

Introduction

L'idée d'une boîte à outils a initialement été utilisée pour un projet de la Coalition intitulé *"Securing Women's Access to Land: Linking Research and Action"*, au cours duquel des recherches axées sur l'action ont été menées par les partenaires du projet en vue d'utiliser les résultats dans des actions de plaidoyer.

L'une des activités de renforcement des capacités prévue dans ce projet consistait à aider les partenaires à mettre au point des stratégies de plaidoyer et à planifier leur mise en œuvre. Il s'agissait notamment de définir les outils qui peuvent être utilement employés pour mettre en œuvre une stratégie de plaidoyer. Dans l'optique de faciliter les activités de plaidoyer des petites organisations qui ont peu de ressources pour mener leurs campagnes, cette boîte à outils se concentre sur les instruments à faible coût, en particulier ceux qui servent à sensibiliser les médias et à faire du lobbying.

Nous espérons que les utilisateurs de cette boîte à outils la trouveront pertinente et les encourageons à nous communiquer leurs remarques et suggestions d'amélioration, par exemple en indiquant quels sont les outils les plus précieux et quels sont ceux qui font défaut.

Sommaire

I La planification stratégique du plaidoyer

1 Comprendre la notion de plaidoyer

- Définition
 - Qu'est-ce qu'un plaidoyer?
 - Quel est le rapport entre plaidoyer et développement?
 - Quelles compétences doit posséder l'équipe de plaidoyer?
- Planifier un plaidoyer: de quoi s'agit-il et à quoi ça sert?
 - Qu'est-ce que la planification d'un plaidoyer?
 - Pourquoi est-il nécessaire de planifier le plaidoyer?
- Les grandes étapes de la planification

2 Définir l'objet du plaidoyer

3 Analyser le problème dans son contexte

- Analyse du problème: qualités et défauts
- Identifier les parties prenantes et les buts
- Définir les priorités
- Analyse de l'arbre des problèmes
- Placer le problème dans son contexte

4 Élaborer une stratégie de plaidoyer

- Différentes stratégies possibles
- Mettre sur pied un plan stratégique pour le plaidoyer



II Les outils

Outil numéro 1: la stratégie de communication

- Élaborer une stratégie de communication
- Formuler le message
- Diffuser le message
- Travailler avec les médias
- Les outils des médias
 - Les communiqués de presse

Outil numéro 2: le lobbying

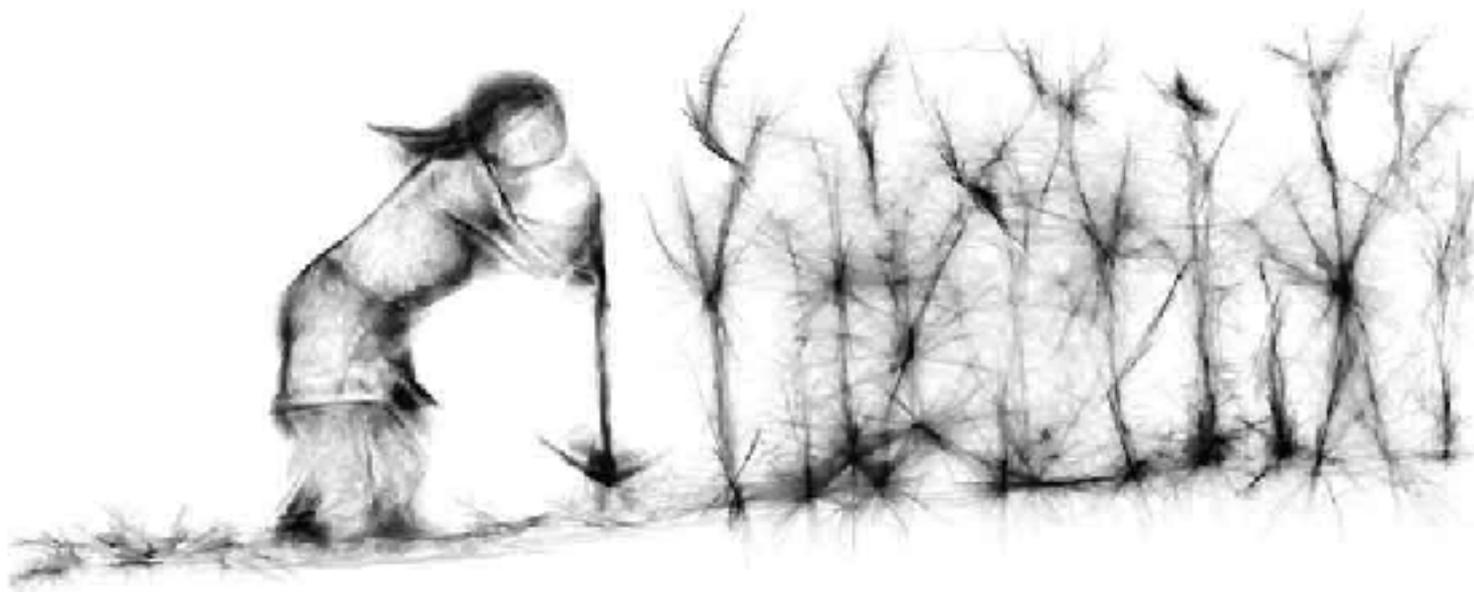
- Cartographie du pouvoir
- Outils d'évaluation politique
 - Analyse des parties prenantes
 - La matrice des publics prioritaires
 - La matrice des alliés et des opposants
- Comment modifier l'équilibre des pouvoirs à l'aide du lobbying
- Les outils du lobbying
- Points à garder à l'esprit quand on fait du lobbying

Outil numéro 3: la proposition d'action

- Ce qu'il faut savoir avant de rédiger une proposition d'action
- Rédiger une proposition d'action

Outil numéro 4: la constitution d'une base de soutien

- En quoi la constitution d'une base de soutien est-elle décisive pour le plaidoyer?
- L'importance de la participation dans un plaidoyer
- Différents types de participation
- Rendre la participation efficace



Comprendre la notion de plaidoyer

Définition

Qu'est-ce qu'un plaidoyer?

Le plaidoyer est l'utilisation stratégique de l'information dans le but d'influer sur les politiques, les pratiques, les attitudes et les convictions qui ont une incidence sur la vie des gens – en particulier la vie des personnes défavorisées. Le plaidoyer est le principal outil non violent qui permet de faire entendre la voix des marginaux et de mettre à l'ordre du jour des objectifs généralement oubliés.

Quel est le rapport entre plaidoyer et développement?

Il est important de comprendre le plaidoyer comme l'étape "d'après" dans le travail de développement. L'action en faveur

du développement affronte les problèmes visibles sur le terrain. Elle fournit un soulagement vital et immédiat en répondant aux besoins essentiels de la population. Le plaidoyer va chercher plus en profondeur pour envisager les causes invisibles de ces problèmes. Il nous engage à réfléchir aux besoins des individus en relation avec les droits humains. En tant que telles, les stratégies de plaidoyer sont des interventions destinées à aborder des dimensions spécifiques des systèmes politiques, économiques et sociaux. Le but ultime du plaidoyer n'est pas d'éteindre l'incendie, mais de susciter des changements durables au sein des structures profondes qui ont allumé l'incendie.

Le tableau ci-dessous peut nous aider à mieux comprendre la relation entre le point de vue du développement et celui du plaidoyer:

Figure A

Du point de vue du développement, il existe:

- des problèmes
- des besoins essentiels
- des symptômes
- pauvreté et assistance sociale
- des projets
- une mission
- des bénéficiaires et des clients
- éducation et information
- consultation et partenariat
- des résultats
- satisfaction

Du point de vue du plaidoyer, il existe:

- des questions
- des droits fondamentaux
- des causes systémiques
- répartition inégale des pouvoirs
- des stratégies et des actions
- une vision du changement sur le plan politique
- des citoyens, des groupes concernés et des alliés
- sensibilisation et organisation
- prise de décision conjointe, responsables locaux
- des changements politiques et sociaux au profit des marginaux
- transformation des relations de pouvoir

Quelles compétences doit posséder l'équipe du plaidoyer?

Le travail de plaidoyer suppose une réflexion stratégique sur les racines sous-jacentes d'un problème et sur la solution. Il faut donc être capable d'évaluer les occasions et les contraintes externes ainsi que les ressources internes à l'organisation qui permettront de remédier au problème. Pour se livrer à un travail de plaidoyer, il est nécessaire de connaître:

1. la question,
2. l'environnement politique,
3. les dimensions techniques à prendre en compte pour mener une campagne efficace.

Le plaidoyer consiste à conjuguer ces trois domaines de compétence pour susciter un changement effectif.

Planifier un plaidoyer: de quoi s'agit-il et à quoi ça sert?

Qu'est-ce que la planification d'un plaidoyer?

En résumé, la planification d'un plaidoyer est un processus d'analyse et de débat, étape par étape, qui conduit à la création d'un plan stratégique pour la conduite du plaidoyer et à sa mise en œuvre. Il faut pour cela mettre au point:

- **La stratégie générale de changement** – un plan à long terme qui concrétise notre vision et qui reflète le point de départ, l'objectif recherché et le moyen d'y parvenir.
- **La campagne** – un plan à moyen terme qui définit les activités à mener pour influencer sur le cadre des politiques concernées et sur l'opinion publique.
- **Des tactiques, des actions et des activités** – un plan à court terme décrivant des activités qui répondent à des occasions spécifiques et qui contribuent à promouvoir la stratégie globale pour le changement.
- **Une évaluation de l'impact** – le suivi continu de l'impact de la stratégie, de la campagne et des activités afin qu'elles puissent être ajustées si nécessaire.

Pourquoi est-il nécessaire de planifier le plaidoyer?

La réflexion stratégique en vue d'un plaidoyer suppose d'aborder des questions complexes et des environnements en évolution. Contrairement à d'autres formes de planification stratégique axée sur un but, on ne peut pas compter, dans la planification d'un plaidoyer, sur des schémas clairs et prévisibles de réalisation des buts à court terme ni sur des visions à long terme du changement social. La planification d'un plaidoyer doit rester souple et admettre l'absence de prévisibilité créée par divers facteurs, tels que la concurrence entre des valeurs et des idéologies divergentes, des objectifs non avoués, des informations incomplètes et des conflits. Ces défis obligent à faire, et à refaire, des choix judicieux. De plus, la planification d'un plaidoyer est nécessaire:

- pour utiliser à bon escient des ressources limitées (financières et humaines);
- pour obtenir des résultats concrets à brève échéance;
- pour rendre des comptes aux groupes concernés et aux partenaires; et
- pour réduire les conflits par la formulation d'un objectif commun clairement formulé.

La planification stratégique d'un plaidoyer est un travail à remettre sans cesse sur le métier. L'évaluation de l'impact d'un plaidoyer oblige souvent à adapter la stratégie et à ajuster les objectifs lorsqu'on planifie l'étape suivante.

L'avantage de la planification est que ce processus aide à:

- **clarifier les orientations et les opportunités stratégiques** au sein de contextes politiques et organisationnels particuliers;
- **renforcer l'organisation et favoriser l'engagement de ses membres** grâce au partage de nouvelles idées et informations par le dialogue, la négociation et l'analyse; et
- **renforcer le pouvoir d'action de la communauté concernée** par une participation qui crée de nouvelles connaissances, une prise de conscience, des compétences et la confiance.

Figure B

Les grandes étapes de la planification

La planification d'un plaidoyer doit comprendre les étapes suivantes:





Définir l'objet du plaidoyer

Si l'on veut plaider efficacement une cause dans un environnement complexe et changeant, il faut cerner clairement la question sur laquelle centrer le plaidoyer. Par exemple, si l'on plaide une cause sur la base de recherches menées, les questions suivantes peuvent aider à identifier le thème central du plaidoyer:

1. Examinons le sujet de vos recherches. Inscrivez-le ci-dessous:

2. Quel est le problème sous-jacent que votre projet de recherches visait à résoudre?

3. Qui sont ceux qui ont défini cette question comme un problème?

4. Qui est directement concerné par ce problème?

5. Existe-t-il des personnes qui ne sont pas directement touchées par ce problème, mais qui ont des intérêts dans cette question?

6. Quels résultats vos recherches ont-elles déjà produits à ce stade de votre projet?

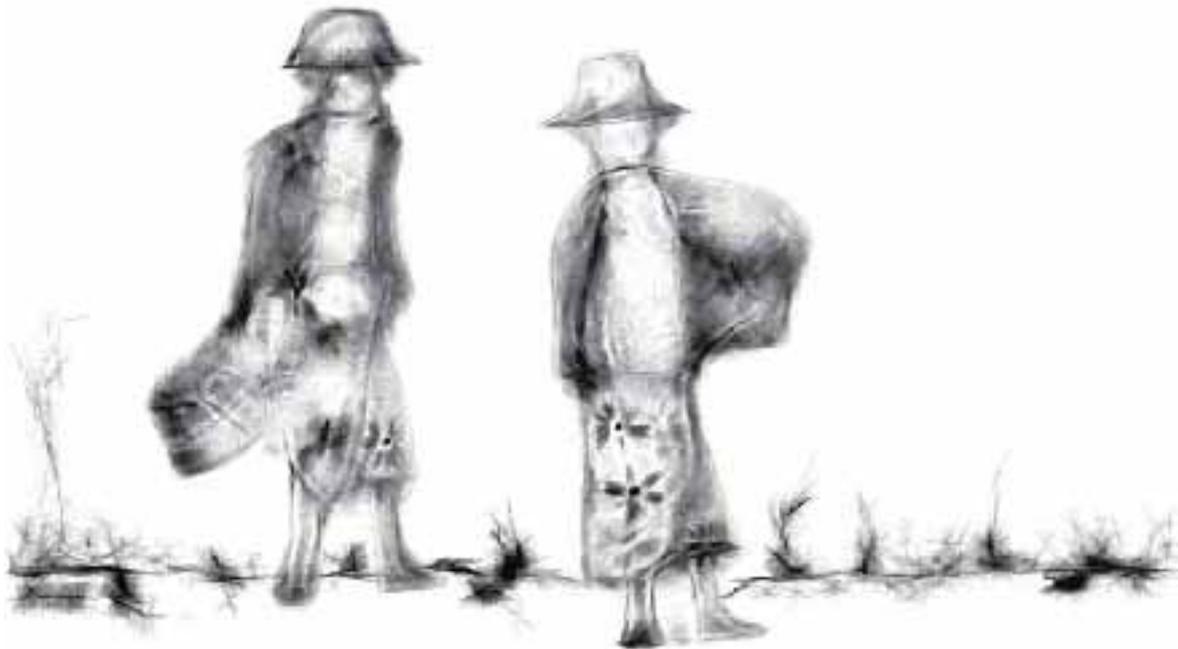
7. Qu'envisagez-vous de faire de votre recherche lorsqu'elle sera terminée?

8. Observez le tableau suivant et déterminez où y placer votre question, en fonction de sa relation avec les politiques ou la législation.

- S'il existe déjà des politiques ou des lois à ce sujet, votre question se situe entre les phases 5 et 6.
- Si des politiques ou des lois sont en cours d'élaboration, votre question se situe entre les phases 3 et 4.
- Si aucune politique ni législation n'est en place ou en cours d'élaboration, votre question se situe entre les phases 1 et 2.

Lorsque vous aurez déterminé où se situe votre question, étudiez la deuxième colonne pour voir quelle devrait être votre réponse stratégique. Notez cette réponse: nous y reviendrons lorsque nous étudierons les approches possibles.

Phase	Réponse stratégique
Phase 1: cette revendication ou cette question est nouvelle. Le public et les décideurs ne sont pratiquement pas, ou pas du tout, conscients de son existence.	Il faut modifier les termes du débat sur cette question. À ce stade, le plaidoyer consiste à susciter la prise de conscience parmi le public, les donateurs et d'autres groupes influents afin qu'ils modifient leur discours et leur réflexion sur ce sujet (un exemple récent serait les réponses du mouvement environnemental). Il se peut que les décideurs ne soient pas intéressés par la question à ce stade.
Phase 2: les décideurs commencent à prendre conscience de cette question et à manifester un soutien. Le sujet est traité par les médias ou abordé par les instances décisionnaires, comme le Parlement.	Les propositions de politiques à adopter commencent à se cristalliser et des solutions de rechange sont présentées au public et alimentent les débats. Des alliances commencent à se nouer au sein de la société civile.
Phase 3: des progrès sont enregistrés sur le principe même de la question. Des solutions sont en cours d'élaboration.	Des actions de plaidoyer sont lancées, des groupes commencent à s'adresser directement aux décideurs et à négocier pour obtenir un soutien (technique ou autre) qui permettra une avancée de principe vers la décision.
Phase 4: la question arrive à un stade critique. Des plans sont mis sur pied pour résoudre le problème, des ressources sont affectées, la mise en œuvre peut commencer.	Le plaidoyer commence à aborder les contraintes structurelles (dont l'affectation des ressources) qui freinent la mise en œuvre et à faire pression sur les décideurs pour obtenir des ressources et des mécanismes en vue de concrétiser les solutions.
Phase 5: les idées sont mises en œuvre, suivies et évaluées au regard des objectifs ou critères fixés.	Les personnes concernées sur le terrain contrôlent les effets des solutions appliquées.
Phase 6: la mise en œuvre des solutions continue d'être évaluée afin de déterminer l'impact des interventions.	Les progrès sont évalués et l'organisation revoit son orientation stratégique.



Analyser le problème dans son contexte

Une fois défini le sujet clé du plaidoyer – le problème sur lequel il va être centré –, il faut en comprendre les causes et les effets, afin que la campagne se concentre sur l'adoption de changements spécifiques.

Analyse du problème: qualités et défauts

L'erreur que l'on constate couramment dans de nombreux plaidoyers réside dans une mauvaise analyse du problème. Lorsque l'analyse est défectueuse, la campagne est centrée à tort soit sur les effets du problème soit sur des questions qui sont beaucoup trop vastes ou complexes. Or, un plaidoyer est destiné à apporter des solutions précises à un problème spécifique.

L'analyse du problème doit en outre fournir une image claire des politiques existantes et du climat politique qui entourent le problème. Des données sur le projet, une enquête initiale ou d'autres formes d'analyse au niveau local n'ont par conséquent guère d'utilité pour l'analyse du problème parce qu'elles ne portent pas sur les structures de pouvoir sous-jacentes, même si elles peuvent offrir des informations intéressantes sur l'impact du problème.

Une bonne analyse du problème permet donc de mettre au jour des informations qui aident l'équipe à centrer précisément ses revendications et à définir clairement sa voie d'action. Les recherches aideront l'équipe du plaidoyer à fixer des objectifs et des priorités. Elles offrent aussi une protection contre d'éventuelles critiques d'opposants. Une bonne campagne doit pouvoir répondre à toutes les critiques et réussir à persuader les interlocuteurs visés.

Identifier les parties prenantes et les buts

La fixation des priorités suppose aussi une analyse ainsi que des négociations entre les parties prenantes. Les questions suivantes peuvent aider l'équipe à évaluer les intérêts des parties prenantes, ce qui permet de définir les objectifs à atteindre par la stratégie du plaidoyer.

1. **Qui décrit cette question comme un problème?** Les réponses à cette question peuvent vous aider à comprendre plus précisément l'importance que revêt le problème pour les partisans de la campagne comme pour ses opposants. Si ceux qui souffrent du problème ne considèrent pas sa solution comme une priorité dans leur vie, ils ne participeront probablement pas à la campagne. De plus, comme l'objectif du plaidoyer est de susciter la volonté de changement, il est important de comprendre qui a cette volonté.
2. **Qui est directement concerné par ce problème?** Ce sont les individus qui sont le plus directement concernés par le problème qui ont le plus à gagner. Ces personnes sont souvent les plus motivées pour chercher une solution, et elles constituent la base primaire de la campagne menée dans le cadre du plaidoyer. Elles donnent en outre une légitimité à la campagne aux yeux des décideurs.
3. **Qui n'est pas touché par le problème, mais s'en soucie suffisamment pour apporter son soutien en faveur d'un changement?** Les gens peuvent aussi se soucier profondément d'un problème dont ils ne souffrent pas directement. Ils peuvent manifester leur solidarité parce qu'ils croient à la défense des droits en lien avec le sexe, la race, la classe sociale, la religion ou l'orientation sexuelle. Ce public peut apporter un solide soutien à une campagne de sensibilisation.

Définir les priorités

Pour définir les priorités, il faut disposer de critères clairs permettant d'ordonner les problèmes. Certains outils aident à fixer les priorités, par exemple:

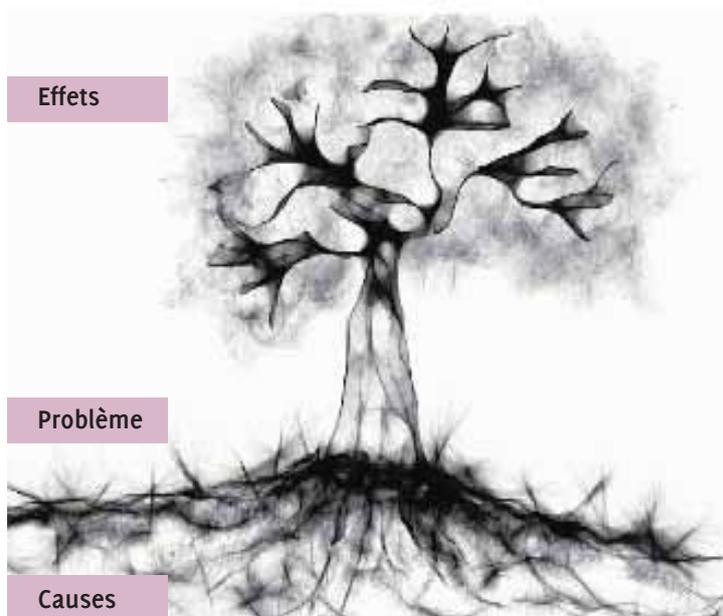
- Analyse des groupes prioritaires
- Séances sur les causes, les conséquences et les solutions
- Analyse de l'arbre des problèmes

Ces outils aident à fixer les priorités parce qu'ils permettent de définir:

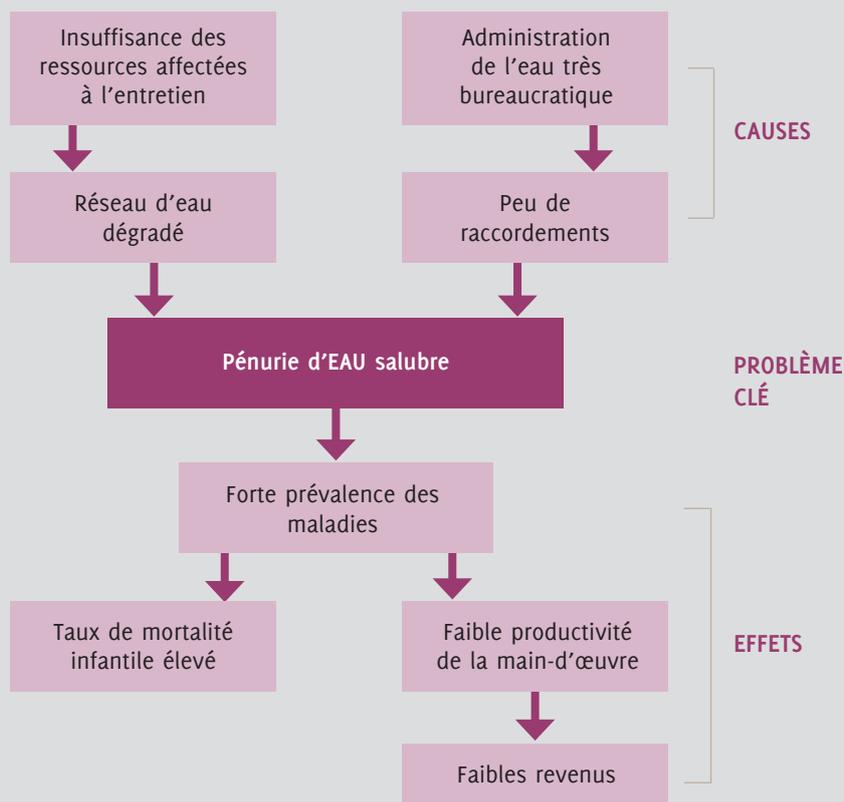
- Les causes qui sont à la racine du problème
- Le problème qui entraîne les conséquences les plus graves
- Le problème qui est le plus important à résoudre
- Le problème qui est le plus facile à résoudre
- Le problème qui attirerait assez d'intérêt et de soutien dans une campagne pour susciter le changement

Analyse de l'arbre des problèmes

L'analyse de l'arbre des problèmes est l'un des outils qui permettent d'établir une distinction entre les causes d'un problème et ses effets. Dans ce type d'analyse, on fait la liste de tous les problèmes possibles concernant un sujet donné, puis on les place sur l'arbre des problèmes. Le tronc de l'arbre constitue le problème central; les racines sont les causes du problème (les causes profondes, comme les inégalités hommes-femmes); et les branches sont les effets du problème (les effets secondaires étant représentés par des branches plus hautes).



On peut représenter ce type d'analyse en prenant pour exemple une campagne relative à l'eau:



Pour commencer, tentons d'identifier le problème central, ses causes et ses conséquences:

1. Examinez la question que vous avez posée dans l'exercice précédent et les problèmes sous-jacents que vous avez déterminés. Mettez-vous d'accord sur le problème spécifique auquel le groupe souhaiterait s'attaquer. Inscrivez ce problème sur le tronc de l'arbre.
2. Ensuite, demandez à tous les participants de faire la liste des causes primaires du problème. Le rapporteur inscrit ces causes sur les racines de l'arbre. Ces causes peuvent être soit des faisceaux de racines soit des racines isolées. Les causes peuvent être des attitudes ou des comportements, ou encore des facteurs sociaux, économiques ou politiques.
3. Ensuite, répétez ce processus pour les conséquences, qui seront représentées par les branches de l'arbre.
4. Discutez de la nature des conséquences. Déterminez lesquelles sont les plus graves, lesquelles seraient les plus faciles et les plus difficiles à traiter. Pour ces différentes causes et conséquences, demandez-vous quelle entité serait la mieux placée pour intervenir: l'État, la société civile, la communauté concernée?
5. Classez les causes profondes par ordre de priorité. Déterminez quelles causes peuvent être traitées dans les délais et avec les ressources dont vous disposez. Parmi cette liste, sélectionnez les deux causes principales et les conséquences qui en découlent.

1. Problème central

2. Causes profondes

3. Conséquences

Placer le problème dans son contexte

Une fois que l'organisation a défini les causes et conséquences prioritaires d'un problème, l'objet et la cible de la campagne vont commencer à se dessiner. À ce stade, il faut prendre conscience des forces politiques en jeu, tant en interne qu'à l'extérieur. Pour la planification stratégique du plaidoyer, il est important de connaître ses alliés et ses opposants potentiels. Des outils comme l'analyse SWOT peuvent servir à découvrir quelles sont ces forces et à en évaluer la puissance. **SWOT** signifie:

- **S**trengths (forces)
- **W**eaknesses (faiblesses)
- **O**pportunities (opportunités)
- **T**hreats (menaces)

Forces et faiblesses sont internes à l'organisation, tandis que les opportunités et les menaces sont externes.

On peut effectuer une analyse SWOT à différents moments pour différentes raisons, par exemple pour planifier la stratégie organisationnelle du réseau, aux fins d'une campagne spécifique ou en vue d'une manifestation, même modeste.

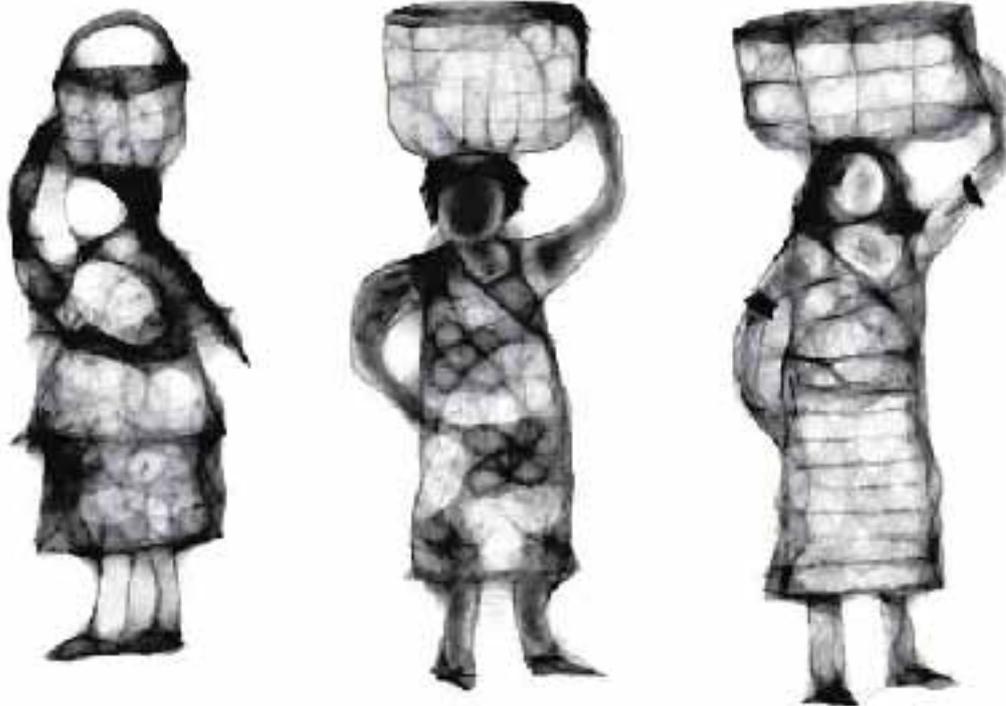
Analysez vos propres forces et faiblesses internes ainsi que les occasions et les menaces externes qui peuvent se présenter pendant votre campagne.

Forces (internes)

Faiblesses (internes)

Opportunités (externes)

Menaces (externes)



Élaborer une stratégie de plaidoyer

La clé d'une campagne réussie est une stratégie de plaidoyer clairement formulée, qui vise à :

- consolider les plans, en reliant les activités aux objectifs;
- obtenir l'approbation et des ressources de donateurs, membres et partisans potentiels;
- communiquer les plans à d'autres alliés et rallier des partisans potentiels;
- constituer un point de référence pour l'évaluation de la campagne; et
- servir de feuille de route pour la campagne

Différentes stratégies possibles

Un plaidoyer fait généralement appel à une combinaison de plusieurs des stratégies suivantes:

1. **Modèle:** lorsqu'il est difficile d'influer sur les priorités de l'action des pouvoirs publics, une intervention à titre de modèle à suivre peut démontrer au gouvernement qu'il existe une meilleure façon de résoudre un problème.
2. **Collaboration:** lorsqu'il y a compatibilité et accord entre des ONG, des groupes d'initiative locale et les pouvoirs publics, les organisations de la société civile peuvent collaborer directement avec les autorités pour élaborer ou appliquer des lois, ou pour fournir les services nécessaires.
3. **Protestation:** une manifestation ou un défilé s'appuie sur le nombre de gens mobilisés et sur des messages créatifs pour attirer l'attention et réunir des marques de soutien. À cet égard, le choix du moment est important. Le boycott est une autre forme de protestation, souvent dirigée contre une
4. **Action en justice:** une action en justice bien médiatisée peut attirer l'attention du public sur un problème, et conduit parfois à des réformes législatives. S'il est important d'avoir conscience de l'existence de cette possibilité pour défendre une cause, il faut aussi être conscient des limites d'une action en justice, qui peut être coûteuse et longue ou nuire au plaidoyer en termes de temps et de ressources. De plus, le résultat est incertain et hautement variable. Un inconvénient supplémentaire réside dans la difficulté à mobiliser les membres d'une organisation autour de la planification détaillée d'une action en justice.
5. **Éducation du public:** l'éducation et les stratégies médiatiques contribuent à mobiliser l'opinion publique et peuvent influencer les décideurs. Dans le cadre d'une telle stratégie, on peut fournir aux médias des données, des articles et des propositions d'action. La musique, les chansons, les vidéos, les affiches et les manifestes constituent d'autres supports créatifs permettant de faire passer un message.
6. **Recherche:** des positions et des propositions qui s'appuient sur des informations solides accroissent la crédibilité d'un plaidoyer. Les recherches permettent de collecter les informations nécessaires à la planification, à l'élaboration du message, à la formulation d'autres politiques possibles et au lobbying. Lorsque les informations sont difficiles à trouver, les efforts de recherche peuvent prendre la forme d'un plaidoyer en faveur

du "droit de savoir" qui se concentre sur la transparence de la communication et la sensibilisation du public.

7. **Persuasion:** un plaidoyer doit pouvoir convaincre des publics très variés. La persuasion revêt deux aspects principaux: le lobbying et la négociation.
 - Le lobbying consiste à tenter de rencontrer les décideurs en personne pour les convaincre de soutenir une cause ou une proposition.
 - La négociation consiste à rechercher un terrain d'entente, ou du moins une base de désaccord minimal, avec les responsables au pouvoir.
8. **Constitution d'une base de partisans:** la plupart des actions de plaidoyer étant par nature à long terme, il faut établir des liens solides avec la base. Pour être efficace, un plaidoyer doit reposer sur des alliances entre organisations et individus pour des raisons de légitimité et de mise en œuvre. Une bonne organisation repose sur une procédure efficace de prise de décision, un partage des pouvoirs, des rôles clairs et une bonne communication. Les membres et le personnel de l'organisation doivent posséder à la fois des aptitudes d'analyse et la confiance en eux-mêmes.
9. **Autonomisation:** toutes les stratégies de plaidoyer doivent viser à renforcer l'assurance des personnes concernées et leur compréhension du pouvoir. Un citoyen actif est une personne qui a profondément conscience de son rôle de guide, mais aussi de son droit et de son devoir de participer aux processus politiques pour les transformer.

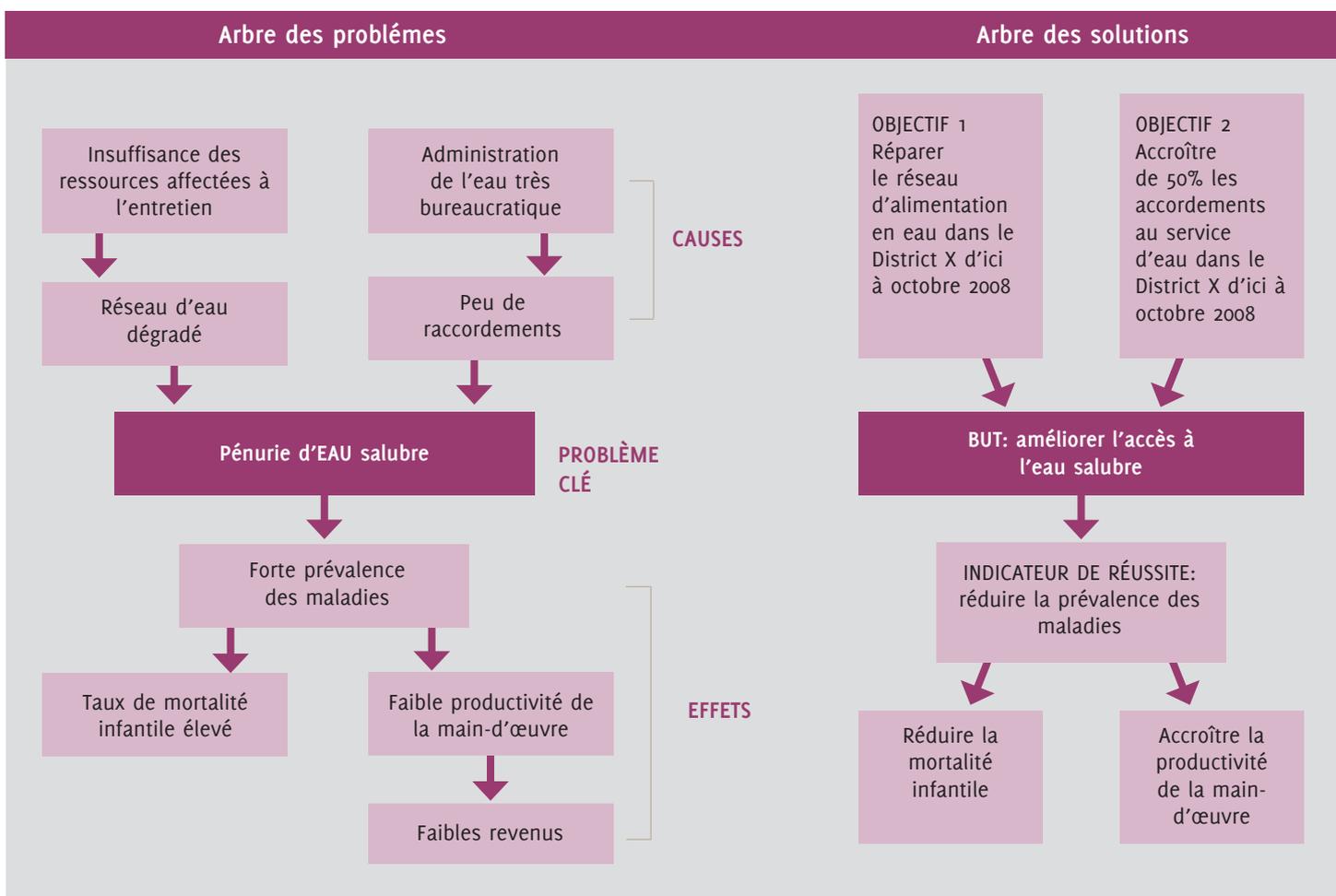
La combinaison des stratégies que vous déciderez d'utiliser dépend du contexte et de la question centrale du plaidoyer qui auront été antérieurement formulés.

Mettre sur pied un plan stratégique pour le plaidoyer

Une stratégie de plaidoyer doit comporter les rubriques suivantes:

1. **But:** le but est exprimé dans la déclaration générale d'intention qui va guider la campagne. C'est le résultat que le plaidoyer cherche à atteindre à long terme.
2. **Objectifs:** les objectifs constituent l'aspect le plus important et la principale difficulté de la stratégie. Ils doivent être "SMART" (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et Temporellement définis).
3. **Cibles:** il s'agit obligatoirement d'individus et non d'institutions.
4. **Principaux publics:** ce sont ceux qui doivent exercer une influence sur les cibles.
5. **Approche:** elle doit tenir compte des ressources disponibles au sein du réseau et de l'accès des membres aux principaux publics.
6. **Plan d'action**
7. **Ressources et budget**
8. **Risques et hypothèses**

Il faut commencer par définir le but et les objectifs, puis transformer l'arbre des problèmes (voir 3. Analyser le problème dans son contexte) en un arbre des solutions:



Prenez le problème central que vous avez défini et faites-en le but de votre campagne. Dans l'exemple ci-dessus, le problème central était la pénurie d'eau salubre; le but du plaidoyer est donc de parvenir à une augmentation de l'accès à l'eau salubre.

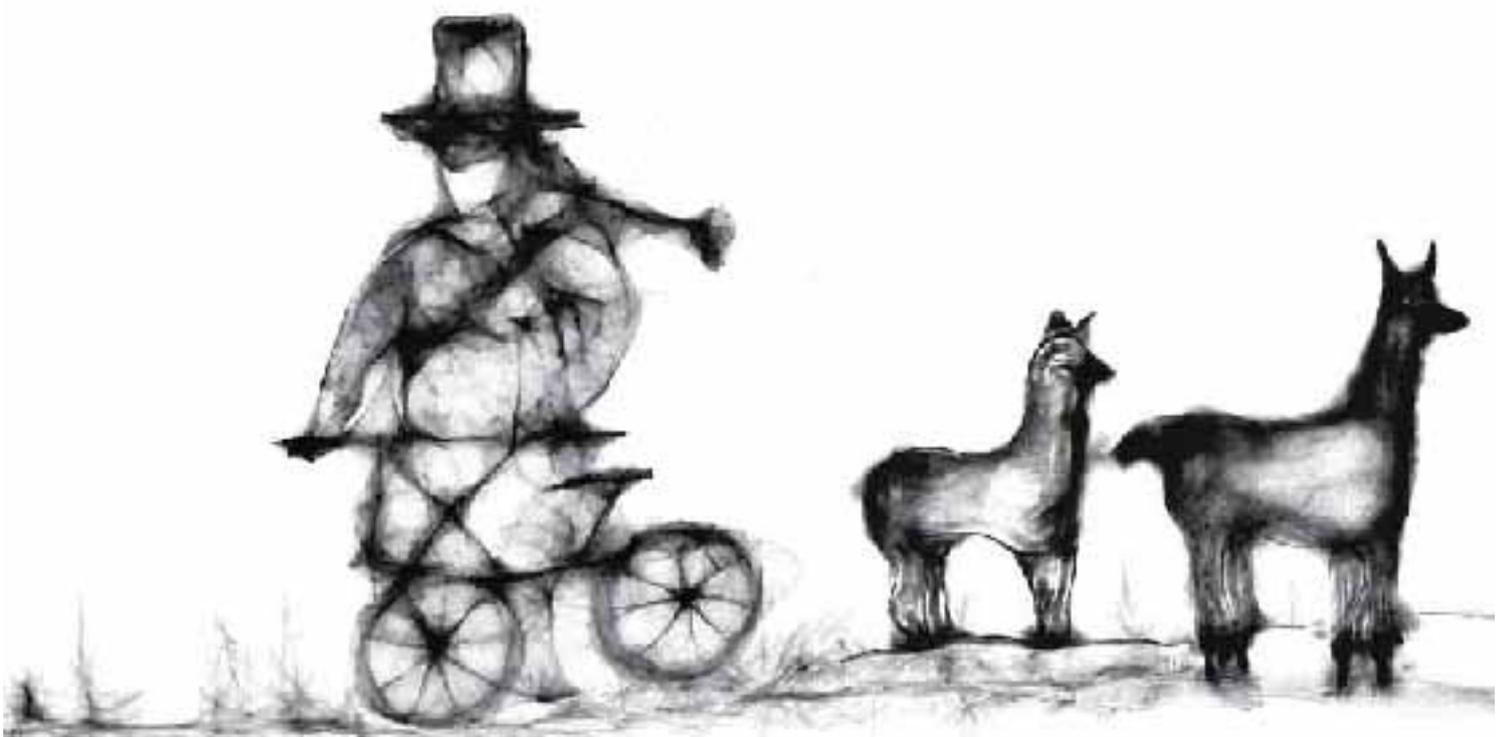
Ensuite, prenez les deux causes que vous avez classées comme prioritaires et transformez-les en objectifs SMART. Dans l'exemple ci-dessus, l'une des causes était un réseau d'eau dégradé; l'objectif a donc été formulé comme "Réparer le réseau d'alimentation en eau dans le District X d'ici à octobre 2008". À ce stade, posez-vous la question suivante: si vous atteignez cet objectif, serez-vous plus près de votre but?

Les conséquences inscrites dans votre arbre des problèmes deviennent les indicateurs qui vous permettent de déterminer si vous avez atteint ou non vos objectifs et de mesurer la réussite de votre campagne.

1. Examinez la première série de questions que vous avez posées pour analyser le problème. Ces questions vous ont aidé à identifier trois groupes de cibles: les gens qui décrivent la question comme un problème; ceux qui sont directement concernés; et ceux qui s'intéressent à votre cause. Ces trois groupes constituent vos groupes cibles. Vous devez y inclure aussi les organisations et les réseaux qui peuvent faire avancer votre campagne, les législateurs et les décideurs, et toute autre catégorie de personnes intéressées ou influentes.
2. Pour décider des approches à adopter, mettez en relation chacun des groupes cibles avec l'analyse SWOT de vos forces et faiblesses internes et des occasions et menaces externes (3.5). Puis sélectionnez les outils appropriés dans la liste des stratégies (4.1) que vous pouvez employer dans votre campagne. N'oubliez pas que le meilleur plaidoyer repose sur une combinaison de plusieurs approches.
3. Le moment est alors venu d'envisager les risques auxquels vous pourriez être exposé. Dans l'analyse SWOT, vous avez détecté d'éventuelles faiblesses (internes) et d'éventuelles menaces (externes). Faites-en à nouveau la liste et réfléchissez à la manière dont vous pouvez y faire face.

Une fois toutes ces étapes franchies, votre plan devrait se présenter comme suit:

- Sujet de recherche
- Problème au cœur du plaidoyer
- Analyse SWOT
- But de la campagne
- Objectifs de la campagne
- Groupes cibles
- Approches
- Risques et solutions.



La stratégie de communication

La mise au point d'un plan de communication efficace est décisive pour la réussite de toute stratégie de plaidoyer. La communication organisationnelle interne est une composante essentielle de l'effort de plaidoyer, et s'avère utile pour créer des réseaux parmi les alliés. Les stratégies de communication doivent aussi être soigneusement planifiées pour atteindre, éduquer et convaincre les publics extérieurs – des décideurs aux communautés concernées. Pour avoir un impact maximal, l'élaboration et la transmission du message passent d'abord par un message adapté au public visé.

Le plaidoyer auprès des médias est important pour:

- Faire inscrire votre cause à l'ordre du jour des responsables politiques
- Rendre votre cause visible et crédible dans le débat sur les politiques publiques
- Informer le public de votre cause et des solutions proposées
- Recruter des alliés
- Modifier l'attitude et le comportement du public
- Influencer les décideurs
- Influencer les politiques, les programmes et la conduite des organismes publics et privés
- Mobiliser des fonds à l'appui de votre cause.

Élaborer une stratégie de communication

La planification de la stratégie de communication permet de déterminer:

- Les parties prenantes: qui voulez-vous toucher par votre message?
- L'objectif de la communication: comment va-t-il porter votre effort de plaidoyer?
- La forme de la communication: comment allez-vous atteindre votre public? et par quel type de média?
- Le calendrier de la communication: quand allez-vous diffuser votre message?
- La réussite de la communication: comment allez-vous mesurer votre efficacité?

Planifier une stratégie de communication revient à mettre au point une matrice de planification. Dans le tableau ci-dessous, faites la liste des groupes cibles, des parties prenantes et des publics visés que vous avez identifiés dans votre plan stratégique. Puis remplissez les lignes et les colonnes.

Formuler le message

Votre message ne renseigne pas seulement sur qui vous êtes, mais aussi sur ce que vous choisissez de dire à propos de votre cause et de sa solution. Le cadre dans lequel vous placez vos problèmes et leurs solutions, et la façon dont vous les adaptez en fonction des différents publics, sont donc l'un des facteurs les plus critiques du plaidoyer. Les stratégies agressives ont généralement pour effet de fermer les portes plutôt que de les ouvrir. Réfléchissez à la façon dont vous pouvez mobiliser et construire un appui à votre cause à l'aide de messages attrayants et pertinents pour les destinataires. Utilisez le format, le langage et l'approche les plus convaincants possible pour susciter une réaction positive en termes d'action de votre public à l'appui de votre cause.

Voici quelques principes simples concernant l'élaboration d'un message:

- **Connaissez votre public** – Dessinez une carte des pouvoirs pour vous aider à identifier les principales cibles et parties prenantes, leur position vis-à-vis de votre cause, et leur influence. Identifiez aussi les individus qui sont clairement des opposants ou des partisans de votre cause. Pour adapter votre message à votre public de façon à l'intéresser, vous devrez peut-être affiner la connaissance que vous avez de leur profil. Rassemblez des informations sur leurs intérêts, leurs valeurs et leurs priorités.
- **Connaissez votre environnement politique** – Renseignez-vous sur les facteurs contextuels entourant votre question, comme le degré d'ouverture politique et l'attitude du public. Ces connaissances vont aider à faire des choix sur la meilleure façon de vous positionner et de formuler votre message pour un impact maximal. Les critiques directes peuvent être efficaces dans certains cas; dans d'autres cas, une approche collaborative fonctionnera mieux. Vous pouvez aussi façonner le profil de votre question en la reliant à un autre message qui retient l'attention du public.
- **Formulez un message simple et concis** – Assurez-vous que votre message peut être compris par tout le monde. Évitez le jargon, les termes techniques et la surcharge d'informations.
- **Soyez convaincant, pas agressif** – Passer à l'attaque a souvent pour effet de fermer les portes. Méfiez-vous des effets d'une campagne négative et évitez cette approche. Concentrez-vous plutôt sur la meilleure manière de faire appel à votre public en montrant que vous comprenez leurs intérêts.
- **Utilisez des histoires et des citations issues de faits réels** – L'élément humain donne vie à votre cause et peut toucher le public, y compris les décideurs politiques, ce que, bien souvent, des analyses et des faits bruts ne font pas. Des citations directes et des histoires personnelles attirent une attention immédiate sur les défis que présente un problème.
- **Faites preuve de créativité dans l'utilisation des faits et des chiffres** – De bonnes informations, soigneusement sélectionnées et présentées, renforceront la crédibilité de votre initiative. Il est généralement utile de fournir les informations suivantes, qui constituent le message clé de votre campagne:
 - a. Quel est le problème ou le sujet?
 - b. Quelles sont les causes?
 - c. Qui est directement affecté, et comment?
 - d. Quels sont les coûts financiers et sociaux?

e. Qui ou quel facteur est responsable de la situation?

f. Quelle est la solution?

g. Que peuvent faire les citoyens ou les décideurs pour contribuer à la résolution du problème?

- **Présenter une solution possible** – Proposez une solution simple au problème, telle que "il faut adopter de nouvelles lois pour assurer aux femmes l'accès à la terre, son utilisation et sa maîtrise".

Diffuser le message

La diffusion du message suppose de prêter soigneusement attention aux deux questions suivantes: comment le message sera-t-il diffusé? qui va le diffuser?

Plusieurs stratégies d'information sont nécessaires si vous avez des publics différents. Parmi les nombreuses options possibles, on peut citer:

- **Présence en personne** – réunions individuelles, visites de lobbying, séances de groupe ou sur le terrain, séminaires et ateliers, audiences publiques, actions de protestation et manifestations publiques;
- **Supports imprimés** – journaux, revues, bulletins et lettres d'information, affiches et brochures, tracts et manifestes, rapports sur des études, lettres aux décideurs;
- **Médias électroniques** – annonces et débats à la radio, entretiens télévisés, vidéos et films, circulaires électroniques, sites web actualisés; et
- **Théâtre** – théâtre de rue, chansons et musique, poésie, danse.

Travailler avec les médias

N'oubliez pas que les journalistes s'intéressent aux nouvelles, et non pas à la promotion de telle ou telle organisation. Essayez de rendre votre cause intéressante pour les médias en la reliant à des sujets d'actualité ou à des tendances sociales, économiques et politiques plus larges. Renseignez-vous sur les dates de bouclage et adaptez-vous en conséquence. Entrez les noms de vos contacts dans une base de données en veillant à tenir à jour les numéros de téléphone et de fax et les adresses électroniques. Faites toujours figurer vos propres coordonnées dans toute communication avec la presse et envoyez votre message au plus grand nombre de journalistes possible.

Les outils des médias

Pour faire de la publicité pour votre cause, vous disposez d'une large gamme d'outils:

- **Communiqué de presse** – pour attirer l'attention sur un événement à venir ou qui vient de se produire. Le titre et les premières phrases doivent être percutants pour que les journalistes remarquent le communiqué et le retiennent comme nouveau et intéressant. Rédigez-le de manière brève et concise, sans omettre les citations directes, les exemples tirés de la réalité et les faits pertinents. Assurez-vous de l'envoyer aux journalistes appropriés et contactez-les dans un deuxième temps pour savoir s'ils ont besoin d'informations supplémentaires. De tels échanges attirent l'attention sur le communiqué et contribuent à nouer les relations nécessaires avec la presse.
- **Conférence de presse** – pour annoncer un sujet d'actualité à plusieurs journalistes en même temps. Les orateurs font

généralement un exposé et répondent ensuite aux questions des journalistes. Complétez la conférence de presse par un communiqué et de la documentation.

- Lettre aux responsables de publication – ce type de courrier est largement lu et offre une bonne occasion de promouvoir une cause ou de débattre d’une question. La lettre doit être courte, centrée sur le sujet, et s’achever sur une interpellation, avec un appel à l’action.
- Entretien télévisé ou radiophonique – c’est le moyen le plus efficace de toucher l’audience la plus large. Il est important de choisir un porte-parole convaincant, qui connaît le sujet, s’exprime bien et est sûr de lui.
- Dialogues et actions éducatives à la radio – ces outils complètent d’autres initiatives visant à modifier les attitudes et les comportements, et peuvent susciter le dialogue et le débat avec la population.

Les communiqués de presse

Un communiqué de presse répond généralement aux cinq grandes questions de base – Qui? Quoi? Quand? Où? Pourquoi? Il n’est pas inutile d’inclure une sixième question – Comment? N’oubliez pas que les informations les plus importantes, qui retiendront le plus l’attention, doivent figurer dans le premier paragraphe. Un moyen simple de se rappeler cette règle consiste à concevoir le communiqué comme une pyramide inversée, avec les points principaux au sommet et les points moins importants à la base.

Figure 2:
La pyramide inversée du communiqué de presse

TITRE

Reprenez les principaux points de l’histoire.
Rappel: le titre doit attirer l’attention.

PARAGRAPHE 1: INTRODUCTION

Répondez aux cinq questions de base en donnant le plus d’informations possible dans le moins de phrases possible. Efforcez-vous de rendre ce paragraphe intéressant pour retenir l’attention des lecteurs.

PARAGRAPHE 2: SOURCE

C’est là que vous répondez à la question : “comment est-ce que je le sais?” Vous pouvez citer vos recherches, donner des informations sur le contexte et citer le responsable de l’organisation.

PARAGRAPHE 3: DONNÉES ESSENTIELLES

Pourquoi cette histoire en dit-elle long? Répondez aux questions: Pourquoi? Et alors? Comment? Vous pouvez inclure ici des anecdotes.

PARAGRAPHE 4

Informations supplémentaires

NOTE AU RESPONSABLE DE PUBLICATION

Dans ce paragraphe, indiquez au journaliste où il peut se procurer le rapport de recherche ou des photos.

PARAGRAPHE 5 Conclusion

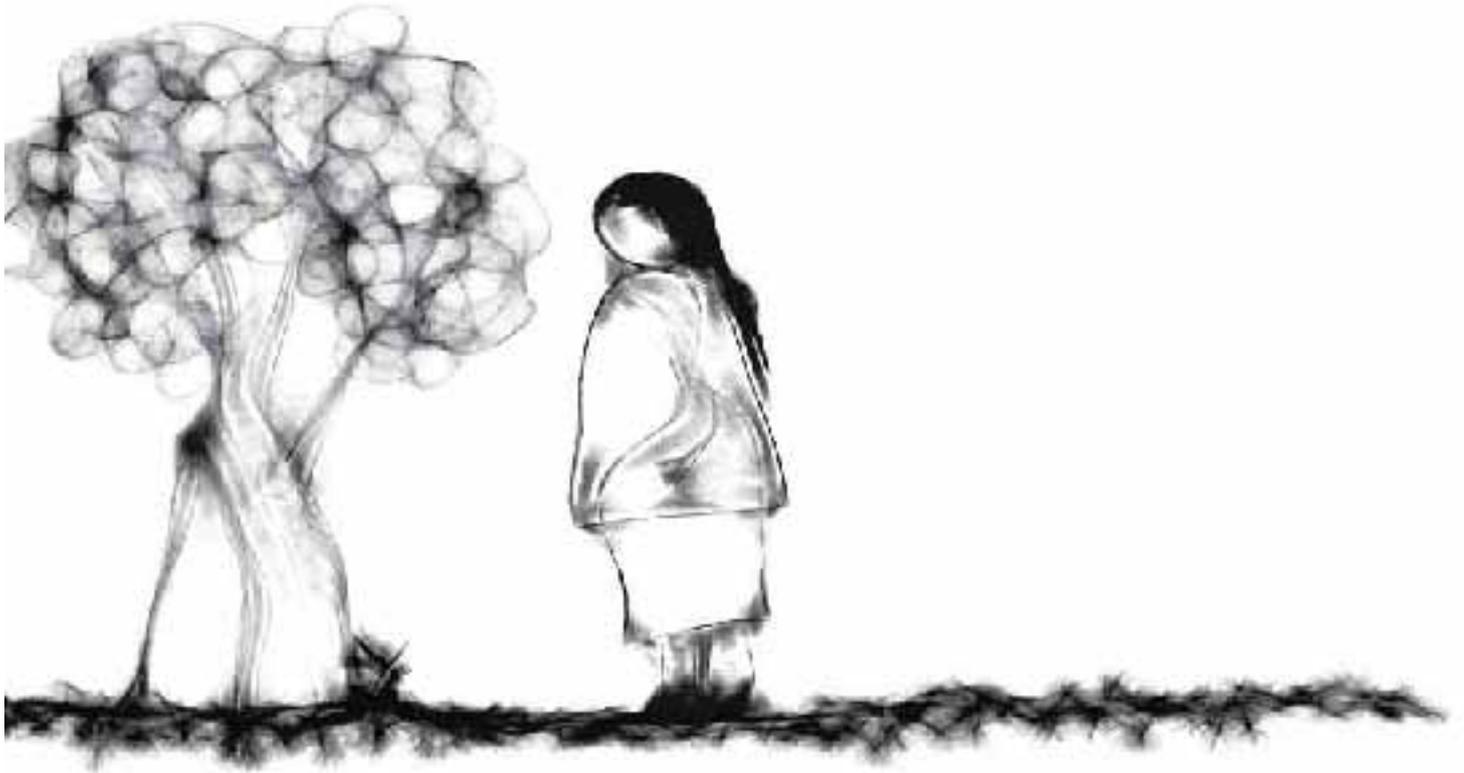
CONTACT

Nom, numéro de téléphone et adresse électronique des personnes de contact de la campagne. Inclure les numéros d’appel en dehors des heures de bureau.

Liste de contrôle pour votre communiqué de presse¹:

- Ai-je mis les verbes à un temps approprié et l'ai-je utilisé dans tout le communiqué?** Rédigez votre communiqué à la voix active et non passive. Au lieu d'écrire "une réunion se tiendra lundi soir", écrivez: "l'organisation se réunira lundi soir".
- Si j'ai utilisé des abréviations, sont-elles correctes?** De nombreuses organisations étant désignées par des acronymes ou des sigles, il existe une règle pour les utiliser dans un article: on écrit le nom complet et développé à la première occurrence (par exemple, Coalition internationale pour l'accès à la terre) puis le sigle (ILC) seulement dans les occurrences suivantes.
- Ai-je employé les majuscules à bon escient?** Ne mettez pas de majuscules aux mots qui ne l'exigent pas. Réservez les majuscules aux noms propres – noms de personnes, de lieux, régions du monde...
- Les nombres inférieurs à 10 sont-ils écrits en toutes lettres?** Une règle applicable à l'écriture des nombres est que l'on n'écrit jamais en chiffres les très petits et les très grands nombres (par exemple, "1" s'écrit "un"; "15 000" s'écrit "quinze mille").
- Ai-je banni les termes ayant une référence temporelle, comme "aujourd'hui" ou "demain"?** Le seul cas dans lequel il est approprié d'utiliser de telles références, c'est lorsqu'on parle d'un événement qui est déjà arrivé.
- Ai-je bien évité des termes ronflants, tels que "le meilleur" ou "fabuleux", qui pourraient laisser penser que mon travail n'est pas objectif?** Ne transformez pas votre communiqué de presse en une publicité: au lieu d'attirer le public, une telle approche va au contraire le rebuter.
- Ai-je envoyé mon communiqué à la bonne personne, et mes coordonnées sont-elles exactes?** Vérifiez que votre communiqué a été envoyé à la personne appropriée. Mettez régulièrement à jour votre base de données.
- Ai-je passé le correcteur orthographique et relu attentivement le document?** Les outils informatiques de contrôle de l'orthographe ne garantissent pas l'usage correct des mots. Si vous voulez écrire "au cours des deux prochaines années", vérifiez que vous n'avez pas écrit "au court des deux prochaines années". Demandez à une autre personne de relire votre texte avant de l'envoyer.

¹ Adapté de www.pressrelease-tips.co.za



Le lobbying

Le lobbying est une forme ciblée de plaidoyer qui tente de façonner les politiques publiques dans les sphères d'influence au niveau local, régional, national ou international. Le lobbying fait appel à une communication directe, de personne à personne, avec les décideurs et avec ceux qui les influencent. Il vise à persuader les détenteurs du pouvoir de soutenir votre cause, de façon qu'ils modifient les politiques publiques ou la législation. Le lobbying n'est que l'un des outils du plaidoyer, il doit être utilisé en conjonction avec d'autres instruments, tels que les campagnes médiatiques, les propositions d'action, la mise en réseau et la constitution d'une base de soutien.

Comme toutes les autres formes de plaidoyer, le lobbying exige une planification stratégique. Si vous êtes bien préparé, vous augmenterez l'impact de votre organisation sur les politiques publiques. Pour planifier votre action, réfléchissez à ces trois questions clés:

1. quels objectifs des politiques publiques voulez-vous influencer et quel est leur rapport avec le sujet de votre plaidoyer?
2. comment ces objectifs s'articulent-ils avec les buts de votre organisation et quelle incidence ont-ils sur votre public?
3. comment votre organisation va-t-elle effectuer le travail de lobbying?

Cartographie du pouvoir

La première étape du lobbying consiste à identifier la cible. La cible ne peut jamais être une institution, mais la personne ou le groupe de personnes qui sont les décideurs responsables du changement souhaité. La personne qui décide n'est pas nécessairement le chef d'un département ministériel ou d'un groupement: les décisions sont parfois prises par les conseillers et simplement approuvées par les ministres. La cible, dans un tel cas, serait le conseiller (bien que, pour des raisons protocolaires, la personne qui approuve la décision doit aussi être visée par la campagne). Lorsque vous élaborez votre stratégie de lobbying, prenez soin de bien comprendre qui exerce réellement le pouvoir et qui a simplement le pouvoir d'apposer un tampon.

Parties prenantes: cibles, alliés et opposants

Les parties prenantes sont toutes les personnes qui sont concernées par votre cause ou qui exercent sur elle une influence (bonne ou mauvaise). Cette notion sert à déterminer deux domaines clés pour votre campagne:

- les publics les plus importants (ceux qui ont le plus d'influence sur le principal décideur à rallier à la campagne);
- les alliés et les opposants (ceux dont l'influence doit être respectivement renforcée ou sapée par vos messages).

À l'aide de ces outils, vous pouvez classer les *cibles*, les *alliés* et les *opposants*:

- cibles** – ce sont des décideurs individuels qui ont le pouvoir de répondre aux revendications du plaidoyer. Les cibles secondaires sont des personnes qui n'ont pas le pouvoir de résoudre le problème, mais qui sont proches de la cible primaire et peuvent exercer une pression sur elle. Il est important de rassembler des informations sur la cible au regard de leur niveau de:
 - connaissance de l'organisation ou du réseau et de la cause,
 - approbation et soutien à la cause,
 - confiance mutuelle;
- alliés** – ce sont des individus influents et des institutions qui sont bien disposés à l'égard de votre cause et qui soutiennent votre campagne à des degrés divers et de différentes manières. Les alliés sont généralement des personnalités de premier plan au sein de la société civile, mais ils peuvent être aussi des réformistes au sein d'un gouvernement. Ils peuvent jouer des rôles différents dans la stratégie en fonction de leurs motivations. Ne présumez pas les opinions de vos alliés, mais:
 - rencontrez-les,
 - donnez-leur un rôle stratégique,
 - dites-leur clairement ce que vous attendez d'eux, ce qu'ils doivent faire et dire,
 - tenez-les informés des progrès de votre campagne et sollicitez leurs suggestions.
- opposants** – ce sont des personnes influentes et des institutions qui sont en désaccord avec votre position, désaccord qui

peut aller d'une franche opposition à de faibles divergences d'opinion. Comme le plaidoyer remet en question les déséquilibres de pouvoir, vous rencontrerez probablement des individus puissants qui contestent le but de votre plaidoyer parce qu'ils pensent que la réalisation de vos objectifs se traduira pour eux par une perte. Lorsqu'on aborde des sujets hautement controversés, il faut être conscient des divers objectifs et intérêts acquis qui sont en jeu, de façon à éviter de susciter une opposition et, si possible, proposer des solutions qui ne soient pas perçues comme une menace par les opposants.

Outils d'évaluation politique

Une évaluation de la puissance des forces politiques qui sont pour ou contre votre plaidoyer peut vous aider à exploiter efficacement les différentes dynamiques de pouvoir. Les outils pour ce faire incluent:

- l'analyse des parties prenantes;
- la matrice des publics prioritaires; et
- la matrice des alliés et des opposants.

À ce stade de la planification, les membres du groupe peuvent être en désaccord sur l'influence d'une partie prenante particulière ou de certains intérêts. Dans ce cas, il convient de poursuivre les recherches (demander à d'autres membres, contacter la partie prenante directement).

Analyse des parties prenantes

Dans la première colonne de ce tableau, faites la liste de toutes les parties prenantes (cibles, alliés, opposants) qui sont associées au problème défini. Puis entourez les lettres correspondant à leur attitude, à leur importance et à leur influence.

Partie prenante	Son attitude vis-à-vis de votre position	Importance de la question pour la partie prenante	Son influence sur la question
	T O N F TF	F M E	F M E
	T O N F TF	F M E	F M E
	T O N F TF	F M E	F M E
	T O N F TF	F M E	F M E
	T O N F TF	F M E	F M E
	T O N F TF	F M E	F M E
	T O N F TF	F M E	F M E
	T O N F TF	F M E	F M E
	T O N F TF	F M E	F M E
	T O N F TF	F M E	F M E

TO = Très opposé
O = Opposé

N = Neutre
F = Favorable

TF = Très favorable

F = Faible
M = Moyenne

E = Élevée

La matrice des publics prioritaires

Cet outil vous permet d'identifier un public important pour votre campagne: les personnes dont vous devez tenir compte parce qu'elles se soucient de votre cause et ont une influence sur les décideurs. La matrice peut donner des résultats déconcertants. Par exemple, dans une campagne sur les droits des femmes en matière d'accès à la terre, de sa maîtrise et de son utilisation, la matrice

peut révéler que la question est très importante pour les femmes, mais que leur influence est faible. De tels résultats peuvent vous amener à vous engager dans un type d'intervention différent, tel que l'éducation sur les droits ou le développement des capacités d'action.

IMPORTANCE DE LA QUESTION POUR LE PUBLIC	Élevée	Public secondaire	Public prioritaire	Public prioritaire
	Moyenne	Public non concerné	Public secondaire	Public prioritaire
	Faible	Public non concerné	Public non concerné	Public secondaire
		Faible	Moyenne	Élevée
INFLUENCE DU PUBLIC SUR LA QUESTION				

La matrice des alliés et des opposants

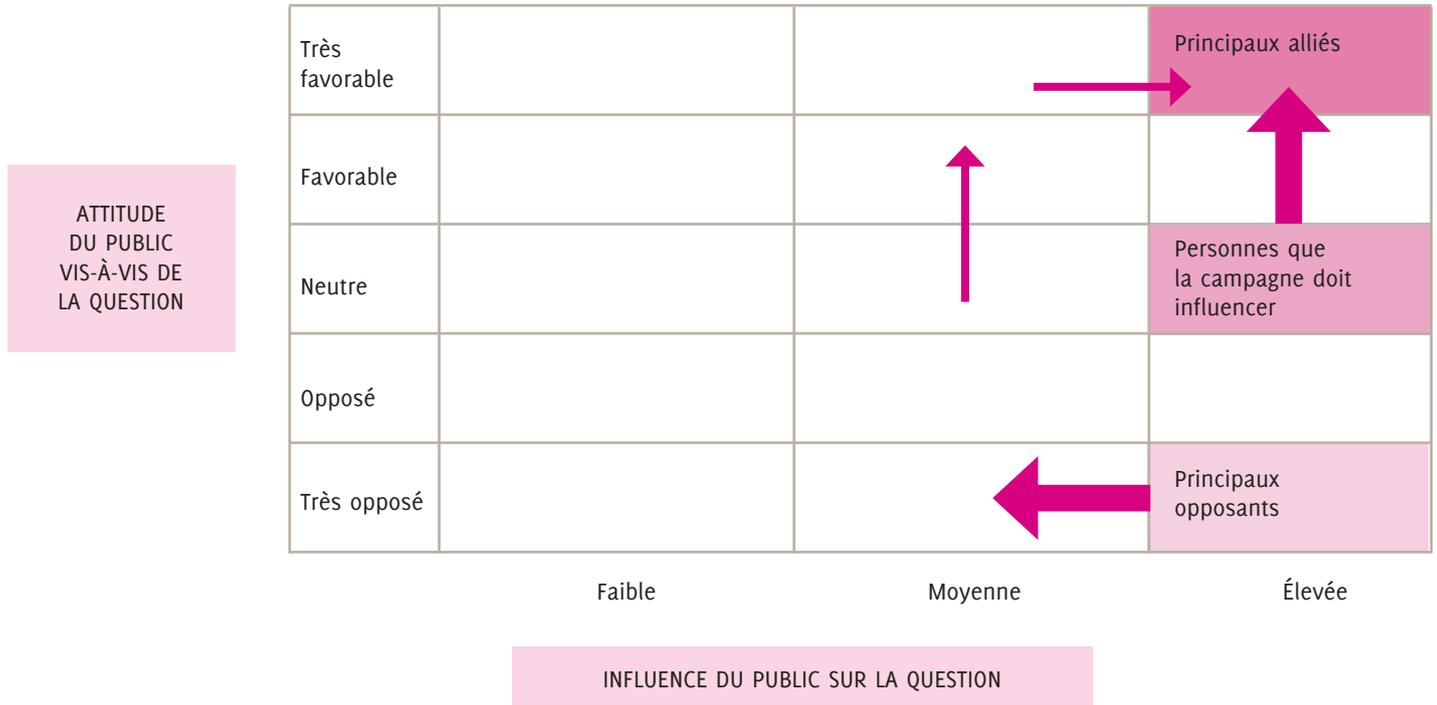
Cet outil vous permet d'identifier vos alliés et vos opposants principaux. Il peut aussi permettre de déterminer les groupes dont le soutien mérite d'être acquis: les personnes influentes dont l'avis est neutre. Pendant la durée de la campagne, les positions au sein de cette matrice peuvent changer. Si la campagne est

efficace, les personnes influentes et neutres deviendront des alliés, les alliés ayant une influence moyenne auront plus de poids, et les opposants influents perdront une partie de leur influence sur l'objet du plaidoyer.

ATTITUDE DU PUBLIC VIS-À-VIS DE LA QUESTION	Très favorable			Principaux alliés
	Favorable			
	Neutre			Personnes que la campagne doit influencer
	Opposé			
	Très opposé			Principaux opposants
		Faible	Moyenne	Élevée
INFLUENCE DU PUBLIC SUR LA QUESTION				

L'inscription dans cette matrice de la position de vos principaux alliés et opposants et de vos principaux publics et parties prenantes vous aidera à déterminer qui doit se déplacer sur ce tableau. Par exemple, des personnes qui sont considérées comme neutres à l'égard de votre position mais qui ont beaucoup d'influence sur la question doivent se déplacer dans votre camp

pour devenir favorables ou très favorables à votre cause. Les opposants qui sont très virulents et qui ont une forte influence sur la question doivent être déplacés vers une position où leur influence est faible. Les alliés qui sont très favorables mais qui ont peu d'influence doivent bénéficier d'un renfort afin d'exercer davantage d'influence sur la question.



Comment modifier l'équilibre des pouvoirs à l'aide du lobbying

Il existe deux manières de mener le lobbying, qui ont toutes deux pour objectif d'informer les décideurs et de construire des relations de confiance:

1. Officiellement, en rendant visite aux décideurs et autres cibles pour les informer.
2. Officieusement, en participant à des conversations de couloir, à des réunions informelles, à des conférences, à des séminaires ou à des manifestations qui ne sont pas directement liés à votre plaidoyer

Quel que soit votre style de lobbying, vous gagnerez la confiance des décideurs et de leurs conseillers si vous êtes une source fiable d'analyses de bonne qualité et si vous vous faites l'écho des préoccupations de la population.

Pour un lobbying efficace, vous devez vous familiariser aux coulisses du pouvoir et à leur fonctionnement, et essayer de comprendre le système au sein duquel opèrent vos principaux acteurs – ses procédures, son protocole, ses règles, processus, comités et contraintes de temps.

Classer les acteurs et élaborer votre stratégie en conséquence:

- L'analyse des parties prenantes est la première étape pour identifier les partisans, les opposants et les personnes neutres qui entourent le décideur concerné. La plupart des décideurs ont une équipe (adjoints, assistants et secrétaires) qui s'occupe de la documentation, mène des recherches et prépare les points d'information et les programmes. Il est parfois aussi important d'influer sur ces personnes-là que sur

leurs chefs. Nouez des relations avec elles et prenez le temps de leur expliquer votre position. Si elles vous prennent au sérieux, il sera plus facile d'entrer en contact avec le décideur et d'attirer son attention.

- Analysez la position des opposants et formulez des contre-arguments. N'oubliez pas qu'ils essaient peut-être d'influencer la même personne que vous.
- Soutenez vos alliés en leur fournissant des informations adéquates. Les responsables publics comptent sur votre honnêteté et une divulgation transparente des informations. Le travail de lobbying consiste aussi à renseigner les alliés sur les positions en présence – les opposants, les partisans, et leurs motifs.
- Identifiez les personnes qui peuvent vous offrir un accès direct aux informations qui vous seraient utiles pour convaincre votre cible. Pour trouver ces personnes, vous devez vous tenir informé de ce qui se passe au niveau des politiques et de la législation concernant votre question. Vos arguments doivent toujours inclure les avantages que le décideur pourra retirer de sa collaboration avec vous. Vous aurez généralement plus de chances de convaincre un décideur d'endosser une proposition si elle va dans le sens de ses intérêts.

Attirer l'attention et mettre votre pouvoir en évidence en programmant vos activités de sensibilisation médiatique et de mobilisation de telle manière que le décideur soit conscient, au moment de votre rencontre, du soutien dont bénéficie votre proposition. Vous pouvez utiliser des lettres, des campagnes, des pétitions, des déclarations de soutien, des défilés et des actions de protestation.

Les outils du lobbying

Le lobbying peut prendre de nombreuses formes:

1. **lettres:** c'est la méthode la plus aisée, mais pas toujours la plus efficace. De nombreux décideurs font lire et résumer leur courrier par leurs assistants administratifs, d'où l'importance de nouer des relations avec ces derniers. Personnalisez le plus possible vos lettres et évitez de faire envoyer le même courrier par tout votre réseau de partisans.

ASTUCES

- Utilisez les intitulés et formules de politesse appropriés.
- N'envoyez pas de lettre manuscrite.
- Employez vos propres termes et le papier à en-tête de votre organisation. Une lettre personnelle a plus de poids qu'une lettre standard.
- Soyez bref et concis.
- Décrivez précisément l'action que vous souhaitez voir entreprendre.
- Établissez les faits, vérifiez-les soigneusement et assurez-vous de pouvoir les justifier.
- Formulez des remerciements.
- Évitez d'adopter un ton négatif, condescendant, menaçant ou intimidant

2. **visites sur le terrain:** invitez les décideurs à rendre visite aux communautés touchées par le problème. De telles invitations peuvent générer de la publicité et des inspections, et s'accompagner d'une couverture médiatique. En de telles occasions, les relations et partenariats noués avec les médias vous seront utiles.

3. **publicité:** l'attention médiatique est une force de persuasion très puissante, et plus vous pourrez obtenir de publicité pour votre cause, mieux cela sera. Il peut être utile d'établir un contact individuel avec un journaliste qui est prêt à suivre le sujet.

4. **réunions:** demandez toujours des réunions avec le décideur en personne afin qu'il perçoive votre campagne en des termes personnels. Rendez-lui visite à son bureau ou invitez-le à une réunion sur le terrain ou dans les locaux de votre organisation. Rappelez toujours l'importance de la réunion et prévoyez un ordre du jour clair, avec la liste des conclusions possibles. N'oubliez pas de mettre l'accent sur ce que le décideur pourrait en retirer.

ASTUCES

- Faites en sorte que la réunion soit courte et simple.
- Allez droit au but et n'en déviez pas.
- Déterminez pourquoi vous êtes là et ce que vous voulez.
- Ayez des données exactes sur les faits.
- Soyez à l'heure, poli et patient. Ne soyez jamais grossier.
- Donnez un ton personnel à l'objet de la réunion.
- Présentez-vous comme une personne-ressource. Laissez un résumé factuel d'une page avec vos coordonnées.
- Assurez le suivi de la réunion et poursuivez la relation.
- Cherchez des occasions de publicité positive – photo, événement ou autre circonstance.

5. **pétitions:** une pétition peut être menée à grande échelle pour mettre en évidence le soutien populaire à votre cause, ou elle peut être de dimension plus limitée pour démontrer l'appui de personnes ou organisations clés. Les pétitions sur Internet sont très utilisées pour réunir un soutien international. Elles doivent être pertinentes et attirer l'attention du lecteur pour ne pas finir à la poubelle. Lorsque vous définissez le cadre de la pétition, n'exagérez pas l'importance de votre cause ; joignez-y le résultat de vos recherches et montrez clairement comment la signature de la pétition contribuera à faire progresser votre cause

SITES À CONSULTER POUR PRÉPARER UNE PÉTITION

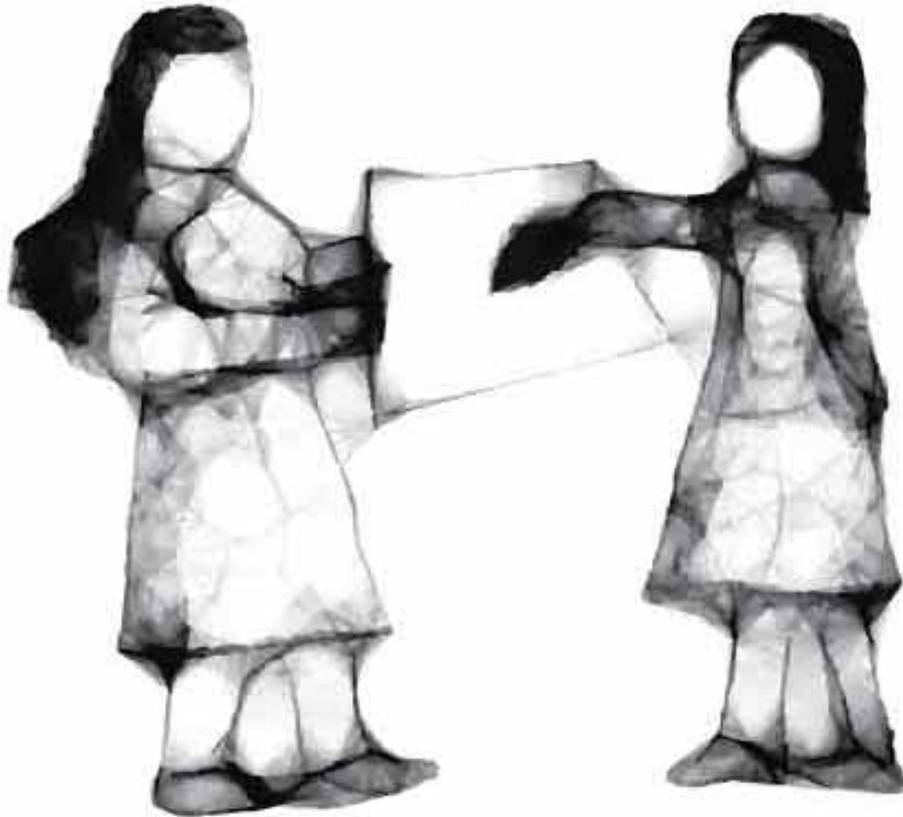
www.iPetitions.com
www.petitiononline.com
www.GoPetition.com
www.takeastand.co.za
www.e-petition.org

Points à garder à l'esprit quand on fait du lobbying

Le lobbying est une intervention qui peut apporter beaucoup à un plaidoyer. C'est aussi une tradition démocratique, qui influe sur les politiques publiques en vue d'améliorer la vie des gens et leur cadre de vie. Grâce au lobbying, les organisations de la société civile peuvent s'engager dans le débat public et faire entendre la voix de gens qui n'auraient jamais la possibilité de s'exprimer auprès des centres du pouvoir. Le lobbying exige une participation engagée tant de la part de l'organisation que de celle des alliances et réseaux. Seule la voix de la collectivité peut faire changer les choses dans l'arène politique.

Les points indispensables à un lobbying efficace:

- Assurez-vous que vous entendez ce qui est dit, et non ce que vous voulez entendre.
 - Ne considérez jamais rien comme acquis et évitez de formuler des hypothèses.
 - Tentez de personnaliser la question. Les décideurs se préoccupent de l'impact de la question sur leurs électeurs.
 - N'ayez jamais recours au chantage ou aux pots-de-vin, même s'il s'agit simplement de cadeaux ou de services rendus pour convaincre quelqu'un: il s'agit alors de corruption, pas de lobbying.
 - Consignez soigneusement toutes vos communications avec les décideurs, surtout s'il y est question de promesses et d'accords.
 - Entretenez vos relations avec les décideurs en leur envoyant des informations, en offrant de les aider, en les remerciant lorsqu'ils font des commentaires favorables et en les invitant à des manifestations.
 - Éduquez les décideurs en leur proposant des points d'information sur votre cause.
 - Envoyez des lettres seulement quand vous ne pouvez pas rencontrer les décideurs en personne.
- Traitez les membres de son équipe de la même façon que le décideur lui-même.
 - Passez dire bonjour, intéressez-vous aux détails personnels et déposez des informations utiles.
 - Adoptez une présentation, notamment vestimentaire, qui manifeste du respect.
 - Visez à établir une relation à long terme dans la perspective de la prochaine campagne.
 - N'abandonnez pas l'espoir de convaincre une personne tant que vous ne serez pas absolument certain qu'elle ne vous soutiendra jamais dans aucun domaine.
 - Adressez-vous à tous les partis politiques au sujet de votre cause, pas seulement au parti au pouvoir.
 - Tenez-vous-en aux faits, oubliez la rhétorique.
 - N'oubliez pas que les partisans et les opposants peuvent évoluer au fil du temps: il est utile de dialoguer avec tout le monde!



La proposition d'action

L'action des pouvoirs publics recouvre un vaste ensemble de buts, de lois, de règles et de priorités de financement qui sont fixés par les responsables publics et qui déterminent comment l'État répond aux besoins, résout les problèmes et dépense les fonds publics. Les politiques adoptées sont formulées par les responsables élus, à différents niveaux du processus législatif. Les objectifs des mesures prises par l'État et les buts des programmes mis en œuvre sont inscrits dans la loi. Les lieux d'influence sont les endroits où se décident les politiques publiques. Le lobbying ayant très souvent pour cible le théâtre de l'activité législative, la soumission d'une proposition de loi constitue l'un de ses outils.

Ce qu'il faut savoir avant de rédiger une proposition d'action

Les propositions d'action sont généralement soumises à des comités ou à leur président. Il est important de les structurer de manière à faire clairement ressortir vos arguments. Avant de soumettre une proposition, il est bon de connaître les structures gouvernementales au niveau national et local, et de savoir comment s'élaborent les politiques et la législation. Il est indispensable de comprendre ce qui se passe à chaque étape du processus législatif ou réglementaire et de connaître le rôle que jouent les différentes entités, commissions et autres comités au sein de l'appareil législatif. Cela permettra en effet de déterminer à quel stade du processus il convient de soumettre une proposition d'action ou de loi. Dans la plupart des cas, le gouvernement lance un appel à propositions ou commentaires sur un projet de loi ou

d'action, avec publication dans les journaux nationaux: c'est à ce moment-là que la proposition doit être soumise.

Avant d'entreprendre la rédaction d'une proposition, informez-vous du processus législatif dans votre pays, et cherchez à savoir à quelle étape les organisations de la société civile peuvent se lancer dans un plaidoyer, avec lobbying et propositions d'action.

Rédiger une proposition d'action

Ces propositions d'action sont différentes d'autres propositions que vous pourriez avoir à rédiger parce qu'elles portent sur l'élaboration des politiques publiques. Elles visent à contribuer aux décisions concernant la façon dont les pouvoirs publics devraient procéder face à un sujet particulier. Il faut donc être conscient du contexte d'élaboration des politiques (et en particulier du stade auquel se situe votre sujet dans ce cycle) pour que votre intervention soit centrée, intéressante et réalisable. Avant de commencer la rédaction proprement dite, il importe de faire quelques travaux préparatoires. Les questions suivantes peuvent vous y aider:

- À quel stade se trouve la politique ou le texte législatif en question?
- À quelles sections précises de cette politique votre intervention se rapporte-t-elle?
- Ces sections nécessitent-elles des modifications ou une refonte complète?
- Qui va lire votre proposition (votre public)?

Qu'est-ce qui fait qu'une proposition sort du lot et réussit à attirer l'attention? C'est lorsqu'elle est bien écrite, bien structurée, et argumentée selon une logique qui peut retenir l'attention du lecteur: elle sera alors prise au sérieux par le législateur. Pour ce faire, veillez aux points suivants dans votre rédaction:

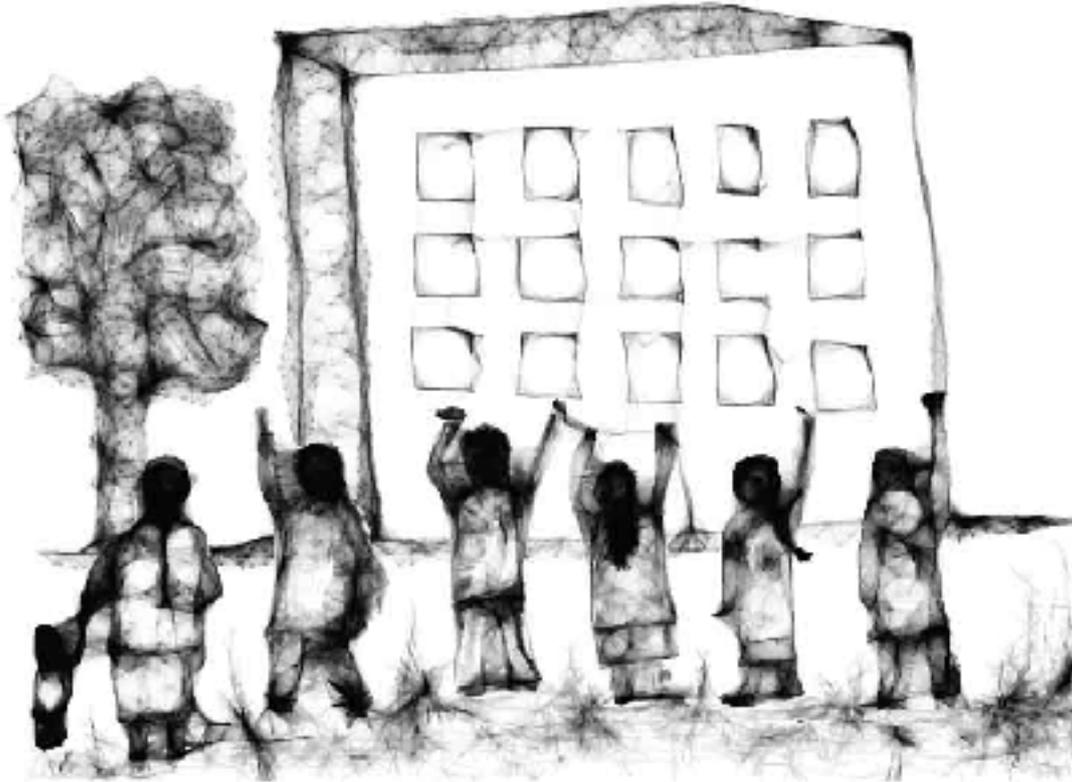
- chaque phrase, chaque paragraphe et chaque section suivent une structure logique;
- la lecture en est aisée, grâce aux sous-rubriques qui aident à centrer l'attention sur le contenu; et
- la proposition ne contient pas de jargon technique ni d'effets de rhétorique

Une bonne proposition repose sur des faits concrets et des arguments logiques. Les recherches que vous avez menées pour votre plaidoyer constituent une excellente toile de fond pour présenter vos arguments, à condition qu'elles se rapportent directement aux sections du texte législatif que vous proposez de modifier ou de reformuler.

Bien souvent, c'est dans une optique budgétaire ou sous l'angle des dépenses que les autorités législatives examinent les propositions qui leur sont soumises: combien cela va-t-il coûter et comment les ressources seront-elles allouées? Pour que votre proposition ait du poids et soit prise au sérieux, assurez-vous que vous manifestez une bonne compréhension des questions relatives à la population concernée et des conséquences de vos recommandations. À ce stade, il est essentiel que vous ayez recours à de solides sources de preuves factuelles, pour montrer que votre proposition va au-delà de l'idéologie et de la rhétorique. Vous pouvez utiliser vos recherches pour étayer votre analyse et vos recommandations. Vous pouvez aussi citer quelques anecdotes recueillies lors de vos recherches pour montrer que l'élément humain de votre cause est au centre de la législation.

LES POINTS FONDAMENTAUX D'UNE PROPOSITION

- Le groupe ou l'organisation que vous représentez et leurs coordonnées.
- Le sujet ou la question sur lesquels porte votre proposition.
- La raison pour laquelle votre groupe soumet cette proposition – par exemple, vos inquiétudes, vos liens avec la question et vos connaissances ou votre expérience en la matière.
- Les actions spécifiques que vous attendez des décideur politiques.
- Les raisons pour lesquelles vous souhaitez que cette action soit menée. Indiquez ici les faits et vos principaux arguments. Soyez aussi concis et précis que possible.
- Les raisons pour lesquelles l'action recommandée est souhaitable, c'est-à-dire comment elle va améliorer la qualité de vie, contribuer au bien-être de la population concernée, économiser des ressources ou défendre les intérêts des personnes qui soutiennent ce comité.
- Il est parfois utile de décrire brièvement ce qui se passerait en l'absence d'action, sans pour autant paraître menaçant.
- Proposez des informations complémentaires ou une rencontre en personne.



La constitution d'une base de soutien

Le plaidoyer ne sert pas seulement à convaincre les décideurs de s'attaquer à un problème (et d'adopter des politiques en conséquence), mais aussi à renforcer la sensibilisation et la participation des citoyens au processus d'élaboration des politiques.

L'action de plaidoyer fait appel à des responsables, à des militants et à des organisations possédant des compétences et des talents différents, mais aussi à des citoyens engagés, désireux de s'organiser pour changer quelque chose dans leur vie. La constitution d'une base de soutien fait référence aux activités visant à mobiliser les personnes les plus touchées par une question, pour qu'elles s'impliquent dans la conception et la conduite d'une campagne, en améliorant leurs connaissances, leurs capacités et leur autonomie de façon qu'elles puissent participer effectivement à des forums publics.

En quoi la constitution d'une base de soutien est-elle décisive pour le plaidoyer?

La participation de la population confère à une cause la puissance des grands nombres et de l'information. Trop souvent, les ONG s'engagent dans un plaidoyer au nom d'une communauté mais n'incluent pas celle-ci dans leurs efforts, se contentant parfois de la mobiliser pour une manifestation. Si la communauté avec

laquelle vous travaillez ne fait pas, dès le départ, partie intégrante de l'action, la légitimité de votre plaidoyer peut être mise en doute. Constituer une base de soutien signifie adosser votre plaidoyer à la voix de la population, répondre à ses préoccupations et contribuer à sensibiliser un groupe de citoyens. En incluant la communauté concernée dans votre plaidoyer, votre campagne sera couronnée de succès à plus long terme, car la population fera en sorte que les résultats soient correctement mis en œuvre. Une approche du plaidoyer centrée sur le citoyen ou sur la base de soutien transforme le rôle du bénéficiaire: il n'est plus un simple destinataire passif, mais devient un agent actif du changement.

L'importance de la participation dans un plaidoyer

Pour de nombreuses raisons, la participation est un facteur décisif de la réussite d'un plaidoyer. La planification stratégique du plaidoyer constitue pour les parties prenantes au sein de la communauté une occasion d'apprendre et de prendre des décisions. Nombre d'initiatives se décrivent comme "participatives" parce qu'elles comportent une consultation de la population, mais les vraies décisions concernant la stratégie, les plans et les orientations sont prises ailleurs, généralement à un échelon plus élevé de l'organisation. La véritable participation, celle qui implique une communauté dans la prise de décisions importantes et stratégiques, est la clé de son autonomie et lui permet de s'approprier l'initiative, ce qui engendre l'engagement et des

idéaux partagés. La participation peut également contribuer à accélérer l'avancement du plaidoyer et à résoudre des conflits et des différences de vues. Mais surtout, elle donne au citoyen la maîtrise de sa propre vie et permet ainsi, à plus long terme, de transformer la dynamique du pouvoir.

La participation au plaidoyer offre en outre à la communauté l'occasion de vivre de nouvelles expériences et renforce ses compétences à long terme dans des domaines tels que:

- l'analyse des problèmes et leur résolution au niveau collectif;
- la fixation d'objectifs;
- l'établissement d'un budget;
- la conduite de réunions et la prise de parole en public; et
- l'organisation d'une campagne

Différents types de participation

Du fait que la participation demande du temps, comme la plupart des processus démocratiques, elle n'est parfois que symbolique. Le tableau ci-dessous explique comment distinguer les différents types de participation et vous aidera à vérifier que vous êtes bien engagé dans une participation interactive.

Rendre la participation efficace

La participation confère un pouvoir uniquement quand les acteurs prennent des décisions et font des choix. Une participation active à tous les stades du plaidoyer produit une réussite durable, sur le plan non seulement de l'autonomisation mais aussi du changement social. Les points ci-dessous méritent d'être pris en compte pour obtenir une participation efficace.

Renforcer les capacités de la base de soutien

Cette intervention est capitale pour aboutir à une participation effective de la communauté. Loin d'être une consultation de pure

forme, le renforcement des capacités de la base – pour que cette dernière puisse formuler ses besoins et décider de sa stratégie – est une clé de la réussite à long terme. La composante de renforcement des capacités, au sein de la stratégie du plaidoyer, peut consister à éduquer les participants au sujet de leurs droits, des processus politiques et de la participation. De nombreuses méthodes existent pour renforcer les capacités: ateliers faisant appel à des méthodes d'apprentissage participatives, production de brochures, de bandes dessinées, et utilisation de l'art et du théâtre.

Structurer la représentation de la communauté

Dans les premières étapes de la planification d'un plaidoyer, le renforcement des capacités de la communauté est une intervention clé pour aider la communauté à mettre sur pied une structure de représentation. Les qualités de chef ainsi que la gouvernance et l'organisation démocratiques sont les éléments clés d'une telle structure, et il est extrêmement important qu'elle inclue des femmes et des jeunes ainsi que des représentants de personnes marginalisées. Cette structure peut ensuite être utilisée comme un point de départ pour de nouvelles actions de développement des capacités de la communauté.

Accorder de la valeur à des perspectives différentes

Idéalement, chacun devrait avoir voix au chapitre pour décider de l'orientation à donner à la campagne, même si, par moments, c'est en petit groupe qu'il faut affiner le travail. Des différences d'opinion et des désaccords peuvent survenir et engendrer des conflits. Il est crucial de savoir gérer ces situations de sorte qu'il y ait unité dans la diversité. Pour que les membres de la communauté puissent s'appropriier le plaidoyer, il faut que leur voix et leur opinion soient entendues et respectées. Les débats constructifs offrent l'occasion d'apprendre. La formulation de solutions raisonnables nécessite une combinaison de savoir-faire pratique et d'expertise théorique dans laquelle différents types de savoirs sont pris en compte à leur juste valeur. Les communautés marginalisées possèdent les connaissances qu'offre l'expérience directe, mais elles ont souvent besoin d'informations

Type	Caractéristiques
Participation symbolique	Les personnes concernées participent à des réunions officielles mais n'exercent aucun pouvoir réel.
Participation passive	Les personnes concernées participent en tant que destinataires de l'information. On leur dit ce qui a été décidé ou ce qui est arrivé. On n'écoute pas leurs réactions.
Participation sous forme de consultation	Les personnes concernées sont consultées ou répondent à des questions. Des agents extérieurs définissent les problèmes et les processus de collecte de l'information et maîtrisent l'analyse; ils ne sont nullement obligés de tenir compte de l'avis des personnes concernées.
Participation en vue d'un gain matériel	Les personnes concernées participent à certains processus en échange d'un gain financier. L'enjeu de la participation disparaît quand la perspective d'un gain s'achève.
Participation fonctionnelle	Les personnes concernées participent à la demande d'organismes extérieurs pour répondre à des objectifs prédéfinis.
Participation interactive	Les personnes concernées participent à l'analyse et à l'élaboration conjointes de plans d'action. Elles considèrent la participation comme un droit, pas simplement comme le moyen d'atteindre le but du projet. La prise de décision est également collective.
Mobilisation spontanée	Les personnes concernées prennent l'initiative de passer à l'action indépendamment des institutions externes. Elles établissent des contacts avec ces institutions pour obtenir les ressources et les conseils techniques dont elles ont besoin.

supplémentaires pour faire les bons choix et formuler des arguments. Les chercheurs, quant à eux, ont des connaissances théoriques et factuelles, mais ils n'ont généralement pas le point de vue ou la compréhension des problèmes locaux que possèdent les gens sur le terrain. Seule la coopération permet de surmonter cette différence.

Évaluer les besoins de participation

En évaluant leurs besoins de participation, les groupes d'initiative locale sont impliqués dans l'évaluation de leur situation et dans le choix des sujets et des solutions qui les concernent. Parce qu'ils vivent avec les problèmes jour après jour, ils sont les mieux placés pour savoir pourquoi un problème existe et comment le résoudre. Ils ont aussi la charge émotionnelle et la motivation nécessaires pour faire changer les choses.

Impliquer les personnes concernées

Il est particulièrement important que les personnes concernées, étant les plus touchées par le problème, soient impliquées dans le choix et l'analyse des questions, l'exploration des stratégies, la conduite des réunions, la prise de parole en public et l'organisation des manifestations. Cela renforce leur confiance en elles et leurs compétences, et leur permet de mieux s'approprier la campagne. N'oubliez pas d'inclure des membres de la communauté dans vos groupes de travail. C'est la clé pour que votre organisation représente la communauté en toute légitimité.

Instaurer la confiance

La confiance naît d'une communication ouverte et du respect des différentes compétences et perspectives. Certains groupes inscrivent les responsabilités des participants dans un pacte ou un accord. Dans un tel pacte, les membres de la communauté donnent mandat à des chefs pour agir en leur nom pendant les périodes où le plaidoyer avance rapidement et que les consultations plénières sont impossibles.

Travailler en petits groupes

Chaque fois que c'est possible, travaillez en petits groupes. Cela permet à chacun de s'exprimer plus facilement. Soyez conscient qu'en raison de leur sexe, de leur âge ou d'autres facteurs certaines personnes ont du mal à exprimer leur opinion. Mettez en place une stratégie qui répondra à cette dynamique pour une participation pleinement participative et inclusive.

Prévoir du temps pour la planification

Réservez suffisamment de temps pour programmer des séances d'éducation, de sensibilisation et de constitution de l'organisation.