l'aide internationale au développement de l'Église catholique en Écosse. Le SCIAF mène des projets dans 15 pays en Afrique, Asie et Amérique latine, aidant chaque année des milliers de personnes de toutes confessions ou non-croyants à lutter contre la faim, la pauvreté, la guerre et les catastrophes naturelles. Inspirée par l'Évangile, notre mission est d'aider les plus pauvres à sortir de la pauvreté en les dotant des outils dont ils ont besoin pour survivre et prospérer. En travaillant avec le public écossais, nous faisons pression sur les gouvernements et les grandes entreprises afin de changer les systèmes politiques et sociaux qui maintiennent les gens dans la pauvreté.

## Table des matières

|  | Pages |
|--|-------|
| <b>1. Introduction et contexte</b>   |       |
| 1.1 Développement humain intégral et plaidoyer   | 4     |
| 1.2 Pourquoi ce manuel ? Cartographie des actions de plaidoyer et principales demandes d'appui | 4     |
| <b>2. Contenu et repérage dans le manuel</b>   |       |
| 2.1 Qu'est-ce que ce manuel et à qui s'adresse-t-il ?  | 5     |
| 2.2 Comment utiliser et se repérer dans le manuel ?  | 5     |
| 2.3 Pourquoi les organisations mènent-elles un travail de plaidoyer ?                          | 7     |
| <b>3. Section 1: Comprendre le plaidoyer</b>   |       |
| Quelques concepts et principes clés en matière de plaidoyer                                    |       |
| 3.1 Le quoi, où et qui du plaidoyer  | 10    |
| 3.2 Por qué las organizaciones hacen incidencia  | 14    |
| <b>4. Section 2: Mener un travail de plaidoyer</b>   |       |
| Le processus d'élaboration de stratégies de plaidoyer  |       |
| Étape 1 : Identification de la question  | 18    |
| Étape 2 : Recueil d'informations et de preuves   | 21    |
| Étape 3 : Analyse des risques et atténuation   | 26    |
| Étape 4 : Définir le but général et les objectifs  | 27    |
| Étape 5 : Analyse des parties prenantes, partenaires et alliances                              | 29    |
| Étape 6 : Définir les cibles   | 32    |
| Étape 7 : Élaboration de messages  | 34    |
| Étape 8 : Lobbying et actions de campagne  | 36    |
| Étape 9 : Activités et calendrier ; budget et ressources                                       | 46    |
| Étape 10 : Suivi, évaluation et apprentissage  | 50    |
| Compiler le tout : ébauche potentielle d'une stratégie de plaidoyer                            | 57    |
| <b>5. Section 3: Autres processus et ressources utiles</b>                                     | 60    |
| <b>6. Annexes</b>  | 62    |
| <b>7. Bibliographie et ressources</b>  | 68    |

Écrit par : Estela Vidal. Traduction par : Veronique Quach-Hong.

Photographies par Simon Murphy; Colin Hattersley; Sarah Hunter; Thomas Omondi; Sean Sprague. Merci !

# “L’ACTION EST L’ANTIDOTE DU DÉSESPOIR”

Joan Baez – Chanteuse et activiste  
engagée pour la justice sociale



# 1. Introduction et contexte

## 1.1 Développement humain intégral et plaidoyer

L'identité du SCIAF est ancrée dans son rôle d'agence de développement de l'Église catholique en Écosse et membre du réseau mondial Caritas. L'organisation vise à incarner les enseignements et valeurs de l'Église catholique et le concept de développement humain intégral (DHI), une approche holistique non seulement centrée sur la santé financière, mais également sur les besoins physiques, sociaux, psychologiques, spirituels, environnementaux et émotionnels des personnes. Cette approche considère les individus en tant que membres de familles, de communautés, de la société ainsi qu'en tant que citoyens du monde.

L'approche du DHI repose sur cinq principes de l'enseignement social catholique : (i) la dignité est inhérente à tout être humain : l'être humain se trouve au centre du cadre du DHI, et c'est l'élément fondamental et crucial de toute intervention de développement ; (ii) tous les hommes sont par nature sociables : chaque individu appartient à la grande famille humaine et a besoin de liens avec les autres pour vivre et prospérer. (iii) Le bien commun : il consiste à disposer d'infrastructures sociales qui bénéficient à tous ; (iv) la solidarité : nous appartenons tous à la grande famille humaine, et de par cette humanité commune, nous avons une responsabilité envers les autres êtres humains ; (v) la subsidiarité : tout être humain a le droit de participer aux décisions susceptibles d'affecter sa vie.

Le SCIAF a pris la décision stratégique majeure (émanant du processus d'élaboration d'une nouvelle stratégie de plaidoyer) de renforcer l'appui aux partenaires menant un travail de plaidoyer. Le plaidoyer est un élément essentiel à la mise œuvre du plan stratégique (2016 – 2020) du SCIAF ainsi qu'à la mise en application de l'approche du développement humain intégral.

Ce manuel a été rédigé suite à la décision stratégique de renforcer, dans le cadre de l'approche du DHI, le travail de plaidoyer, ainsi que d'apporter une réponse à la demande des partenaires d'obtenir davantage de capacité et d'orientation en matière de plaidoyer afin d'opérer un changement dans leurs propres pays.

## 1.2 Pourquoi ce manuel ? Cartographie des actions de plaidoyer et principales demandes d'appui

En février 2017, le SCIAF a commandité une cartographie des actions de plaidoyer auprès de 24 partenaires de trois régions et onze pays, visant à mieux comprendre les capacités, besoins, expérience et priorités de ces partenaires déjà impliqués et/ou susceptibles de s'impliquer dans d'autres travaux de plaidoyer. La cartographie comptait trois objectifs principaux : (i) mieux comprendre les besoins et priorités des partenaires dans leur travail de plaidoyer, (ii) identifier les opportunités potentielles de mettre les partenaires en lien avec des réseaux, des agences apparentées ou d'autres agences Caritas pouvant leur être utiles et (iii) identifier et recommander les partenaires qui pourraient bénéficier d'un soutien accru au plaidoyer.

Les principales demandes d'appui des partenaires consultés lors de la cartographie ont été regroupées en trois catégories: (i) la formation au plaidoyer (visant à renforcer les compétences et les capacités en matière de plaidoyer au sein des organisations), (ii) l'élaboration de stratégies de plaidoyer (visant à définir des objectifs précis et une feuille de route précisant comment les atteindre) et (iii) les ressources financières (destinées principalement à la mise en œuvre des plans de plaidoyer et à l'appui des activités de plaidoyer). Le manuel de plaidoyer a pour finalité d'appuyer les partenaires en renforçant leurs connaissances et compréhension des concepts clés en matière de plaidoyer ainsi que de les familiariser aux étapes nécessaires à l'élaboration de stratégies de plaidoyer. En utilisant le manuel, les organisations seront capables d'élaborer des stratégies de plaidoyer spécifiques, ciblées et claires.

## 2. Contenu et repérage dans le manuel

### 2.1 Qu'est-ce que ce manuel et à qui s'adresse-t-il ?

Ce manuel est une ressource destinée aux organisations et individus souhaitant connaître les concepts et définitions fondamentaux du plaidoyer ainsi que se familiariser avec les différentes étapes nécessaires à l'élaboration de stratégies de plaidoyer. Le manuel repose sur un examen approfondi de la littérature concernant le plaidoyer (veuillez consulter la bibliographie), ainsi que sur l'expérience des partenaires, du personnel du SCIAF et des praticiens du plaidoyer, tout en étant principalement axé sur une sélection de quelques concepts, définitions, outils pratiques et exemples de partenaires.

Ce manuel s'adresse principalement aux partenaires du SCIAF, et est par conséquent adapté à leur travail et à leurs besoins :

*Les partenaires avec pas/ peu d'expérience et de connaissances du plaidoyer peuvent utiliser le manuel en guise d'introduction aux concepts et définitions clés en matière de plaidoyer. Les partenaires avec une bonne ou très bonne capacité en matière de plaidoyer devraient pouvoir utiliser cette ressource comme outil pour l'élaboration de stratégies de plaidoyer ainsi que pour le suivi et l'évaluation de leur mise en œuvre. Les partenaires pourront, selon leur niveau d'expertise actuel effectuer ce travail en interne ou si besoin solliciter un soutien externe (qui pourra être encadré par le personnel du SCIAF).*

Outre les partenaires, le manuel sera utile au(x) :

*Personnel du SCIAF :* le personnel encadrera les partenaires tout au long de leur apprentissage du plaidoyer puis lors de leur passage à l'élaboration et à la mise en œuvre de stratégies de plaidoyer. Si besoin, le personnel du SCIAF sera également en mesure d'orienter les partenaires vers un appui externe pour la facilitation.

*Formateurs locaux :* les formateurs utiliseront cette ressource pour former/accompagner les partenaires moins expérimentés qui ont encore besoin d'acquérir les notions fondamentales du plaidoyer (y compris les partenaires non recensés dans la cartographie des actions de plaidoyer).

*Autres organisations/ individus :* désirant en savoir plus sur le processus de plaidoyer.

### 2.2 Comment utiliser et se repérer dans le manuel ?

Les utilisateurs de ce manuel sont classés en tant que débutants, expérimentés ou experts selon leur situation par rapport aux critères suivants :

- 1. Connaissances et compréhension du plaidoyer :**  
il s'agit de la façon dont les partenaires définissent le plaidoyer ainsi que leur compréhension des initiatives de plaidoyer. Il s'agit aussi de l'importance du plaidoyer au sein des organisations et de la manière dont les partenaires perçoivent les rôles et responsabilités des divers membres du personnel lorsqu'ils sont engagés dans des interventions de plaidoyer.
- 2. Expérience d'engagement dans des initiatives de plaidoyer :**  
il s'agit des niveaux d'implication (et rôles) passés et actuels des partenaires dans des initiatives de plaidoyer.
- 3. Capacité à mener le plaidoyer :**  
il s'agit des compétences et des aptitudes en matière de plaidoyer développées au sein des organisations partenaires. Ce critère examine la formation, les stratégies de plaidoyer et les lacunes en termes de capacités.

Ce manuel s'adresse principalement aux débutants et utilisateurs expérimentés, cependant il comprend également certaines ressources à destination des organisations expertes qui pourraient utiliser ce manuel pour réviser certains concepts.

Par le biais d'une auto-évaluation, **l'annexe I** présente un outil simple pouvant aider les partenaires à connaître leur niveau par rapport aux critères ci-dessus.

### DÉBUTANTS ☆

Organisations ne possédant pas ou peu de connaissances et compréhension du plaidoyer ; une faible expérience du plaidoyer ; et de faibles capacités. Le manuel permet d'introduire les débutants à la terminologie et aux concepts clés. Les débutants auront la possibilité de passer au niveau expérimenté par leurs propres moyens (auto-apprentissage) ou via l'encadrement du personnel du SCIAF ou de formateurs locaux. Les informations utiles aux débutants sont mises en évidence par des onglets de cette couleur.

### EXPÉRIMENTÉ ☆☆

Organisations possédant de bonnes ou très bonnes connaissances et compréhension du plaidoyer ; une bonne expérience du plaidoyer et de bonnes capacités. Le manuel permet la révision des concepts clés en matière de plaidoyer et de guider les utilisateurs expérimentés dans l'élaboration de stratégies de plaidoyer. Les utilisateurs expérimentés auront la possibilité de passer au niveau expert par leurs propres moyens (auto-apprentissage) ou via l'encadrement du personnel du SCIAF ou de formateurs locaux. Les informations utiles aux partenaires expérimentés sont mises en évidence par des onglets de cette couleur.

### EXPERTS ☆☆☆

Organisations possédant une connaissance, une compréhension et une expérience approfondies du plaidoyer et de solides capacités. Le manuel permettra aux experts de réviser certaines idées, d'explorer de nouveaux concepts et documents, et de se familiariser avec une nouvelle manière de penser. Les informations destinées aux utilisateurs experts sont mises en évidence par des onglets de cette couleur.

Les symboles suivants figurent dans le manuel :



**Théorie** : Concepts, définitions et idées devant être lus et compris par l'utilisateur.



**Outils** : jeux et outils participatifs que les facilitateurs peuvent utiliser pour illustrer la théorie.



**Exercices** : Ils peuvent être réalisés par les organisations sans facilitation externe (à des fins d'auto-évaluation ou d'auto-réflexion).



**Études de cas** : exemples de situations réelles vécues par des partenaires ou d'autres groupes de personnes.



**Genre et groupes marginalisés** : Conseils pour inclure les populations les plus marginalisées, en portant une attention particulière aux femmes, filles et personnes en situation de handicap ou vivant avec le VIH/SIDA, lors de chaque étape de l'élaboration de la stratégie de plaidoyer.<sup>1</sup>



**Ressources** : documents et ressources additionnels visant à approfondir la connaissance et la compréhension de certaines sections.

#### Comment utiliser le manuel ?

Les organisations détermineront, à l'aide des informations ci-dessus et si besoin des orientations fournies en annexe, si elles sont débutantes, expérimentées ou expertes. Chaque groupe peut ensuite utiliser le manuel en suivant les informations codées par couleurs. Les utilisateurs pourront passer du niveau débutant au niveau expérimenté et du niveau expérimenté au niveau expert par le biais de l'auto-apprentissage ou à l'aide des orientations du personnel du SCIAF. Les apprenants en auto-apprentissage se concentreront sur la théorie et les études de cas tandis que les facilitateurs utiliseront aussi la section outils. Chaque section comprendra des outils et études de cas pertinents et en cas de besoin, vous en trouverez d'autres dans les annexes.

<sup>1</sup> Ces groupes ont été inclus selon les recommandations de l'approche du DHI. Les partenaires pourront inclure dans cette section les groupes pertinents de personnes marginalisées et discriminées en raison de leur genre (migrants, enfants, victimes de violence à caractère sexiste, etc.).

## 2.3 Sections et contenu du manuel

Le manuel est divisé en trois sections principales :

### Section 1: Quelques concepts et principes clés en matière de plaidoyer

Cette section présente une série de définitions utiles permettant de mieux comprendre ce qu'est le plaidoyer et en quoi il consiste. La section comporte aussi les approches principales et bonnes pratiques en matière de plaidoyer, les différents niveaux du plaidoyer et les rôles de divers acteurs du plaidoyer.

### Section 2: Mener un travail de plaidoyer – le processus d'élaboration de stratégies de plaidoyer

Cette section décrit les dix étapes nécessaires à l'élaboration d'une stratégie de plaidoyer, y compris:

- Étape 1** - Identification de la question;
- Étape 2** - Recueil d'informations et de preuves;
- Étape 3** - Analyse des risques et atténuation;
- Étape 4** - Définir le but général et les objectifs;
- Étape 5** - Analyse des parties prenantes, partenaires et alliances;
- Étape 6** - Définir les cibles;
- Étape 7** - Élaboration de messages;
- Étape 8** - Lobbying et actions de campagne;
- Étape 9** - Activités, calendrier, budget et ressources;
- Étape 10** - Suivi, évaluation et apprentissage.

La section 2 se termine par une sous-section intitulée "compiler le tout" qui présente une structure/ ébauche potentielle d'une stratégie de plaidoyer.

### Section 3: Autres processus et ressources

Cette section présente des ressources pratiques concernant les processus dans le cadre des interventions ou des stratégies de plaidoyer (ceux-ci varient selon les organisations).

Des ressources sont indiquées pour: l'analyse des capacités (comment analyser les capacités des organisations à mener un plaidoyer ainsi que des outils simples pouvant être utilisés pour ce propos), *l'analyse du budget (des informations sur la manière de mener une analyse du budget)*, *l'analyse des politiques (des ressources permettant de comprendre et d'analyser des politiques)* et *le plaidoyer en situations de conflits* (des informations sur la manière de mener le plaidoyer en situations difficiles et de conflits).

Les exercices de facilitation ou d'auto-réflexion spécifiquement mentionnés tout au long du texte figurent dans les **annexes**.





**“NE DOUTEZ JAMAIS QU’UN  
PETIT GROUPE DE CITOYENS  
RÉFLÉCHIS ET ENGAGÉS  
PUISSENT CHANGER LE  
MONDE. C’EST D’AILLEURS  
TOUJOURS AINSI QUE CELA  
S’EST PRODUIT”**

Margaret Mead – Anthropologue américaine  
spécialiste de l’anthropologie culturelle





# 3. Section 1:

## Comprendre le plaidoyer

### - Quelques concepts et principes clés en matière de plaidoyer

#### 3.1 Le quoi, où et qui du plaidoyer



##### QU'EST-CE QUE le plaidoyer ?

Le mot « plaidoyer » possède différents sens pour différentes personnes dans des contextes différents. Les gens comprennent ce mot en fonction de leur expérience, de leur vision du monde, de leur langue et de leur culture. Certaines personnes voient le plaidoyer comme bénéfique alors que d'autres, qui ont peut-être eu de mauvaises expériences, le considèrent comme quelque chose à éviter. Dans certains contextes, il est risqué de parler de plaidoyer, tandis que dans certaines langues, il n'existe pas de mot équivalent. Dans de telles situations, il peut être indiqué de trouver une autre expression dont le sens est identique dans le contexte donné. Par exemple : susciter le changement, engagement constructif, persuader par le dialogue (...). Lorsque l'on mène un travail de plaidoyer avec d'autres personnes, il est important d'obtenir une interprétation commune du concept.

Le travail de plaidoyer pourrait cibler le changement de politiques et pratiques nationales ou bien même internationales. Mais il peut aussi avoir lieu dans un contexte très local et implique alors d'autonomiser et de donner les moyens aux individus et communautés locales d'agir pour eux-mêmes en vue d'obtenir le changement désiré.

Il n'existe pas qu'une seule interprétation correcte du mot « plaidoyer » cependant, les praticiens du plaidoyer s'accordent à dire que le plaidoyer implique d'agir pour produire le changement recherché.

Pour le SCIAF, le plaidoyer consiste à influencer les environnements sociaux, économiques et politiques ayant un impact sur les personnes défavorisées. L'organisation définit le plaidoyer comme *“un processus visant à influencer les attitudes et comportements des individus et/ou les politiques et pratiques des gouvernements, des organismes publics, des entreprises du secteur privé ou des organisations de la société civile. Il peut avoir lieu dans le Nord et le Sud ; au niveau local, national et international ; et peut comprendre un éventail d'activités, notamment la recherche et la publication, le lobbying, le travail des médias, les campagnes publiques et la mobilisation des participants au projet”*.

Le contenu de ce manuel cible principalement les organisations qui mènent un travail de plaidoyer au niveau local et national.

**Les acteurs de plaidoyer** sont les personnes/organisations impliquées dans des interventions de plaidoyer.

Les définitions de plaidoyer utilisées par différentes organisations, y compris les partenaires du SCIAF sont indiquées ci-dessous

**Oxfam UK :** *“La promotion d'un message spécifique et/ou d'un plan d'action visant à influencer ou contribuer à l'élaboration et à la mise en œuvre de politiques publiques qui contribueront à réduire les causes et conséquences de la pauvreté”*.

**Caritas Colombie :** *“Le plaidoyer est le processus visant à influencer les personnes aux postes de décisions afin que les politiques publiques se focalisent davantage sur les droits des victimes et des personnes qui souffrent d'injustice”*.

**CAP Haïti :** *“Un ensemble d'activités visant à influencer les décisions publiques et l'opinion générale.”*

**Les missionnaires comboniens du Soudan du Sud :**  
« Il s'agit d'une action au nom d'un groupe ou d'une communauté visant, à l'aide de méthodes telles que la sensibilisation, l'éducation civique et des campagnes publiques sur un problème affectant la communauté, à en motiver et mobiliser ses membres dans le but d'influencer les décideurs”.

**JCTR Zambie :** *“Activités visant à influencer les institutions, politiques et systèmes économiques, sociaux et politiques”*.

**Action Aid:** *“Le processus d'influence des décideurs clés et des faiseurs d'opinion (individus ou organisations) visant à changer les politiques et pratiques en faveur des personnes démunies”*.



## OUTIL 1: EXERCICE DE FACILITATION



### Objectif :

Aboutir à une compréhension du plaidoyer et de ses composants fondamentaux

### Matériel nécessaire :

Des post-it ou des fiches cartonnées

### Étapes :

1. Donnez à tous les participants des post-it ou des fiches cartonnées
2. Demandez aux participants d'écrire les mots qui leur viennent à l'esprit quand ils pensent au plaidoyer
3. Affichez les notes sur le mur ou disposez-les par terre
4. Invitez les participants à regrouper les mots par thèmes
5. Animez une discussion plénière autour des thèmes clés et faites-en ressortir une interprétation commune du "plaidoyer".

## En quoi consiste le plaidoyer ?



**PERMETTRE AUX GENS DE S'EXPRIMER** sur les questions qui les touchent



**RECUEILLIR DES PREUVES** sur ce qui doit être changé et sur la manière dont ce changement peut se produire



**METTRE EN ŒUVRE UN CHANGEMENT POSITIF DANS LA SOCIÉTÉ** vers davantage de justice sociale et d'égalité



**INFLUENCER LES PERSONNES QUI DÉTIENNENT LE POUVOIR** et changer leur manière de penser et d'agir



## Les principales APPROCHES du plaidoyer

Il existe trois approches principales lorsque l'on mène un travail de plaidoyer :

**Le plaidoyer POUR les personnes** : il s'agit de mener le plaidoyer au nom d'un groupe ou d'une communauté affectés par une certaine situation. Cette approche est conseillée lorsque :

- La règle de droit, la démocratie ou les droits de l'homme ne sont pas respectés, dans le contexte de communautés affectées.
- Les décideurs sont éloignés des communautés affectées, que ce soit en termes de temps ou de distance, et les communautés affectées ont confié aux acteurs de plaidoyer la légitimité de leur action.

**Plaidoyer AVEC les personnes** : il s'agit d'un plaidoyer collaboratif entre les communautés/ groupes affectés par une certaine situation et les personnes qui ne sont pas directement affectées mais qui souhaitent collaborer afin de changer la situation en question. Cette approche est conseillée lorsque :

- Les personnes directement affectées et les personnes non affectées mènent un plaidoyer sur des thèmes identiques ou similaires
- Toutes les parties ont intérêt à collaborer
- Il y a un désir de renforcer la capacité de plaidoyer ou d'accroître l'accès des communautés affectées aux décideurs.

**Plaidoyer PAR les personnes** : le plaidoyer est mené par les communautés/ groupes affectés par une situation. Cette option est conseillée lorsque :

- Il y a un désir de renforcer la capacité de plaidoyer ou d'accroître l'accès des acteurs de plaidoyer directement affectés par la situation aux décideurs

Cette approche est particulièrement en phase avec celle du DHI et par conséquent est celle que le SCIAF souhaiterait promouvoir (à l'exception des cas d'urgence et des situations de conflits).



**OUTIL 2:**  
**EXERCICE DE FACILITATION**



**Objectif :**

Partager des exemples (qui ne sont pas nécessairement réels) de cas ayant fait appel aux différentes approches en matière de plaidoyer.

**Étapes:**

1. Demandez aux membres du groupe de se mettre par deux et de réfléchir à un exemple pour chaque type de plaidoyer
2. Les groupes peuvent ensuite partager leurs discussions en séance plénière

 **Les BONNES PRATIQUES en matière de plaidoyer**

**RESPONSABILITÉ :** elle consiste à reconnaître et à assumer la responsabilité pour les messages, décisions et actions de plaidoyer. Nous sommes responsables envers tous ceux qui sont intéressés et affectés par la situation.

**LÉGITIMITÉ :** elle consiste à s'assurer que l'acteur de plaidoyer est habilité à agir en cette qualité. Un acteur de plaidoyer légitime est concerné, intéressé ou affecté par le problème, ou a une raison valable d'agir au nom d'autrui.

**PARTICIPATION :** elle consiste à impliquer toutes les personnes intéressées et/ou affectées par le problème. Elle désigne la consultation et la coopération nécessaires pour garantir de donner à chaque personne souhaitant participer l'occasion de le faire tout au long du processus de plaidoyer.

**REPRÉSENTATION :** elle va veiller à ce que les opinions des personnes au nom desquelles le plaidoyer est mené sont fidèlement prises en compte à tous les stades du processus.

**OUTIL 3:**  
**EXERCICE DE FACILITATION**



**Objectif :**

mieux comprendre l'importance des bons principes en matière de plaidoyer

**Étapes:**

1. Divisez le groupe principal en quatre sous-groupes, et divisez l'espace en quatre pôles (responsabilité, légitimité, participation et représentation).
2. Demandez à chaque sous-groupe de choisir un pôle et à l'aide d'exemples, d'en discuter les bonnes pratiques (responsabilité, légitimité, participation ou représentation).
3. Demandez à chaque pôle de présenter ses discussions à tour de rôle, et demandez au groupe de se déplacer d'un pôle à l'autre



**A QUEL NIVEAU le plaidoyer a-t-il lieu ?**

Le plaidoyer peut avoir lieu à différents niveaux. Selon la nature de la question de plaidoyer et les groupes qui mènent ce plaidoyer, ce dernier pourra cibler différents niveaux politiques. Un travail de plaidoyer efficace dans le secteur du développement exige de bonnes communications entre les acteurs qui interviennent à ces différents niveaux. Lors de toute intervention de plaidoyer, il est important d'analyser ce qui peut être réalisé à chaque niveau et d'en identifier les collaborateurs, alliés et réseaux.

Ce processus de coordination et d'interdépendance entre les réseaux de plaidoyer à différents niveaux est important. Il renforce non seulement la légitimité et la pertinence du travail de plaidoyer, mais il favorise aussi un soutien vital entre niveaux et réseaux. Les responsables du plaidoyer au sein des organisations nationales s'appuient sur des informations détaillées émanant des communautés locales pour soutenir leurs actions de plaidoyer ; de leur côté, ils peuvent apporter des opportunités de formation, d'analyse, d'informations et soutenir les actions de plaidoyer des organisations locales.

Voici une liste présentant les différents niveaux de plaidoyer. Cette liste n'est pas exhaustive car les niveaux de plaidoyer et les thèmes varient selon les pays. Lors de l'élaboration d'une stratégie, il est important d'analyser les niveaux et thèmes spécifiques de plaidoyer des pays concernés :

**Communauté/village :** accès aux services de santé, accès à l'éducation, accès à l'eau, rôle des femmes, violence à caractère sexiste et autres formes d'exploitation, rôle des groupes communautaires, résolution des conflits locaux, rôle des enfants, travail des enfants, mariage des enfants, accès aux vulgarisateurs et services agricoles.

**Circonscription/autorité locale :** services de santé et d'éducation, attribution des terres, infrastructures de transport.

**Provincial :** affectation du budget public, planification des élections.

**National :** santé, éducation, représentation politique, droits fonciers, droits des travailleurs, santé et sécurité, salaire minimum, liberté d'expression, signature d'accords internationaux.

**Régional :** conflit régional, commerce, migration.

**International :** flux d'aide, lois internationales, traités et accords, dette, campagnes internationales (par exemple le changement climatique, les 16 jours d'activisme, les migrations).



Voici un exemple de la manière dont le plaidoyer est relié à différents niveaux : La Conférence Épiscopale du Malawi (CEM) fût une des principales organisations de la société civile à œuvrer pour l'intégration des considérations relatives au changement climatique dans la politique agricole. "La CEM a présenté des récits de changement de paysans qui continuaient à obtenir de bonnes récoltes malgré les conséquences négatives du changement climatique". Et ce, grâce

aux stratégies d'adaptation au changement climatique adoptées par les paysans. Ces récits ont été partagés dans le but d'influencer le gouvernement à inclure le changement climatique dans les politiques en leur démontrant qu'il était possible d'atténuer ce dernier et que son intégration dans la politique agricole serait avantageuse". Lors des discussions et négociations qui se sont déroulées dans le cadre de la formulation de la nouvelle politique agricole nationale, les décideurs politiques à différents niveaux ont été exposés à de réelles expériences de vie.

## OUTIL 4: EXERCICE DE FACILITATION



### Objectif :

Montrer que l'on peut aborder certaines questions de plaidoyer à des niveaux multiples

### Étapes :

1. Préparez un sac/chapeau contenant quelques questions de plaidoyer : mariage des enfants au niveau du village, budget alloué à l'éducation dans une circonscription donnée, changement climatique, politique nationale genre (...)
2. Désignez une des extrémités de la salle comme le « niveau international » et l'autre comme le « niveau local »
3. Demandez aux participants de se positionner en ligne, dans la salle, en fonction de l'endroit où le plaidoyer va devoir, selon eux, intervenir.
4. Demandez à des personnes situées à des points clés de la ligne d'expliquer pourquoi elles ont choisi de se tenir à cet endroit
5. Encouragez les participants à partager des exemples de plaidoyer dont ils ont été témoins ou acteurs aux différents niveaux



## QUI peut mener un travail de plaidoyer ?

Sont considérés acteurs de plaidoyer, toutes personnes cherchant à agir dans le but de changer une situation spécifique.

### Un acteur de plaidoyer peut :

**Représenter :** parler au nom des personnes

**Accompagner :** parler avec les personnes

**Autonomiser :** permettre à des personnes de s'exprimer elles-mêmes

**Servir de médiateur :** faciliter la communication entre des personnes et des décideurs

**Modéliser :** démontrer une politique ou une pratique à des personnes ou à des décideurs

**Négocier :** s'entretenir avec un décideur en vue d'un accord

**Réseauter :** rassembler des personnes pour parler conjointement

**Faire pression :** persuader un décideur de faire quelque chose

**Mobiliser :** encourager des personnes à agir pour influencer un décideur

**Parlementer :** négocier un accord



## LES GOUVERNEMENTS et LA GOUVERNANCE

Le plaidoyer vise à changer les politiques, de sorte qu'il cible nécessairement les organismes, institutions ou individus qui sont responsables de l'élaboration, du choix et de la mise en œuvre des politiques. « Gouvernement » c'est le processus ou le fait de gouverner ; il s'agit notamment du processus qui consiste à élaborer, choisir, mettre en œuvre, contrôler et administrer les politiques publiques au sein d'une unité politique, c'est-à-dire un État nation ou une partie de celui-ci, par exemple une municipalité.

Selon le PNUD, la gouvernance est « l'exercice de l'autorité économique, politique et administrative en vue de gérer les affaires d'un pays à tous les niveaux. La gouvernance comprend les mécanismes, processus et institutions complexes au moyen desquels les citoyens et les groupes articulent leurs intérêts, exercent leurs droits, assument leurs obligations et concilient leurs différences ».

La gouvernance est exercée par les gouvernements par le biais du :

**Pouvoir exécutif :** les instances gouvernementales chargées de gérer les affaires quotidiennes de l'organe/ l'État/la municipalité gouverné(e) et de mettre en œuvre la législation.

**Pouvoir législatif :** les instances gouvernementales qui décident des lois et politiques que l'exécutif devrait mettre en œuvre.

**Pouvoir judiciaire :** les instances gouvernementales chargées d'interpréter et de faire appliquer la loi.

**Cette séparation peut être un bon moyen d'aider une organisation à déterminer dans quelle direction cibler son action de plaidoyer.**

La gouvernance transcende l'État en englobant la société civile et le secteur privé. Le concept de « bonne gouvernance » a des caractéristiques de responsabilité et de transparence, il est efficace, équitable et favorise la primauté du droit.

**Lorsque les organisations de la société civile mènent un travail de plaidoyer et élaborent des stratégies de plaidoyer, elles contribuent à une gouvernance participative, transparente et responsable.**





## 3.2 Pourquoi les organisations mènent-elles un travail de plaidoyer ?



Le plaidoyer se révèle un formidable outil pour d'autres stratégies notamment la prestation de services, le renforcement des capacités et l'assistance technique. Le plaidoyer doit faire partie de la planification de nos programmes pour les raisons suivantes :

- Par le biais du plaidoyer, les organisations qui s'attaquent aux causes structurelles de la pauvreté peuvent obtenir des résultats plus durables (par exemple améliorer les lois éducatives, œuvrer à la réforme foncière, promouvoir le suivi du budget participatif, etc.)
- Le plaidoyer permet de réagir aux menaces et opportunités de développement (par exemple en intégrant l'analyse des questions de genre lors de l'élaboration de politiques)
- Le plaidoyer auprès d'organismes multilatéraux (tels que l'ONU ou l'UE) peut contribuer à établir des critères ou objectifs permettant de rendre les gouvernements responsables (par le biais de politiques telles que les Principes directeurs de l'ONU relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques)
- Le plaidoyer est en mesure d'amplifier la voix des groupes de personnes démunies, marginalisées ou minoritaires (par exemple en intégrant de réelles expériences vécues par des personnes dans le processus d'élaboration de politiques).

Voici les différentes raisons qui motivent les organisations à mener un travail de plaidoyer :

### L'engagement :

- Être directement affecté par une situation nécessitant une réponse de plaidoyer
- Travailler avec ceux qui sont directement affectés par la question de plaidoyer.

### Les valeurs :

- Croyances et valeurs personnelles
- La vision, la mission et les valeurs d'une organisation
- Les valeurs de la communauté à laquelle on appartient.

### Les désirs :

- Obtenir un changement durable en s'attaquant aux causes de la pauvreté
- Exiger que les gouvernements rendent des comptes au regard de leurs obligations de prestation de services
- Établir une légitimité, une crédibilité et une coopération entre la société civile et les responsables de l'élaboration des politiques
- Encourager la participation et la consultation des citoyens dans les processus de décision.

Les organisations peuvent aussi décider d'organiser des initiatives de plaidoyer visant à contester le pouvoir. Pour que le plaidoyer soit efficace, il est nécessaire de comprendre qui détient le pouvoir dans le contexte du plaidoyer, tant de manière formelle (qui a officiellement le pouvoir) qu'informelle (qui a réellement le pouvoir).

Voici les différents types de pouvoir :

- **POUVOIR DE :** la capacité à décider et à agir. Ce pouvoir implique d'apporter des changements dans la vie des individus.
- **POUVOIR INTÉRIEUR :** confiance en soi et connaissance de soi, qui encouragent des individus autonomisés à apporter des changements dans leurs propres existences.
- **POUVOIR AVEC :** pouvoir collectif qui implique la collaboration, l'organisation et la solidarité.
- **POUVOIR SUR :** le pouvoir du fort sur le faible. Il inclut le pouvoir d'exclusion d'autres personnes.

Toute intervention de plaidoyer doit éviter l'abus de pouvoir qui peut se présenter sous les formes suivantes :

**Promesses vaines :** elles peuvent mener à un manque de confiance et une perte de respect

**Abus de privilège :** chercher à se soustraire au processus démocratique ou officiel.

**Usage de la force, de la violence ou de la coercition :** cela reproduirait les abus des oppresseurs.

**Fausse prétention de légitimité et de représentation :** les groupes doivent être représentés de façon juste et être impliqués dans le processus de décision.

**Recherche de mauvaise qualité et interprétation erronée de données :** les informations doivent être présentées correctement afin de préserver l'intégrité et de parvenir à des solutions satisfaisantes.

**Corruption :** elle est contraire à la responsabilité, l'ouverture et la transparence.

## OUTIL 5: EXERCICE DE FACILITATION



### Objectif :

Comprendre le pouvoir et ses différentes formes

### Matériel :

Copies des scénarios présentés en **annexe II**

### Étapes :

1. Distribuez aux participants groupés par deux les copies des scénarios présentés en **annexe II**
2. Demandez à chaque binôme de travailler sur les différents scénarios en suivant les explications des exercices et de les présenter au groupe
3. Menez une brève séance plénière à la suite de la présentation de chaque scénario afin d'en discuter et de proposer des idées sur la manière de gérer ces situations.

**Veillez noter que lors de l'élaboration d'une stratégie de plaidoyer, il est utile d'effectuer une analyse du pouvoir lors de l'étape 5 (analyse des parties prenantes) et l'étape 6 (définir les cibles)**



## Le plaidoyer est-il efficace ?

- Voici quelques résultats concrets obtenus par les partenaires du SCIAF dans le cadre de leur travail de plaidoyer :

### Development and Partnership in Action (DPA) au

**Cambodge** : « Par notre travail de lobby, un forum sur la gouvernance dans les industries extractives a été établi et lancé par le ministère des Mines et de l'Énergie (MME). Ce forum permet aux acteurs du MME, aux ONG et au secteur privé de dialoguer régulièrement sur des questions liées à l'industrie extractive ».

**Caritas Colombie** : « Par notre travail de plaidoyer, nous avons contribué à l'approbation de la loi 1448 (redistribution des terres et compensation des victimes) ».

**CESTA – Amigos de la Tierra in El Salvador** : «Le lobbying et le travail de plaidoyer de CESTA ont contribué à établir des lois municipales sur la protection environnementale, l'intégration des questions environnementales dans le programme scolaire et la loi d'inclusion des personnes en situation de handicap».

**Indo Global Service Society (IGSSS) en Inde** : «Nous avons exercé une pression sur la Cour Suprême de l'Inde afin qu'elle délivre une injonction à tous les États de l'Inde d'établir un centre d'accueil avec une capacité d'hébergement d'au moins 100 places pour 100.000 personnes».

**CEM in Malawi** : « Nous nous sommes engagés avec d'autres personnes dans les efforts de plaidoyer qui ont conduit à l'approbation de la politique sur le changement climatique et à la politique sur la réduction des risques de catastrophes ».

**Federación para el desarrollo integral de campesinos y campesinas (FEDICAMP) au Nicaragua** : le partenaire met en évidence deux principales réussites de plaidoyer - (i) L'approbation d'une proposition de gestion de l'eau au niveau local et (ii) l'approbation d'un projet sur l'eau et les terres au niveau municipal.

**Sudan Evangelical Mission (SEM)** : «Nous avons contribué aux efforts de plaidoyer qui ont conduit en 2013, à l'approbation par le Parlement du Soudan du Sud de la politique relative au handicap et à l'inclusion».

**Caritas Lugazdi (Ouganda)** : « Nous avons exercé une pression sur les autorités locales pour qu'elles construisent un pont permettant de connecter les communautés au marché ».

**Tierra Digna et Diocèses de Quibdó (Colombie)** : en mai 2017, suite à un travail ciblé de Tierra Digna et du Diocèse de Quibdo, la Cour constitutionnelle de Colombie a octroyé des droits à la rivière Atrato. Ces droits "bioculturels" comprennent maintenant "la protection, la conservation, l'entretien et la restauration" de la rivière. Il s'agit d'un poids conséquent pour l'État colombien qui doit s'assurer que ces droits sont respectés - et cela exige que les locaux soient autonomisés afin d'être capables de gérer leur rivière correctement.

### Jesuit Centre for Theological Reflexion (JCTR)

**en Zambie** : par son travail de plaidoyer, le partenaire a contribué à de nombreux changements et notamment : (i) le salaire minimum a été révisé en 2012, (ii) des augmentations consécutives du seuil d'impôts prélevés à la source dans les budgets nationaux de 2013 et 2017 (iii) l'amélioration du droit à l'accès à l'eau potable et aux installations sanitaires pour les communautés de Livingstone, Mongu et Kasama

## RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES POUR EXPLORER DAVANTAGE LE POUVOIR ET LE CHANGEMENT SOCIAL



*Forger le changement : Le pouvoir – Concepts de la révision du droit à plus de justice, d'égalité et de paix,* Just Associates :

<http://www.powercube.net/wp-content/uploads/2009/12/Forger-le-changement-Le-pouvoir.pdf>

*Caricatures sur le pouvoir en français,* Institute of Development Studies (IDS) :

<http://www.powercube.net/wp-content/uploads/2010/02/Power-Cartoons-French.pdf>

Guide global à l'analyse du pouvoir, Institute of Development Studies (IDS) :

[http://www.powercube.net/wp-content/uploads/2009/12/analyse\\_de\\_pouvoir.pdf](http://www.powercube.net/wp-content/uploads/2009/12/analyse_de_pouvoir.pdf)





# “NOUS FAÇONNONS NOTRE MONDE PAR LA MANIÈRE DONT NOUS EN PARLONS”

Bertrand de Jouvenal  
— Philosophe et économiste  
politique français





# 4. Section 2:

## Mener un travail de plaidoyer

### – Le processus d'élaboration de stratégies de plaidoyer

 Une stratégie de plaidoyer est constituée d'une combinaison d'approches, de techniques et de messages qui appuie un groupe ou une organisation pour atteindre leurs objectifs et buts en matière de plaidoyer. Une approche systématique et analytique des travaux de plaidoyer, qui se documente rigoureusement sur les questions de plaidoyer, identifie les objectifs et cibles et est claire sur les messages clés à communiquer, se traduira probablement par une stratégie de plaidoyer réussie.

Élaborer une stratégie de plaidoyer est une méthode utile d'organisation du matériel, des informations et des tâches à accomplir. La stratégie guidera un groupe ou une organisation, étape par étape, depuis l'identification des principales questions sur lesquelles ils doivent travailler jusqu'à l'établissement d'une feuille de route spécifique pour la mise en œuvre et le suivi des travaux de plaidoyer.

La planification du plaidoyer est un cycle car s'il existe bien quelques étapes séquentielles, certaines étapes se déroulent parallèlement à d'autres ou peuvent être abordées dans un ordre différent en fonction des progrès accomplis. Il s'agit aussi d'un processus répétitif : le suivi permanent et l'examen constant entraîneront une mise à jour et un ajustement du plan, tout comme différentes réactions au plaidoyer de la part de vos cibles.

Les étapes nécessaires à l'élaboration d'une stratégie de plaidoyer sont présentées et expliquées dans la section suivante.

### Les étapes nécessaires à l'élaboration d'une stratégie de plaidoyer

- Étape 1** – Identification de la question
- Étape 2** – Recueillir les informations et les preuves
- Étape 3** – Analyse des risques et atténuation
- Étape 4** – Définir le but général et les objectifs
- Étape 5** – Analyse des parties prenantes, partenaires et alliances
- Étape 6** – Définir les cibles
- Étape 7** – Élaboration de messages
- Étape 8** – Lobbying et campagnes
- Étape 9** – Activités et calendrier – budget et ressources
- Étape 10** – Suivi, évaluation et apprentissage

### Étape 1: Identification de la question

 Une question de plaidoyer est un problème ou un besoin que l'on ne peut changer ou satisfaire qu'à condition que l'on change une loi ou une politique, ou que l'on change la mise en application ou la pratique d'une loi ou politique.

Il est possible que les organisations souhaitent travailler sur plusieurs questions de plaidoyer, cependant il importe de faire preuve de sélectivité. Les questions de plaidoyer doivent être clairement en lien avec la mission de l'organisation, les priorités programmatiques et les axes stratégiques ; dans le cas contraire, les organisations n'auront pas l'autorité nécessaire pour les aborder. Il est recommandé de ne pas choisir plus de trois questions de plaidoyer et les organisations seront davantage susceptibles de réussir si elles se concentrent sur une question à la fois. Veuillez également noter que lors du choix des questions de plaidoyer, il vaut mieux éviter les thèmes généraux sur lesquels les organisations souhaiteraient travailler (par



exemple le changement climatique) au profit de problèmes spécifiques bénéficiant de solutions politiques concrètes. Pour identifier les questions de plaidoyer, les organisations ont besoin de réfléchir aux problèmes spécifiques, aux obstacles et aux solutions en termes de politiques.

**Exemple d'un problème spécifique :** (i) 600 familles de circonscriptions (...) sont isolées des services principaux (santé, éducation et marchés) pendant la saison des pluies, (ii) 3000 paysans de (...) ne peuvent pas planter et récolter en raison de la mauvaise qualité des sols et (iii) 50 communautés (...) n'ont pas accès aux médicaments contre le paludisme.

Ensuite, réfléchissez à certains des obstacles qui empêchent de résoudre le problème. L'obstacle doit être en lien avec les lignes directrices, les politiques ou les lois.

**Exemple d'un obstacle :** (i) il n'existe pas de route goudronnée que les membres de la communauté pourraient utiliser pendant la saison des pluies, (ii) les paysans n'ont pas accès aux engrais destinés à la préparation de la terre et (iii) les médicaments contre le paludisme sont uniquement distribués dans les centres de santé.

Demandez-vous ensuite quel changement de politiques contribuerait à éliminer cet obstacle. Posez-vous des questions telles que :

- Une nouvelle politique devrait-elle être formulée ?
- Existe-t-il des allocations budgétaires dans le budget local/national pour appuyer notre cause ?
- Y a-t-il une politique nuisible qui devrait être retirée ?
- Y a-t-il une politique en vigueur qui a besoin d'être retirée ?
- Y a-t-il une politique en vigueur qui a besoin d'être mise à jour ou modifiée ?
- Y a-t-il une politique en vigueur qui a besoin d'être pleinement appliquée ?

**Exemple d'une solution en terme de politique :** (i) l'inclusion d'une allocation budgétaire visant à goudronner la route permettrait à 600 familles d'accéder aux principaux services pendant la saison des pluies, (ii) subventionner le programme d'engrais permettrait à 3000 paysans d'avoir accès aux engrais et ainsi d'améliorer la qualité des sols, et (iii) de nouvelles lignes directrices pour la santé locale qui autoriseraient les personnels de santé à distribuer des médicaments permettraient aux membres de la communauté vivant loin des centres de santé d'y avoir meilleur accès.

La réponse au changement de politiques qui permettra d'éliminer l'obstacle à la résolution du problème s'intitule la question de plaidoyer :

Exemple de questions de plaidoyer : (i) l'allocation budgétaire est approuvée pour goudronner la route de circonscription (...), (ii) le programme d'engrais subventionnés est approuvé et mis en œuvre au niveau national, et (iii) les personnels de santé sont autorisés à distribuer les médicaments contre le paludisme dans (...) communautés.

## Exercice pour les organisations<sup>2</sup>

Les organisations ont normalement tendance à vouloir aborder plusieurs questions de plaidoyer à la fois. La liste de contrôle suivante vise à appuyer les organisations dans une auto-évaluation qui les aidera à choisir les meilleures questions de plaidoyer. Les organisations peuvent sélectionner trois questions de plaidoyer et parcourir (pour chacune d'entre elles) les 13 critères suivants, en déterminant si le critère est élevé (meilleur classement), moyen, ou faible (pire classement). Cette liste de critères n'est pas exhaustive, et les partenaires pourront décider d'inclure ou d'éliminer des critères. Cet exercice a été inclus afin de favoriser un débat autour des diverses questions.

- 1. Les changements de politiques nécessaires sont clairement définis :** pour qu'une initiative soit couronnée de succès, les organisations doivent savoir quels changements de politiques sont nécessaires. Il sera plus difficile de concevoir une stratégie solide si les questions de plaidoyer manquent de spécificité. Clair (élevé), moyennement clair (moyen), pas clair (faible).
- 2. Le nombre de vos programmes qui seront affectés par votre question de plaidoyer :** si votre organisation (et d'autres acteurs dans le domaine) dispose d'un grand nombre de programmes qui seront affectés par la question de plaidoyer, il s'agit probablement d'une bonne question. 4+ (élevé), 2-3 (moyen), 1 (faible).
- 3. Niveau d'effort requis :** combien de temps, d'énergie et de ressources complémentaires seront nécessaires ? Très peu (élevé), effort moyen (moyen), beaucoup (faible).
- 4. Potentiel de réussite :** quelles sont vos chances de réussite ? Votre organisation est-elle dévouée à la question de plaidoyer même si les chances de réussite sont faibles ? Très probable (élevé), possible/ peut-être (moyen), peu probable (faible)

<sup>2</sup> Adaptado de 'Straight to the Point: Setting Advocacy Priorities', Pathfinder International



5. **Temps estimé requis pour réussir** : de combien de temps votre organisation a-t-elle besoin pour atteindre ses objectifs ? 2-3 ans (élevé), 3-5 ans (moyen), plus de 5 ans (faible).
6. **Degré de soutien publique à votre question de plaidoyer** : si le public vous soutient, vos chances de réussite sont élevées. Favorable (élevé), neutre (moyen), opposé (faible).
7. **Niveau de soutien des décideurs à votre question de plaidoyer** : si les décideurs politiques vous soutiennent, vos chances de réussite sont élevées. Favorable (élevé), neutre (moyen), opposé (faible).
8. **Conséquences négatives potentielles pour votre organisation** : Vos activités nuiront-elles à votre réputation, vont-elles diminuer vos possibilités de financements, vont-elles mettre votre personnel en danger... Très probable (élevé), probable/ peut-être (moyen), peu probable (faible).
9. **Conséquences positives potentielles pour votre organisation** : vos activités vont-elles améliorer votre réputation ou vous faciliter l'accès à de nouveaux financements ? Très probable (élevé), probable/ peut-être (moyen), peu probable (faible).

10. **Ressources financières, humaines et autres pour appuyer ce type de travail de plaidoyer**<sup>3</sup>: il est essentiel d'être réaliste quant aux financements. Sans les ressources nécessaires, la réussite est peu probable. Les ressources existent actuellement (élevé), nouvelles ressources probables (moyen), ressources peu probables (faible).
11. **Les partenaires pour vous appuyer dans ce type de travail de plaidoyer** : il est en général essentiel de disposer de partenariats solides pour réussir, notamment en ce qui concerne les plus grandes initiatives. 3+ (élevé), 1-2 (moyen), 0 (faible).
12. **Preuves que la question de plaidoyer est pertinente** : Avez-vous une expérience concrète et/ou d'autres sources d'informations fiables indiquant qu'il s'agit d'une bonne question de plaidoyer ? Forte (élevé), moyenne (moyen), aucune/ faible (faible).
13. **Niveau d'importance pour votre organisation comme question de principe** : La question que vous choisissez doit être alignée avec les missions et valeurs de votre organisation. Très important (élevé), moyennement important (moyen), peu important (faible).

Pour une lecture aisée, les discussions relatives aux critères ci-dessus peuvent être compilées dans un tableau semblable au suivant :

Pour une lecture aisée, les discussions relatives aux critères ci-dessus peuvent être compilées dans un tableau semblable au suivant :

| N° | Critère   | Question 1 | Question 2 | Question 3 |
|----|---|------------|------------|------------|
| 1  | Le changement de politique nécessaire est clair | E M F      | E M F      | E M F      |
| 2  | Nb de programmes affectés par la question       | E M F      | E M F      | E M F      |

 Pour une analyse organisationnelle des questions de plaidoyer plus rapide, il est possible de parcourir la liste de contrôle suivante en répondant à la question : Est-ce que travailler sur cette question de plaidoyer...

- ...aboutira à une réelle amélioration de la vie des gens ?
- ...donnera aux personnes une idée de leur propre pouvoir ?
- ...établira des organisations et alliances durables ?
- ...donnera l'opportunité aux femmes et aux autres personnes d'en savoir plus sur la politique et de s'y impliquer ?
- ...engendrera de nouveaux dirigeants ?
- ...va promouvoir la prise de conscience et le respect des droits ?
- ...va associer les préoccupations locales à des questions de plus grande ampleur, voir même à échelle mondiale ?
- ...offrira des opportunités de collecte de fonds ?
- ...permettra à l'organisation de poursuivre sa vision et sa mission ?
- ...a des chances d'aboutir ? Existe-t-il une cible précise, un calendrier défini et une solution politique claire ?

 **Conseils pour inclure le genre et les groupes marginalisés dans l'identification de la question**

- Comment la question de plaidoyer affecte-t-elle les filles, les femmes et/ ou les membres des groupes marginalisés<sup>4</sup>? Pouvez-vous apporter des exemples concrets ?
- La solution en termes de politique bénéficie-t-elle aux filles, aux femmes et/ou aux membres des groupes marginalisés ? Comment ?
- Les filles, les femmes et/ou les membres des groupes marginalisés ont-ils été impliqués dans l'identification de la question de plaidoyer ? Comment ?
- Pouvez-vous recueillir des citations des filles, des femmes et/ou des membres des groupes marginalisés sur l'impact que le plaidoyer et son succès auront sur leurs vies ?

<sup>3</sup>Pour une liste complète des ressources à considérer dans l'élaboration de stratégies, veuillez-vous référer à l'étape 9

<sup>4</sup>Les groupes marginalisés font référence aux groupes les plus marginalisés, et en particulier les femmes et filles, ainsi que d'autres groupes concernés par le travail des partenaires (les personnes en situations de handicap; les migrants; les enfants qui travaillent; les victimes de violence à caractère sexiste...)

## OUTIL 6: EXERCICE DE FACILITATION



### Objectif :

Appuyer les participants dans l'identification des questions de plaidoyer

### Étapes :

1. Si les participants font partie de la même organisation, divisez-les en groupes de deux ou trois membres. Si les participants viennent de différentes organisations, groupez-les par organisation
2. Demandez à chaque groupe d'écrire pour quel(le) problème spécifique, obstacle, changement de politiques et enfin question de plaidoyer, ils souhaiteraient élaborer une stratégie de plaidoyer
3. Demandez à quelques volontaires de présenter leur travail et en discuter en séance plénière

## RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES



Il existe une autre méthode utile (mais plus complexe) pour sélectionner les problèmes de plaidoyer - l'arbre des problèmes / l'arbre des solutions. Les ressources peuvent être trouvées sur les liens suivants:

Manuel de plaidoyer de Care International (Page 8) :

<https://www.care-international.org/files/files/Manuel%20de%20Plaidoyer%20de%20CARE%20International.pdf>

Le guide du plaidoyer, Tearfund (page76) :

[https://learn.tearfund.org/-/media/files/tilz/publications/roots/french/advocacy/second\\_edition/tearfundadvocacytoolkit\\_french\\_sept15.pdf?la=fr-fr](https://learn.tearfund.org/-/media/files/tilz/publications/roots/french/advocacy/second_edition/tearfundadvocacytoolkit_french_sept15.pdf?la=fr-fr)

## Étape 2: Recueil d'informations et de preuves



Une fois la question de plaidoyer identifiée, il est nécessaire de recueillir des informations exactes, fiables, précises et suffisantes. On appelle cela le recueil de preuves et d'informations. Les preuves désignent les faits et les informations qui appuieront votre message de plaidoyer. Une des manières les plus efficaces de recevoir le soutien des autres consiste à leur présenter des preuves démontrant pourquoi il est dans leur intérêt ou dans l'intérêt d'autres personnes d'appuyer votre action. La quantité de preuves nécessaires dépend des personnes que vous cherchez à influencer. Pour convaincre un décideur politique du gouvernement, il faudrait sans doute un grand nombre de données nationales, tandis que pour

un directeur d'école, une consultation impliquant quelques parents et élèves pourrait être suffisante.

### Pour être plus intéressante, la recherche devrait être :

- **Participative** : cela signifie qu'elle doit encourager les personnes qui tireraient profit d'un changement à partager leurs points de vue, à élaborer des stratégies et à entreprendre des démarches.
- **Fondée sur des preuves** : les preuves désignent les faits et informations qui appuient votre stratégie de plaidoyer.
- **Cohérente** : reprenez quelques questions identiques dans chaque activité de recherche afin de contribuer à renforcer les connaissances et à établir des preuves.
- **Transparente** : dites aux personnes ce que vous ferez des informations et comment elles pourront accéder aux conclusions des recherches.
- **Confidentielle** : demandez aux personnes si elles souhaitent garder l'anonymat. S'il s'agit d'un sujet sensible, appliquez le principe de confidentialité. Identifiez la manière de stocker les informations de manière à préserver leur confidentialité. Vérifiez que les lois sur la protection des données soient suivies.

Une recherche bien menée comporte des étapes clés que les organisations devraient suivre pour recueillir des informations et collecter des preuves :

### 1. De quelles informations avez-vous besoin ?

Autrement dit, quelles questions ont besoin de réponses ? Disséquez les informations requises en plusieurs sections vous aidera à mieux planifier leur recherche.

### 2. Où pouvez-vous trouver les informations ?

La recherche secondaire provient de sources existantes et peut s'effectuer à partir de sites internet, livres, rapports, consultations, statistiques, etc. Dans d'autres cas, obtenir les informations nécessitera l'utilisation des méthodologies de recherche primaire.

### 3. Qui contribuera à votre recherche ?

Veillez, pour que votre recherche soit crédible, à choisir un échantillon représentatif qui tient compte du sexe, de l'âge, du statut social/de la classe sociale, des rôles au sein du groupe et d'autres caractéristiques importantes.

### 4. Comment allez-vous collecter les informations ?

Il s'agit des méthodologies que vous utiliserez. Certaines d'entre-elles sont décrites dans la section suivante.





### Exercice pour les organisations

Voici ci-dessous quelques-unes des méthodologies pouvant aider les organisations à recueillir des informations. Lors du recueil d'informations et de preuves sur les questions de plaidoyer, les organisations doivent déterminer le type de données devant être recueilli, et les méthodologies à utiliser (selon le personnel, le temps, les besoins, la disponibilité, la pertinence, les cibles à viser et les ressources disponibles).<sup>5</sup>

#### Parler aux gens

Quelle est leur opinion ? Écouter leurs idées. Parlez avec vos voisins, aux enfants, aux grands-parents, aux commerçants, aux chauffeurs de taxi, aux entrepreneurs, aux chefs religieux, aux activistes, aux enseignants, aux personnes qui tireraient profit d'un plaidoyer réussi et à celles qui travaillent au changement. Même si vous êtes en désaccord, continuez d'écouter, car vous pourriez apprendre quelque chose qui pourrait être utile à votre travail de plaidoyer. La question n'intéresse personne ? ... Pourquoi ? Est-ce la façon dont vous posez des questions ? Le problème ne les affecte-t-il pas ? Ou bien est-ce autre chose ? Il est utile de savoir tout cela. Quand vous discutez avec les gens, il est très important de recueillir des citations car elles seront particulièrement efficaces lors de la présentation de la cause aux cibles principales.

#### Les informations existantes

Consultez les études de recherche, les rapports, les enquêtes, les consultations, les statistiques, les politiques, les témoignages, les informations en ligne... Parlez aux personnes qui travaillent déjà sur la question afin de découvrir les informations disponibles. Cette activité est particulièrement importante – d'autres organisations mènent peut-être déjà un travail de plaidoyer sur la même question, et ont peut-être déjà réalisé une grande quantité de travaux préparatoires. Cela peut non seulement contribuer à orienter votre stratégie, mais il peut aussi y avoir opportunité de collaboration. La plupart des campagnes de plaidoyer réussies rassemblent un certain nombre de parties prenantes qui travaillent ensemble pour faire pression sur les décideurs.

#### Encuestas

L'enquête est une manière de recueillir des informations reflétant les opinions du groupe ou de la communauté qui vous intéressent.

#### Choisir un groupe-échantillon

Étudier tous les membres d'une communauté serait probablement très long. Choisissez plutôt un groupe-échantillon plus restreint et globalement représentatif de la communauté dans son ensemble. Si vous planifier l'échantillon correctement, vos résultats devraient correspondre aux résultats que vous auriez obtenus si vous aviez étudié le groupe dans sa totalité. Pour que le groupe-échantillon représente le groupe dans son ensemble de manière adéquate, vous devez réfléchir soigneusement aux différents types de personnes qui constituent la communauté que vous souhaitez étudier et veiller à ce qu'ils soient proportionnellement représentés.

#### Choisissez la manière de recueillir les informations

- Impliquez la communauté locale dans la planification et le déroulement de l'enquête
- Choisissez des méthodes appropriées pour le groupe que vous souhaitez étudier. Voici quelques idées : parler aux gens dans la rue, poster des questionnaires, envoyer des textos, faire une enquête en ligne, déposer des formulaires d'enquêtes, ainsi qu'une boîte dans laquelle les placer dans un lieu fréquenté, ou bien demander à des organisations de vous aider à distribuer les formulaires d'enquêtes.

#### Entretiens

- Servez-vous des entretiens pour recueillir des témoignages personnels sur la question de plaidoyer et son impact
- Préparez votre entretien en effectuant quelques recherches générales sur la personne que vous allez interroger, ainsi que sur le type d'informations que vous souhaitez recueillir
- Le rôle de l'enquêteur est de poser des questions. Vous devez éviter de juger ou de donner des conseils.
- Vous devez également faire attention à votre langage corporel
- Essayez de rester ouvert mais neutre. Si la personne interrogée est mal à l'aise pour répondre à une question, passez à une autre question ou essayer de reformuler la question d'une autre manière
- Lors de l'entretien, faites des pauses, encouragez et sondez. Faites des pauses pour laisser à la personne interrogée le temps de réfléchir et de développer sa réponse. Encouragez-la lorsqu'elle est bloquée et sondez-la de manière plus approfondie afin de véritablement comprendre ce qu'elle dit.

#### Réunions

- Servez-vous des réunions pour renforcer la collaboration avec d'autres organisations et avec les décideurs
- Décidez des personnes à inviter – qui travaille sur des questions similaires ? Qui a de l'influence ?
- Fixez une date et une heure – consultez les participants
- Organisez un lieu de réunion – si vous invitez des organisations, elles seront peut-être d'accord pour accueillir la réunion
- Convenez d'un ordre du jour – quels sont les principaux points à aborder ? Faites part de vos réflexions aux participants à l'avance et demandez-leur ce qu'ils en pensent
- Animez – désignez une personne (vous, par exemple) pour coordonner légèrement la réunion, veiller dans la mesure du possible à ce que le groupe ne s'écarte pas du sujet et discutez des principales questions dans le délai imparti
- Prenez des notes – identifiez une personne qui prendra des notes (à l'exception de l'animateur) reflétant les discussions et décisions prises. A l'issue de la réunion, faites circuler les notes parmi le groupe.

<sup>5</sup> Adapté de 'An Advocacy Toolkit' ('Boîte à outils de plaidoyer'), Plan International, A World at School and YAG (Youth advocacy group).

## Groupes de discussion

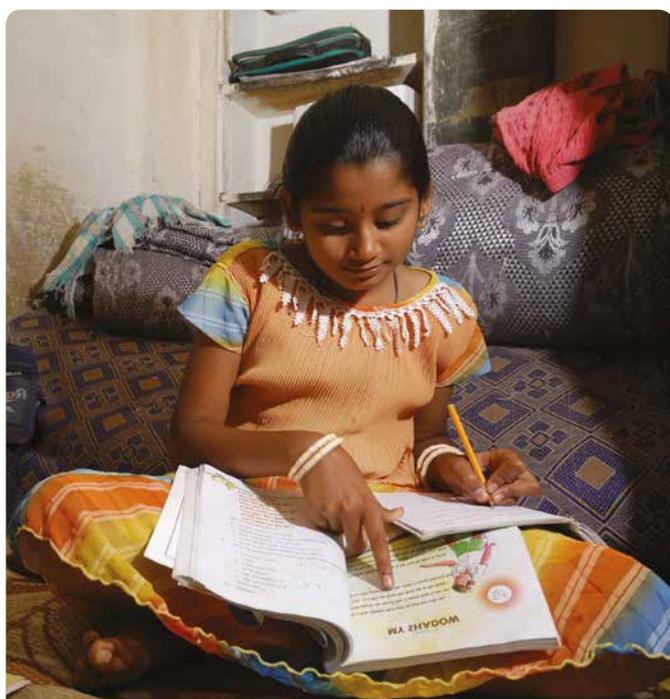
Un groupe de discussion est un petit groupe constitué de diverses personnes participant à des discussions ouvertes ou guidées et dont les réactions à des questions spécifiques sont analysées. Voici ci-dessous certains des avantages et inconvénients des groupes de discussion :

| Avantages  | Inconvénients   |
|--|---|
| Ils permettent d'obtenir des informations détaillées sur des sentiments, perceptions et opinions personnels et de groupe | Il peut y avoir des désaccords et des discussions non pertinentes qui détournent l'attention du thème principal   |
| Ils sont moins coûteux en temps et en argent que les entretiens individuels  | Ils peuvent être difficiles à contrôler et à gérer  |
| Ils peuvent apporter un éventail d'informations plus large   | Ils peuvent être difficiles à analyser  |
| Ils offrent l'opportunité de demander des éclaircissements   | Certains participants peuvent trouver les groupes de discussion intimidant ou rebutant ; ils peuvent se sentir forcés à partager le point de vue dominant |

Lors de l'organisation de groupes de discussion, il est important de choisir des facilitateurs de qualité et expérimentés et de réfléchir à la manière de faire participer des groupes de personnes différentes comme par exemple des enfants, des femmes ou des filles. Il est parfois nécessaire d'organiser des groupes séparés afin de garantir que les gens soient suffisamment à l'aise pour être francs et partager leurs opinions.

## Séances de récits

Parfois, lorsque l'on souhaite comprendre la manière dont une question de plaidoyer affecte une communauté, on peut organiser des séances de récits. Elles ressemblent aux entretiens ouverts mais, par le biais de récits, elles offrent aux participants le temps suffisant pour développer leurs réponses. Demander aux participants de décrire à quoi ressemblerait leur vie une fois la question traitée et résolue est un moyen efficace de mener une séance de récits.



## Facilitation d'ateliers

### Qu'est-ce que la facilitation ?

Débats, clubs de lecture, cours de danse improvisés, médiation de conflit... Les compétences en facilitation sont utilisées partout. Faciliter signifie rendre aisé l'apprentissage et le partage en groupe. La facilitation est une compétence utile à chaque stade de la planification et du déroulement de votre travail de plaidoyer. Les ateliers sont moins formels que les réunions en permettant aux participants de prendre part à des activités favorisant l'examen et la discussion de thèmes variés.

### Quand utiliser cette technique ?

Grâce à la facilitation, vous serez en mesure d'aider les groupes à travailler ensemble, à présenter leurs points de vue et à convenir d'une marche à suivre. Voici quelques conseils pour faciliter un atelier :

- Identifiez des objectifs clairs, un ordre du jour et un calendrier et les partager avec les participants.
- Choisissez un lieu accessible et aménagez-le de manière à le rendre confortable et convivial.
- Commencez par des activités qui permettent aux participants de faire connaissance, de se détendre et de se sentir à l'aise.
- Évitez de vous comporter comme un expert. Gardez à l'esprit que votre rôle n'est pas d'enseigner. La facilitation consiste à aider les participants à partager leurs points de vue et à apprendre les uns des autres.



 Exemple d'un tableau de recherche pour le plaidoyer

| Question de plaidoyer : L'allocation budgétaire visant à goudronner la route a été approuvée         |   |  |  |                     |                              |
|--|---|--|--|---------------------|------------------------------|
| Question de recherche  | Sources primaires d'informations <sup>6</sup>                               | Sources secondaires d'informations <sup>7</sup>      | Méthodologies pour recueillir les informations | Qui est responsable | Quand : Date pour l'activité |
| Combien de familles sont affectées par l'absence de route ?  | Chef local  | -  | Entretiens, "parler aux gens"                  | Nom                 | Date                         |
| Combien d'hommes, de femmes et d'enfants ?   | Chef local  | Statistiques des autorités locales                   | Entretiens, recherche, enquêtes                | Nom                 | Date                         |
| Quels sont les problèmes principaux que cette communauté rencontre en raison de l'absence de route ? | Groupe communautaire  | -  | Histoires                                      | Nom                 | Date                         |
| Quel budget est disponible au niveau national / local pour cette route ?                             | Représentants du gouvernement national, représentants du gouvernement local | Examen des documents des budgets locaux et nationaux | Entretiens, recherche                          | Nom                 | Date                         |
| Quelle est selon vous la solution à ce problème ?  | Membres de la communauté  | -  | Enquêtes, "parler avec les gens"               | Nom                 | Date                         |

## Recherches sur le contexte extérieur

Lorsque l'on fait des recherches, il importe également d'analyser les facteurs contextuels dans lesquels s'inscrivent la stratégie. Il existe de nombreux outils permettant d'aider les organisations à mener une analyse contextuelle. L'analyse PESTLE propose un cadre pour examiner les tendances et environnements externes pouvant avoir une influence sur la question de plaidoyer.

**Politique** : quels sont les facteurs et tendances politiques pertinents dans le pays : structure gouvernementale, organismes principaux et responsabilités clés ; quels sont les sujets actuels au Parlement et qui pourrait s'opposer au plaidoyer sur notre question ; que disent les principaux ministres dans les récents discours ; et de quels pouvoirs de l'État relève notre question de plaidoyer (judiciaire, exécutif, législatif) ?

**Économique** : quels sont les principaux facteurs et tendances économiques du pays : PIB ; revenu ; dette ; emprunts ; entreprises privées, etc.

**Sociologique** : information démographique ; statistiques sur la santé et l'éducation ; taux d'emploi, etc. Examinez les principaux facteurs contribuant à la pauvreté et à l'inégalité.

**Technologique** : technologie de l'information, infrastructures, accès aux télécommunications et la manière dont les médias sociaux ont une influence sur notre question.

**Légal** : facteurs et contraintes légaux pertinents pour la question de plaidoyer.

**Environnemental** : quel est l'impact des conditions environnementales sur la question de plaidoyer (sécheresses, inondations, déforestation, etc.) ?

<sup>6</sup> Informations obtenues en parlant avec d'autres personnes ou en suivant les méthodologies décrites ci-dessus

<sup>7</sup> Informations existantes sur le problème.

## Analyse des informations

Les informations recueillies devront être compilées et analysées de manière systématique. L'analyse constitue à poser des questions sur les recherches recueillies, identifier des tendances, thèmes et lacunes et compiler le tout en **résultats principaux**. Il n'existe pas de format spécifique pour présenter l'analyse, mais les points suivants peuvent s'avérer utiles :

- Ventiler les données par sexe et âge : Combien d'hommes, de femmes, de filles et de garçons (approximativement) sont affectés par le problème ?
- Quelles sont les principales déclarations des personnes affectées ? Citations.
- Quelles sont les principales politiques/ lois que nous devons considérer dans notre travail ?
- Y a-t-il des contraintes budgétaires au niveau local/national qui nous empêcheraient d'avancer sur notre question de plaidoyer ?
- Compiler les données des enquêtes : x% de participants interrogés étant en faveur que... ; y% ont sélectionné oui à... ; z% pensent que la responsabilité repose sur etc.
- Principales préoccupations suscitées par la question (questions spécifiques).
- Principaux résultats : globalement, que nous apprennent les recherches ?
- Que nous apprennent les principales tendances contextuelles ?



### Conseils pour inclure le genre et les groupes marginalisés dans le recueil d'informations

- Un échantillon représentatif des filles, des femmes et/ou des groupes marginalisés devrait être inclus, en tant que participants dans les méthodologies de recherche (enquêtes, « parler aux gens », entretiens, récits, etc.).
- Veillez à relever les histoires de personnes représentant les filles, les femmes et/ou les groupes marginalisés.
- Réfléchissez au meilleur moment pour que les filles, les femmes et/ou les groupes marginalisés s'impliquent dans vos activités de recherche (à quels moments seront-ils sur le terrain, à la maison, à l'école ?).
- Existe-t-il des lois coutumières qui ont un impact sur votre question et qui pourraient affecter de manière différente les filles, les femmes et/ou les groupes marginalisés ?
- Existe-t-il des lois et politiques relatives à votre question qui pourraient affecter de manière différente les filles, les femmes et/ou les groupes marginalisés ?
- Existe-t-il des engagements sur les questions de genre dans les cadres nationaux de lutte contre la pauvreté et les budgets ?

## OUTIL 7: EXERCICE DE FACILITATION



### Objectif :

Aider les participants à élaborer un plan de recherche

### Matériel :

Tableaux

### Étapes :

1. Si les participants font partie de la même organisation, divisez-les en groupes de deux ou trois membres. Si les participants viennent de différentes organisations, groupez-les par organisation
2. Chaque groupe consacre 15 minutes à discuter comment ils organiseraient/structureraient un plan de recherche et écrivent les intitulés et méthodologies sur un tableau
3. Demandez à quelques volontaires de présenter leur travail et en discuter en séance plénière

## RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES



Quelques ressources complémentaires pour appuyer les organisations dans le recueil d'informations sur la question de plaidoyer :

Manuel de plaidoyer de Care International (page 10-12) : <https://www.care-international.org/files/files/Manuel%20de%20Plaidoyer%20de%20CARE%20International.pdf>

*Le guide du plaidoyer, Tearfund (page 96) :* [https://learn.tearfund.org/-/media/files/tilz/publications/roots/french/advocacy/second\\_edition/tearfundadvocacytoolkit\\_french\\_sept15.pdf?la=fr-fr](https://learn.tearfund.org/-/media/files/tilz/publications/roots/french/advocacy/second_edition/tearfundadvocacytoolkit_french_sept15.pdf?la=fr-fr)

*Le Cadre RAPID, Guide du plaidoyer, Water Aid (page 40) :* [https://www.pseau.org/outils/ouvrages/wateraid\\_guide\\_du\\_plaidoyer.fr.pdf](https://www.pseau.org/outils/ouvrages/wateraid_guide_du_plaidoyer.fr.pdf)

Méthodologie du recueil d'informations, De Ketele et Roegiers <https://www.decitre.fr/media/pdf/feuillestage/9/7/8/2/8/0/7/3/9782807300378.pdf>



## Étape 3: Analyse des risques et atténuation

Étant donné que nombre des questions de plaidoyer sur lesquelles les organisations se penchent sont sensibles et complexes, nous devons nous assurer que le travail de plaidoyer ne met ni le personnel ni la programmation en danger. L'outil suivant peut aider les organisations à identifier et gérer les questions sensibles.

### Étapes pour mener une analyse des risques<sup>8</sup> :

#### 1<sup>ère</sup> étape : Identifier les menaces

La première étape consiste à identifier les menaces potentielles, en veillant à n'en négliger aucune. Elle peut être réalisée comme suit :

- En utilisant une liste de contrôle, telle que celle qui est présentée ci-dessous, et en notant les menaces applicables.
- En tentant délibérément d'identifier les points de vulnérabilité d'un plan de plaidoyer, par exemple concernant des relations, systèmes ou structures spécifiques...
- En consultant des personnes (y compris les parties prenantes identifiées dans l'étape 5) susceptibles d'avoir des points de vue différents sur l'impact probable de menaces particulières.



Les types de menaces potentielles concernent notamment les points suivants :

|  |   |
|--|---|
| Réputation                                   | Perte de crédibilité, manque de légitimité, compromission des messages, recours à des informations incorrectes, etc.                          |
| Personnes                                    | Maladie, intimidation, harcèlement, violence, emprisonnement, décès, etc.   |
| Propriété                                    | Fermeture forcée de locaux, confiscation de documents administratifs, incendies criminels, vol de documents importants, etc.                  |
| Politique                                    | Changements de régimes, cessation de fonctions des décideurs clés, opinion publique, politique gouvernementale, influence étrangère, etc.     |
| Opérations                                   | Perturbation externe des plans, perte d'accès à des financements, impossibilité d'accéder aux décideurs, révocation du statut juridique, etc. |
| Procédure                                    | Manque de responsabilité, gouvernance déficiente, incapacité à saisir les opportunités à temps, etc.  |
| Projet                                       | Dépassement des coûts, tâches trop longues à accomplir, détournement de l'attention en raison d'une urgence, etc.                             |
| Finances                                     | Fraude, corruption, détournement de fonds, perte d'emploi ou de moyens de subsistance, etc.   |
| Technique                                    | Incapacité à s'adapter aux progrès technologiques, panne technique, etc.  |
| Nature                                       | Menaces météorologiques, catastrophe naturelle, accident, maladie, etc.   |
| Potentielles conséquences négatives liées au | Toutes autres conséquences négatives auxquelles pourrait faire face l'organisation en travaillant sur la question de plaidoyer                |

<sup>8</sup> Adapté de 'An Advocacy Toolkit' ("Le guide du plaidoyer"), Tearfund

## 2<sup>ème</sup> étape : Évaluer les risques

La deuxième étape consiste à déterminer la probabilité que chaque menace se réalise, et à évaluer son impact. L'une des approches possibles consiste à évaluer la probabilité d'occurrence de l'événement, et à déterminer le coût de remise en état, en termes de finances et de relations, si l'événement devait se produire.

Une autre approche possible consiste à évaluer l'impact probable du risque et la probabilité d'occurrence du risque, chacun sur une échelle de 1 à 5, 1 étant très faible et 5 étant très élevé. Multipliez les notes ; plus le score est élevé, plus le risque estimé est élevé.

## 3<sup>ème</sup> étape : Gérer les risques

La troisième étape consiste à identifier des moyens de gérer les risques, tout en reconnaissant que certains risques resteront élevés malgré les meilleurs efforts. Ces moyens doivent présenter un rapport coût-efficacité maximal, au vu de leur valeur estimative. Parfois, il peut être préférable d'accepter le risque plutôt que de chercher à l'éliminer en utilisant des ressources excessives. Il existe de nombreuses façons de gérer les risques :

**En utilisant des ressources existantes :** amélioration de méthodes et systèmes existants, changements de responsabilités, amélioration des contrôles de responsabilité et des contrôles internes...

**En élaborant un plan d'urgence :** ceci implique de décider d'accepter un risque, mais de choisir d'élaborer un plan pour minimiser ses effets s'il devait se produire. Ce plan prévoit des actions immédiates en cas d'occurrence du risque et de situation de gestion de crise.

**En investissant dans de nouvelles ressources :** ceci implique de décider d'apporter ou non des ressources supplémentaires pour contrecarrer le risque, voire même d'assurer contre le risque.

## Paso Cuarto: Revisiones regulares

El cuarto paso es realizar revisiones regulares. Esto puede hacerse a través de revisiones formales cada vez que hay cambios circunstanciales y durante cada reunión de monitoreo (Paso 10). Las revisiones pueden llevar a adaptar planes, asignar más presupuesto o alertar contactos externos.

## Étape 4 : Définir le but général et les objectifs



La définition du but général et des objectifs est une étape essentielle du processus d'élaboration des stratégies de plaidoyer. Il existe de nombreuses façons pour les organisations d'aborder ces définitions. Pour certaines organisations, le but général est défini comme l'impact que le changement de politiques a sur la vie des gens, tandis que d'autres le définissent comme le changement de politique clé devant être atteint. Si les questions de plaidoyer ont été définies comme suggéré dans l'étape 1

ci-dessus, il est alors recommandé d'utiliser l'approche ci-dessous pour définir les buts et objectifs.

## Approche suggérée pour définir le but général et les objectifs :

**But général :** dans cette approche, le but général du plaidoyer se construit sur la question de plaidoyer en ajoutant le QUI (personne, institution, bureau) effectuera le changement de politique, COMMENT le changement de politique sera effectué (par le biais d'un texte de loi particulier, d'une orientation, d'une réglementation), et QUAND il sera atteint.

**Objectifs :** les objectifs sont les plus petites étapes à réaliser pour atteindre le but général. Les objectifs devraient comporter LE CHANGEMENT QUE VOUS SOUHAITEZ, QUI (personne, institution, bureau) effectuera le changement, et QUAND il sera atteint. Les objectifs doivent être limités en nombre, de préférence entre trois et cinq.

Exemples :

**But général (i) :** le ministre des Transports approuve une allocation budgétaire pour goudronner la route dans le budget de l'année x d'ici juin x.

### Objectifs (i)

1. Trois représentants des autorités locales feront des déclarations publiques en faveur d'une allocation budgétaire visant à goudronner la route d'ici décembre x.
2. Le ministère des Transports envoie des membres du personnel évaluer l'état de la route d'ici janvier x.
3. Les représentants du gouvernement (à la fois au niveau local et national) mentionnent la route dans les consultations sur le budget prévisionnel d'ici mars x.
4. Tous les chefs locaux vivant le long de la route s'engagent de manière active sur les initiatives de plaidoyer liées à la route d'ici février x. *das con el asfalto de la carretera, para febrero x.*

## Voici quelques idées à examiner à propos des objectifs spécifiques :

- Les changements dans le contenu des lois et politiques
- La mise en œuvre des lois et des politiques
- La réforme des institutions
- Les changements dans les attitudes et comportements
- Élargir l'espace démocratique – légitimité des organisations de la société civile, liberté d'information et espace pour s'exprimer
- Les bénéfices de la société civile – coopération et solidarité accrues
- Les bénéfices du partenariat Sud-Nord – dépendance réduite
- Amener la question de plaidoyer à l'ordre du jour pour un débat public
- Renforcer le soutien et l'adhésion active
- Levée de fonds
- Accroître le rayonnement et la réputation de votre organisation





### Quelques exemples de partenaires ayant défini un but général et des objectifs de plaidoyer

#### SEM (Sud Soudan) :

**But général :** les communautés de Mundri West Comté ne souffriront plus de nouvelles propagations du VIH (pas de nouvelles infections, pas de discrimination, pas de décès liés au VIH).

Objectifs :

- Le gouvernement formera huit thérapeutes en dépistage volontaires et les assignera à quatre centres de santé primaire d'ici décembre 2012.
- Le ministère de la Santé établira, au niveau du comté, des lignes directrices concernant les personnes vivant avec le VIH/SIDA afin qu'elles puissent avoir une vie productive, en bonne santé et libre de stigmatisation/discrimination, d'ici décembre 2012.
- Le gouvernement du comté approuve un prêt bonifié pour entreprendre des activités commerciales à petite échelle d'ici décembre 2012.

#### DPA (Cambodge) :

**But général :** les communautés affectées par les activités minières dans huit provinces ont leurs droits respectés par le gouvernement et les compagnies minières, et améliorent leurs moyens d'existence en participant, suivant et exigeant des solutions efficaces visant à contrecarrer les impacts sociaux et environnementaux.

Objectifs :

- Le ministère de l'Environnement adopte et met en application les orientations en matière d'études d'impact sur l'environnement en suivant les standards et pratiques internationaux d'ici 2019.
- Le ministère de l'Environnement a mis au point le code de l'environnement qui intègre les études d'impact sur l'environnement dans le secteur minier.
- Le ministère de l'Environnement, le ministère des Mines et de l'Énergie et le secteur des industries extractives reconnaissent le rôle de DPA dans le processus d'intégration des études d'impact sur l'environnement dans le secteur minier.



### Conseils pour inclure le genre et les groupes marginalisés dans la définition des buts et objectifs

- Votre but général présente-t-il des avantages pour les filles, les femmes et/ou les membres des groupes marginalisés ?
- Les objectifs (une fois atteints) se traduiront-ils en changements positifs pour les filles, les femmes et/ou les membres des groupes marginalisés ?
- Les filles, les femmes et/ou les groupes marginalisés ont-ils été impliqués à part égale dans l'élaboration du but général et des objectifs de votre stratégie ?
- Les filles, les femmes et/ou les membres des groupes marginalisés auront-ils l'opportunité de contribuer à part égale à la concrétisation des objectifs ?

## OUTIL 8: EXERCICE DE FACILITATION



### Objectif :

les participants se familiarisent avec la formulation du but général et des objectifs de plaidoyer

### Matériel :

les photocopies de l'**annexe III** pour les participants

### Étapes :

1. Divisez le groupe en petits groupes de deux ou trois membres
2. Demandez à chaque groupe de discuter des quatre scénarios présentés dans l'annexe III
3. Demandez à quelques volontaires de présenter leur travail et en discuter en séance plénière

## RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES



*Pour tester la logique du but général et des objectifs, les organisations peuvent développer une théorie du changement. Voici quelques ressources utiles visant à élaborer une théorie du changement :*

Le guide du plaidoyer, Tearfund (page 121)  
[https://learn.tearfund.org/-/media/files/tilz/publications/roots/french/advocacy/second\\_edition/tearfundadvocacytoolkit\\_french\\_sept15.pdf?la=fr-fr](https://learn.tearfund.org/-/media/files/tilz/publications/roots/french/advocacy/second_edition/tearfundadvocacytoolkit_french_sept15.pdf?la=fr-fr)

Théorie du changement, UNICEF  
<https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/MB2FR.pdf>

Repères sur les théories du changement, F3E  
[https://f3e.asso.fr/media/transfert/doc/reperes\\_toc\\_v4.pdf](https://f3e.asso.fr/media/transfert/doc/reperes_toc_v4.pdf)



## Étape 5: Analyse des parties prenantes, partenaires et alliances

Les organisations ne pourront atteindre seules leurs buts généraux et objectifs de plaidoyer. Former (ou collaborer avec) d'autres organisations, partenaires et alliances déjà existants sera essentiel à la mise en œuvre réussie de toute stratégie de plaidoyer. Les moyens de collaborer sur le plaidoyer sont nombreuses et comprennent : les réseaux, les alliances, les coalitions, les associations, les forums, les partenariats, les groupes de travail et les organismes de coordination. Lors de l'élaboration de l'analyse des parties prenantes, il importera également d'analyser quels organisations/individus seront en mesure de collaborer avec nous en tant que partenaires, et lesquels s'opposeront à notre travail de plaidoyer.

 Voici ci-dessous une méthodologie simple pour mener une analyse des parties prenantes :

### 1<sup>ère</sup> étape

– Menez un exercice de brainstorming de l'ensemble des acteurs qui pourraient avoir une influence sur les interventions de plaidoyer, y compris les alliés et les opposants. Ce brainstorming pourrait être divisé en catégories suivantes : les parties prenantes de la société civile (y compris les églises et organisations religieuses), les parties prenantes du secteur publique et les parties prenantes du secteur privé.

| Parties prenantes de la société civile | Parties prenantes du secteur publique | Parties prenantes du secteur privé |
|--|---------------------------------------|------------------------------------|
| Communautés affectées                  | Ministres et conseillers ministériels | Corporations et entreprises        |
| Médias                                 | Fonctionnaires et administrations     | Associations d'entreprises         |
| Églises                                | Représentants élus du parlement       | Organismes professionnels          |
| Autres groupes religieux               | Juges et tribunaux                    | Chefs d'entreprise                 |
| Écoles, lycées et universités          | Partis politiques                     | Chambres de commerce               |
| Mouvements sociaux                     | Collectivités locales                 | Entrepreneurs sociaux              |
| ONG nationales et internationales      | Armée                                 | Donateurs                          |
| Syndicats                              | ONU                                   | Institutions financières           |
| Alliances, réseaux, coalitions         | UE                                    | Intellectuels et écrivains         |





## 2<sup>nd</sup>e étape

– Catégorisez les parties prenantes ci-dessus dans un des quatre groupes suivants :

**Les cibles :** les décideurs, les personnes qui ont le pouvoir de faire les changements requis, les personnes en mesure d'influencer les décideurs.

**Les constituants :** les personnes avec et pour lesquelles vous travaillez et celles qui devraient bénéficier du travail de plaidoyer.

**Les alliés :** les personnes qui partagent vos objectifs et peuvent aider à influencer ou faire pression sur les décideurs.

**Les opposants :** les personnes qui sont opposées à ce que vous voulez obtenir et qui vont tenter d'empêcher les changements souhaités.

## 3<sup>ème</sup> étape

– Élaborez une matrice des alliés et opposants

Cette matrice permet de voir facilement qui soutient notre point de vue (les alliés) et qui s'y oppose (les opposants). Elle est utile car elle aidera les organisations à décider avec quels alliés et opposants entrer en relation, dans quel but et par quels moyens.

**L'annexe IV** explique comment élaborer une matrice des alliés et opposants.

## 4<sup>ème</sup> étape

– Analysez avec quelles parties prenantes collaborer et de quelle manière. Rappelez-vous que tout ce que vous décidez devra être inclus dans le plan d'activités (présenté dans l'étape 8 qui figure plus loin dans cette section). Posez-vous des questions telles que :

- Avons-nous besoin de collaborer avec cette partie prenante ? Dans quel but ? Par quels moyens ?
- Pouvons-nous faire quelque chose pour tenter de changer le point de vue des opposants ?
- Quel membre de notre organisation est le mieux placé pour collaborer avec telle ou telle partie prenante ?
- Avec quelles parties prenantes n'avons-nous pas besoin de collaborer ?
- Avons-nous la capacité de collaborer avec l'ensemble des parties prenantes sélectionnées ?
- Si nous sommes dans l'impossibilité de collaborer avec toutes les parties prenantes sélectionnées, à qui pouvons-nous faire appel pour le faire ?
- Quelles sont les principales activités de mobilisation avec les alliés ?
- Comment allons-nous nous mettre en relation avec les opposants ?
- Vaut-il la peine d'influencer tous les opposants ? Lesquels ? Comment ?

Souvenez-vous : il n'est pas nécessaire que les organisations collaborent avec toutes les parties prenantes sélectionnées, mais seulement avec celles auxquelles la priorité a été donnée lors de l'élaboration de la stratégie de plaidoyer. C'est à dire celles qui sont essentielles et avec

qui les organisations ont la capacité de collaborer. Les discussions tenues lors de l'étape 4 devraient également rester confidentielles puisqu'elles peuvent potentiellement soulever des questions sensibles relatives à des organisations ou à des individus particuliers.



Il existe de nombreuses manières d'aborder l'élaboration d'une analyse des parties prenantes. Voici ci-dessous un exemple d'un partenaire du SCIAF, le Jesuit Centre of Theological Reflection (JCTR) :

### JCTR, Zambie :

*"Pour organiser une analyse des parties prenantes, nous avons mené une recherche documentaire, des entretiens des informateurs clés et des groupes de discussions. Les questions clés étaient les suivantes : qui est affecté par le problème, qui doit agir pour opérer un changement permettant de résoudre le problème, et qui sont les autres personnes concernées (par exemple les personnes qui font pression contre le changement). Un tableau des parties prenantes a ensuite été élaboré.*

*Le tableau ci-dessous indique le type de parties prenantes, leur secteur ou domaine d'expertise, et la nature de la relation que JCTR devrait développer avec elles. Le tableau indique aussi l'objet de la relation dans le contexte du projet et dans quel but les informations fournies par une partie prenante peuvent être utilisées, comme par exemple pour les objectifs du "plaidoyer". Le tableau identifie ensuite l'employé ou département au sein de JCTR le mieux qualifié pour entrer en relation avec cette partie prenante.*



(Le tableau est extrait de la stratégie de plaidoyer du JCTR qui figure dans le projet de gestion des ressources publiques)

| Institution  | Définition                                      | Domaine de mobilisation                    | Objet  | Personne responsable                              |
|--|---|--|--|---|
| ZIPAR <sup>9</sup>                                 | Groupe de réflexion                             | Recherche et consultation                  | Pour un plaidoyer et lobby fondé sur des preuves | Analyste politique/analyste en recherches         |
| Parlement  | Législateur                                     | Sensibilisation, collaboration et adhésion | Réformes législatives                            | Programme social et économique/chercheur          |
| Bureau du contrôleur général                       | Responsabilité financière du secteur publique   | Consultation/recherche                     | Pour un plaidoyer et lobby fondé sur des preuves | Chercheur   |
| Le ministère des Finances                          | Gestion de l'économie et des finances publiques | Participation aux politiques               | Pour le lobbying et le plaidoyer                 | Programme social et économique/analyste politique |
| CSPR <sup>10</sup>                                 | La société civile                               | Formation de coalitions                    | Pour le lobbying et le plaidoyer                 | Programme social et économique                    |
| ActionAid Zambie                                   | La société civile                               | Formation de coalitions                    | Pour le lobbying et le plaidoyer                 | Programme social et économique                    |
| Oxfam  | La société civile                               | Formation de coalitions                    | Pour le lobbying et le plaidoyer                 | Programme social et économique                    |
| Artistes, musiciens                                | Personnalités influentes                        | Formation de coalitions                    | Pour le lobbying et le plaidoyer                 | Médias et informations                            |
| Chefs des églises et chefs religieux traditionnels | Personnalités influentes                        | Formation de coalitions                    | Pour le lobbying et le plaidoyer                 | -   |

### **Conseils pour inclure le genre et les groupes marginalisés dans l'analyse des parties prenantes**

- Les contributions de la part des filles, des femmes et/ou des groupes marginalisés de votre organisation ont-elles été intégrées dans l'analyse des parties prenantes ?
- Les parties prenantes principales comportent-elles un nombre équilibré d'hommes et de femmes ? Même (ou approximativement) nombre d'hommes et de femmes ?
- Les parties prenantes principales comportent-elles un nombre équilibré de filles, de femmes et/ou de membres des groupes marginalisés ?
- Avez-vous pensé à qui (de votre organisation) est le ou la mieux placé(e) pour se mettre en relation avec telle ou telle partie prenante ? Pourquoi ?
- Existe-t-il des réseaux sur les questions de genre et des alliances de femmes qui pourraient être ajoutées comme parties prenantes ?

<sup>9</sup> Zambia Institute for Policy Analysis and Research (institut zambien pour l'analyse politique et la recherche)

<sup>10</sup> Civil Society for Poverty Reduction Zambia (société civile pour la réduction de la pauvreté, Zambie)



## OUTIL 9: EXERCICE DE FACILITATION



### Objectif :

Aider les participants à élaborer une analyse des parties prenantes

### Matériel :

Tableaux

### Étapes :

1. Si les participants font partie de la même organisation, divisez-les en groupes de deux ou trois membres. Si les participants viennent de différentes organisations, groupez-les par organisation
2. Demandez à chaque groupe de discuter d'une possible intervention de plaidoyer (plaider auprès du ministère de l'Éducation pour augmenter le budget destiné aux « étudiants en difficultés » ; plaider auprès des autorités locales pour renforcer la transparence lors de l'utilisation des budgets municipaux, etc.)
3. Chaque groupe consacre 20 minutes à parcourir les étapes présentées dans cette section (y compris à l'annexe IV) dans le but d'élaborer une brève analyse (non détaillée) des parties prenantes.
4. Demander à quelques volontaires de présenter leur travail et en discuter en séance plénière

## RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES



Ressources complémentaires pour aider les organisations à mener une analyse des parties prenantes :

*Conseils pour l'engagement avec des organismes internationaux tels que l'UE, l'ONU et l'Union africaine*

Manuel de plaidoyer, de Care International (page 19) : <https://www.care-international.org/files/files/Manuel%20de%20Plaidoyer%20de%20CARE%20International.pdf>

*Liste de vérification pour le plaidoyer en collaboration*

Le guide du plaidoyer, Tearfund (page 113) : [https://learn.tearfund.org/-/media/files/tilz/publications/roots/french/advocacy/second\\_edition/tearfundadvocacytoolkit\\_french\\_sept15.pdf?la=fr-fr](https://learn.tearfund.org/-/media/files/tilz/publications/roots/french/advocacy/second_edition/tearfundadvocacytoolkit_french_sept15.pdf?la=fr-fr)

## Étape 6 : Définir les cibles

**Les cibles primaires :** les cibles primaires sont les personnes qui détiennent le pouvoir d'effectuer les changements pour lesquels vous menez un travail de plaidoyer. Ils sont la plupart du temps désignés sous le terme de "décideurs". Quand les objectifs sont liés à des processus politiques formels, les politiciens et responsables sont susceptibles de constituer la cible. S'ils sont liés aux normes sociales ou au droit coutumier, alors des dirigeants informels comme des personnalités religieuses ou des dirigeants communautaires peuvent constituer les cibles. Le secteur privé ou les entreprises commerciales peuvent aussi faire partie des cibles.

Les cibles principales d'une stratégie de plaidoyer figurent dans la case en haut à droite de l'annexe IV (cependant, ce ne sont pas nécessairement les seules puisque d'autres parties prenantes peuvent aussi devenir les cibles en exerçant une influence sur elles).

**Les cibles secondaires (les personnes influentes) :** il s'agit des groupes ou des personnes que vous pouvez influencer, et qui à leur tour pourront influencer les cibles primaires.

Les cibles primaires et secondaires doivent être très spécifiques (une personne, un journal, un département, un comité...). "Le public" ou "le gouvernement" sont des termes trop vagues et ne constituent par conséquent pas des cibles satisfaisantes.

Lors de l'élaboration d'une stratégie de plaidoyer, il est utile de réfléchir à trois à cinq cibles primaires par objectif et d'essayer de répondre aux questions suivantes :

- Que connaissent-ils de la question de plaidoyer ?
- Quelle est leur attitude vis à vis de la question ?
- Qui possède de l'influence sur eux ?
- Quelle influence ou quel pouvoir possèdent-ils sur la question ?

Les tableaux ci-dessous permettent de structurer les informations et actions relatives aux cibles primaires et secondaires

**Les cibles primaires :** Les cibles identifiées devraient figurer dans la colonne 1. Un résumé des questions posées ci-dessus devrait figurer dans la colonne 2. La colonne 3 doit comporter les organisations/individus en mesure d'influencer la cible. Le tableau doit être complété pour chaque objectif.

**Objectif 1 (i)** : tiré des exemples figurant dans l'étape 4- Trois représentants des autorités locales feront des déclarations publiques en faveur d'une allocation budgétaire visant à goudronner la route d'ici décembre x.

| Nom de la cible primaire | Position sur votre question  | Position sur votre question   |
|--------------------------|--|---|
| Rep 1 (Nom)              | En faveur. A déjà visité les communautés affectées à plus de deux occasions et jouit du respect des communautés affectées  | PO (Nom) – A rencontré Rep 1 lors de diverses réunions par le passé |
| Rep 2 (Nom)              | Neutre. N'a jamais fait de déclaration publique concernant la route et n'a jamais rendu visite à la zone affectée.   | Le chargé de plaidoyer  |
| Rep 3 (Nom)              | En faveur. A participé à la plupart des réunions organisées sur la question de la route (possède des membres de sa famille qui sont affectés par l'absence de route) | Le chargé de plaidoyer  |

**Objectif 4 (i)** : par exemple : tous les chefs locaux vivant le long de la route s'engagent activement dans les initiatives de plaidoyer concernant la route d'ici février x.

| Nom de la cible primaire                                     | Position sur votre question  | Personne / organisation possédant des contacts capables d'influencer la cible |
|--|--|---|
| Chef principal du comité de développement de la zone (CDZ) X | En faveur. A été très actif sur la question et peut mobiliser d'autres chefs                             | PO (Nom) – A travaillé de très près dans le CDZ X                             |
| Chef du village Z  | Il s'agit de l'unique femme chef du CDZ et elle s'est beaucoup fait entendre sur la question de la route | Le chargé de plaidoyer  |

#### Les cibles secondaires :

**Objectif 2 (i)** : par exemple : le ministère des Transports envoie les membres du personnel évaluer l'état de la route d'ici janvier x.

| N° de l'objectif | Nom | Cible primaire pouvant être influencée         | Position sur votre question | Partenaire / personne possédant des contacts capables d'influencer la cible   |
|------------------|-----|--|-----------------------------|---|
| Objectif 2       | Nom | Premier Secrétaire au ministère des Transports | Inconnue                    | Le responsable de programmes et le chargé de plaidoyer lors de notre premier contact/ réunion. Le chargé de plaidoyer ensuite |

Nous reviendrons à ces tableaux lors de l'élaboration du plan d'action afin d'être davantage spécifique sur les activités de plaidoyer à planifier pour engager les cibles.





### Conseils pour inclure le genre et les groupes marginalisés dans l'identification des cibles

- Les cibles primaires et secondaires comportent-elles un nombre équilibré de filles, de femmes et/ou de membres des groupes marginalisés ? Si non, pourquoi ?
- Avez-vous pensé à qui (de votre organisation) est le ou la mieux placé(e) pour se mettre en relation avec telle ou telle partie prenante ? Pourquoi ?
- Pouvez-vous cibler des réseaux sur les questions de genre ou alliances de femmes dans votre stratégie de plaidoyer ?
- Les cibles sont-elles conscientes que la question de plaidoyer affecte de manière différente les filles, les femmes et/ou les membres des groupes marginalisés ?
- Existe-t-il des cibles connues pour être "sexistes" et avez-vous réfléchi à la manière de vous mettre en relation avec elles ?

## Étape 7: Élaboration de messages



Un message de plaidoyer est un résumé du changement que vous voulez engendrez, sur la base des résultats de la recherche que vous avez menée, les principales demandes politiques et les cibles clés. Voici ci-dessous quelques conseils pour élaborer des messages efficaces :

### CONSEIL 1 : un message clair DEVRAIT...

- ...résumer le changement que vous voulez engendrez
- ...être court et percutant, en deux ou trois phrases seulement
- ...être compréhensible pour ceux qui ne connaissent pas le problème, et être exempt de jargon
- ...comprendre les raisons pour lesquelles le changement est important
- ...inclure les réactions que vous attendez de votre public
- ...être mémorable

### CONSEIL 2 : les messages EXCEPTIONNELS sont :

1. Simples
2. Axés sur la solution
3. Pratiques et raisonnables dans leurs exigences
4. Fondés sur des preuves (y compris des expériences de la vie réelle, des statistiques et des faits)
5. Adaptés au public en termes de formulation et de contenu
6. Personnels (ils montrent pourquoi la question de plaidoyer vous importe)

### CONSEIL 3 : lors de la préparation de votre message, il est souhaitable de suivre l'ordre suivant :



**Premier** – Adressez-vous au COEUR : Pourquoi devraient-ils s'y intéresser ? Communiquez le besoin et ce qui doit changer.



**Deuxième** – Adressez-vous à la TÊTE : Qu'est-ce qui peut changer ? Donnez des exemples évocateurs et des idées fortes de ce qui est possible.



**Troisième** – Adressez-vous aux MAINS : Que peuvent-elles faire ? Que demandez-vous à votre public cible ?

### CONSEIL 4 – Faits marquants

Envisagez d'utiliser les « faits marquants » dans les communications de soutien. Duncan Green d'Oxfam décrit les faits marquants comme « des statistiques percutantes, mémorables et dignes de figurer à la une en coupant court aux aspects techniques et stimuler le changement dans le monde ». Ils sont appelés « faits marquants » car leur efficacité marque et fait mouche face aux arguments de l'opposition. Certains « faits marquants » peuvent avoir plus d'impact qu'un rapport documenté en profondeur.



| Type de fait marquant  | Exemple   |
|--|---|
| Nombre important : la statistique seule indique l'étendue du problème                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les conflits armés coûtent à l'Afrique 18 milliards de dollars chaque année.</li> <li>• Les transferts de fonds des travailleurs depuis l'étranger vers les pays en développement sont évalués à 372 milliards de dollars par an, soit 3 fois le budget de l'aide humanitaire mondiale.</li> </ul>                                     |
| Juxtaposition soulignant l'injustice et le double langage                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cela coûterait 66 milliards de dollars pour éradiquer l'extrême pauvreté de la surface de la planète, soit 4 % des dépenses militaires mondiales.</li> <li>• Le risque de mortalité maternelle d'une femme est de 1 sur 18 au Nigéria et de 1 sur 8700 au Canada.</li> </ul>   |
| Absurdité  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il est plus facile de commercialiser des fusils que des bananes. Les bananes sont sujettes à plus de réglementations de la part de la CE que les ventes d'AK47.</li> <li>• Chaque bovin de l'Union européenne reçoit plus de 2 USD par jour en subventions, soit plus que le revenu de la moitié de la population mondiale.</li> </ul> |
| Statistiques surprenantes  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le taux de mortalité dû aux accidents de la route dans les pays en développement est supérieur à celui du paludisme.</li> <li>• Le Mexique est le pays au taux d'obésité le plus élevé après les États-Unis.</li> </ul>  |
| Humaniser les questions abstraites   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La famine touchera 12 millions d'enfants de plus d'ici à 2050 à cause du changement climatique.</li> </ul>   |
| Échelle humaine rééchelonner les statistiques à un niveau tangible pour être compréhensibles | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un enfant meurt toutes les quatre secondes de causes évitables.</li> <li>• Il existe deux balles pour chaque personne sur la planète.</li> </ul>   |

Voir un tableau de faits marquants extrait du blog de Duncan Green's

## CONSEIL 5 : Formulation de vos messages

Vos messages clés, une fois décidés devront être « formulés » en fonction du public que vous cherchez à atteindre. Réfléchissez à qui seront les destinataires de vos messages.

Une note de synthèse vous sera utile à vous et votre équipe et pourra aussi servir aux personnes véritablement intéressées et impliquées. Elle devrait comporter :

- La présentation du problème et la manière dont il peut être changé.
- Des preuves.
- La raison pour laquelle le changement est important.
- Les actions en cours et celles qui peuvent être menées pour engendrer le changement.
- Les actions spécifiques qui doivent être menées.

Un texte court et percutant ("l'argumentaire d'ascenseur") visant à communiquer votre message de plaidoyer dans le temps que met un ascenseur pour monter du rez-de-chaussée au cinquième étage (en moins d'une minute). Il comprend :

- La présentation du problème et la manière dont il peut être changé.
- Ce que vous attendez de la personne à qui vous vous adressez. Il pourrait simplement s'agir d'une opportunité de la rencontrer et de discuter de manière plus approfondie.

Des messages adaptés à vos public spécifiques. Trouver des moyens de relier les domaines d'intérêt des personnes que vous souhaitez influencer à votre question de plaidoyer. Votre analyse de la question et des parties prenantes déterminera la manière dont vous présentez votre message à un public particulier.



### Conseils pour inclure le genre et les groupes marginalisés dans l'élaboration des messages

- Les filles, les femmes et/ou les membres des groupes marginalisés avec lesquels nous collaborons doivent participer à l'élaboration des messages.
- Votre message s'adresse-t-il à l'ensemble des filles, des femmes et/ou des membres des groupes marginalisés ?
- Pouvez-vous ajouter quelques faits marquants qui se rapportent spécifiquement à la manière dont votre question de plaidoyer affecte les filles, les femmes et/ou les membres des groupes marginalisés ?
- Votre message contient-il des termes confus, trompeurs ou "sexistes" ?





## OUTIL 10: EXERCICE DE FACILITATION



### Objectif :

Aider les participants à élaborer des messages de plaidoyer efficaces

### Matériel :

Tableaux

### Étapes:

1. Divisez les participants en groupes de trois ou quatre membres
2. Utilisez 1 des 3 questions de plaidoyer présentées dans l'étape 1 plus haut : (i) l'allocation budgétaire visant à goudronner la route dans la circonscription a été approuvée (...); (ii) le programme d'engrais subventionnés est approuvé et mis en œuvre au niveau national; (iii) les personnels de santé sont autorisés à distribuer les médicaments contre le paludisme dans (...) les communautés.

Demandez aux participants de consacrer 20 minutes à l'élaboration des messages de plaidoyer suivant :

- a) Un message de plaidoyer destiné au ministère concerné
- b) Un message à texte court et percutant

Demandez à certains groupes d'élaborer des messages de plaidoyer efficaces et à d'autres groupes d'élaborer des messages de plaidoyer inefficaces.

Veillez noter que dans ce cas précis, les figures et faits peuvent être inventés (il ne s'agit pas ici d'exemples provenant de la recherche sur la question).

3. Demandez à quelques volontaires de présenter leur travail et en discuter en séance plénière

## RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES



*Water Aid fournit un très bon exemple sur la manière de formuler le même message de plaidoyer à destination d'audiences différentes, y compris des ministres des Finances, des parlementaires, des professionnels de santé, des médias, de la presse et du grand public :*

*Guide du plaidoyer, Wateraid (page 50) :*  
[https://www.pseau.org/outils/ouvrages/wateraid\\_guide\\_du\\_plaidoyer.fr.pdf](https://www.pseau.org/outils/ouvrages/wateraid_guide_du_plaidoyer.fr.pdf)

## Étape 8 : Lobbying et actions de campagne



### Le lobbying

Le lobbying consiste à essayer d'influencer directement les décideurs, tels que les politiciens, les fonctionnaires, ou les dirigeants de grandes entreprises.

### Pour quels changements devons-nous faire du lobbying ?

### Influencer des lois :

Cet aspect concerne la fonction législative de l'État, à savoir celle qui concerne le vote et l'amendement des lois. Cette fonction peut s'exercer au sein du Parlement national ou de l'Assemblée, ou d'un organe décisionnaire régional ou local. Le lobbying visant à influencer des changements de lois peut consister à :

- Suggérer des amendements spécifiques de lois existantes
- Suggérer des idées et des éléments de contenu pour de nouvelles lois
- Plaider en faveur du maintien de lois que d'autres cherchent à abolir.

L'avantage de cette approche, c'est que les changements de lois peuvent être plus permanents et peuvent influencer un large éventail de politiques et de pratiques. L'approche a toutefois pour inconvénients de prendre parfois beaucoup de temps et de rencontrer souvent une résistance idéologique importante de la part des partis politiques, et rien ne garantit qu'un changement de loi se traduira par des politiques et des programmes susceptibles de faire la différence sur le terrain.

### Voici quelques exemples de partenaires ayant influencé des lois :

**FEDICAMP** au Nicaragua mentionne son travail de lobbying concernant (i) l'approbation de la loi sur les semences indigènes, (ii) l'approbation de la loi sur la sécurité et la souveraineté alimentaire et (iii) l'approbation de la loi sur les comités pour l'eau et l'assainissement.

**CARITAS COLOMBIE** : « Par notre lobbying, nous avons contribué à l'approbation de la loi 1448 (redistribution des terres et compensation des victimes) ».

### Influencer les politiques et les budgets :

Souvent, des lois adéquates existent, mais le problème réside dans le fait qu'elles ne sont pas mises en œuvre. Ceci tient parfois à l'absence d'une politique-cadre pour faire appliquer la loi, à l'inadéquation de la politique en vigueur ou encore à l'absence d'allocation budgétaire visant à la mise en œuvre des lois. Le lobbying visant à influencer des changements de politiques est essentiellement orienté vers la fonction exécutive de l'État (autrement dit, les ministres et leurs ministères). Il peut aussi viser des entreprises susceptibles de bénéficier d'une politique-cadre.

### Voici quelques exemples de partenaires ayant influencé des politiques :

**Caritas Inde** a mené le processus de "proposition de plusieurs clauses sur l'inclusion de la réduction des risques de catastrophe dans la politique nationale sur les enfants, qui a été acceptée par le ministère des Femmes et du Développement de l'Enfant".

Par son travail de plaidoyer, **KATC en Zambie** "a réussi à reporter la signature de la Zambie pour l'ARIPPO (loi d'harmonisation des semences), ce qui a permis aux parties prenantes de réaliser davantage de consultations".

**CANTERA** au Nicaragua décrit les interventions de lobbying qui ont conduit à l'augmentation du budget municipal pour l'agroécologie de 90.000 à 125.000 cordobas (2.500 à 3.300 livres sterling).

### Influencer les pratiques :

Il arrive que la fonction exécutive du gouvernement, tant au niveau national que local, ait de bonnes politiques, claires et bien formulées, mais que ces dernières ne soient pas mises en œuvre. Dans ce cas, le lobbying consiste à tenter d'obtenir des engagements concrets de la part des personnes responsables de la mise en œuvre de ces politiques en termes de programmes, projets, financement, personnel et temps. Il peut aussi consister à convaincre les représentants de l'État ou les dirigeants d'entreprises à mettre fin à une pratique susceptible de causer du tort.

### Voici quelques exemples de partenaires ayant influencé des politiques :

**KATC en Zambie** est impliqué dans "des activités de lobbying du ministère de l'Agriculture visant à promouvoir les droits des paysans y compris les droits aux semences et la souveraineté alimentaire ainsi que le NON aux organismes génétiquement modifiés".

**Tierra Digna en Colombie** a organisé une table ronde sur l'entreprise et les droits de l'homme (dans laquelle ils ont mené un rôle prépondérant).

Les **COMBONI SAMARITANS en OUGANDA** ont mené des actions de lobbying qui ont contribué à la réduction des frais d'hôpitaux pour les patients atteints du VIH/SIDA.

### Avoir recours aux tribunaux :

Une autre option consiste à utiliser la fonction judiciaire du gouvernement pour tenter de montrer qu'une loi, politique ou pratique est illégale et qu'il convient donc de la modifier, ou pour tenter de forcer sa mise en œuvre en cas de refus du gouvernement. Il peut aussi s'agir d'un procédé visant, en traduisant les auteurs d'actes illégaux en justice à garantir que justice soit rendue.

### Le lobbying peut comporter diverses activités y compris :

- Écrire une lettre
- Envoyer un exposé de position
- Passer un appel téléphonique
- Organiser une visite ou une réunion
- Mener une visite ou animer une réunion
- Rendre possible pour un décideur d'aller à la rencontre d'une communauté affectée par un problème.





<sup>11</sup>Le tableau suivant présente des compétences de lobbying à favoriser et à éviter :

| A favoriser   | A éviter   |
|---|--|
| <b>Concentrez-vous sur l'essentiel</b> : tenez-vous en aux points importants, et ne digressez pas sur des points triviaux. Limitez les points que vous voulez soulever dans une réunion   | <b>Présentez des listes de souhaits</b> : focalisez-vous sur les préoccupations les plus urgentes et abordez-les en tant que problèmes détaillés (et non en tant que listes) |
| <b>Pensez gagnant-gagnant</b> : recherchez des solutions favorables aux deux parties. Soyez prêt à transiger sur certains points, mais soyez très clair sur ce qui est non négociable pour vous.  | <b>Registre émotionnel</b> : vérifiez de ne pas utiliser ce registre, qui laisserait entendre que vous accusez les autres d'être injustes ou déraisonnables                  |
| <b>Posez des questions</b> : clarifiez les malentendus et encouragez les autres à en faire de même  | <b>Manque de souplesse</b> : essayez de ne pas défendre votre position à tout prix car cela peut compromettre les chances d'avancer le débat.                                |
| <b>Mettez-vous à leur place</b> : écoutez leurs arguments et essayez de comprendre leur point de vue. Focalisez-vous sur la manière dont votre proposition pourrait bénéficier aux décideurs  | <b>En faire une affaire personnelle</b> : restez objectif. En faire une affaire personnelle risquerait d'offenser ou d'insulter des personnes                                |
| <b>Pratiquez l'écoute active</b> : si nécessaire, laissez-les s'exprimer d'abord et répondez à leurs préoccupations   | <b>Caricatures</b> : vérifiez de ne pas déformer leur image ou leurs arguments, car cela traduit un manque de respect et peut conduire à une rupture dans la relation        |
| <b>Demandez la permission</b> : <i>usez d'expressions telles que « Pourrais-je demander... ? » ou « Puis-je me permettre de suggérer que ... ? ». En vous plaçant en situation de contrôle, elles vous permettent de prendre aisément la parole</i> | <b>Contre-propositions</b> : évitez de répliquer à chaque suggestion des autres par une de vos suggestions   |
| <b>Sondez et résumez</b> : vérifiez que tous ont compris les points d'action et points clés   | <b>Colère</b> : veillez à ne pas agir/ paraître irrité. Vous énervez peut laisser suggérer que vos arguments sont faibles  |
| <b>Expliquez vos raisons</b> : ne leur donnez pas matière à penser que vous avez des objectifs cachés. Soyez transparent à propos de vos idées et de votre manière de procéder  | <b>Ridicule</b> : ne manquez pas de respect envers les autres. Cela peut conduire à une rupture dans la relation   |
| <b>Soyez perceptif</b> : soyez attentif aux changements d'humeur résultant d'un manque d'intérêts ou de réponses et réactions défensives.   | <b>Interruptions</b> : veillez à écouter les points de vue des autres sans les interrompre. Sinon, ils risquent de penser que vous n'écoutez pas et risquent de s'irriter    |
| <b>Sachez quand vous arrêtez</b> : sachez, dans n'importe quelle réunion, jusqu'à quel point pousser vos questions.   | <b>Soyez préparé</b> : veillez à avoir vos informations, arguments, messages et faits à portée de main   |

<sup>11</sup> Adapté de 'An Advocacy Toolkit' ("La boîte à outils du plaidoyer"), Tearfund

## Conseils phares pour un lobbying réussi

### Préparer

- Ayez une idée claire de ce que vous souhaitez atteindre
- Connaissez les opinions des personnes sur lesquelles vous allez exercer votre lobbying
- Quels sont les bénéfices pour ces personnes ? Pourquoi devraient-elles changer d'opinion ?

### Élaborer vos messages

- Soyez simple et explicite
- Quel est la question de plaidoyer ?
- Comment souhaitez-vous que les personnes concernées par votre lobbying agissent par rapport à votre question de plaidoyer ?
- Usez d'exemples qui vont susciter leur intérêt
- Préparez une brève note de synthèse.

### Planifier et vous entraîner

- Examinez ce qui pourrait être l'endroit et heure adéquats pour organiser votre réunion
- Assurez-vous de connaître le lieu de la réunion
- Arrivez à l'heure ; préparez-vous à arriver en avance.
- Habillez-vous de manière appropriée
- Soyez polis, saluez de manière appropriée en prenant en compte la fonction des participants.
- Distribuer des étiquettes comportant le nom des participants.

### User des techniques de négociation

- Soyez conscient de votre langage corporel.
- Détendez-vous, gardez une voix posée.
- Pratiquez l'écoute active – évitez d'interrompre, faites preuve d'empathie.
- Posez des questions.
- Respectez le temps imparti – soyez concis ; ne vous laissez pas distraire, respectez votre programme.

### Établir des relations : le messenger peut avoir autant d'importance que le message

- La stabilité du personnel instaure la confiance et la transparence.
- Si vous êtes une source d'informations crédible et fiable, les gens vous écouteront.
- Envisagez d'impliquer une personne directement affectée par le problème.
- Soyez amical, usez de vos compétences sociales.
- Restez en contact régulier.
- Terminez toujours une réunion en suggérant l'utilité d'une prochaine réunion.

## OUTIL 11: EXERCICE DE FACILITATION



### Objectif :

Ayudar a los participantes a preparar acciones de cabildeo y habilidades de negociación

### Étapes:

1. Divisez les participants en groupes de trois ou quatre membres
2. Demandez à chaque groupe de sélectionner une action de plaidoyer, une question ou une idée qu'ils souhaiteraient défendre lors d'une réunion de lobbying
3. Demander à chaque groupe de se diviser à nouveau entre lobbyistes et personnes "faisant l'objet d'un lobbying". Veuillez noter que dans ce cas précis, les figures et faits peuvent être inventés (il ne s'agit pas ici d'exemples provenant de la recherche sur la question de plaidoyer)
4. Chaque groupe sera constitué de personnes qui utiliseront les aptitudes "à favoriser" et de personnes qui utiliseront les compétences "à éviter"
5. Demander aux groupes de préparer un jeu de rôle d'une durée de cinq minutes entre lobbyistes et personnes "faisant l'objet d'un lobbying"
6. Demander à deux groupes de se porter volontaires pour présenter leurs jeux de rôle aux autres et discuter les aptitudes utilisées en séance plénière

## RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES



Ressources complémentaires pour avoir une meilleure connaissance et compréhension du lobbying :

*Maximiser le potentiel d'une réunion de lobbyisme*

Le guide du plaidoyer, Tearfund (page 157) : [https://learn.tearfund.org/-/media/files/tlz/publications/roots/french/advocacy/second\\_edition/tearfundadvocacytoolkit\\_french\\_sept15.pdf?la=fr-fr](https://learn.tearfund.org/-/media/files/tlz/publications/roots/french/advocacy/second_edition/tearfundadvocacytoolkit_french_sept15.pdf?la=fr-fr)

*Lobbying – Influencer les politiques et les décideurs*

Boîte à outils de plaidoyer, Plan International, A World at School et Youth Advocacy Group (pages 80 -91) : [https://resourcecentre.savethechildren.net/sites/default/files/documents/part\\_4\\_french.pdf](https://resourcecentre.savethechildren.net/sites/default/files/documents/part_4_french.pdf)





## Faire campagne et mobiliser des personnes

Une campagne est un processus qui consiste à rassembler l'opinion et à l'inciter à agir pour témoigner de son soutien en faveur de votre position de plaidoyer.

Le principal objectif d'une campagne publique est de prouver à vos cibles de plaidoyer que le problème en question préoccupe visiblement l'opinion et qu'il existe un vaste soutien en faveur de votre position. C'est une méthode qui peut se montrer particulièrement efficace car, très souvent, les membres du public sont des électeurs et ce sont, dans tous les cas, des consommateurs. Pris individuellement, ils n'ont sans doute guère d'influence, mais unis derrière une position donnée, ils peuvent exercer des pressions considérables.

La mobilisation à l'action peut concerner deux types de groupes :

- 1. Les personnes directement affectées par le problème :** par exemple les paysans du Cambodge qui subissent les conséquences de la mauvaise gestion environnementale.
- 2. Les personnes qui se préoccupent des personnes directement affectées par le problème :** par exemple, DPA au Cambodge, qui se préoccupe de l'impact des industries extractives sur l'environnement, ou le SCIAF en Écosse, qui se préoccupe des conséquences de la mauvaise gestion environnementale sur les paysans au Cambodge et sur le changement climatique à l'échelle mondiale.

### La mobilisation crée des opportunités pour :

- Accroître la pression sur les décideurs en montrant qu'il existe une préoccupation publique, un large éventail de groupes intéressés et un niveau élevé de sensibilisation et connaissance du problème
- Ajouter de la légitimité aux efforts de lobbying en impliquant les personnes affectées par le problème.
- Permettre l'accès aux décideurs si le lobbying n'est pas suffisamment efficace
- Attirer l'attention des médias sur le problème, et accroître la visibilité du problème
- Encourager les personnes concernées à s'engager davantage
- Faire du lobbying directement là où il n'a pas été possible d'en faire auparavant.

La mobilisation et les actions de campagne sont culturellement spécifiques. Ce qui est efficace dans un pays, comme une manifestation dans les rues, peut ne pas l'être dans un autre pays où il sera plus indiqué d'organiser une réunion publique ordonnée. Dans certains pays, il est totalement impossible de mobiliser publiquement les gens, bien qu'il puisse être possible de le faire de manière virtuelle sur Internet, par le biais de médias sociaux ou de sites de campagne (pétitions en ligne par exemple).



Voici ci-dessous un éventail de méthodes pour les actions de campagne et de mobilisation. Il est important que les organisations discutent de celles qui sont le plus appropriées à leur pays et à leur culture<sup>12</sup>.

|   | Méthode   |                                      |
|--|---|---|
| Se faire remarquer, montrer sa force, faire participer facilement de grands groupes (y compris les enfants), rassembler les groupes, motiver les partisans | <b>Rassemblements et défilés</b><br>Groupes de personnes marchant dans les rues   | Risque de détournement par des groupes plus extrêmes  |
| Obtenir une couverture médiatique, sensibiliser l'opinion publique, s'amuser   | <b>Coups publicitaires de grande envergure</b><br>Actions inhabituelles qui attirent l'attention des médias sur votre cause (théâtre de rue par exemple)  | Peut mal se passer et paraître manquer de sérieux. Si très controversé, le public peut être hostile                     |
| Atteindre de nouveaux publics, sensibiliser l'opinion publique, donner une voix à ceux qui n'en ont pas  | <b>Performances</b><br>Concerts, théâtre  | Peut mal se passer et paraître manquer de sérieux. Si très controversé, le public peut être hostile                     |
| Impliquer la communauté dans son ensemble, obtenir les points de vue et les idées du public, demander des comptes aux décideurs                            | <b>Réunions publiques</b><br>Personnes rassemblées pour un débat  | Perturbations possibles   |
| Donner un moyen positif d'exprimer son désespoir, forcer une conversation  | <b>Action directe non violente</b><br>Occupations, perturbations, défilés, contestations  | Risque de se mettre les cibles ou les opposants à dos si devient conflictuel  |
| Sensibiliser et faire comprendre, faire démarrer des conversations, entendre le point de vue des différentes parties prenantes                             | <b>Discussions et présentations</b><br>Sessions d'informations organisées   | Risque de devenir ennuyeux et pesant si n'est pas présenté de manière dynamique et ludique                              |
| Faire pression sur les décideurs en leur montrant des preuves de soutien, apporter à un grand nombre de partisans un moyen de contribuer facilement        | <b>Pétitions</b><br>Les personnes signent une pétition ou une carte postale adressée aux décideurs  | Si impersonnel, pourrait être ignoré des décideurs (d'où le besoin d'inscrire les noms et numéros de cartes d'identité) |
| Presionar a los tomadores de decisiones, da a grupos de gente grandes, la posibilidad de hacer algo  | <b>Peticiones</b><br>Se firman peticiones o postales para ser enviadas a los tomadores de decisiones  | Si es impersonal, puede ser ignorada por los tomadores de decisiones (hay que registrar nombres e identificaciones)     |
| Changer le débat public, amener les personnes et groupes qui agissent contre notre cause à réfléchir   | <b>Brouillage culturel</b><br>Renverser et déstabiliser de manière créative les messages médiatiques qui vont à l'encontre de votre objectif. Par exemple : fausses publicités et fausses nouvelles, farces, diffusion d'une désinformation | Provoquant, difficile, peut être mal compris  |
| Simple à mettre en place, gratuit (ou bon marché), souple et réactif, permet d'impliquer beaucoup de personnes   | <b>Campagnes des médias sociaux</b><br>Utiliser les sites des médias sociaux pour sensibiliser l'opinion publique ou signer des pétitions   | Peut passer pour impersonnel, exclut les personnes qui n'ont pas internet   |

<sup>12</sup> Adapté de 'An Advocacy Toolkit' (« Une boîte à outils de plaidoyer »), Plan International, A World at School et YAG (Youth Advocacy Group).





## La mobilisation des personnes signifie également de former des coalitions ou des alliances

La première étape de formation de toute coalition/ alliance est d'examiner quels peuvent être les meilleurs partenaires. Vous aurez besoin de réfléchir à tous les alliés possibles. L'exercice sur les parties prenantes de l'étape 4 est un bon début. L'analyse vous aidera à identifier les individus ou les organisations les mieux placées pour être des partenaires efficaces à la réalisation de vos objectifs de plaidoyer.

Voici quelques ingrédients d'une coalition réussie :

- Avoir un objectif ou un intérêt commun
- Avoir un choix de partenaires
- Créer des structures de gouvernance claires : qui va s'en charger ?
- Communications franches entre les partenaires
- Aptitude à développer des plans d'action, avec des résultats à long et court termes

Voici ci-dessous quelques aspects positifs et négatifs relatifs à la formation de coalitions :



- L'union fait la force – vous réaliserez davantage de choses ensemble que seuls.
- Cela apporte une sécurité lors des efforts de plaidoyer et une **protection** pour les membres qui ne se sentent pas encore capables d'agir seuls, notamment lorsqu'ils travaillent dans un environnement hostile ou difficile.
- Cela permet de tirer le meilleur parti des ressources financières et humaines existantes en les regroupant.
- Cela **réduit la duplication** des efforts et des ressources.
- Elle **renforce la crédibilité** et l'influence d'une campagne de plaidoyer, ainsi que celle des membres individuels de la coalition.



- Il peut être **difficile** de se mettre d'accord sur des objectifs communs.
- Il se peut que la coalition soit **dominée** par une organisation puissante. Les organisations plus larges ou plus riches que les autres peuvent avoir plus de poids dans les décisions.
- Il se peut que vous deviez **faire un compromis** quant à votre position sur les problèmes ou quant à vos tactiques.
- Vous obtenez généralement **moins de reconnaissance** pour votre travail. C'est souvent la coalition dans son ensemble qui est récompensée, plutôt que des membres individuels.



## OUTIL 12: EXERCICE DE FACILITATION



### Objectif :

aider les participants à choisir des méthodes pour faire campagne et mobiliser

### Étapes :

1. Divisez les participants en groupes de trois ou quatre membres
2. Demandez à chaque groupe de sélectionner une action de plaidoyer (il peut s'agir de la même action que celle utilisée dans l'outil 11)
3. Demandez à chaque groupe de sélectionner, dans le tableau ci-dessus les méthodes d'actions de campagne les plus appropriées et adaptées à la culture concernée
4. Demandez à chaque groupe de sélectionner des méthodes d'actions de campagne inappropriées
5. Demandez à deux groupes de se porter volontaires pour expliquer leur travail et leurs discussions

## RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES



Ressources complémentaires pour en savoir plus sur les actions de campagne et la mobilisation :

### *Méthodes de mobilisation*

Le guide du plaidoyer, Tearfund (page 168) :  
[https://learn.tearfund.org/~/\\_media/files/tlz/publications/roots/french/advocacy/second\\_edition/tearfundadvocacytoolkit\\_french\\_sept15.pdf?la=fr-fr](https://learn.tearfund.org/~/_media/files/tlz/publications/roots/french/advocacy/second_edition/tearfundadvocacytoolkit_french_sept15.pdf?la=fr-fr)

### *Bonnes pratiques de mobilisation*

Le guide du plaidoyer, Tearfund (page 169) :  
[https://learn.tearfund.org/~/\\_media/files/tlz/publications/roots/french/advocacy/second\\_edition/tearfundadvocacytoolkit\\_french\\_sept15.pdf?la=fr-fr](https://learn.tearfund.org/~/_media/files/tlz/publications/roots/french/advocacy/second_edition/tearfundadvocacytoolkit_french_sept15.pdf?la=fr-fr)

A faire et à ne pas faire lorsque vous utilisez les médias sociaux pour renforcer votre campagne

Boîte à outils de plaidoyer, Plan International, A World at School et Youth Advocacy Group (pages 104 - 106):  
[https://resourcecentre.savethechildren.net/sites/default/files/documents/part\\_4\\_french.pdf](https://resourcecentre.savethechildren.net/sites/default/files/documents/part_4_french.pdf)



## Utiliser les médias

 Les médias peuvent jouer un rôle significatif dans les campagnes publiques de plaidoyer. La télévision, la radio et la presse offrent des opportunités de toucher les décideurs et d'influencer plus largement l'opinion publique. Votre travail de plaidoyer devrait donc considérer les médias comme un outil de plaidoyer mais également comme une cible influente de vos efforts de plaidoyer. Lorsque vous choisissez les médias à cibler, veillez à bien comprendre leur rôle dans votre pays : quels médias écrits sont ouvertement critiques du gouvernement ? Quelles sont les chaînes de radio contrôlées par le gouvernement ? Combien de personnes ont accès aux médias sociaux et dans quels environnements ? Quels types de médias s'adressent à quels types de publics et quel est leur style ?



## Exemples de médias écrits<sup>13</sup>

**Les communiqués de presse** sont des résumés de votre histoire et délivrent des messages clés destinés à attirer l'attention des journalistes et à les inciter si possible à suivre l'histoire.

**Les lettres adressées au rédacteur en chef** d'un journal ou d'un magazine local ou national : la page du courrier des lecteurs est souvent l'une des rubriques les plus lues et une lettre de quelques paragraphes soigneusement rédigée peut être particulièrement efficace pour faire passer un message de plaidoyer important et un appel à l'action.

**Les articles de fond** dans des journaux ou des revues : ils ont toujours une forte résonance à un niveau personnel. Ils relatent souvent une expérience personnelle, un thème précis et des moments de plaidoyer particuliers, sans avoir à se rapporter nécessairement à l'actualité.

**Les blogs** rédigés d'un point de vue personnel ou au nom du responsable de notre organisation, et publiés sur le site internet de notre organisation ou de médias.

**Les éléments d'information fournis aux journalistes** sur le problème (au motif qu'ils n'ont pas toujours le temps d'étudier eux-mêmes le fond du problème).

## Exemples de médias oraux et visuels

**Entretien radiophonique**

**Entretien télévisé**

**Participation téléphonique à une libre antenne radiophonique**

**Émissions de radio ou télévision**, y compris la production d'émissions régulières en langues locales, ainsi que le traitement du problème dans des scénarios de feuilletons ou autres émissions populaires.

**Enregistrement vidéo placé sur des sites de réseaux sociaux**, illustrant comment les communautés ont été affectées par une question de plaidoyer.

## Exemples de médias relationnels

Invitation de journalistes à un **petit-déjeuner ou déjeuner d'affaires** à l'occasion du lancement d'une initiative de plaidoyer.

Invitation d'un **journaliste à un évènement** ou à venir à la rencontre d'une communauté affectée par une question de plaidoyer pour voir ce qu'il s'y passe.

Organisation **d'évènements conjoints** avec les médias.

**Travail en liaison avec les médias sociaux**, en parallèle avec les médias traditionnels, pour partager des récits et développer des relations avec des journalistes importants.

<sup>13</sup> Tous les exemples incluent les médias nationaux ainsi que les médias locaux et traditionnels

## Quelques points à prendre en compte lorsqu'on souhaite collaborer avec les médias



### Pourquoi m'envoient-ils cela à moi?

**Facile** – La technologie se développe rapidement et il existe de plus en plus de manières d'impliquer les gens dans votre campagne.

**Rapide** – Vous pouvez réagir à l'actualité et aux événements, envoyer des messages aux partisans, partager les informations d'un simple clic.

**Bon marché** – Tout est à votre disposition. Emails, médias sociaux et un grand nombre d'outils internet sont là pour que vous les utilisiez gratuitement.

**Portée** – C'est là que se trouvent les gens. Ils passent du temps sur internet et les médias sociaux. Vous pouvez donc sensibiliser un très grand nombre sur internet et vos partisans peuvent diffuser ce que vous partagez avec d'autres personnes de leurs réseaux et ainsi de suite...

**Créer des connexions** – Les médias sociaux permettent de connecter vos partisans les uns aux autres. Ainsi, ils ont le sentiment de faire partie d'une communauté et cela les motive à prendre part à une entreprise plus vaste.

**Simple à mettre en place** – Pousser les partisans à agir peut commencer par une action toute simple comme la signature d'une pétition en ligne. Il existe des points d'entrée simples qui peuvent aboutir à une plus grande participation.

**Données** – Vous pouvez aisément stocker et accroître les informations sur vos partisans et encourager ces derniers à s'impliquer toujours davantage.

### RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES



Ressources pratiques complémentaires pour se mettre en relation avec les médias :

*Principaux conseils pour travailler avec les journalistes (page 117), Modèle de communiqué de presse (page 118), Parler aux médias – Techniques d'interview (page 119)*

Boîte à outils de plaidoyer, Plan International, A World at School et Youth Advocacy Group:  
[https://resourcecentre.savethechildren.net/sites/default/files/documents/part\\_4\\_french.pdf](https://resourcecentre.savethechildren.net/sites/default/files/documents/part_4_french.pdf)



**Conseils pour inclure le genre et les groupes marginalisés dans le lobbying et les actions de campagne**

- Examinez qui (de votre équipe) est le ou la mieux placé(e) pour mener telle ou telle activité de lobbying et veillez à impliquer un nombre équilibré de filles, de femmes et/ou de membres des groupes marginalisés.
- Lorsque vous menez une réunion de lobbying, veillez à avoir à portée de main des informations sur la manière dont le problème affecte les groupes marginalisés et notamment les filles et les femmes
- Des filles, des femmes et/ou des membres des groupes marginalisés ont-ils été impliqués dans la conception de certaines des campagnes que vous organisez ?
- Vos messages de campagne prennent-ils en compte les questions de genre ?
- Veillez à inclure un nombre représentatif de filles, de femmes et/ou de membres des groupes marginalisés dans toute manifestation de campagne (réunions publiques, performances, etc.)
- Y a-t-il des activités de campagne qui auraient un impact plus important si elles étaient présentées uniquement par des femmes (par exemple une pièce de théâtre) ?
- Examinez qui, de votre équipe est le ou la mieux placé(e) pour participer à des entretiens radiophoniques, télévisés ou journalistiques.
- Y a-t-il des employés des médias impliqués dans votre campagne (radio, journal, TV) réputés pour être "sexistes" et avez-vous réfléchi à la manière de vous mettre en relation avec eux ?
- Les filles, les femmes et les membres des divers groupes marginalisés utilisent-ils différents types de médias de manières différentes ?

**Étape 9 : Activités et calendrier ; budget et ressources**

**Activités et calendrier**

Cette étape consiste à élaborer le plan d'action de votre stratégie de plaidoyer, ou autrement dit, élaborer le calendrier des activités discutées et compilées dans les étapes précédentes, ainsi que des activités de suivi et d'évaluation: supposant que votre question a été identifiée (étape 1); le recueil d'informations a été effectué (étape 2); vos risques ont été identifiés et le plan d'atténuation a été rédigé (étape 3); votre but général et vos objectifs ont été clairement établis (étape 4); votre analyse des parties prenantes est effectuée (étape 5); vos cibles ont été identifiées (étape 6) et vos messages ont été élaborés (Étape 7); vos activités consisteront à approfondir le recueil d'informations, le lobbying, les actions de campagne, la collaboration avec les médias, la formation d'alliances ainsi que le suivi et l'évaluation. Votre plan d'action devrait aussi indiquer quand les activités se dérouleront et la personne/l'équipe responsables.

Voici ci-dessous un exemple de ce à quoi un plan d'action d'une stratégie de plaidoyer pourrait ressembler, y compris des idées pour que les activités se déroulent en phases (veuillez noter que cette liste d'activités n'est pas exhaustive et que certaines des activités devront être subdivisées en sous-activités). Veuillez également noter que le travail effectué lors des étapes précédentes vous sera utile lors de la mise en œuvre de la plupart des activités (autrement dit, vos messages seront élaborés pour vos rencontres avec les responsables de l'élaboration des politiques, vous pouvez utiliser les faits marquants lors de vos réunions, vous pouvez puiser dans des éléments de votre recherche pour influencer les parties prenantes indécises, etc.). L'exemple ci-dessous comprend des activités classées par thème (la formation d'alliances, le recueil d'informations, etc.) ainsi que des activités spécifiques classées par objectif (en utilisant l'exemple de l'étape 4).



| Thème et objectifs  | Réf   | Activité   | Quand | Qui             |
|---|-------|--|-------|-----------------|
| <b>Activités en lien avec les étapes de la stratégie de plaidoyer</b>                           |       |  |       |                 |
| <b>1.Le recueil d'informations</b><br>(figurant à l'étape 2 : evidencia)                        | 1.1   | Identifier les membres de la communauté à échantillonner   | Date  | Personne/Équipe |
|   | 1.2   | Préparer les enquêtes  | Date  | Personne/Équipe |
|   | 1.3   | Préparer les entretiens destinés aux parties prenantes clés  | Date  | Personne/Équipe |
|   | 1.4   | Organiser des séances de récits avec les membres de la communauté  | Date  | Personne/Équipe |
|   | 1.5   | Rechercher les sources secondaires d'informations  | Date  | Personne/Équipe |
| <b>2.La formation d'alliances</b><br>(figurant à l'étape 4 – Analyse des parties prenantes)     | 2.1   | Organiser une réunion avec la partie prenante x (entreprise privée) pour présenter l'idée d'une alliance   | Date  | Personne/Équipe |
|   | 2.2   | Organiser une réunion avec la partie prenante x (donateur international) pour présenter l'idée d'une alliance                                    | Date  | Personne/Équipe |
|   | 2.3   | Réaliser le suivi des réunions concernant les alliances  | Date  | Personne/Équipe |
| <b>3.Lobbying</b><br>(figurant à l'étape 7 : lobbying et actions de campagne)                   | 3.1   | Organiser des réunions en face à face avec les représentants des gouvernements afin de discuter de l'allocation budgétaire pour la route         | Date  | Personne/Équipe |
|   | 3.2   | Inviter les décideurs politiques x et y à un déplacement visant à les sensibiliser à la cause de plaidoyer en rendant visite aux zones affectées | Date  | Personne/Équipe |
|   | 3.3   | Commander un rapport (tiré de la recherche principale) pour les décideurs politiques x, y et z   | Date  | Personne/Équipe |
| <b>4.Faire campagne</b><br>(figurant à l'étape 7 : lobbying et actions de campagne)             | 4.1   | Organiser une campagne en ligne afin de mobiliser les constituants et obtenir leur signature à notre cause                                       | Date  | Personne/Équipe |
|   | 4.2   | Préparer et imprimer des brochures d'information sur notre question pour être distribuées à (...)  | Date  | Personne/Équipe |
|   | 4.3   | Organiser une campagne de médias sociaux visant à mobiliser les constituants et enregistrer leurs messages en faveur de notre cause              | Date  | Personne/Équipe |
|   | 4.4   | Organiser une pièce de théâtre autour de notre question pour être jouée à (...)  | Date  | Personne/Équipe |
| <b>5.Collaborer avec les médias</b><br>(figurant à l'étape 7 : lobbying et actions de campagne) | 5.1   | Organiser des entretiens radiophoniques avec la radio x  | Date  | Personne/Équipe |
|   | 5.2   | Organiser des entretiens radiophoniques avec la radio x  | Date  | Personne/Équipe |
|   | 5.3   | Contacteur la chaîne de TV x pour participer au débat public sur votre question  | Date  | Personne/Équipe |
|   | 5.4   | Préparer et imprimer une note de synthèse pour les médias pour le journal x  | Date  | Personne/Équipe |
|   | 5.5   | Inviter les journalistes des journaux x, y et z à un déplacement de sensibilisation  | Date  | Personne/Équipe |
| <b>6.Suivi, évaluation et apprentissage</b>   | 6.1   | Organiser des réunions pour l'équipe du suivi  | Date  | Personne/Équipe |
|   | 6.2   | Organiser l'évaluation finale  | Date  | Personne/Équipe |
| <b>Activités complémentaires liées aux objectifs spécifiques de la stratégie de plaidoyer</b>   |       |  |       |                 |
| <b>0.1</b>  | 0.1.1 | Organiser la logistique pour que les représentants des autorités locales fassent des déclarations publiques                                      | Date  | Personne/Équipe |
|   | 0.1.2 | Inviter les médias à participer à l'évènement au cours duquel aura lieu les déclarations publiques   | Date  | Personne/Équipe |
| <b>0.2</b>  | 0.2.1 | Contacteur le ministère des Transports afin d'organiser l'évaluation   | Date  | Personne/Équipe |
|   | 0.2.2 | Organiser la logistique pour l'équipe d'évaluation   | Date  | Personne/Équipe |
| <b>0.3</b>  | 0.3.1 | Participer aux consultations sur le budget prévisionnel  | Date  | Personne/Équipe |
| <b>0.4</b>  | 0.4.1 | Organiser la logistique pour les réunions avec les chefs locaux  | Date  | Personne/Équipe |
|   | 0.4.2 | Organiser les réunions entre les chefs locaux et les représentants locaux du gouvernement  | Date  | Personne/Équipe |





### Conseils pour inclure le genre et les groupes marginalisés dans le plan d'action

- Veillez à ce que les femmes et/ou les membres des groupes marginalisés de votre équipe soient impliqués dans la conception du plan d'action
- Réfléchissez à qui (de votre organisation) sera le ou la mieux placé(e) pour mener telle ou telle activité et veillez à ce qu'il y ait un nombre équilibré d'hommes et de femmes
- Réfléchissez au meilleur moment pour les filles, les femmes et/ou les membres des groupes marginalisés de réaliser certaines activités.
- Réfléchissez aux meilleurs moments de l'année (calendrier) pour impliquer les filles, les femmes et/ou les membres des groupes marginalisés.

## Budget et ressources

Cette étape consiste à préparer une analyse des ressources disponibles ainsi que le budget total de la stratégie de plaidoyer.



### Analyse des ressources disponibles<sup>14</sup>

Les ressources à votre disposition pour les travaux de plaidoyer seront une combinaison de ressources financières, de capacités humaines et de savoir commun ou partagé. En examinant chaque élément, vous pourrez identifier les lacunes qu'il vous faudra combler avant de vous lancer dans la mise en œuvre de votre stratégie.

#### Argent

- De combien d'argent disposez-vous pour ce projet de plaidoyer ?
- D'où vient l'argent : de votre organisation, de vos partenaires, d'autres donateurs ?
- Risquez-vous d'avoir des problèmes de trésorerie ou des difficultés pour obtenir les autorisations de dépense ?
- De combien pensez-vous approximativement avoir besoin pour mettre en œuvre les activités envisagées ?

#### Personnes (ressources humaines)

- Qui sera disponible pour travailler sur les différents aspects du projet ?
- Pouvez-vous obtenir leur disponibilité et leur promesse de s'engager ?
- Qui peut faire quoi dans votre équipe ?

#### Compétences et expérience

- Les personnes clés disposent-elles des compétences et de l'expérience adéquates ?
- Si ce n'est pas le cas, pouvez-vous les former et impliquer d'autres personnes ?
- Avez-vous inclus une ligne budgétaire consacrée au renforcement des capacités de plaidoyer ou cela fait-il partie d'un budget organisationnel plus vaste ?

#### Autres ressources humaines

- Avez-vous accès à d'autres personnes pouvant aider ?
- Disposez-vous de bénévoles pour distribuer les prospectus, de soutiens de campagne pour la correspondance, de membres de la communauté pour assister aux réunions ?
- Avez-vous besoin de recruter de l'aide extérieure pour effectuer des tâches particulières ? Lesquelles ?

#### Partenaires

- Que pourraient apporter les partenaires potentiels ?

#### Informations et connaissances

- Avez-vous pu effectuer suffisamment de recherches et d'analyses sur la question ?
- Avez-vous suffisamment d'informations sur vos cibles et les parties prenantes clés ?
- Quelles organisations sont réputées pour avoir une solide connaissance de votre question de plaidoyer ? Pouvez-vous avoir accès à leurs documents ? Peuvent-elles collaborer avec vous ?

#### Relations

- Quelles relations existantes pourrez-vous utiliser, vous, votre personnel, vos bénévoles et partenaires ?

#### Réputation

- Vos partenaires ou vous-même bénéficiez-vous d'une bonne réputation parmi les publics cibles, avec le grand public ou les médias ?
- Si ce n'est pas le cas, avez-vous élaboré des stratégies ou des méthodes pour y parvenir ?
- Pouvez-vous travailler avec des porte-parole influents ou des personnes célèbres pour s'exprimer en votre nom ?

#### Temps

- Disposez-vous de suffisamment de temps pour mettre en place efficacement votre projet ?
- Avez-vous des échéances particulières à respecter ?
- Y a-t-il des événements externes que vous souhaitez utiliser (élections, réunions politiques nationales ou locales, calendriers des consultations budgétaires ou sommet international) ?

## Élaboration du budget de la stratégie de plaidoyer

Voici ci-dessous une liste de catégories à considérer lors de l'élaboration du budget total de la stratégie de plaidoyer :

- Salaires et avantages pour le personnel
- Fournitures de bureau comme par exemple les articles de papeterie
- Activités et événements (y compris le transport, le coût des réunions, etc.)
- Impression et distribution (brochures, rapports de police, etc.)
- Communications (appels téléphoniques, courrier, internet)
- Espace de travail
- Services de consultance (recherche politiques, services juridiques, etc.)
- Formation
- Honoraires
- Éventualités (dépenses imprévues)

<sup>14</sup> Adapté de 'The Care International Advocacy Handbook' (« Manuel de plaidoyer de CARE International »), Care





Veillez noter que si le plaidoyer fait partie d'un programme en cours, son budget peut être calculé en tant que pourcentage du coût du programme (autrement dit, le temps que le gestionnaire de projet va consacrer au plaidoyer, quel montant du budget de location pourrait être attribué à la stratégie de plaidoyer, etc.).



### Conseils pour inclure le genre et les groupes marginalisés dans l'analyse des ressources et du budget

- Veillez à ce que les femmes et/ou les membres des groupes marginalisés de votre équipe soient impliqués dans la conception de l'analyse des ressources et du budget.
- Lors de l'analyse des ressources, veillez à inclure un nombre équilibré de femmes et/ou de membres des groupes marginalisés de votre équipe (ressources humaines, membre(s) possédant les compétences et l'expérience, membre(s) possédant les connaissances, membre(s) capable(s) de promouvoir les relations).

## RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES



Ressources complémentaires à examiner lors de l'élaboration de votre budget :

*Exemple de comment intégrer le budget de plaidoyer dans des programmes plus larges*

Question(s) de plaidoyer, Save the Children (page 195):

<https://resourcecentre.savethechildren.net/sites/default/files/documents/7033.pdf>

## Étape 10 : Suivi, évaluation et apprentissage

Le suivi et l'évaluation de l'impact du plaidoyer peuvent s'avérer des tâches délicates. La manière dont nous abordons le travail de plaidoyer est très différente de la manière d'aborder toute autre intervention de développement. Le plaidoyer est moins prévisible, plus incertain et non linéaire. Le plaidoyer consiste aussi principalement à changer les politiques ou les règles de politique, de ce fait il exige d'engager le dialogue avec des représentants du gouvernement et des décideurs politiques qui répondent peut-être déjà à des requêtes plus urgentes.

### Les raisons qui font que le suivi et l'évaluation du plaidoyer sont des tâches délicates sont nombreuses :

- Le plaidoyer est souvent une activité de longue haleine et un changement de politique peut être graduel et très lent. Sa mise en œuvre peut avoir beaucoup de retard par rapport au changement législatif. Il est souvent difficile de dire à quel moment précis est intervenu un changement important.
- Le processus de changement est souvent imprévisible.
- Des objectifs multiples – les objectifs de plaidoyer sont parfois axés sur les processus et comprennent des changements de politique, des changements de programme, la création de réseaux, l'ouverture d'un espace démocratique pour des citoyens et davantage de transparence de la part des prestataires de service.
- Des processus cachés de prise de décision peuvent être utilisés par les bureaucraties et les responsables politiques.
- Les liens de cause à effet sont généralement difficiles, voire impossibles, à établir clairement car nous pouvons utiliser diverses approches pour atteindre le même objectif (il peut donc s'avérer difficile de déterminer laquelle a fait la différence).
- Le plaidoyer est souvent mené par le biais de réseaux et de coalitions et il est donc plus difficile d'attribuer des changements positifs à une organisation en particulier.
- La plupart des activités de plaidoyer ont un caractère unique et sont peu répétitives.

## Suivi et apprentissage

Le suivi de vos actions de plaidoyer contribuera à garantir qu'elles soient aussi efficaces que possible. Il apportera également les informations nécessaires pour rendre des comptes (rapports destinés aux parties prenantes y compris les participants du programme) et améliorera votre performance et votre communication.

Il est important d'enregistrer les informations quantitatives (par exemple le nombre de réunions de lobbying réalisées avec chaque partie prenante) ainsi que qualitatives (le ton des réunions, les accords, les citations tirées des actions des participants, etc.). Cependant, il est vital que le système de suivi et d'évaluation ne devienne pas trop compliqué – veillez à ce qu'il reste simple. Quel que soit le système que vous décidez d'utiliser pour effectuer le suivi des informations, celui-ci devra être utilisé et mis à jour régulièrement (idéalement après chaque action). Il sera également nécessaire d'effectuer le suivi des activités de plaidoyer, ainsi que celui d'autres aspects de plaidoyer, tels que les objectifs, les cibles et les relations.

Il est indiqué de réfléchir, à des fins de suivi (et d'évaluation) à davantage de manières créatives et dynamiques de compiler et présenter les informations. Il peut s'agir par exemple de brèves vidéos du processus de plaidoyer, de diaporamas Powerpoint (comprenant les citations des participants), ou de témoignages enregistrés de participants (qui pourraient être diffusés lors d'une présentation Powerpoint/ vidéo).

| Thème  | Activité réalisée  | Date       | Personne/Équipe  | Bref commentaire   |
|--|--|------------|--|--|
| La formation d'alliances                                     | Réunion avec la partie prenante x (donateur international) pour présenter l'idée d'une alliance  | 13/03/2017 | Le chargé de plaidoyer                                 | En raison de contraintes de temps et d'autres requêtes, la partie prenante x n'est pas intéressée par la perspective de rejoindre une alliance.  |
| <b>Nombre total d'activités de formation d'alliances : x</b> |  |            |  |  |
| Lobbying   | Les décideurs politiques x and y ont participé à un déplacement visant à les sensibiliser à la cause de plaidoyer en rendant visite à la zone affectée | 15/01/2017 | Le chargé de plaidoyer et le responsable de programmes | Le déplacement a été couronné de succès. Les décideurs politiques x et y sont entrés en contact avec les membres de la communauté, ont écouté leurs requêtes et ont été sensibilisés aux questions principales |
| <b>Nombre total d'activités de lobbying : x</b>              |  |            |  |  |
| Faire campagne   | Organiser une campagne de médias sociaux visant à mobiliser les constituants et enregistrer leurs messages en faveur de notre cause                    | 01/03/2017 | Le chargé de plaidoyer et l'équipe de communication    | La campagne a été lancée. À ce jour (30/06/2017) 600 personnes ont laissé des messages sur le site internet. Les messages seront comptés à nouveau dans un mois  |
| <b>Nombre total d'actions de campagne : x</b>                |  |            |  |  |
| Collaborer avec les médias                                   | Entretien radiophonique avec la radio y  | 05/02/2017 | Le chargé de plaidoyer                                 | L'entretien a eu lieu. 23 auditeurs ont participé à la séance de question-réponses au téléphone à la suite de l'entretien  |
| Collaborer avec les médias                                   | Préparer une note de synthèse pour les médias pour le journal x  | 15/03/2017 | Le chargé de plaidoyer et l'équipe de communication    | La note de synthèse a été rédigée  |
| Collaborer avec les médias                                   | Imprimer la note de synthèse pour les médias pour le journal x   | 20/03/2017 | Le chargé de plaidoyer et l'équipe de communication    | La note de synthèse pour les médias a été imprimée et soumise. Elle a été publiée le 21/03/2017  |
| <b>Nombre total d'activités impliquant les médias : x</b>    |  |            |  |  |

Voici, afin d'effectuer un suivi continu, une suggestion de tableau où figureront les informations des activités

Le suivi de votre travail de plaidoyer peut également être réalisé par le biais de réunions régulières visant à examiner les progrès réalisés. Selon la durée totale de votre stratégie (de 2 à 5 ans par exemple), vous pouvez sélectionner la fréquence la plus appropriée de réunions visant à examiner les progrès réalisés. Il est recommandé que les équipes de plaidoyer se rencontrent au moins tous les trois mois pour réaliser le suivi.





Voici une série de questions qui vous servira à guider vos discussions lors de ces réunions, et qui comprend un large éventail de dimensions du suivi : la cible, les relations, les médias et l'opinion publique. Veuillez noter qu'il n'est pas nécessaire d'utiliser toutes ces questions et vous pouvez également choisir d'en ajouter d'autres. Elles sont présentées ci-dessous comme un menu dans lequel on peut puiser.<sup>15</sup>

| Objectif de plaidoyer   | Coalition/ formation d'alliances  |
|---|---|
| <p>Votre objectif de plaidoyer avance-t-il correctement ou avez-vous rencontré des obstacles ? Quels sont ces obstacles et comment peuvent-ils être surmontés ?</p> <p>Que pouvez-vous faire d'autre pour avancer vers votre objectif ? La formation de nouvelles alliances ou l'augmentation de vos contacts avec les médias vous aideraient-elles à faire avancer votre objectif au sein du processus de prise de décision ?</p> <p>Si votre objectif ne semble pas réalisable, devriez-vous le modifier ? Qu'est-ce qui serait réalisable ?</p> <p>Pourriez-vous atteindre une partie de vos objectifs par la négociation ou en faisant des concessions ?</p> <p>Dans quelle mesure le changement de programme/de politique reflète-t-il votre objectif ? Avez-vous totalement atteint votre objectif, en partie ou pas du tout ?</p> <p>Pouvez-vous/devriez-vous essayer d'atteindre le reste de vos objectifs au cours du prochain cycle de prise de décisions ?</p> <p>Où devriez-vous passer à un objectif de plaidoyer entièrement nouveau ? Quels sont les avantages et les inconvénients de chaque décision ?</p> <p>Le changement de programme/de politique a-t-il fait une différence vis-à-vis de la question qui vous préoccupe ?</p> | <p>Comment votre coalition a-t-elle réussie à attirer l'attention sur le problème et à mobiliser un soutien en faveur de l'objectif de plaidoyer ?</p> <p>L'information a-t-elle été distribuée aux membres de la coalition d'une manière opportune ? Comment pourrait-on améliorer la diffusion de l'information ?</p> <p>Existe-t-il des conflits en suspens au sein de la coalition ? Comment pourraient-ils être traités et résolus ?</p> <p>Existe-t-il un haut niveau de coopération et d'échange d'information entre les membres de la coalition ? Comment les relations au sein de la coalition pourraient-elles être mises en valeur ?</p> <p>La coalition a-t-elle perdu ou gagné des membres ? Comment pouvez-vous recruter de nouveaux membres et/ou empêcher les membres de partir ?</p> <p>La coalition offre-t-elle à ses membres des opportunités de développement des capacités de leadership ?</p> <p>En quoi votre réseau a-t-il été utile au plaidoyer ? Comment pourriez-vous élargir votre réseau ?</p> |

| Utilisation de recherches et de données   | Le lobbying/ les actions de campagne et les médias   |
|---|--|
| <p>En quoi l'utilisation des données et des recherches a-t-elle valorisé vos efforts ?</p> <p>Les données ont-elles été présentées de façon claire et convaincante ? Comment pourriez-vous améliorer votre présentation ?</p> <p>Votre effort de plaidoyer a-t-il soulevé de nouvelles questions de recherche ? Faut-il plus de données pour soutenir votre objectif de plaidoyer ? Si oui, les données sont-elles disponibles ailleurs ou avez-vous besoin d'entreprendre des recherches ?</p> | <p>Quelle est votre impression générale de vos activités de lobbying ?</p> <p>S'agit-il des personnes adéquates de votre organisation qui participent aux activités de lobbying ?</p> <p>Y a-t-il d'autres activités que vous devriez réaliser ?</p> <p>Comment le public réagit-il à votre campagne ?</p> <p>Y a-t-il des éléments de votre campagne qui ont besoin d'être changés ? Lesquels ?</p> <p>Avez-vous bénéficié de l'attention des médias ou d'une couverture médiatique ? Cela vous a-t-il aidé dans vos efforts ? Comment pourriez-vous améliorer vos relations avec les médias ?</p> <p>Avez-vous remarqué un changement du ton des médias par rapport à votre problème ?</p> |



| Transmission du message/communications  | Questions globales/ questions organisationnelles  |
|---|---|
| <p>Votre message a-t-il atteint vos publics clés ? Si non, comment pourriez-vous faire en sorte de mieux toucher vos publics ?</p> <p>Vos publics ont-ils réagi de façon positive à votre message ? Quels sont les messages qui ont fonctionné ? Pourquoi ?</p> <p>Lesquels n'ont pas marché et pourquoi ? Comment pouvez-vous modifier les messages qui n'ont pas été efficaces ?</p> <p>Quels modes/formats de transmission ont donné de bons résultats ? Lesquels n'ont pas marché et pourquoi ? Comment ces supports peuvent-ils être modifiés ou améliorés ?</p> | <p>Vos efforts de plaidoyer sont-ils financièrement viables ? Comment pourriez-vous mobiliser des ressources supplémentaires ?</p> <p>Le système comptable est-il adéquat ? Pouvez-vous apporter aux bailleurs une comptabilité détaillée des dépenses engagées ?</p> <p>Comment auriez-vous pu utiliser vos ressources financières de façon plus performante ?</p> |





## Évaluation et apprentissage

Selon les bonnes pratiques, une revue interne de mi-parcours devrait être réalisée à la moitié de la mise en œuvre de votre stratégie de plaidoyer, tandis que l'évaluation finale sera réalisée à la fin du cycle.



Voici une série de questions qui sera utile à votre équipe lors de la revue de mi-parcours<sup>16</sup>. Ces questions peuvent être utilisées lors de l'évaluation finale si l'organisation décide de mener un processus externe (selon l'importance, le budget et la nature de la stratégie de plaidoyer). Comme précédemment, ces questions sont présentées comme un menu dans lequel puiser. Les organisations peuvent choisir d'utiliser toutes les questions ou d'en ajouter certaines qui leur sembleront plus pertinentes.

### Questions sur la réalisation du but général et des objectifs

Globalement, avons-nous été capables d'atteindre notre but général ?

Si oui, quels sont les preuves que nous avons atteint notre but ? Veuillez apporter des exemples concrets.

Dans le cas contraire, pourquoi avons-nous échoué ? Le but était-il trop ambitieux ? A-t-il été mal défini ?

Globalement, avons-nous été capables d'atteindre nos objectifs ? (En discuter un par un)

Si oui, qu'est-ce qui nous prouve que nous avons atteint nos objectifs ? (En discuter un par un).

Veuillez apporter des exemples concrets.

Dans le cas contraire, pourquoi avons-nous échoué ? Les objectifs étaient-ils trop ambitieux ? Ont-ils été mal définis ?

### Questions pour nos alliés de plaidoyer

Quelle était votre implication dans le plaidoyer ?

Quelle était la qualité des preuves sur lesquelles s'appuyait le plaidoyer ?

Quelles informations supplémentaires auriez-vous souhaité avoir ?

Le but général et les objectifs de plaidoyer de l'organisation étaient-ils clairs ?

Dans quelle mesure les stratégies utilisées étaient-elles les bonnes ?

Quelles sont les preuves que des changements de lois, de politiques et/ou de pratiques découlent du travail de plaidoyer ?

En quoi le plaidoyer a-t-il été réussi, et pourquoi ?

En quoi le plaidoyer ne s'est-il pas bien passé, et pourquoi ?

Qu'avez-vous appris du plaidoyer ?

### Questions pour nos cibles de plaidoyer

Quelle était la nature de votre relation avec l'organisation ?

De quelles informations disposiez-vous sur le problème et les messages de plaidoyer avant que l'organisation n'entre en contact avec vous ?

Quel était le niveau d'efficacité des informations et données factuelles sur le problème que l'organisation vous a fournies ?

Qu'avez-vous fait en conséquence du plaidoyer ?

Quels changements avez-vous apportés à des lois, politiques et/ou pratiques en conséquence du plaidoyer ?

L'organisation aurait-elle pu faire quelque chose pour être plus efficace ? Si oui, quoi ?



### Questions pour les bénéficiaires et les communautés affectées par le problème

Avez-vous observé des changements dans des lois, des politiques et/ou des pratiques ?

Si des changements sont intervenus, comment vous ont-ils affectés, vous et votre communauté ?

Y a-t-il eu des conséquences inattendues ? Si oui, lesquelles ?

Reste-t-il des problèmes non résolus ? Si oui, lesquels ?

### Questions finales à nous poser

Avons-nous choisi la bonne question de plaidoyer ? Si non, pourquoi ?

Nos données factuelles et notre analyse étaient-elles suffisantes pour soutenir notre plaidoyer ? Si non, pourquoi ?

Avons-nous donné aux bénéficiaires des communautés affectées par le problème les moyens de participer à notre plaidoyer lors des phases de sélection de la question de plaidoyer, de planification et de mise en œuvre ? Si non, pourquoi ?

Avions-nous suffisamment de ressources pour notre plaidoyer ? Si non, pourquoi ?

Avec quel degré d'efficacité avons-nous utilisé nos ressources pour mettre en œuvre notre stratégie ?

Avons-nous ciblé les bonnes personnes et les avons-nous influencées de la manière la plus efficace possible ? Si non, pourquoi ?

Avons-nous utilisé les bonnes activités pour convaincre les cibles de nos messages de plaidoyer ?

Qu'est-ce qui nous permet d'affirmer que nous avons influencé des décideurs à changer d'opinion, d'attitude et/ou de comportement à l'égard de la question de plaidoyer ?

Quelles sont les preuves que des lois, des politiques et/ou des pratiques ont changé en conséquence de notre plaidoyer ?

Quel degré de changement ont connu les bénéficiaires au sein des communautés affectées par le problème ?

Quels facteurs externes inattendus ont eu un impact sur notre plaidoyer ? Dans quelle mesure aurions-nous pu les prévoir ?

Y a-t-il eu des conséquences inattendues supplémentaires ? Si oui, lesquelles ?

En quoi le plaidoyer a-t-il été réussi, et pourquoi ?

En quoi le plaidoyer ne s'est-il pas bien passé, et pourquoi ?

Quels enseignements avons-nous tirés pour faire mieux la prochaine fois ?



### Questions complémentaires pour inclure le genre et les groupes marginalisés dans le suivi et l'évaluation

#### Suivi

- Les filles, les femmes et/ou les membres des groupes marginalisés de notre équipe ont-ils participé à part égale à la stratégie de plaidoyer : conception, mise en œuvre et suivi ?
- Quel est le nombre total d'hommes et de femmes de notre équipe qui se sont impliqués dans la stratégie de plaidoyer ?
- Que disent les filles, les femmes et/ou les membres des groupes marginalisés et discriminés en raison de leur genre de notre intervention ?
- Avons-nous relevé les citations des filles, des femmes et/ou des membres des groupes marginalisés concernant leurs opinions du processus de plaidoyer ?
- Notre but présente-t-il toujours des bénéfices pour les filles, les femmes et/ou les membres des groupes marginalisés ?
- Les objectifs se sont-ils traduits en changements positifs pour les filles, les femmes et/ou les membres des groupes marginalisés ?
- Les filles, les femmes et/ou les membres des groupes marginalisés ont-ils contribué à part égale à la réalisation des objectifs ?
- Les filles, les femmes et/ou les différents membres des groupes marginalisés ont-ils participé au lobbying et aux actions de campagne ?
- Utilisons-nous les voix des filles, des femmes et/ou des membres des groupes marginalisés dans notre travail avec les médias et notre campagne ?

#### Évaluation

- Les filles, les femmes et/ou les membres des groupes marginalisés de notre équipe ont-ils participé à part égale à la stratégie de plaidoyer : conception, mise en œuvre et évaluation ?
- Quel est le nombre total d'hommes et de femmes de notre équipe qui se sont impliqués dans la stratégie de plaidoyer ?
- Notre travail de plaidoyer a-t-il bénéficié à part égale aux filles, aux femmes et/ou aux membres des groupes marginalisés ? Comment le savons-nous ?
- Avons-nous relevé les citations des filles, des femmes et/ou des membres des groupes marginalisés concernant les conséquences du plaidoyer sur leurs vies ?
- Les objectifs se sont-ils traduits en changements positifs pour les filles, les femmes et/ou les membres des groupes marginalisés ?
- Y a-t-il eu des conséquences négatives inattendues pour les filles, les femmes et/ou les membres des groupes marginalisés ?
- Les filles, les femmes et/ou les membres des groupes marginalisés ont-ils contribué à part égale à la réalisation des objectifs ?
- Les filles, les femmes et/ou les membres des groupes marginalisés ont-ils participé au lobbying et aux actions de campagne (combien d'entre eux) ?
- Avons-nous utilisé les voix des filles, des femmes et/ou des membres des groupes marginalisés dans notre travail avec les médias et notre campagne ?

### OUTIL 13: EXERCICE DE FACILITATION



#### Objectif :

Aider les participants à déterminer les questions de suivi, d'évaluation et d'apprentissage les plus appropriées

#### Étapes :

1. Divisez les participants en groupes de trois ou quatre membres
2. Donnez à la moitié du groupe les questions de suivi et à l'autre moitié les questions d'évaluation
3. Demandez à chaque groupe de consacrer 20 minutes à discuter des questions, à sélectionner celles qui sont le plus appropriées et à rajouter par écrit celles qui manquent
4. Demandez à deux groupes de se porter volontaires pour expliquer leur travail et menez une discussion plénière



## Compiler le tout : ébauche potentielle d'une stratégie de plaidoyer

Voici une suggestion d'ébauche de stratégie de plaidoyer comprenant les intitulés principaux suivants :

### 1. Table des matières

### 2. Contexte de l'élaboration de la stratégie : Pourquoi cette stratégie ?

Brève description des discussions, événements ou décisions qui ont conduit votre organisation à élaborer cette stratégie.

### 3. Question de plaidoyer

Description des principaux problèmes, obstacles et solutions en termes de politiques discutées (comme suggéré à l'étape 1) et présentation de la question de plaidoyer sélectionnée.

### 4. Informations et preuves sur la question

Tableau de recherche (l'exemple présenté à l'étape 2 peut être utilisé), brève description des méthodologies utilisées et soulignées dans l'analyse PESTLE.

### 5. Analyse des risques et atténuation

Identification des menaces potentielles et des stratégies d'atténuation.

### 6. But général et objectifs du plaidoyer

Description du but général et des objectifs sélectionnés.

### 7. Analyse des parties prenantes

Matrice des alliés et des opposants (comme expliquée à l'annexe IV), brève analyse de la stratégie d'engagement des parties prenantes (les questions d'encouragement suggérées à l'étape 4 peuvent être utilisées).

### 8. Définir les cibles

Tableaux des cibles primaires et secondaires comme présentés à l'étape 5.

### 9. Messages de plaidoyer

Messages dont il a été convenu qu'ils seraient partagés avec les parties prenantes clés (ministres, Parlement, médias...), résumé des faits marquants qui seront utilisés lors du lobbying et des actions de campagne.

### 10. Lobbying, actions de campagne et collaboration avec les médias

Résumé des principales stratégies convenues pour le lobbying, les actions de campagne et la collaboration avec les médias et les raisons de cette sélection.

### 11. Activités et calendrier ; budget et ressources

Description des activités principales à mener, date prévue et personne/ équipe (comme suggéré à l'étape 8).

### 12. Plan de suivi et d'évaluation de la stratégie de plaidoyer



**“AUCUN CHANGEMENT SOCIAL FONDAMENTAL NE SE PRODUIT SIMPLEMENT PARCE QUE LE GOUVERNEMENT AGIT. MAIS BIEN PARCE QUE LA SOCIÉTÉ CIVILE ET LA CONSCIENCE D’UN PAYS COMMENCENT À S’ÉLEVER ET À EXIGER, EXIGER, EXIGER... LE CHANGEMENT”**

Joe Biden – Politicien américain







# 5. Section 3: Autres processus et ressources utiles

## L'analyse des capacités :

Les organisations peuvent souhaiter évaluer leur capacité à mener des interventions de plaidoyer avant d'élaborer ou de s'embarquer dans une stratégie de plaidoyer. Voici quelques outils utiles ci-dessous :

*Outil d'évaluation des capacités de plaidoyer*, Dutch Consortium for Rehabilitation :  
[http://www.dcr-africa.org/Uploaded\\_files/Zelf/advocacy-capacity-assessment-tool-acat-francais.1b0ce5.pdf](http://www.dcr-africa.org/Uploaded_files/Zelf/advocacy-capacity-assessment-tool-acat-francais.1b0ce5.pdf)

*Stratégie de plaidoyer*, Act Alliance (pages 15-17) :  
[http://actalliance.org/wp-content/uploads/2018/01/AA\\_advocacy-strategy-french-final.pdf](http://actalliance.org/wp-content/uploads/2018/01/AA_advocacy-strategy-french-final.pdf)

## Le budget, l'analyse des politiques et le suivi :

Puisque le plaidoyer consiste principalement à influencer et à changer les politiques, le budget et l'analyse des politiques font fréquemment partie du plan d'action du plaidoyer. Disposer d'un budget, d'informations sur les politiques ainsi que des "demandes" précis aidera les organisations à effectuer un lobbying plus efficace et ciblé. Voici les ressources visant à appuyer les organisations sur le budget, l'analyse des politiques et le suivi :

### Analyse du budget et suivi

*Un guide pour le travail budgétaire*, International Budget Partnership (IBP) :  
<https://www.internationalbudget.org/wp-content/uploads/Guide-to-Budget-Work-%E2%80%93-French.pdf>

*Guide de la transparence dans les rapports budgétaires gouvernementaux*, International Budget Partnership (IBP) :  
<https://www.internationalbudget.org/wp-content/uploads/Guide-to-Transparency-in-Government-Budget-Reports-How-Civil-Society-Can-Use-Budget-Reports-for-Research-and-Advocacy-French.pdf>

*Le Suivi des Politiques Publiques, Suivi Budgétaire et Plaidoyer : Un Manuel pour les Organisations de la Société Civile au Rwanda*, Rwanda Civil Society Platform :  
[http://www.rcsprwanda.org/IMG/pdf/document\\_de\\_paidoyer.pdf](http://www.rcsprwanda.org/IMG/pdf/document_de_paidoyer.pdf)

## L'analyse des politiques et le suivi

*La surveillance des politiques gouvernementales*, Christian Aid, CAFOD et Trocaire :  
[http://www.melander-schnell-consultants.se/docs/Monitoring\\_Government\\_Policies-French.pdf](http://www.melander-schnell-consultants.se/docs/Monitoring_Government_Policies-French.pdf)

*Engagement des politiques pour la réduction de la Pauvreté – comment les sociétés civiles peuvent-elles être plus efficaces ?*, Overseas Development Institute (ODI) :  
<https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/3587.pdf>

## Le plaidoyer en situations de conflits :

Certaines organisations décident de mener le plaidoyer dans des situations difficiles ou de conflits. Voici quelques ressources apportant des orientations et des pistes de réflexion.

*Le guide du plaidoyer*, Tearfund (page 193) :  
[https://learn.tearfund.org/-/media/files/tilz/publications/roots/french/advocacy/second\\_edition/tearfundadvocacytoolkit\\_french\\_sept15.pdf?la=fr-fr](https://learn.tearfund.org/-/media/files/tilz/publications/roots/french/advocacy/second_edition/tearfundadvocacytoolkit_french_sept15.pdf?la=fr-fr)

*Droits en situation de crise : Guide de l'influence*, Oxfam :  
[https://d1tn3vj7xz9fdh.cloudfront.net/s3fs-public/file\\_attachments/ml-ric-guide-to-influencing-021215-fr.pdf](https://d1tn3vj7xz9fdh.cloudfront.net/s3fs-public/file_attachments/ml-ric-guide-to-influencing-021215-fr.pdf)

*Plaidoyer pour la paix : Messages des jeunes pour le maintien et le renforcement de la paix*, UNESCO :  
<http://unesdoc.unesco.org/images/0006/000668/066845fb.pdf>



# 6. ANNEXES

## Annexe I : Position du partenaire sur les connaissances, l'expérience et la capacité en matière de plaidoyer

| Critère n° 1   | Les connaissances et la compréhension du plaidoyer   |
|--|--|
| Description  | Il s'agit de la manière dont les partenaires définissent le plaidoyer et leur compréhension des initiatives de plaidoyer. Il s'agit en outre de la place occupée par le plaidoyer au sein des organisations et de la manière dont les partenaires perçoivent les rôles et responsabilités des divers membres du personnel lorsqu'ils s'impliquent dans des interventions de plaidoyer  |
| <b>Position du partenaire sur le critère n° 1</b>                |  |
| Très satisfaisante / connaissances et compréhension approfondies | <ul style="list-style-type: none"> <li>Le plaidoyer est défini en tant que série d'initiatives/ activités ciblant un individu ou un groupe (visant normalement des postes à responsabilités) et visant à changer une situation particulière.</li> <li>Le partenaire est capable de comprendre la différence entre les initiatives de plaidoyer et les activités de plaidoyer</li> <li>Le partenaire est capable de décrire les cibles d'interventions du plaidoyer</li> <li>Le plaidoyer s'entend comme un engagement de l'organisation qui requiert la participation des divers membres du personnel</li> <li>Le partenaire est capable de décrire qui est "responsable" d'une intervention de plaidoyer et qui devrait y "participer"</li> </ul> |
| Connaissances et compréhension satisfaisantes                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Le plaidoyer est défini en tant que série d'initiatives/ activités visant à changer une situation particulière</li> <li>Le partenaire est capable de décrire les rôles des divers membres du personnel lorsqu'ils s'impliquent dans des initiatives de plaidoyer</li> </ul>   |
| Aucune/ faibles connaissances et compréhension                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Le plaidoyer est défini comme une activité unique</li> <li>Le plaidoyer ne s'entend pas comme un engagement de l'organisation</li> <li>Les activités de plaidoyer se réfèrent uniquement aux activités du projet</li> </ul>   |

| Critère n° 2                                      | Expérience des partenaires s'impliquant dans des initiatives de plaidoyer  |
|---|--|
| Description                                       | Il s'agit des niveaux (et rôles) d'implication passés et actuels du partenaire dans les initiatives de plaidoyer   |
| <b>Position du partenaire sur le critère n° 2</b> |  |
| Très satisfaisante/ Expérience approfondie        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Le partenaire peut clairement formuler les activités et interventions de plaidoyer dans lesquelles il s'implique (ou s'est impliqué)</li> <li>Les activités/ initiatives sont reliées à des objectifs de plaidoyer précis</li> <li>Le partenaire apporte des exemples concrets et spécifiques des réussites obtenues par le travail de plaidoyer (2/3)</li> <li>Le partenaire est capable de formuler le rôle joué par l'organisation dans le travail de plaidoyer</li> </ul> |
| Expérience satisfaisante                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Le partenaire a des exemples d'activités/ initiatives satisfaisantes dans lesquelles il s'implique (ou s'est impliqué) lors du plaidoyer</li> <li>Le partenaire peut formuler 1 ou 2 exemples de réussites obtenues par le travail de plaidoyer</li> <li>Le partenaire est capable d'expliquer le rôle joué par l'organisation dans les initiatives de plaidoyer</li> </ul>   |
| Faible expérience                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Le partenaire n'explique pas les activités ou initiatives de plaidoyer dans lesquelles il s'implique (s'est impliqué)</li> <li>Il n'y a pas d'exemples de réussites obtenues par le travail de plaidoyer</li> <li>Le partenaire n'explique pas le rôle joué par l'organisation dans les initiatives de plaidoyer</li> </ul>   |

|   |   |
|---|---|
| <b>Critère n° 3</b>                               | <b>Capacité des partenaires à mener le plaidoyer</b>  |
| Description                                       | Il s'agit des compétences et aptitudes en matière de plaidoyer développées au sein des organisations partenaires. Ce critère examine la formation, les stratégies de plaidoyer et les lacunes en matière de plaidoyer   |
| <b>Position du partenaire sur le critère n° 3</b> |   |
| Très satisfaisante/<br>capacité approfondie       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le partenaire a élaboré une stratégie de plaidoyer qu'il utilise pour atteindre ses objectifs de plaidoyer</li> <li>• Le partenaire a reçu une formation sur le plaidoyer</li> <li>• Le partenaire dispose de ressources très satisfaisantes (tant humaines que financières) pour mettre en œuvre les activités de plaidoyer</li> <li>• Les lacunes en matière de plaidoyer ne sont pas un obstacle au travail de plaidoyer du partenaire</li> </ul> |
| Capacité satisfaisante                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le partenaire a reçu une formation sur le plaidoyer</li> <li>• Le partenaire dispose de solides ressources pour mettre en œuvre les initiatives de plaidoyer (tant humaines que financières)</li> <li>• Le partenaire ne possède pas de stratégie de plaidoyer mais comprend l'intérêt d'en avoir une</li> <li>• Certaines des lacunes identifiées en matière de plaidoyer peuvent être améliorées par le biais d'un soutien spécifique</li> </ul>   |
| Faible capacité                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le partenaire ne possède pas de stratégie de plaidoyer</li> <li>• Le partenaire n'a pas reçu de formation au plaidoyer</li> <li>• Les ressources (tant financières qu'humaines) destinées à mettre en œuvre les initiatives de plaidoyer sont très limitées</li> <li>• Les lacunes en matière de plaidoyer sont trop nombreuses et représentent un obstacle au travail de plaidoyer</li> </ul>   |

## Annexe II : scénarios pour les discussions sur l'analyse du pouvoir

### Scénario 1 :

Le gouvernement du pays X a approuvé la distribution de coupons d'engrais visant à appuyer les familles rurales pauvres affectées par les sécheresses dans leurs efforts pour planter et récolter du maïs. Le gouvernement a déterminé une série de 5 critères visant à sélectionner les familles mais a délégué la responsabilité de la distribution des coupons aux chefs locaux. Veuillez décrire une situation dans laquelle le chef agit en usant du "pouvoir sur" et une autre situation dans laquelle il use du "pouvoir de".

### Scénario 2 :

Une entreprise minière internationale a décidé de lancer des opérations d'extraction de cuivre à ciel ouvert dans le pays X. Une de leurs décisions consiste à déplacer et à compenser financièrement plus de 600 familles vivant à proximité de la mine de cuivre. Veuillez décrire un scénario dans lequel les familles usent de leur "pouvoir avec" et un autre scénario dans lequel l'entreprise internationale use de son "pouvoir sur".

### Scénario 3 :

une dirigeante locale est préoccupée par les cas de violences à caractère sexuel dans sa communauté. Elle organise une réunion avec la communauté pour partager ses préoccupations avec les membres et les sensibiliser au besoin de cesser les violences à caractère sexuel. Veuillez décrire une situation dans laquelle elle use de son "pouvoir de" faire quelque chose et écrire quelques lignes qu'elle pourrait partager avec le groupe afin de montrer son "pouvoir intérieur".

### Scénario 4 :

Le pays X a élaboré une politique nationale concernant le changement climatique et a désigné un groupe d'employés du gouvernement pour compiler des études de cas sur les scénarios réellement vécus par les communautés afin de les inclure dans le projet de politique. Les employés du gouvernement travailleront de près avec les dirigeants communautaires et les membres de la communauté en mettant en place des groupes de recherche. Veuillez décrire un scénario dans lequel ces groupes font preuve d'un *pouvoir abusif*.

### Scénario 5 :

L'ONG X développe actuellement une proposition sur "l'accès à l'eau" qui sera mise en œuvre dans 5 des communautés de la circonscription locale Y. Les financements ont déjà été accordés et l'ONG X est chargée de sélectionner les communautés participantes et d'élaborer la proposition. Veuillez décrire quelques scénarios dans lesquels l'ONG X exerce un *pouvoir abusif*.

## Annexe III définition du but général et des objectifs

Discutez du but général et des objectifs suivants. Quelles sont leurs forces et leurs faiblesses ?

### Scénario 1 :

**But général :** le ministère des Infrastructures approuve une allocation budgétaire pour la réforme des écoles dans la circonscription x d'ici septembre 2018.

**Objectif 1 :** 3 représentants du ministère des Infrastructures visitent la circonscription x d'ici mars 2018 pour évaluer les travaux devant être effectués.

**Objectif 2 :** au moins 3 membres des autorités locales (circonscription X) font des déclarations publiques sur la nécessité de la réforme des écoles d'ici octobre 2018.

### Scénario 2 :

**But général :** le pourcentage de paysans utilisant des pratiques agricoles durables d'ici décembre 2019 a augmenté.

**Objectif 1 :** le ministère de l'Agriculture fait au moins 3 déclarations publiques sur la nécessité de sensibiliser les gens aux pratiques agricoles durables.

**Objectif 2 :** Le ministère de l'Agriculture forme x nombre de vulgarisateurs sur les pratiques agricoles durables d'ici décembre 2018.

### Scénario 3 :

**But général :** le nombre de cas de paludisme a diminué de x% dans la circonscription Y d'ici décembre 2018.

**Objectif 1 :** renforcer le soutien du ministère pour améliorer l'accès aux médicaments du paludisme d'ici juin 2018.

**Objectif 2 :** 5 haut-responsables du ministère de la Santé feront des déclarations publiques en faveur de la distribution locale de médicaments d'ici juin 2018.

### Exercice individuel :

Réfléchissez à un domaine de votre organisation dans lequel vous souhaiteriez mener un travail de plaidoyer. Formulez un but général et trois objectifs pour votre stratégie de plaidoyer potentielle.

## Annexe IV : Matrice des alliés et des opposants

### Étape 1:

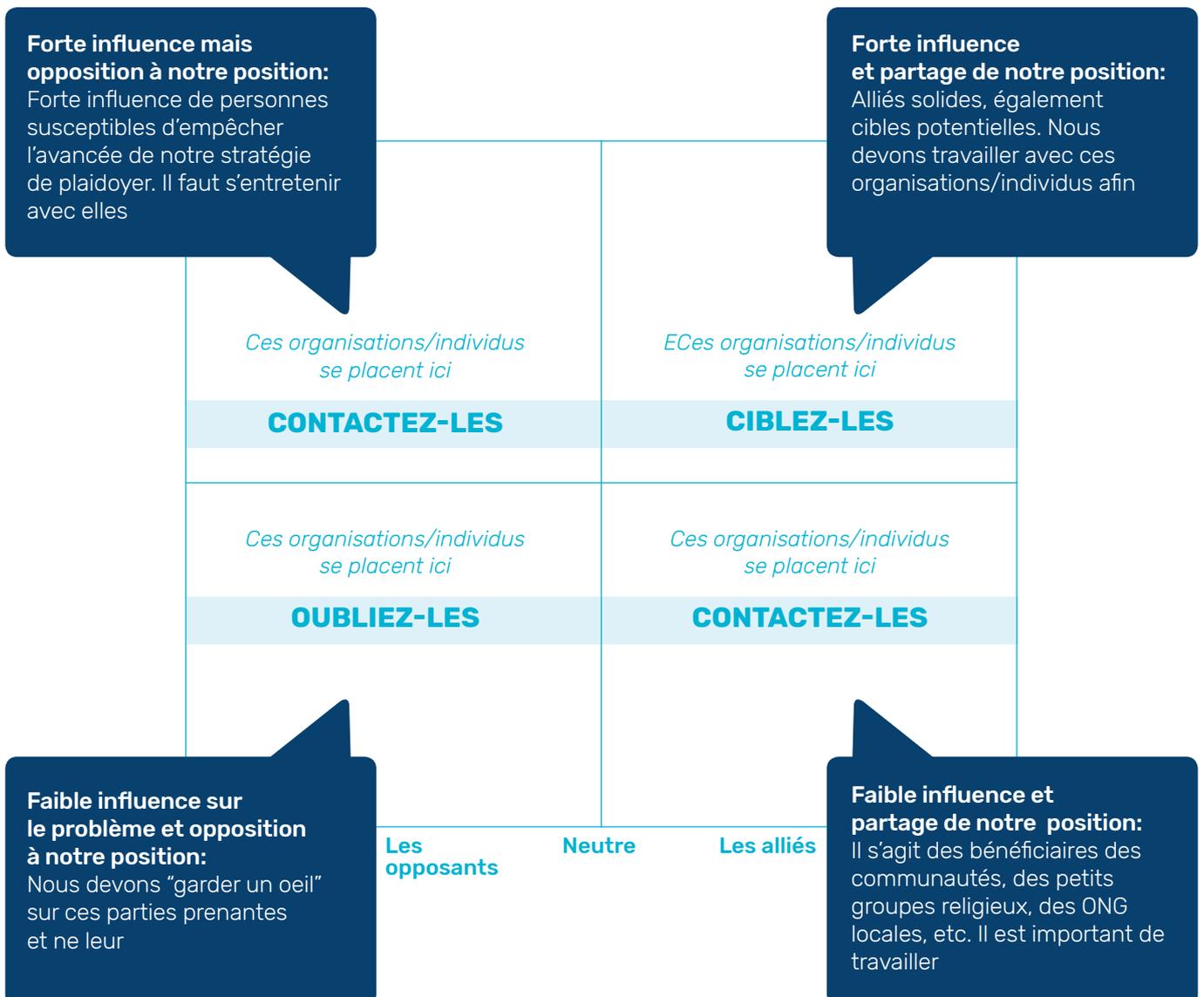
Dessinez une matrice divisée en quatre parties de taille égale

### Étape 2:

Inscrivez le nom de chaque partie prenante sur un post-it ou une fiche cartonnée

### Étape 3:

Placez les parties prenantes sur la matrice. Les opposants sont à gauche de la ligne centrale, et les alliés à droite. Les individus/organisations neutres sont au centre. Plus une partie est influente, plus sa position sera élevée sur la matrice





# 7. Bibliographie et ressources

(2011) *Advocacy Capacity Building, A Training Toolkit (Renforcement des capacités de plaidoyer, une boîte à outil pour la formation)*, **Conciliation Resources**

[http://www.c-r.org/downloads/AdvocacyCapacityBuildigToolkit\\_201110.pdf](http://www.c-r.org/downloads/AdvocacyCapacityBuildigToolkit_201110.pdf)

(2009). *Advocacy & Lobbying: The 4 Ps of Being Influential (Le plaidoyer et le lobbying : Les 4 P de l'influence)*, **ODI**

<https://www.odi.org/publications/5917-policy-influence-4-ps-being-influential>

(2014). *Care International Global Advocacy Handbook (Manuel de plaidoyer de CARE International)*, **Care International**

<https://www.care-international.org/files/files/publications/CI-Global-Advocacy-Handbook.pdf>

Coulby, H. (2008). *Advocacy and Campaigning Course Toolkit (La boîte à outils de la formation sur le plaidoyer et les campagnes de plaidoyer)*, **INTRAC**

<https://www.scribd.com/document/158180621/INTRAC-Advocacy-and-Campaigning-Toolkit-pdf>

De Jager, W. (2014). *Advocacy Capacity Assessment Tool (Outil d'évaluation des capacités de plaidoyer)*,

**Dutch Consortium for Rehabilitation**

[http://www.dcr-africa.org/Uploaded\\_files/Zelf/advocacy-capacity-assessment-tool-acat-english.965a03.pdf](http://www.dcr-africa.org/Uploaded_files/Zelf/advocacy-capacity-assessment-tool-acat-english.965a03.pdf)

Edleston J. (2013) *Advocacy Toolkit (La boîte à outils de plaidoyer)*, **Plan International, A World at School and YAG (Youth Advocacy Group)**

[http://toolkit.ineesite.org/toolkit/INEEcms/uploads/1116/Youth\\_Advocacy\\_Toolkit\\_English.pdf](http://toolkit.ineesite.org/toolkit/INEEcms/uploads/1116/Youth_Advocacy_Toolkit_English.pdf)

O'Connell, M. (2007). *The Advocacy Source Book (Le guide du plaidoyer)*, **Water Aid**

<http://www.advocacyaccelerator.org/wp-content/uploads/2017/06/Advocacy-sourcebook.WaterAid.pdf>

Sloot, H. & Gaanderse, M. (2010) *Guidelines on lobby and advocacy (Lignes directrices pour le lobby et le plaidoyer)*, **ICCO**

[http://www.e-alliance.ch/fileadmin/user\\_upload/docs/Advocacy\\_Capacity/2011/8.\\_ICCO\\_Guidelines\\_on\\_Lobby\\_and\\_Advocacy\\_2010.pdf](http://www.e-alliance.ch/fileadmin/user_upload/docs/Advocacy_Capacity/2011/8._ICCO_Guidelines_on_Lobby_and_Advocacy_2010.pdf)

(2011). *Straight to the Point: Setting Advocacy Priorities (Straight to the Point : déterminer les priorités du plaidoyer)*,

**Pathfinder International**

<http://www.pathfinder.org/publications/straight-to-the-point-setting-advocacy-priorities/>

(2011). *Straight to the Point: Assessing the political environment for advocacy (Straight to the Point : évaluer l'environnement politique pour le plaidoyer)*, **Pathfinder International**

<http://www.pathfinder.org/publications/straight-to-the-point-assessing-the-political-environment-for-advocacy/>

(2011). *Straight to the Point: Mapping an Advocacy Strategy (Straight to the Point : Élaborer une stratégie de plaidoyer)*,

**Pathfinder International**

<http://www.pathfinder.org/publications/straight-to-the-point-mapping-an-advocacy-strategy/>

Veneklasen, L & Miller, V. (2002). *A new Weave of Power, People and Politics (Pouvoir, peuple et politiques : une nouvelle trame)*, **Just Associates**

<https://justassociates.org/en/resources/new-weave-power-people-politics-action-guide-advocacy-and-citizen-participation>

Watson, J. (2015). *Advocacy Toolkit (Le guide du plaidoyer)*, **TEARFUND**

[http://tilz.tearfund.org/~media/files/tilz/publications/roots/english/advocacy\\_toolkit/second\\_edition/tearfundadvocacytoolkit.pdf?la=en](http://tilz.tearfund.org/~media/files/tilz/publications/roots/english/advocacy_toolkit/second_edition/tearfundadvocacytoolkit.pdf?la=en)

## Sites internet :

**The Advocacy Accelerator website (Site internet de « The Advocacy Accelerator**

[www.advocacyaccelerator.org](http://www.advocacyaccelerator.org)

[http://www.advocacyaccelerator.org/wp-content/uploads/2016/05/CatalystsforChange\\_Resources.pdf](http://www.advocacyaccelerator.org/wp-content/uploads/2016/05/CatalystsforChange_Resources.pdf)

Advocacy & Awareness (Plaidoyer et sensibilisation),

**International Diabetes Federation**

<https://www.idf.org/our-activities/advocacy-awareness>

Campaigners Toolkit, Build Your Own Tool (La boîte à outils des militants : fabriquez votre propre outil),

**The Change Agency**

<http://www.thechangeagency.org/campaigners-toolkit/build-your-own-toolkit/>

Sustainable Development 2015, Advocacy Toolkit Mini-Site (Développement durable 2015, la boîte à outils du mini-site), CIVICUS – **Stakeholder Forum**

<http://www.sustainabledevelopment2015.org/AdvocacyToolkit/index.php/post-2015-what-it-is-and-how-you-engage-2/steps-to-develop-your-advocacy-strategy>

The Advocacy e-lab (La plate-forme en ligne du plaidoyer), **World Vision**

<http://www.advocacyelab.com/>







[www.sciaf.org.uk](http://www.sciaf.org.uk)



Scottish Catholic International Aid Fund  
19 Park Circus  
Glasgow G3 6BE  
T: 0141 354 5555  
E: [sciaf@sciaf.org.uk](mailto:sciaf@sciaf.org.uk)

Le SCIAF est l'association caritative officielle pour l'aide internationale au développement de l'Église catholique en Écosse et est fier d'être membre de la famille Caritas. 19 Park Circus, Glasgow, G3 6BE. Tel: 0141 354 5555 Email: [sciaf@sciaf.org.uk](mailto:sciaf@sciaf.org.uk)  
Registered Charity No: SC012302 Company No: SC197327.