

CONSTRUIRE UNE STRATÉGIE D'INFLUENCE



Cette fiche synthétise les échanges entre pairs qui ont eu lieu lors d'un webinaire organisé par le FRIO de Coordination SUD le 5 novembre 2024, consacré à la démarche d'organisations qui souhaitent étendre leur plaidoyer à une stratégie d'influence plus globale.

CONTEXTE

Dans un contexte politique et médiatique défavorable à la solidarité internationale, les organisations de la société civile (OSC) françaises s'interrogent sur la manière dont elles peuvent d'une part **convaincre sur le sens de leurs actions** et des causes qu'elles soutiennent ; et d'autre part, **engager les parties prenantes de leurs écosystèmes**. Pour autant, les termes « défendre », « combattre », « persuader » qui illustrent une position de plaidoyer et/ou institutionnelle, semblent s'épuiser. Pourquoi apporter une réponse plus large et **comment intégrer progressivement la notion d'influence aux missions et fonctionnements des OSC du secteur ?**



Retours d'expériences et témoignages du Groupe URD et de Solidarités International à la lumière de l'expertise du cabinet La Cause.



LE REGARD DE L'EXPERT



Stéven LE FAOU

co-fondateur du collectif de consultant-es La Cause

Éléments de définition

// L'influence, c'est **un orchestre collectif où chaque partie de l'organisation**, plaidoyer, com, action de terrain, projets, gouvernance... **a une partition à jouer**. L'enjeu : orchestrer cette influence, en faire une œuvre collective. //

// L'influence consiste à œuvrer dans l'objectif de faire adopter un point de vue à une autre personne. Elle opère une inflexion : **la personne qui aurait pensé ou agi autrement si elle n'était pas influencée** se dirige dans le sens que souhaite l'influent-e de façon apparemment spontanée. //

// L'influence consiste, pour un acteur ou actrice A, à faire faire par un acteur ou actrice B ce qu'elle ou il n'aurait pas fait autrement, et ce, **sans recourir à la contrainte**. //

→ L'influence n'est pas le plaidoyer

Celui-ci s'adresse surtout aux décideurs et décideuses politiques et est porté par des personnes précises de l'organisation. L'influence englobe le plaidoyer. Elle s'exerce auprès de publics plus diversifiés et mobilise l'ensemble de l'organisation.

→ L'influence n'est pas toujours politique

Elle peut être scientifique ou artistique par exemple.

→ L'influence n'est pas la manipulation

Le secteur associatif est venu plus tardivement sur les concepts d'influence, car l'influence a longtemps été perçue de manière négative en France, comme l'apanage des secteurs privés et politiques et assimilée à la manipulation, la publicité et la propagande.



Enjeux pour le monde associatif

Les stratégies d'influence des associations reposent sur trois piliers qui comportent chacun des enjeux spécifiques.

Être cohérent	En particulier entre le fonctionnement interne des associations et les valeurs qu'elles affichent. Il y a besoin d'innover en matière de management et de mettre en place des processus de démocratie interne forts.
Être crédible	Grâce à leur capacité à faire des liens avec leurs connaissances de terrain , à faire remonter des informations que le monde - scientifique, politique - n'a pas.
Être audible	Savoir se différencier et développer des complémentarités avec ses allié-es. Diversifier ses méthodes : dépasser la seule influence rationnelle , par l'argumentaire, à destination du politique, dans un monde de l'information et de l'émotionnel .



L'EXPÉRIENCE DES ORGANISATIONS

Constats de départ

Le groupe URD et Solidarités International ont fait une demande d'accompagnement FRIO auprès de Coordination SUD pour développer leurs stratégies d'influence.



Véronique DE GEOFFROY
directrice du Groupe URD

Le **Groupe URD** a revisité sa **raison d'être** en 2019-2020, poussé par un sentiment d'urgence face aux situations de crise dans le monde et un besoin de réajuster son moteur intérieur, collectif. L'association entamait aussi un chantier pour évoluer vers une **gouvernance partagée**, ce qui nécessitait d'avoir une raison d'être, une boussole qui soit absolument claire pour tout le monde. Cela les a amenés à une réflexion sur comment faire bouger les lignes, porter des sujets que l'association porte depuis longtemps et vraiment faire que ça change. **C'est cette recherche d'efficacité et d'un plus grand impact qui les a menés à l'influence.**



Kévin GOLDBERG
directeur exécutif
de Solidarités International

Solidarités International menait des activités de **plaidoyer, qui l'ont menée à l'influence**. Il y a eu une réflexion de fond sur l'identité de la structure, autour de ce qu'elle veut dire au reste du monde et de l'ambition qu'elle se donne en termes de changements, qui dépasse sa capacité d'action directe en tant qu'acteur sur le terrain. Il y a eu aussi de façon plus interne un souhait de repenser les outils et les instances où porter le plaidoyer, de mieux savoir les sujets sur lesquels se concentrer, en utilisant une vraie force de l'association, sa capacité de témoignage de ce qui se passe dans ses territoires d'action.

Démarche et résultats

Groupe URD	Solidarités International
<ul style="list-style-type: none"> ➔ Un diagnostic initial. ➔ Une priorisation des thématiques sur lesquelles avoir une influence : <ul style="list-style-type: none"> • Climat et environnement • Qualité • Localisation de l'aide • Nexus humanitaire-développement. ➔ La rédaction des stratégies d'influence sur chaque thématique, avec le soutien de la consultance et de la formation interne et du coaching. Sur chaque thématique : diagnostic des acteurs et actrices en présence, enjeux, leviers d'action, définir les changements à obtenir... ➔ Le développement d'outils pour mesurer les résultats des stratégies mises en place. ➔ Une structuration interne (équipe, gouvernance, bénévoles) pour permettre de soutenir le processus, et pouvoir mettre à jour et alimenter les stratégies d'influence. ➔ La formation d'accompagnement au changement. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Un diagnostic initial avec des parties-prenantes internes et externes. ➔ Les thématiques d'influence retenues : <ul style="list-style-type: none"> • La dignité humaine dans les réponses humanitaires • Les questions d'accès humanitaire • Pilier transversal : consolider la représentation institutionnelle de Solidarités International ➔ La mobilisation de l'ensemble de la communauté interne, notamment les responsables des pays, pour identifier pour chacun des segments de la stratégie d'influence les bons porteurs et porteuses et les cibles à atteindre. Travail des stratégies spécifiques de plaidoyer. ➔ Le recrutement d'une personne avec de l'expertise sur les sujets du plaidoyer. ➔ La mise en musique, plus récemment, d'un ensemble de projets nés de cette stratégie d'influence. Que ce soit à travers la création d'outils, de livrables, de moments de communication, mais aussi dans une réflexion plus large sur le « positionnement de marque » de l'organisation.

Questionnements et transformations

→ Questionner les rôles et responsabilités individuelles et collectives dans l'organisation

Pour le Groupe URD, le travail sur l'influence a questionné les rôles et les responsabilités, individuelles et collectives, dans l'organisation. Le travail d'un·e chargé·e de recherche s'arrête-t-il à produire un rapport, quand l'ambition commune est de faire bouger les lignes ? À partir de quand cette responsabilité devient celle des lecteurs et lectrices ? Qui des équipes recherche et communication doit diffuser les rapports ? Les réflexions ont parfois généré des tensions au sein de l'équipe.

→ Conjuguer influence et neutralité scientifique

Le Groupe URD s'est aussi interrogé sur la manière de conjuguer influence et neutralité « scientifique » dans leurs activités de recherche et d'évaluation. Avec, d'un côté, des arguments en faveur d'une neutralité totale, indispensable à la crédibilité des travaux menés, et de l'autre, le sentiment d'urgence et de responsabilité partagée à faire évoluer des pratiques et des modes d'action. Le Groupe URD, s'inspirant du mouvement Scientifiques en rébellion¹, s'est doté d'une stratégie d'influence, estimant que sa robustesse méthodologique et son éthique professionnelle garantissaient sa crédibilité.

→ Produire des contenus au plus près de l'action

Chez Solidarités International, un diagnostic large a fait ressortir que l'association était reconnue pour « son grand cœur et ses grandes mains » (sa capacité d'action) et moins pour « son cerveau » (sa capacité de réflexion). Un des changements concrets issu de ce constat a été de faire produire plus d'éléments narratifs par les équipes opérationnelles : elles font remonter des éléments qui, jusqu'à présent, restaient implicites ou à un niveau local.

→ Choisir les causes à porter

Solidarités International a aussi redéfini les thèmes sur lesquels s'exprimer : de l'accès universel à une eau saine et potable qui caractérisait le plaidoyer et la collecte de fonds depuis 2005, l'association est passée à deux grands piliers : la dignité humaine dans les réponses humanitaires et les questions d'accès humanitaire.

→ Décloisonner et diversifier les approches

Intégrer la notion d'influence dès le début de la réflexion a permis à Solidarités International d'éviter de siloter un plaidoyer qui, à défaut, serait resté purement sectoriel ou technique. Au contraire, la démarche d'influence a mobilisé l'ensemble des équipes et associe aujourd'hui plusieurs leviers et plusieurs publics. Par exemple sur la crise soudanaise, l'association a mis en place un plaidoyer assez classique auprès de décideur·ses, de la communication via des relais médias et digitaux, et une sensibilisation des donateurs et donatrices à travers l'outil de collecte.

1. <https://scientifiquesenrebellion.fr/>

LES BONNES PRATIQUES

- ✓ **Mener un diagnostic** ouvert à des parties prenantes externes, pour mesurer véritablement son influence. **Créer les conditions** pour qu'elles et ils osent s'exprimer.
- ✓ Être prêt·es à **se remettre en question**.
- ✓ **Prévoir du temps** : le travail sur une stratégie d'influence demande beaucoup d'allers-retours en interne, de validations, d'assimilation.
- ✓ **Mobiliser la gouvernance** : le travail sur l'influence replace souvent la gouvernance associative au centre du jeu. Les allers-retours entre les salarié·es et la gouvernance se renforcent. Cette dernière reprend la main sur la vision, redit ce qui parfois n'a pas été dit depuis longtemps.

ALLER PLUS LOIN



Parcours sur l'influence associative, Mouvement associatif, 2023



Ce webinaire a été proposé par le Fonds de renforcement institutionnel et organisationnel (FRIIO) de Coordination SUD. Retrouvez toutes les informations sur le FRIIO et les capitalisations et partages d'expériences à la suite des accompagnements : <https://www.coordinationsud.org/friio>



Coordination SUD est la coordination nationale des ONG françaises de solidarité internationale (OSI).

Fondée en 1994, elle rassemble aujourd'hui 184 ONG, adhérentes directes ou au travers de sept collectifs (Clong-Volontariat, Cnajep, Coordination humanitaire et développement, Crid, Forim, Groupe Initiatives, Plateforme Droits de l'Homme), qui mènent des actions humanitaires d'urgence, d'aide au développement, de protection de l'environnement, de défense des droits humains auprès des populations défavorisées mais aussi des actions d'éducation à la solidarité internationale et de plaidoyer.

En partenariat avec



Cette publication bénéficie du soutien de l'AFD. Les idées et les opinions qui y sont présentées n'engagent que leurs auteur·es et ne reflètent pas nécessairement les points de vue de l'AFD.