



# Guide de Plaidoyer

Guide de plaidoyer pour la promotion d'un  
environnement propice pour la société civile  
dans des contextes spécifiques

Costanza de Toma

# Table des matières

<b>Préface</b>	<b>4</b>
Le Forum sur l'efficacité du développement des OSC et le Cadre international pour l'efficacité de la contribution des OSC au développement, en quelques mots	4
À quoi doit servir ce Guide de plaidoyer ?	5
Comment ce guide peut-il aider les OSC à revendiquer des conditions plus propices ?	5
Comment ce guide est-il structuré ?	6
Remerciements	7
<b>1. Vue d'ensemble et résumé de ce Guide</b>	<b>8</b>
Définir les conditions propices à l'efficacité de la contribution des OSC au développement	8
Plaider pour des conditions plus propices	8
Utiliser ce guide pour votre travail de plaidoyer en faveur de conditions propices aux OSC	10
<b>2. Ce qu'il faut savoir des conditions propices aux OSC</b>	<b>14</b>
La place des OSC dans l'aide internationale et le dialogue sur l'efficacité du développement	14
Normes minimales ou conditions préalables à une société civile efficace	14
Dialogue plurilatéral sur les normes minimales pour créer des conditions propices	16
Engagements internationaux déjà mis en place autour des normes et des revendications en faveur de conditions propices aux OSC	16
<b>3. Plaider pour des conditions propices</b>	<b>22</b>
Qu'est-ce que le plaidoyer ?	22
Pourquoi un plaidoyer en faveur de conditions plus propices ?	22
Ce que le plaidoyer n'est pas	23
Planification d'une initiative de plaidoyer	24
<b>ETAPE 1: PLACER L'EFFICACITÉ DE LA CONTRIBUTION DES OSC AU DÉVELOPPEMENT DANS SON CONTEXTE</b>	<b>25</b>
Identifier les principaux obstacles à l'efficacité de la contribution des OSC au développement	25
OUTIL : Analyse des conditions propices	25
Comprendre les relations de pouvoir	30
OUTIL : Le Cube du pouvoir	31
<b>ETAPE 2: DÉFINIR CE QUE VOUS VOULEZ CHANGER</b>	<b>33</b>
OUTIL : L'approche « SMART »	34
<b>ETAPE 3: SAVOIR QUI PEUT FAIRE ADVENIR LE CHANGEMENT</b>	<b>36</b>
Connaître la mécanique des politiques et des prises de décision	36

Effectuer une analyse des parties prenantes	39
OUTIL : La matrice du pouvoir et de la volonté	40
Apprendre à connaître vos publics	41
<b>ÉTAPE 4: FORGER DES ALLIANCES POUR DONNER PLUS DE POIDS À VOTRE DISCOURS</b>	<b>42</b>
OUTIL : Élaborer un protocole d'accord ou une plate-forme commune de plaidoyer	45
<b>ÉTAPE 5: EXPOSER VOS ARGUMENTS</b>	<b>46</b>
Utiliser des éléments probants dans votre argumentaire	46
Élaborer des messages clairs	48
OUTIL : Dix règles d'or pour produire des messages percutants	48
<b>ÉTAPE 6: FAIRE PASSER VOS MESSAGES</b>	<b>50</b>
Évaluer et gérer les risques	50
OUTIL : Analyse des risques du plaidoyer	51
Communication individuelle (lobbying)	52
OUTIL : La feuille des « Questions pénibles »	53
Négociation	53
S'engager auprès des médias	54
OUTIL : Le « message d'une minute »	56
Utiliser les médias sociaux	56
Mobiliser l'opinion publique	59
<b>ÉTAPE 7: CONSOLIDER VOTRE PLAN ET ASSURER LE SUIVI DES PROGRÈS</b>	<b>62</b>
Élaborer un plan de plaidoyer	62
Suivi-évaluation de votre plaidoyer	62
<b>4. Annexes</b>	<b>64</b>
Annexe 1 Glossaire	64
Annexe 2 Plan de plaidoyer modèle	67
Annexe 3 Exemples d'indicateurs de plaidoyer	76
Annexe 4 Modèle de rapport pour les réunions	78
Annexe 5 Carnet de bord des effets	79
Annexe 6 Ressources	80

# Préface

## Le Forum sur l'efficacité du développement des OSC et le Cadre international pour l'efficacité de la contribution des OSC au développement, en quelques mots

Le Forum sur l'efficacité du développement des OSC<sup>1</sup> (également appelé le Forum ouvert) est un processus mondial créé pour et par des organisations de la société civile (OSC) du monde entier, afin d'établir un cadre commun de principes qui définit ce qu'est une pratique de développement efficace dans le cas d'une OSC, afin d'élaborer les normes minimales d'un environnement propice aux OSC et de promouvoir la place des OSC dans le système international de coopération au développement.

L'idée d'un Forum ouvert a germé au cours d'une réunion exploratoire sur l'efficacité des OSC organisée à Paris (France), en juin 2008. Le Forum a été officiellement institué un peu plus tard dans l'année, suite au 3ème Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide (FHN3) à Accra (Ghana), après que ce dernier ait appelé les organisations de la société civile à élaborer leur propre vision de l'efficacité du développement. Le Forum est mandaté jusqu'au 4ème Forum de haut niveau (FHN4) prévu fin 2011 à Busan, en Corée du Sud, où il remettra ses conclusions en vue d'une reconnaissance officielle. Les résultats du Forum constituent par ailleurs un point de référence constant pour les organisations de la société civile qui veulent améliorer leur efficacité en tant qu'acteurs indépendants du développement.

Les objectifs du Forum ouvert se déclinent en trois « axes » :

1. dégager un consensus autour d'un corpus de principes globaux pour l'efficacité de la contribution des OSC au développement
2. formuler des conseils pour guider les OSC dans la mise en oeuvre de ces principes
3. faire pression sur les gouvernements afin qu'ils instaurent des conditions propices à l'action des OSC.

Ces trois axes sont au coeur du Consensus OSC de Siem Reap relatif au Cadre international pour l'efficacité de la contribution des OSC au développement (en abrégé, le Cadre international) – la déclaration finale consolidée du Forum ouvert<sup>2</sup>.

Les consultations du Forum ouvert ont été guidées par un Groupe de facilitation global, formé de 29 membres issus de plates-formes OSC du monde entier. Trois années durant (de 2009 à 2011), au travers de consultations nationales, régionales et thématiques, le Forum ouvert a amorcé un dialogue avec des milliers d'OSC à travers le monde afin de déterminer ce qui constituait l'essence même de l'efficacité de la contribution des OSC au développement, tant du point de vue des principes qui sous-tendent leur action que de l'environnement dans lequel elles peuvent mener cette action avec le plus d'efficacité. L'objectif de cette consultation mondiale était de donner au plus grand nombre possible d'OSC l'occasion de participer au Forum, pour bien prouver que ce dernier était un processus légitime et ouvert à la société civile dans son ensemble.

Parallèlement à ces consultations de la société civile, le Forum a organisé des réunions plurilatérales au plan régional, national et international en vue de faciliter le dialogue et les débats entre les OSC, les donateurs et les gouvernements autour des conditions propices à une société civile dynamique. Sur la base des apports fournis par les milliers de parties prenantes aux consultations, la première Assemblée mondiale du Forum ouvert tenue à Istanbul (Turquie), en septembre 2010, a entériné huit principes pour l'efficacité de la contribution des OSC au développement – les « Principes d'Istanbul » – qui constituent le fondement d'une action de développement efficace pour les OSC du monde entier

La deuxième et dernière Assemblée mondiale du Forum ouvert, tenue à Siem Reap (Cambodge), en juin 2011, a entériné l'ébauche finale du *Cadre international* pour l'efficacité de la contribution des OSC au développement, en ce y compris les huit Principes d'Istanbul. Ce Cadre a été élaboré à partir des contributions faites par les représentants de la société civile lors de la première Assemblée mondiale, de même qu'à partir des nombreuses autres consultations nationales, régionales et thématiques organisées entre les deux Assemblées mondiales.

<sup>1</sup> [www.cso-effectiveness.org](http://www.cso-effectiveness.org)

<sup>2</sup> Disponible sur: <http://www.cso-effectiveness.org/-cadre-international,115-.html>

Le *Cadre international* s'accompagne de deux guides : le présent Guide de plaidoyer qui entend aider et conseiller les OSC dans l'utilisation des messages du *Cadre international* à des fins de plaidoyer, pour obtenir des conditions plus propices à leur activité au plan national et régional, et le Guide de mise en oeuvre, qui entend aider et conseiller les OSC dans la mise en application des Principes d'Istanbul<sup>3</sup>.

En approuvant la version finale du *Cadre international* pour l'efficacité de la contribution des OSC au développement, et grâce au Forum ouvert, la société civile a atteint son objectif ambitieux, qui était d'arriver à une déclaration collective et consolidée de la société civile mondiale sur les principes et les pratiques de l'efficacité de la contribution des OSC au développement. Avec ce Guide de plaidoyer, les organisations de la société civile pourront continuer de demander la mise en place de conditions plus propices à leur action, en profitant de la cette dynamique mondiale pour améliorer leur efficacité en tant qu'acteurs du développement.

## À quoi doit servir ce Guide de plaidoyer ?

En tant qu'acteurs du développement, les OSC sont largement tributaires des politiques et des pratiques des donateurs, des gouvernements des pays en développement et de leur propre rôle de bailleur de fonds. Ce guide fournit aux OSC du monde entier des informations, des conseils et des outils qui leur permettront d'adapter le *Cadre international* à leur contexte et de revendiquer des conditions plus propices à l'efficacité de leur contribution au développement, en fonction de la réalité du terrain.

Ce guide entend favoriser des actions de plaidoyer

- **entre OSC** : pour mutualiser leurs bonnes pratiques, leurs acquis et leurs expériences et pour promouvoir le maillage et la collaboration (au plan régional ou international, par exemple) en vue d'atteindre leurs objectifs de plaidoyer communs en faveur de la mise en capacité de la société civile.
- **vis-à-vis des parties prenantes extérieures** : au travers d'un engagement formel à soutenir le travail des OSC en tant qu'acteurs de plein droit du développement, et conformément au *Cadre international* pour l'efficacité de la contribution des OSC au développement, les donateurs, les gouvernements nationaux et d'autres acteurs institutionnels seront invités à mettre en place les conditions minimales d'un environnement plus porteur pour les OSC.

## Comment ce guide peut-il aider les OSC à revendiquer des conditions plus propices ?

- En incitant les OSC et en renforçant la capacité de ces dernières à s'engager auprès d'autres parties prenantes (gouvernement, donateurs, secteur privé, par exemple) afin d'édicter et/ou de renforcer des normes propices à l'efficacité de la contribution des OSC au développement.
- En aidant les OSC à effectuer une « Analyse des conditions propices » de manière à repérer les principaux obstacles extérieurs (notamment les pratiques, les politiques et les normes juridiques, bureaucratiques, fiscales, politiques, culturelles et d'information) « invalidantes », qui inhibent la capacité des OSC à contribuer efficacement au développement.
- En prodiguant des conseils pour lever ces obstacles extérieurs et obtenir des changements positifs, au travers d'initiatives de plaidoyer stratégiques aux plans local, national, régional et international.
- En proposant des outils pour recenser les principaux intervenants dans les débats nationaux / régionaux / internationaux sur l'efficacité du développement (exercice de cartographie des OSC, donateurs, gouvernements, institutions régionales et internationales, médias) et identifier les principales cibles, les personnes influentes et les adversaires.
- En suggérant quelques méthodes pour élaborer des messages efficaces et sélectionner des actions ou

3 Les deux guides sont disponibles à cette adresse <http://www.cso-effectiveness.org/-toolkits,117-.html?lang=fr>

- des outils de plaidoyer en fonction des diverses parties prenantes, afin de faire passer ses messages et de mobiliser les appuis autour de ses objectifs de changement.
- En cadrant quelques outils et stratégies de communication, notamment pour travailler avec les médias et leur fournir du contenu.
- En favorisant la coordination et le renforcement des efforts déployés collectivement autour de tâches et d'objectifs de plaidoyer communs.

## Comment ce guide est-il structuré ?

Le guide se décline en trois parties.

La **1<sup>ÈRE PARTIE</sup>** résume dans les grandes lignes les principaux éléments et les principales phases d'un plaidoyer en faveur de conditions plus propices pour les OSC.

La **2<sup>ÈME PARTIE</sup>** reprend des informations et des documents essentiels pour l'efficacité de la contribution des OSC au développement et les conditions propices.

La **3<sup>ÈME PARTIE</sup>** guide l'OSC pas à pas dans l'élaboration, la mise en oeuvre, le suivi et l'évaluation d'une action de plaidoyer en faveur de conditions propices et lui fournit les outils nécessaires à cet effet (activités et logistique).

Divers outils de plaidoyer sont mentionnés tout au long du guide et des modèles sont repris en annexe. Chaque partie s'accompagne de conseils pratiques, d'études de cas et de citations des membres du Forum ouvert.



DEUXIÈME  
ASSEMBLÉE  
MONDIALE DU FORUM,  
SIEM REAP-CAMBODGE,  
JUN 2011

## REMERCIEMENTS

Merci tout d'abord à celles et ceux qui, de 2008 à 2011, ont pris part aux consultations nationales, régionales et thématiques du Forum ouvert. Ce Guide de plaidoyer repose en grande partie sur leurs débats autour des normes minimales en faveur de conditions plus propices aux OSC.

Merci ensuite aux participants de l'Assemblée mondiale tenue par le Forum ouvert, à Siem Reap (Cambodge) en juin 2011, et en particulier aux participants des ateliers sur le plaidoyer, aux animateurs, aux preneurs de notes et à ceux qui ont fourni de précieuses ressources de plaidoyer. Un merci tout particulier à Adele Poskitt (CIVICUS), Brian Tomlinson (AidWatch Canada) et Kimberly Darter (InterAction) pour leurs apports à l'élaboration de cette ébauche finale.

Merci aussi à tous ceux qui, après l'Assemblée mondiale, nous ont fait parvenir d'excellentes analyses et études de cas sur leurs actions de plaidoyer. Faute de place, toutes n'ont pu être reprises dans ce Guide de plaidoyer, mais elles ont été postées sur le site web du **Forum ouvert**<sup>4</sup>.

Pour les études de cas, nous aimerions remercier : Mauricio Cadavid et Liliana Rodríguez Burgos (CCONG, Colombie), Laura Becerra (EQUIPO PUEBLO, Mexique), Xenia Tovar (Observatorio de la Cooperación Internacional, Colombie), Vera Masagao Ribeiro (ABONG, Brésil), Rosa Inés Ospina-Robledo (Rendir Cuentas, Argentine), Graça Samo (Forum Mulher, Mozambique), Marta Cumbi (FDC, Mozambique), Rosalinda (Maan) Tablang (CPDG, Philippines), Adam Nord et Mandeep Tiwana (CIVICUS, Afrique du Sud), Fraser Reilly-King (CCCI, Canada), Ilyas Safarli (Centre d'innovation socio-économique « Uluchay », Azerbaïdjan), Melanie Ossberger (GLOBALE VERANTWORTUNG, Autriche), Auli Starck (KEPA, Finlande), Gary Walsh (DOCHAS, Irlande), Bruno Stoeckli (Alliance Sud, Suisse), Lyubov Palyvoda (CCC, Ukraine) d'avoir partagé leur temps et leurs expériences avec nous.

Enfin, nous tenons à exprimer notre gratitude aux collaborateurs du Forum ouvert : à Olga Kozhaeva, Responsable des communications et du plaidoyer, pour son aide à la confection de ce Guide de plaidoyer et à Amy Bartlett, Coordinatrice mondiale, pour les dernières corrections et la supervision générale.

# Vue d'ensemble et résumé de ce Guide

## Définir les conditions propices à l'efficacité de la contribution des OSC au développement

Les OSC occupent une place importante dans le développement international, comme parties prenantes de l'acheminement de l'aide, mais aussi comme donateurs. En tant qu'acteurs indépendants du développement, les OSC sont largement tributaires du contexte dans lequel elles opèrent. Les politiques et les pratiques des donateurs officiels et des gouvernements des pays en développement conditionnent leur capacité à s'engager dans la sphère du développement. La mise en application des Principes d'Istanbul par les OSC dépend donc dans une large mesure de l'existence de politiques, de lois et de réglementations publiques porteuses de ces principes. Depuis quelques années, cependant, de nombreuses OSC du Nord comme du Sud assistent à une détérioration de leur environnement de travail et à un rétrécissement de l'espace démocratique alloué aux activités de développement et de plaidoyer qu'elles initient, tant dans les pays en développement que dans les pays développés.

Le chapitre que le Cadre international consacre aux conditions propices décrit les normes minimales que les gouvernements et les donateurs doivent mettre en place pour que les OSC puissent être des acteurs de plein droit du développement. Pour être efficaces, les OSC appellent les gouvernements et les donateurs à :

- honorer leurs obligations en matière de droits humains
- reconnaître que les OSC sont des acteurs de plein droit du développement
- structurer le dialogue démocratique et politique afin d'améliorer l'efficacité du développement
- rendre compte de politiques cohérentes et transparentes, au service du développement
- créer des modes de financement propices à l'efficacité de la contribution des OSC au développement

## Plaider pour des conditions plus propices

Le plaidoyer est un merveilleux outil qui, aux quatre coins du monde, peut aider les OSC à adapter le Cadre international à leur contexte et à revendiquer des conditions plus propices à l'efficacité de leur contribution au développement, en fonction de la réalité du terrain. Le plaidoyer est un moyen pour les OSC de faire entendre leurs messages sur l'efficacité du développement et sur les normes propices à des publics clés, de manière à influencer les processus décisionnels et à alimenter le dialogue politique plurilatéral. **De manière générale, on peut définir le plaidoyer portant sur l'efficacité de la contribution des OSC au développement et sur les conditions propices comme :**

**UN PROCESSUS DONT LE BUT AVOUÉ EST D'INFLUENCER LES POLITIQUES ET LES ACTIONS DES DÉTENTEURS DE POUVOIR AFIN D'OBTENIR DES CONDITIONS PROPICES À UNE SOCIÉTÉ CIVILE EFFICACE, SUR LA BASE DE NORMES MINIMALES DÉFINIES, CHAQUE FOIS QUE POSSIBLE, AU TRAVERS D'UN DIALOGUE PLURILATÉRAL.**

## LE CADRE INTERNATIONAL PRÉCISE CERTAINES NORMES MINIMALES, OU CONDITIONS PRÉALABLES À UNE SOCIÉTÉ CIVILE SOLIDE ET EFFICACE.

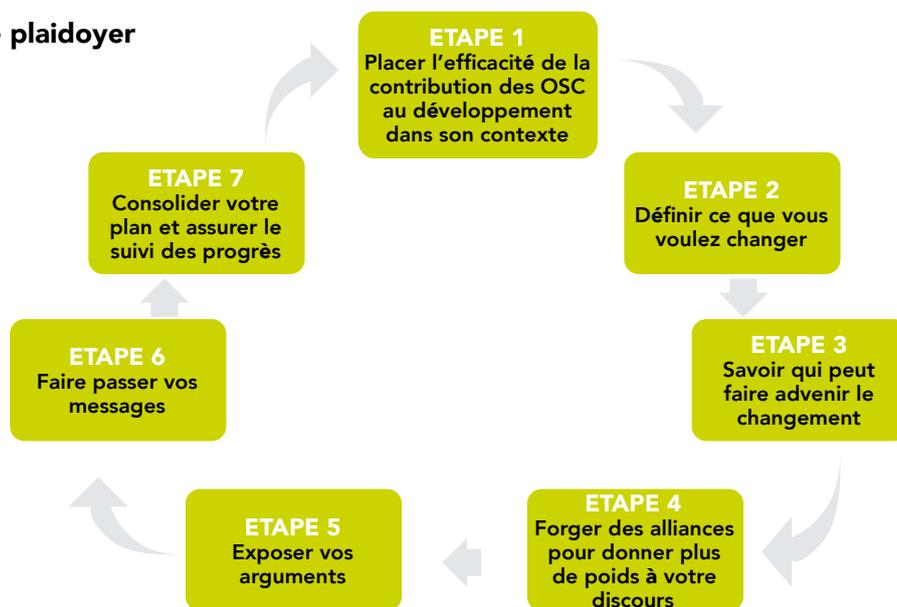
DOMAINE	NORMES MINIMALES
Honorer les obligations en matière de droits humains	<ul style="list-style-type: none"> <li>• la liberté d'association et de réunion</li> <li>• la reconnaissance juridique pour faciliter le travail des OSC</li> <li>• le droit à la liberté d'expression</li> <li>• liberté de mouvement, le droit à la mobilité et le droit de voyager</li> <li>• le droit de fonctionner librement sans ingérence injustifiée de l'État</li> <li>• l'espace juridique pour rechercher et obtenir les ressources nécessaires à l'appui de leur rôle légitime dans le développement</li> </ul>
Les OSC en tant qu'acteurs de plein droit du développement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Au travers de leur législation, de leurs politiques et de leur programmation, les gouvernements affirment et garantissent la pleine participation des OSC en tant qu'acteurs de plein droit du développement</li> </ul>
Dialogue démocratique et politique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• une écoute systématique des divers points de vue, en particulier des organisations communautaires, des associations de femmes et des représentants des populations indigènes</li> <li>• des objectifs et des processus clairs et transparents</li> <li>• le libre accès à l'information, notamment aux stratégies nationales et aux programmes envisagés</li> <li>• l'accès à des documents pertinents, disponibles dans la langue des personnes consultées</li> <li>• des consultations en temps voulu pour pouvoir influencer les décisions</li> <li>• la reconnaissance des responsabilités et des apports des autres acteurs, surtout des parlementaires et des autorités locales</li> <li>• des ressources suffisantes pour permettre une pleine participation de l'ensemble des parties prenantes</li> </ul>
Redevabilité et transparence, au service du développement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• les gouvernements rendent compte de leurs actions, plans, stratégies et priorités de développement en toute transparence</li> <li>• les donateurs définissent clairement la place qu'ils accordent aux OSC dans leurs plans et leurs cadres stratégiques</li> </ul>
Modes de financement propices	<p>Les bailleurs officiels doivent proposer des modalités de financement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• axées sur les résultats, qui s'inscrivent sur le long terme et s'accompagnent d'un appui institutionnel, partant du principe que les OSC fournissent des biens publics</li> <li>• réactives par rapport aux initiatives des OSC</li> <li>• ouvertes à la diversité des OSC, en apportant un soutien à des OSC de toutes tailles, à leurs coalitions et à leurs réseaux</li> <li>• aux dispositions prévisibles, transparentes, harmonisées et faciles à comprendre</li> <li>• qui visent à promouvoir la mobilisation des ressources locales</li> <li>• qui soutiennent toute l'inventivité et la programmation des OSC, y compris en termes de plaidoyer et de politiques de développement</li> </ul>

Le plaidoyer peut être un levier utile pour apporter du changement :

- lorsqu'il n'y a pas de politiques, de lois ou de réglementations pour soutenir comme il se doit l'efficacité de la contribution des OSC au développement (normes propices rares ou faibles) ;
- lorsque les politiques, les lois et les réglementations existantes sont préjudiciables aux OSC – « invalidantes » – et nuisent à l'efficacité de leur contribution au développement ;
- lorsqu'il existe des politiques, des lois et des réglementations propices, mais qu'elles ne sont pas appliquées.

Une planification minutieuse et un plaidoyer mûrement réfléchi s'avèrent d'autant plus importants que l'on travaille dans un environnement socio-politique complexe. Le diagramme ci-dessous illustre les principales étapes d'un plaidoyer en faveur de conditions plus propices pour les OSC.

### Planifier votre plaidoyer



Finalement, le plaidoyer n'est pas un processus linéaire. Les étapes ne se suivront pas toujours dans cet ordre. Les OSC devront parfois réagir et s'adapter à l'évolution de l'environnement extérieur, surtout lorsqu'elles mènent leur plaidoyer dans des situations difficiles ou dans un contexte politique hostile. Elles devront parfois changer de stratégie et saisir les occasions qui se présentent. Néanmoins, elles doivent impérativement analyser, planifier et considérer chaque étape comme le rouage d'une stratégie d'ensemble. Elles trouveront dans ce guide des directives, des conseils et des outils pour les aider à élaborer leur plan de plaidoyer de bout en bout.

### Utiliser ce guide pour votre travail de plaidoyer en faveur de conditions propices aux OSC

Ce guide entend apporter des idées et des conseils de base aux OSC qui veulent revendiquer des conditions plus propices pour leur action de développement, sur la base des normes minimales inscrites dans le *Cadre international pour l'efficacité de la contribution des OSC au développement*.

*Vous trouverez ci-après un résumé des étapes proposées aux OSC qui veulent planifier un plaidoyer en faveur de conditions propices adapté à leur contexte et à la réalité de leur pays. Dans le guide proprement dit figurent plusieurs études de cas mettant en évidence certains des problèmes et des succès rencontrés par la société civile dans les actions de plaidoyer menées jusqu'ici en faveur de conditions propices pour les OSC.*

## 1<sup>ère</sup> ÉTAPE PLACER L'EFFICACITÉ DE LA CONTRIBUTION DES OSC AU DÉVELOPPEMENT DANS SON CONTEXTE

- L'élaboration de stratégies de plaidoyer judicieuses aux plans international, national et local suppose avant tout que l'on **identifie, que l'on analyse et que l'on hiérarchise les obstacles extérieurs à l'efficacité de la contribution des OSC au développement**. Ces obstacles peuvent être de diverse nature : violations systématiques des droits humains par les autorités, en ce y compris ceux du personnel et des volontaires de l'OSC ; le fait que les autorités ne reconnaissent pas les OSC comme des acteurs de plein droit ; faiblesse ou absence de dialogue politique pour améliorer l'efficacité du développement ; manque de transparence et de redevabilité du gouvernement ; manque de financement ou modalités de financement invalidantes pour les OSC. Seules ou à plusieurs, ces barrières freinent la mise en application des Principes d'Istanbul et contrarient l'efficacité de la contribution des OSC au développement.
- Ce guide propose une méthode pour effectuer une **Analyse des conditions propices**, sur la base des normes minimales / conditions préalables à une société civile efficace, telles qu'elles apparaissent dans le Cadre international. Cette méthode doit permettre aux OSC d'analyser et de repérer les obstacles qui gênent le plus et le plus immédiatement leur action – et, au final, l'efficacité de leur contribution au développement – et dont elles souhaitent se débarrasser grâce au plaidoyer.

Sous-points de cette étape :

- Identifier les principaux obstacles à l'efficacité de la contribution des OSC au développement
  - OUTIL : [Analyse des conditions propices](#)
- Comprendre les relations de pouvoir
  - OUTIL : [le Cube du pouvoir](#)

## 2<sup>ème</sup> ÉTAPE DÉFINIR CE QUE VOUS VOULEZ CHANGER

- Une fois l'Analyse des conditions propices effectuée, il n'est sans doute pas inutile de **définir plus précisément les changements que l'OSC veut obtenir dans son contexte**. La définition d'un objectif sur le long terme et d'objectifs de changement à court et à moyen terme est une composante cruciale du processus de planification d'un plaidoyer. Les objectifs doivent indiquer concrètement ce qui sera accompli, avec qui, comment, et dans quels délais.
  - OUTIL : [l'approche « SMART »](#)

## 3<sup>ème</sup> ÉTAPE SAVOIR QUI PEUT FAIRE ADVENIR LE CHANGEMENT

- Les OSC qui cherchent à influencer les politiques et les pratiques ne peuvent faire l'économie d'une **analyse du contexte politique**. Une stratégie de plaidoyer qui se veut efficace doit connaître la mécanique des politiques et des prises de décision dans un contexte politique donné – quel que soit le régime politique – et savoir qui a le pouvoir d'influencer ou de réaliser les changements souhaités. La cartographie du contexte politique et la visualisation des processus décisionnels peuvent aider les OSC à identifier les principaux intervenants et les points d'entrée possible d'une action de plaidoyer.
- Lorsqu'elles sont confrontées à un gouvernement hostile, à des situations de conflit, ou lorsqu'elles dénoncent des violations systémiques des droits humains, les OSC peuvent choisir de **cibler des acteurs puissants qui se trouvent en dehors de leur contexte national** (en portant l'affaire devant les Nations unies, par exemple) mais qui sont susceptibles d'influencer les processus politiques et décisionnels de leur pays.
- Nous proposons un outil simple pour **effectuer une analyse des parties prenantes et identifier les cibles principales**, les acteurs susceptibles d'influencer ces cibles (personnes influentes), les alliés et les adversaires potentiels.
- Approfondir l'analyse peut également s'avérer utile pour **établir le profil des cibles principales** en fonction de leur connaissance du dossier ou des obstacles que l'OSC cherche à surmonter, de leur avis sur le

dossier et de ce qui le motive, mais aussi pour découvrir leurs intentions cachées dans la mesure où celles-ci peuvent avoir une incidence sur les efforts de plaidoyer de l'OSC.

- *Sous-points de cette étape :*
  - Connaître la mécanique des politiques et des prises de décision
    - ÉTUDE DE CAS : Influencer les processus législatifs : expériences africaines
    - ÉTUDE DE CAS : Le processus Londres-Carthagène-Bogotá
  - Effectuer une analyse des parties prenantes
    - OUTIL : La matrice du pouvoir et de la volonté
  - Apprendre à connaître vos publics

#### 4<sup>ème</sup> ÉTAPE FORGER DES ALLIANCES POUR DONNER PLUS DE POIDS À VOTRE DISCOURS

Quel que soit le contexte, il est indispensable de bâtir des alliances et des coalitions pour revendiquer des conditions plus propices à l'efficacité de la contribution des OSC au développement. Comme le montre l'expérience du Forum ouvert, les OSC peuvent être de puissants agents de changement lorsqu'elles parlent à l'unisson.

- OUTIL : Élaborer un protocole d'accord ou une plate-forme commune de plaidoyer
- OUTIL : Modèle de rapport pour les réunions de groupe (Annexe 4)
- ÉTUDE DE CAS : Plate-forme pour un nouveau cadre réglementaire OSC au Brésil

#### 5<sup>ème</sup> ÉTAPE EXPOSER VOS ARGUMENTS

- **Le recueil et la présentation de solides éléments probants** sur les causes et les conséquences d'un obstacle, ou sur les conditions invalidantes que votre OSC cherche à surmonter et sur la viabilité de la solution qu'elle propose est un passage obligé de toute action de plaidoyer en faveur de conditions propices.
- Les éléments probants sont nécessaires, mais rarement suffisants, surtout si vous avez affaire à un environnement politique hostile. **Ce qui compte, c'est ce que vous en faites.**
- Le volet « communication » du plaidoyer doit chercher à informer, à persuader et à pousser les gens à agir. Il convient **d'élaborer des messages en direction des publics clés**. Les OSC s'emploieront à dégager un message principal, qui résume clairement leur position et les changements souhaités. Elles pourront ensuite le décliner en messages plus spécifiques, adaptés aux publics visés, en accentuant éventuellement certains aspects du message principal.
- *Sous-points de cette étape*
  - Utiliser des éléments probants dans votre argumentaire
    - ÉTUDE DE CAS : Rétrécissement de l'espace accordé à la société civile et aux droits humains au Canada : recueil d'éléments probants au travers des « Voix »
  - Élaborer des messages clairs
    - OUTIL : Dix règles d'or pour produire des messages percutants

#### 6<sup>ème</sup> ÉTAPE FAIRE PASSER VOS MESSAGES

- Suivant le contexte et le public visé, les OSC auront le choix entre diverses façons de présenter leurs messages et leurs revendications (propositions de changement dans les politiques et les pratiques). **Il revient à chaque OSC de déterminer les méthodes et les tactiques qui lui semblent les plus efficaces pour faire passer son message**, en fonction de la conjoncture politique, de la culture, des traditions et des risques qu'elle encourt à parler ouvertement de la problématique qu'elle a choisie.

- Lorsqu'arrivera le moment de vous pencher sur **le timing et la logistique de votre communication**, posez-vous les questions suivantes : qui fera passer les messages (source) ? De quelle manière les messages seront-ils transmis (format) ? Quel est le meilleur moment et le meilleur endroit pour les faire passer ?
- Bien qu'ils soient d'une certaine manière inévitables, **l'OSC se doit, durant la phase de planification et avant d'engager une quelconque action de plaidoyer, d'envisager les risques, les défis et les situations potentiellement négatives qu'elle pourrait rencontrer.** Il va de soi que toute campagne efficace comporte une prise de risque ; une analyse globale des risques peut néanmoins aider les OSC à privilégier certaines stratégies de plaidoyer et à minimiser ou atténuer les risques encourus par elles-mêmes, leurs salariés, les volontaires, les militants ou les populations avec lesquelles elles travaillent. Ce guide propose un outil d'évaluation des risques simple à utiliser.
- Ce guide propose également des directives et des conseils pour faire passer diversement les messages relatifs à l'efficacité du développement et aux normes propices minimales, notamment par le biais de la communication individuelle (lobbying), de la négociation, de l'engagement auprès des médias, de l'utilisation des médias sociaux et de la mobilisation de l'opinion publique
- *Sous-points de cette étape :*
  - Évaluer et gérer les risques
    - OUTIL : [Analyse des risques du plaidoyer](#)
  - Communication individuelle (lobbying)
    - OUTIL : [La feuille des « Questions pénibles »](#)
  - Négociation
    - OUTIL : [«Le message d'une minute»](#)
  - S'engager auprès des médias
    - OUTIL : [«Le message d'une minute»](#)
  - Utiliser les médias sociaux
    - ÉTUDE DE CAS : [Les médias sociaux et le Printemps arabe](#)
  - Mobiliser l'opinion publique
    - ÉTUDE DE CAS : [La campagne « Free Morong 43 » aux Philippines](#)

## 7<sup>ème</sup> ÉTAPE CONSOLIDER VOTRE PLAN ET ASSURER LE SUIVI DES PROGRÈS

- **Le regroupement** de toutes les informations produites durant la phase de planification **au sein d'un plan de plaidoyer** est essentiel. Le plan de plaidoyer est un document important qui devrait être entériné par la hiérarchie et auquel devraient adhérer tous ceux qui sont associés à l'initiative de plaidoyer. Vous trouverez en annexe de ce guide un plan de plaidoyer modèle.
- **Le suivi-évaluation du plaidoyer en faveur de conditions propices** est tout aussi essentiel pour la redevabilité et pour s'assurer que les enseignements ont été tirés afin d'améliorer les futures actions de plaidoyer. Un suivi constant de l'impact s'avère particulièrement important dans le cas du plaidoyer car il permet aux OSC de détecter les éléments probants à mesure que les changements interviennent, d'évaluer les progrès accomplis dans l'obtention des changements et de vérifier l'exactitude des postulats concernant la mécanique du changement dans leur contexte. Ce guide comporte plusieurs outils et **indicateurs de plaidoyer pour aider les OSC à documenter, à suivre et à évaluer leur plaidoyer.**
- *Sous-points de cette étape:*
  - Élaborer un plan de plaidoyer
    - OUTIL : [Plan de plaidoyer modèle \(Annexe 2\)](#)
  - Suivi-évaluation de votre plaidoyer
    - OUTIL : [Exemples d'indicateurs de plaidoyer \(Annexe 3\)](#)
    - OUTIL : [Carnet de bord des effets \(Annexe 5\)](#)

# Ce qu'il faut savoir des conditions propices aux OSC

*Ce point reprend des informations générales sur les normes minimales ou conditions préalables à une société civile efficace ; les résultats du dialogue plurilatéral sur les normes propices ; les engagements et autres dispositions déjà pris au niveau international.*

## La place des OSC dans l'aide internationale et le dialogue sur l'efficacité du développement

Les OSC occupent une place importante dans le développement international, comme parties prenantes de l'acheminement de l'aide, mais aussi comme donateurs. L'autonomie des OSC dans la sphère du développement a été officiellement reconnue par le Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide, tenu à Accra (Ghana), en 2008. À l'époque, les organisations de la société civile ont été mandatées pour déterminer, au travers du *Forum sur l'efficacité du développement des OSC*<sup>5</sup>, les principes, les lignes directrices et les normes des conditions propices à l'accomplissement de leurs missions en tant qu'acteurs du développement.

En tant qu'acteurs indépendants du développement, les OSC sont largement tributaires du contexte dans lequel elles opèrent. Les politiques et les pratiques des donateurs officiels et des gouvernements des pays en développement conditionnent leur capacité à s'engager dans la sphère du développement. La mise en application des Principes d'Istanbul par les OSC dépend donc dans une large mesure de l'existence de politiques, de lois et de réglementations publiques porteuses de ces principes. Depuis quelques années, cependant, de nombreuses OSC du Nord comme du Sud assistent à une détérioration de leur environnement de travail et à un rétrécissement de l'espace démocratique alloué aux activités de développement et de plaidoyer qu'elles initient, tant dans les pays en développement que dans les pays développés.

Le chapitre que le Cadre international consacre aux conditions propices décrit les normes minimales que les gouvernements et les donateurs doivent mettre en place pour que les OSC puissent être des acteurs de plein droit du développement. Pour être efficaces, les OSC appellent les gouvernements et les donateurs à :

- honorer leurs obligations en matière de droits humains
- reconnaître que les OSC sont des acteurs de plein droit du développement
- structurer le dialogue démocratique et politique afin d'améliorer l'efficacité du développement
- rendre compte de politiques cohérentes et transparentes, au service du développement
- créer des modes de financement propices à l'efficacité de la contribution des OSC au développement<sup>6</sup>

## Normes minimales ou conditions préalables à une société civile efficace

**CONDITIONS PROPICES :** conditions politiques créées par les gouvernements, les bailleurs officiels et les autres acteurs du développement – y compris les OSC en tant que donateurs – qui conditionnent la façon dont les OSC s'acquittent de leur mission.

**NORMES PROPICES MINIMALES :** ensemble corrélé de bonnes pratiques suivies par les donateurs et les gouvernements (dans le domaine juridique, réglementaire, fiscal, politique et culturel) pour renforcer la capacité des OSC acteurs du développement à s'engager dans les processus de développement de manière durable et efficace.

Dans le droit fil des messages qu'il adresse aux gouvernements et aux donateurs, le Cadre international précise certaines normes minimales, ou conditions préalables à une société civile solide et efficace.

DOMAINE	NORMES MINIMALES
Honorar les obligations en matière de droits humains	<ul style="list-style-type: none"> <li>• la liberté d'association et de réunion</li> <li>• la reconnaissance juridique pour faciliter le travail des OSC</li> <li>• droit à la liberté d'expression</li> <li>• la liberté de mouvement, le droit à la mobilité et le droit de voyager</li> <li>• le droit de fonctionner librement sans ingérence injustifiée de l'État</li> <li>• l'espace juridique pour rechercher et obtenir les ressources nécessaires à l'appui de leur rôle légitime dans le développement</li> </ul>
Les OSC en tant qu'acteurs de plein droit du développement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Au travers de leur législation, de leurs politiques et de leur programmation, les gouvernements et les donateurs affirment et garantissent la pleine participation des OSC en tant qu'acteurs de plein droit du développement.</li> </ul>
Dialogue démocratique et politique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• une écoute systématique des divers points de vue, en particulier des organisations communautaires, des associations de femmes et des représentants des populations indigènes</li> <li>• des objectifs et des processus clairs et transparents</li> <li>• le libre accès à l'information, notamment aux stratégies nationales et aux programmes envisagés</li> <li>• l'accès à des documents pertinents, disponibles dans la langue des personnes consultées</li> <li>• des consultations en temps voulu pour pouvoir influencer les décisions</li> <li>• la reconnaissance des responsabilités et des apports des autres acteurs, surtout des parlementaires et des autorités locales</li> <li>• des ressources suffisantes pour permettre une pleine participation de l'ensemble des parties prenantes.</li> </ul>
Redevabilité et transparence, au service du développement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• les gouvernements rendent compte de leurs actions, plans, stratégies et priorités de développement en toute transparence. Les donateurs définissent clairement la place qu'ils accordent aux OSC dans leurs plans et leurs cadres stratégiques</li> </ul>
Modes de financement propices	<p>Les bailleurs officiels doivent proposer des modalités de financement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• axées sur les résultats, qui s'inscrivent sur le long terme et s'accompagnent d'un appui institutionnel, partant du principe que les OSC fournissent des biens publics</li> <li>• réactives par rapport aux initiatives des OSC</li> <li>• ouvertes à la diversité des OSC, en apportant un soutien à des OSC de toutes tailles, à leurs coalitions et à leurs réseaux</li> <li>• aux dispositions prévisibles, transparentes, harmonisées et faciles à comprendre</li> <li>• qui visent à promouvoir la mobilisation des ressources locales</li> <li>• qui soutiennent toute l'inventivité et la programmation des OSC, y compris en termes de plaidoyer et de politiques de développement</li> </ul>

## Dialogue plurilatéral sur les normes minimales pour créer des conditions propices

### Quel est le rôle du Forum ouvert dans le dialogue plurilatéral?

Dans le cadre de ses consultations, le Forum a également organisé des réunions plurilatérales en vue de faciliter le dialogue et les débats entre les OSC, les donateurs et les gouvernements autour des conditions propices à mettre en place pour que les OSC puissent être des acteurs du développement efficaces et indépendants.

### Qu'est-ce que l'Équipe de travail multipartite sur l'efficacité de la contribution des OSC au développement ?

L'*Équipe de travail multipartite sur l'efficacité du développement des OSC et l'environnement propice*<sup>7</sup> est un groupe formé de représentants de gouvernements et d'agences donateurs, qui s'emploie à recueillir, en prévision du 4<sup>ème</sup> Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide, des données probantes sur la mise en oeuvre des engagements pris par le Programme d'action d'Accra envers la société civile. Cette Équipe de travail fait partie du Pôle A (Appropriation et responsabilité) du groupe de travail sur l'efficacité de l'aide du CAD de l'OCDE.

La logique qui sous-tend les travaux de l'Équipe de travail est que, compte tenu de l'ampleur des missions et des flux d'aide dévolus aux organisations de la société civile dans l'architecture du développement international, il est de l'intérêt de toutes les parties prenantes de s'engager auprès des OSC pour optimiser leurs contributions en paroles et en actes au développement.

### Messages de plaidoyer de l'Équipe de travail multipartite

En vue du 4<sup>ème</sup> Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide (FHN4), l'Équipe de travail a défini un ensemble de messages communs à partir des éléments recueillis sur les conditions extérieures dans lesquelles s'inscrit l'action des OSC depuis Accra. Une sélection des messages-clés de l'Équipe de travail multipartite est reprise à l'annexe 3 du Cadre international pour l'efficacité de la contribution des OSC au développement et constitue une autre source de messages de plaidoyer universellement applicables.

## Engagements internationaux déjà mis en place autour normes et des revendications en faveur de conditions propices aux OSC

### Forums de haut niveau sur l'efficacité de l'aide

#### ■ Déclaration de Paris<sup>8</sup> et Principes de Paris

La Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement est un accord international dans lequel les donateurs et les gouvernements bénéficiaires de l'aide énoncent cinq principes :

- **L'appropriation** – qui se réfère à la gestion de l'aide au niveau du pays récipiendaire
- **L'alignement** des flux d'aide sur les plans de développement spécifiques des pays récipiendaires
- **L'harmonisation** des exigences des donateurs
- **La gestion axée sur les résultats**
- **La responsabilité mutuelle** – qui signifie que l'amélioration de l'efficacité de l'aide est une responsabilité partagée

La société civile comprend que la Déclaration de Paris jette les bases d'une collaboration avec les gouvernements partenaires, mais elle lui reproche de s'intéresser essentiellement aux relations entre donateurs

<sup>7</sup> <http://www.cso-effectiveness.org/-equipe-de-travail-multipartite,145-.html?lang=fr>  
<sup>8</sup> <http://www.oecd.org/dataoecd/53/38/34579826.pdf>

et gouvernements. **Son principe d'appropriation** invite néanmoins les pays partenaires (lisez les gouvernements) à « assurer la conduite de la coordination de l'aide à tous les niveaux et des autres ressources affectées au développement, en consultation avec les donateurs et en encourageant la participation de la société civile et du secteur privé ».

#### ■ Programme d'action d'Accra (PAA)<sup>9</sup>

**Le paragraphe 20 du PAA** reconnaît l'importance des OSC, qu'il considère comme de véritables acteurs indépendants du développement, et engage les OSC, les donateurs et les gouvernements des pays en développement à conjuguer leurs efforts pour instaurer des conditions propices à une maximisation de la contribution des OSC au développement.

**Le paragraphe 13 du PAA** appelle les donateurs et les gouvernements des pays en développement à engager avec les OSC, les parlements et d'autres acteurs de développement un dialogue plus vaste et plus approfondi sur les politiques de développement, notamment au niveau de la préparation, de la mise en oeuvre et du suivi des plans et des politiques nationales de développement.

**Le paragraphe 24 du PAA** engage en outre les donateurs et les gouvernements des pays en développement à améliorer la transparence et la reddition de comptes, vis-à-vis les uns des autres et vis-à-vis de leurs citoyens

Beaucoup estiment que la société civile a remporté une victoire au Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide d'Accra, dans la mesure où la déclaration qui en est ressortie – le Programme d'action d'Accra (PAA) – considère les OSC comme des acteurs indépendants et de plein droit du développement.

#### ■ Partenariat de Busan pour une coopération efficace au service du développement

Le *Partenariat de Busan pour une coopération efficace au service du développement*<sup>10</sup> est l'accord multipartite conclu suite au 4<sup>ème</sup> Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide, qui s'est tenu du 29 novembre au 1er décembre 2011 à Busan, en République de Corée. Il établit **pour la première fois un cadre de la coopération pour le développement conclu entre les organisations de la société civile en tant que participants à part entière** et les gouvernements partenaires, les bailleurs de fonds classiques, les coopérateurs Sud-Sud, les pays du BRIC ainsi que les bailleurs de fonds privés.

Pour la société civile, le Partenariat de Busan reconnaît le couronnement du processus de consultation de 3 ans avec les milliers d'OSC à travers le monde sur les normes qui régissent le rôle unique et indépendant des OSC dans le développement. Les résultats du Forum ouvert (les *Principes d'Istanbul*<sup>11</sup> et le *Consensus OSC de Siem Reap relatif au Cadre international pour l'efficacité de la contribution des OSC au développement*<sup>12</sup>) ont été reconnus officiellement et obtiennent ainsi une légitimité totale dans l'accord :

9 <http://www.oecd.org/dataoecd/53/38/34579826.pdf>

10 Document disponible sur: <http://www.aideeffectiveness.org/busan/14/fr/component/content/article/698.html>

11 Plus d'informations sur: <http://www.cso-effectiveness.org/-principes-d-istanbul,119-.html?lang=fr>

12 Disponible sur: <http://www.cso-effectiveness.org/-cadre-international,115-.html>

## Paragraphe 22 du partenariat de Busan:

Les organisations de la société civile (OSC) jouent un rôle déterminant dans la possibilité pour les personnes de faire valoir leurs droits, dans la promotion des approches fondées sur les droits, dans la définition des politiques de développement et de partenariats et dans leur mise en œuvre. Elles assurent aussi la fourniture de services dans des domaines venant en complément à ceux fournis par l'État. Par conséquent, nous nous appliquerons à :

- a) Respecter pleinement nos engagements respectifs en vue de permettre aux OSC de jouer leur rôle d'actrices indépendantes du développement, en veillant tout particulièrement à créer un environnement cohérent avec les droits internationaux agréés, propice à une maximisation de leur contribution au développement.
- b) Encourager les OSC à suivre des pratiques qui renforcent leur redevabilité et leur contribution à l'efficacité du développement, guidées par les **Principes d'Istanbul** et le **Cadre International des OSC pour un Développement Efficace**.

Cette reconnaissance mondiale multipartite du Cadre international pour l'efficacité de la contribution des OSC au développement et plus particulièrement du chapitre IV concernant les conditions indispensables pour une contribution efficace des OSC au développement, offre à la société civile une base solide à son plaidoyer pour un environnement propice permettant d'agir en tant qu'acteur indépendant et de plein droit du développement.



FORUM MONDIAL  
DE LA SOCIÉTÉ CIVILE  
DE BUSAN, BUSAN  
REPUBLIQUE DE COREE,  
NOVEMBRE 2011



4<sup>e</sup> FORUM DE  
HAUT NIVEAU SUR  
L'EFFICACITÉ DE  
L'AIDE, BUSAN -  
REPUBLIQUE DE COREE,  
NOV.-DEC. 2011

## Autres exemples de dispositions internationales

Le droit international enjoint aux pouvoirs publics de protéger une organisation de la société civile lorsque son intégrité ou la vie de son personnel et de ses membres sont menacées.

- Nations unies : Pacte international relatif aux droits civils et politiques<sup>13</sup>

**Article 21:** Le droit de réunion pacifique est reconnu. L'exercice de ce droit ne peut faire l'objet que des seules restrictions imposées conformément à la loi et qui sont nécessaires dans une société démocratique, dans l'intérêt de la sécurité nationale, de la sûreté publique, de l'ordre public ou pour protéger la santé ou la moralité publiques, ou les droits et les libertés d'autrui.

**Article 22:** Toute personne a le droit de s'associer librement avec d'autres, y compris le droit de constituer des syndicats et d'y adhérer pour la protection de ses intérêts.

- Nations unies : Résolution du Conseil des droits de l'homme relative au droit de réunion et d'association pacifiques<sup>14</sup>

## Exemples de dispositions régionales

- La Charte arabe des droits de l'homme<sup>15</sup> notamment en son article 24 : tout citoyen a le droit de pratiquer librement une activité politique ; toute personne a le droit de constituer librement des associations avec d'autres et d'y adhérer
- Cour européenne des droits de l'homme : jurisprudence en matière de liberté d'association<sup>16</sup>  
(Site en anglais : voir liste en milieu de page)
- Cour européenne des droits de l'homme : textes juridiques relatifs à la participation de la société civile<sup>17</sup> (Site en anglais : voir liste en milieu de page)
- Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe : liberté d'association et participation de la société civile<sup>18</sup> (Site en anglais : voir liste en milieu de page)
- La Charte de l'ASEAN<sup>19</sup>  
On y trouve des références indirectes à la liberté d'association, notamment dans son préambule: « ADHÉRANT aux principes de démocratie, de primauté du droit et de bonne gouvernance, au respect et à la protection des droits de l'homme et des libertés fondamentales ; »
- Charte africaine des droits de l'homme et des peuples<sup>20</sup>  
**Article 10 :** toute personne a le droit de constituer librement des associations avec d'autres, sous réserve de se conformer aux règles édictées par la loi.  
**Article 11 :** toute personne a le droit de se réunir librement avec d'autres.
- Organisation des États américains : textes juridiques relatifs à la liberté d'association et à la société civile<sup>21</sup> (Site en anglais : voir liste en milieu de page)

## Exemples de dispositions nationales

- Pour un recueil partiel des textes juridiques se rapportant aux conditions propices aux OSC dans votre pays, voyez le site (en anglais) de l'ICNL<sup>22</sup>.

13 <http://www2.ohchr.org/french/law/ccpr.htm>

14 [http://ap.ohchr.org/documents/F/HRC/d\\_res\\_dec/A\\_HRC\\_15\\_L.23.pdf](http://ap.ohchr.org/documents/F/HRC/d_res_dec/A_HRC_15_L.23.pdf)

15 <http://www.pogar.org/publications/other/laws/humanrights/acharter-04e.pdf>

16 <http://www.icnl.org/research/monitor/coe.html>

17 <http://www.icnl.org/research/monitor/coe.html>

18 <http://www.icnl.org/research/monitor/osce.html>

19 <http://www.aseansec.org/publications/ASEAN-Charter.pdf>

20 [http://www.aidh.org/Biblio/Txt\\_Afr/Images/Charte\\_afri\\_ddh\\_81.pdf](http://www.aidh.org/Biblio/Txt_Afr/Images/Charte_afri_ddh_81.pdf)

21 <http://www.icnl.org/research/monitor/oas.html>

22 <http://www.icnl.org/research/monitor/>

## ÉTUDE DE CAS

### Faire passer vos messages sur les violations des droits de l'homme à l'ONU – l'expérience de CIVICUS<sup>23</sup>

Plaider votre cause auprès des Nations unies peut être plus facile que vous ne le croyez. Mais il faut au préalable connaître un peu la géographie du Conseil des droits de l'homme (CDH). Il s'agit essentiellement d'une géographie en cercles. Les représentants nationaux forment le cercle intérieur ; les ONG accréditées auprès du Comité économique et social, le cercle médian, et le secrétariat (l'instance chargée de consigner toutes les données, tout ce qui s'est dit, etc.), le cercle extérieur. D'un bout à l'autre de l'année, les ONG ont de nombreuses occasions de commenter les travaux du CDH, que ce soit pour féliciter ou condamner certains pays, pour communiquer de nouveaux éléments d'information ou pour solliciter un appui. Les ONG font également pression sur leurs représentants nationaux, organisent des événements parallèles et travaillent avec d'autres ONG internationales pour galvaniser la solidarité internationale.

Si vous voulez plaider votre cause auprès des Nations unies, la première étape consiste à prendre contact avec une ONG (comme CIVICUS, par exemple) qui dispose d'un représentant au sein du cercle médian des ONG, qui observe les travaux du Conseil au jour le jour et qui y a des contacts. Cette personne sera en quelque sorte vos yeux et vos oreilles aux Nations unies. Elle pourra faire du lobbying pour vous, ce qui veut dire qu'elle pourra rencontrer ou accueillir des représentants nationaux afin de leur exposer votre affaire, organiser des événements en marge du Conseil, et prendre la parole au Conseil. En 2011, par exemple, CIVICUS a contacté son représentant à propos de la situation au Bélarus. Avec l'aide d'autres représentants, il a fait venir des défenseurs des droits de l'homme bélarusses à un événement organisé en marge du Conseil pour qu'ils puissent s'adresser à des représentants nationaux. L'ambassadeur de l'UE auprès des Nations unies figurait dans l'assistance. L'objectif de cette rencontre était de faire pression sur le Conseil des droits de l'homme pour qu'il adopte une résolution qui condamne les actes du régime de Lukashenko et qui appelle à prendre des mesures. Quelques réunions parallèles plus tard, cette résolution voyait le jour, grâce à la coopération entre les représentants aux Nations unies et les défenseurs des droits de l'homme bélarusses.

Notre représentant a en outre participé à l'organisation de réunions privées avec les rapporteurs spéciaux sur la torture, sur les défenseurs des droits de l'homme et sur la liberté d'expression. Nous avons invité des défenseurs des droits de l'homme ouzbèkes et turkmènes à rencontrer ces rapporteurs spéciaux pour leur communiquer des informations. Les rapporteurs spéciaux sont le bras souple du plaidoyer onusien. Ils peuvent rédiger des rapports privés sur la situation des droits de l'homme dans divers pays du monde, ou encore présenter et publier des données sur les violations des droits de l'homme. Grâce à ces rencontres, nous avons attiré l'attention d'une instance très importante de l'action onusienne sur les événements qui se déroulaient au Turkménistan et en Ouzbékistan. Dans le cadre de cette action, nous avons également pris la parole devant le Conseil, et ainsi éveillé une grande attention.

Pour plus d'informations et des conseils sur la façon de plaider votre cause aux Nations unies, contactez Adele Poskitt (CIVICUS) : [adele.poskitt@civicus.org](mailto:adele.poskitt@civicus.org)

23 <http://www.civicus.org/>

# Plaider pour des conditions propices

“ On ne nous servira jamais des conditions propices sur un plateau d'argent. Aux OSC de défendre leurs droits et de batailler ferme pour les obtenir. ”

Militant d'une OSC aux Philippines

Cette partie introduit la notion de plaider pour des conditions propices. Au travers de directives, de conseils et d'outils, elle guide les OSC pas à pas dans l'élaboration, la mise en oeuvre et le suivi de leurs stratégies de plaider.

## Qu'est-ce que le plaider ?

Il existe de nombreuses définitions du plaider et autant de façons de faire du plaider. En substance, le plaider est un ensemble d'activités organisées, destinées à influencer les politiques et les actions des détenteurs de pouvoir afin d'obtenir des changements positifs et durables. Elle cherche aussi à faire en sorte que les processus décisionnels soient ouverts à tous (ou au plus grand nombre) et que des politiques destinées à protéger les populations pauvres et marginalisées soient mises en oeuvre.

De manière générale, on peut définir le plaider portant sur l'efficacité de la contribution des OSC au développement comme :

**UN PROCESSUS DONT LE BUT AVOUÉ EST D'INFLUENCER LES POLITIQUES ET LES ACTIONS DES DÉTENTEURS DE POUVOIR AFIN D'OBTENIR DES CONDITIONS PROPICES À UNE SOCIÉTÉ CIVILE EFFICACE, SUR LA BASE DE NORMES MINIMALES DÉFINIES, CHAQUE FOIS QUE POSSIBLE, AU TRAVERS D'UN DIALOGUE MULTIPARTITE.**

## Pourquoi un plaider en faveur de conditions plus propices ?

L'avancement dans la mise en application des Principes d'Istanbul par les OSC dépendra dans une large mesure de l'existence de politiques, de lois et de réglementations publiques porteuses de ces principes. Le plaider est le moyen pour les OSC de faire entendre leurs messages sur l'efficacité du développement et les normes propices à des publics clés, de manière à influencer les processus décisionnels et à alimenter le dialogue politique plurilatéral. Le plaider peut être un levier utile pour apporter du changement :

- lorsqu'il n'y a pas de politiques, de lois ou de réglementations pour soutenir comme il se doit l'efficacité de la contribution des OSC au développement (normes propices rares ou faibles) ;
- lorsque les politiques, les lois et les réglementations existantes sont préjudiciables aux OSC – « invalidantes » – et nuisent à l'efficacité de leur contribution au développement ;
- lorsqu'il existe des politiques, des lois et des réglementations propices, mais qu'elles ne sont pas appliquées.

## Ce que le plaidoyer n'est pas

La nature du plaidoyer prête généralement à confusion. On confond souvent le plaidoyer avec d'autres approches apparentées, qui ont certains éléments en commun avec lui sans toutefois être du plaidoyer au sens propre. Prenons l'exemple d'une campagne d'information, d'éducation et de communication autour de la violence faite aux femmes et aux filles et de la nécessité d'éradiquer ce fléau : c'est certainement une approche efficace pour influencer les comportements interpersonnels et au sein du ménage, mais elle ne fera pas – en soi – changer les politiques et les pratiques en la matière.

Conjuguées à des efforts de plaidoyer ayant pour cible les stratégies politiques à même d'introduire, de réformer et de mettre en oeuvre des politiques et/ou des lois qui préservent les femmes et les filles des actes de violence familiale, la communication et l'éducation sont certainement des composantes très utiles d'une stratégie de plaidoyer.

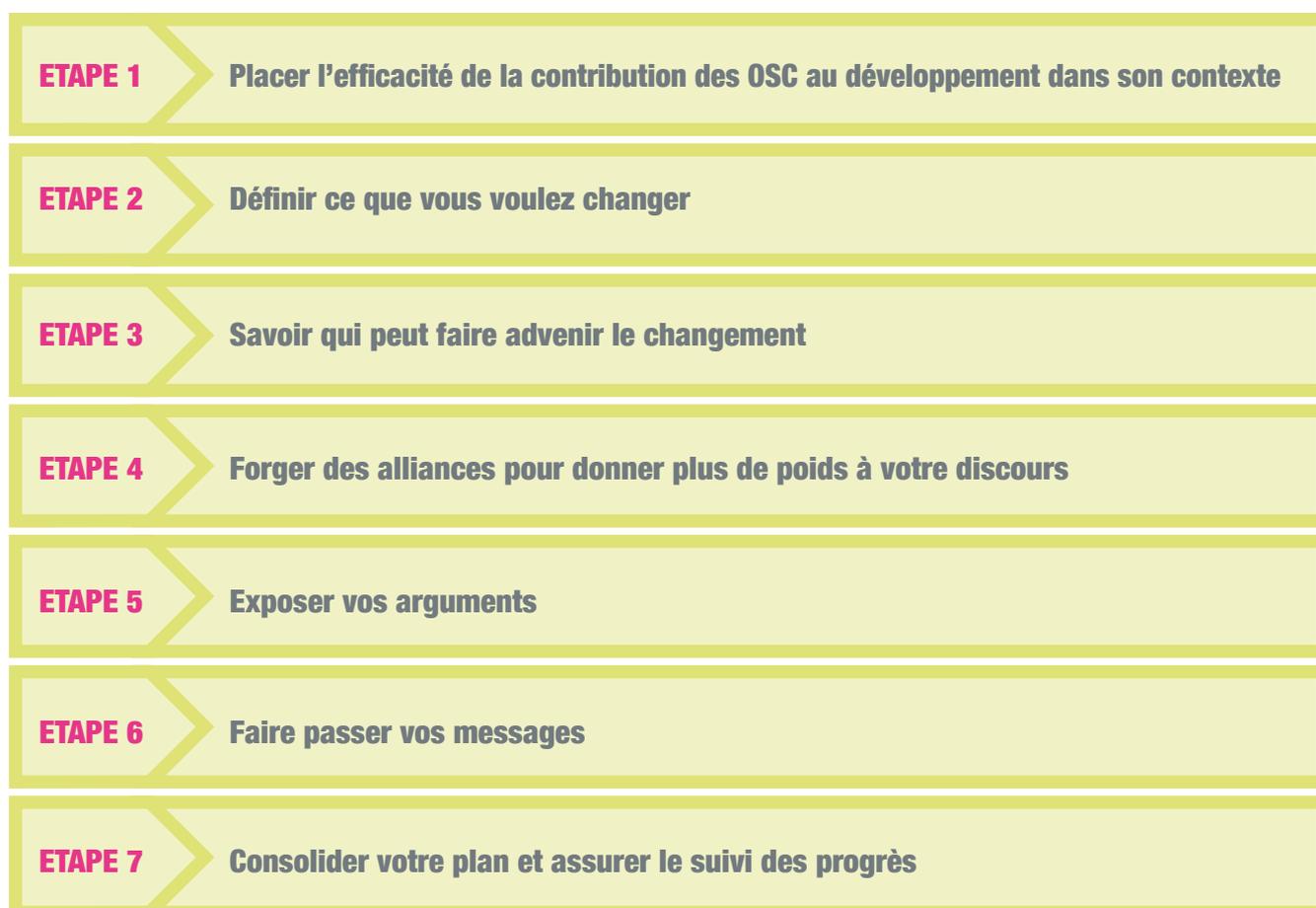
CONCEPT	PUBLIC VISÉ	OBJECTIF	MESURE DE LA RÉUSSITE
<b>Information, éducation et communication (IEC) pour sensibiliser et changer les comportements</b>	Les particuliers, les ménages et certaines franges de la population (les hommes, les femmes, les jeunes, par exemple)	Sensibiliser et faire mieux comprendre les changements de comportement (utiliser des préservatif, se laver les mains, ne pas donner de fessées)	Changements dans les savoirs et les compétences (c.-à-d. changement de comportement) Sensibilisation et compréhension accrues
<b>Relations publiques</b>	Les consommateurs, les donateurs, le public en général public et les parties prenantes	Améliorer l'image de marque et la visibilité, améliorer la couverture et la crédibilité des programmes.	Meilleure perception dans l'opinion publique, augmentation des dons, meilleure couverture des programmes, meilleure image de l'organisation.
<b>Collecte de fonds</b>	Le gouvernement, les donateurs, le secteur privé	Accroître les financements accordés à l'organisation et à ses programmes	Augmentation des financements accordés à l'organisation
<b>Plaidoyer</b>	Les institutions publiques et les stratégies politiques	Changer les politiques, les lois, les réglementations, les programmes, les pratiques et l'allocation des ressources	Des politiques sont élaborées, réformées, mises en oeuvre, des changements sont opérés dans les réglementations, les programmes, les pratiques et l'allocation des ressources

Source : adapté de « Advocacy Matters: Helping children change their world », Save the Children 2007

Vous pouvez choisir d'amorcer votre processus de planification du plaidoyer par une discussion ouverte sur le sens que votre organisation accorde à la notion de plaidoyer, de manière à déterminer votre « identité de plaidoyer », c'est-à-dire votre façon de comprendre et d'envisager le plaidoyer. Cette démarche doit s'inspirer des valeurs, des missions et de l'histoire particulière de votre organisation. Elle devrait aussi vous permettre de démystifier le plaidoyer, en explorant toutes les idées fausses qui circulent à propos de ce qu'est ou n'est pas le plaidoyer (cf. supra) et qui pourraient provoquer des tensions internes lorsque vous mettre votre stratégie en oeuvre.

## Planification d'une initiative de plaidoyer

Le plaidoyer devra être d'autant plus réfléchi et la planification d'autant plus minutieuse que vous travaillerez dans un environnement politique et social complexe. L'élaboration de la stratégie est la pierre angulaire d'un plaidoyer efficace. Le plaidoyer est un processus logique et systématique qui se décline en étapes et en activités. Voyons de manière succincte quelles pourraient être les étapes-clés de la planification d'un plaidoyer en faveur de conditions propices.



*Remarque : le plaidoyer n'est pas un processus linéaire, surtout lorsqu'on plaide pour des conditions propices. Les étapes ne se suivront pas toujours dans cet ordre. Vous – et vos alliés – devrez parfois réagir et vous adapter à l'évolution de l'environnement extérieur, surtout si vous menez votre plaidoyer dans des situations difficiles ou dans un contexte politique hostile. Vous devrez parfois changer de stratégie et saisir les occasions qui se présentent. Néanmoins, veillez impérativement à analyser, à planifier et à considérer chaque étape comme le rouage d'une stratégie d'ensemble. Vous trouverez dans ce guide des directives, des conseils et des outils pour vous aider à élaborer votre plan de plaidoyer de bout en bout.*

## ETAPE 1

### PLACER L'EFFICACITÉ DE LA CONTRIBUTION DES OSC AU DÉVELOPPEMENT DANS SON CONTEXTE

#### Identifier les principaux obstacles à l'efficacité de la contribution des OSC au développement

L'élaboration de stratégies de plaidoyer judicieuses aux plans international, national et local suppose avant tout que l'on identifie, que l'on analyse et que l'on hiérarchise les obstacles extérieurs à l'efficacité de la contribution des OSC au développement. Ces obstacles peuvent être de diverse nature : violations systématiques des droits humains par les autorités, en ce y compris ceux du personnel et des volontaires de l'OSC ; le fait que les autorités ne reconnaissent pas les OSC comme des acteurs de plein droit ; faiblesse ou absence de dialogue politique pour améliorer l'efficacité du développement ; manque de transparence et de redevabilité du gouvernement ; manque de financement ou modalités de financement invalidantes pour les OSC. Seules ou à plusieurs, ces barrières freinent la mise en application des Principes d'Istanbul et contrarient l'efficacité de la contribution des OSC au développement.

Ce guide vous propose une méthode pour effectuer une **Analyse des conditions propices**, sur la base des normes minimales / conditions préalables à une société civile efficace, telles qu'elles apparaissent dans le Cadre international. Il ne s'agit en aucune manière d'une méthode prescriptive ; elle doit simplement vous permettre d'analyser et de repérer les obstacles qui gênent le plus et le plus immédiatement votre action – et, au final, l'efficacité de votre contribution au développement – et dont vous souhaitez vous débarrasser grâce au plaidoyer. Cette méthode vous aidera à cadrer les discussions avec vos collègues et vos alliés pour mieux recentrer votre action de plaidoyer.

#### OUTIL ANALYSE DES CONDITIONS PROPICES

##### Directives

1. En groupe, effectuez une **Évaluation des conditions propices**<sup>24</sup> complète (cf. infra) en voyant quels obstacles sont les plus pertinents dans votre contexte. Pour chaque norme, il est recommandé de voir si elle est généralement respectée ou appliquée dans votre contexte. Ce n'est qu'après avoir identifié les normes qui ne sont pas respectées (avoir complété la première colonne du tableau) que vous pourrez passer à la 2ème étape.
2. Parmi toutes les normes qui ne sont pas respectées ou appliquées par votre gouvernement ou par les autorités locales, déterminez ensuite celles dont le non-respect ou la non-application gênent le plus et le plus immédiatement votre action et, au final, l'efficacité de votre contribution au développement. Nous vous conseillons de reprendre cette information dans la deuxième colonne du tableau, en indiquant l'importance de l'obstacle (Grande, Moyenne, Faible).
  - **GRANDE** : obstacle crucial, qui hypothèque le statut et l'indépendance des OSC, qui gêne considérablement leur fonctionnement, leur financement et qui pourrait mettre le personnel en danger.
  - **MOYENNE** : obstacle qui a des effets préjudiciables pour certains aspects de l'efficacité de la contribution des OSC au développement mais qui pourrait être surmonté à moyen ou à plus long terme.
  - **FAIBLE** : obstacle qui n'affecte qu'à la marge la capacité de l'OSC à appliquer les Principes d'Istanbul et à renforcer l'efficacité de sa contribution au développement.

<sup>24</sup> Sur la base des catégories de normes propices reprises dans le Cadre international relatif à l'efficacité de la contribution des OSC au développement.

*N.B. Si vous travaillez dans **un environnement politique hostile à la société civile**, il se peut que la plupart de ces normes minimales ne soit ni appliquées ni respectées par les détenteurs de pouvoir. Si tel est le cas, nous vous suggérons malgré tout d'identifier les problématiques les plus cruciales et les plus immédiates pour lesquelles vous souhaitez un changement. Vous pouvez également vous demander quels obstacles, s'ils étaient surmontés, pourrait avoir une incidence stratégique sur d'autres obstacles. Vous pourrez ensuite effectuer l'Analyse des conditions propices (3ème étape) afin d'évaluer les probabilités d'obtenir les changements désirés au travers d'un plaidoyer.*

3. Vous devriez ensuite commencer à réfléchir à la valeur ajoutée du plaidoyer. Tous les problèmes auxquels vous êtes confrontés ne peuvent être résolus par une démarche de plaidoyer visant à infléchir les politiques et les pratiques ; certaines problématiques nécessitent en outre un engagement à beaucoup plus long terme. Reprenez les obstacles que vous jugez de « grande » importance, et passez-les au crible des questions-repères du plaidoyer. Ces questions doivent vous aider à déterminer les problématiques qu'une action de plaidoyer est le plus susceptible de résoudre efficacement. La liste des questions-repères n'est pas exhaustive ; libre à vous d'en ajouter, à l'aune de vos propres critères. Lorsque vous aurez défini la probabilité (Forte, Moyenne ou Faible) d'obtenir, grâce à une action de plaidoyer, un changement au niveau des obstacles recensés, reportez cette information dans la dernière colonne.
  - **FORTE** : un plaidoyer soutenu a de fortes chances d'aboutir à un changement à court ou à moyen terme.
  - **MOYENNE** : le plaidoyer peut aboutir à un changement, mais au bout d'une plus longue période de temps.
  - **FAIBLE**: un plaidoyer sur cette question ne permettra pas d'aboutir à un changement ; il faudra pour cela des changements sociétaux à plus long terme.
4. À ce stade, votre liste initiale d'obstacles devrait avoir subi une fameuse cure d'amaigrissement. Concentrez-vous sur les obstacles que vous jugez de « grande » importance et ceux pour lesquels vous avez une « forte » probabilité d'aboutir à un changement grâce au plaidoyer. Nous vous conseillons de ne pas retenir plus de deux problématiques (ou obstacles) critiques dans votre stratégie de plaidoyer pour éviter de vous disperser. Si vous éprouvez encore des difficultés à hiérarchiser les priorités, envisagez éventuellement une ou deux problématiques urgentes qui pourraient avoir une incidence sur d'autres obstacles que vous avez identifiés. Les questions-repères du plaidoyer (plus vos propres critères) devraient compléter votre Analyse des conditions propices, éclairer vos débats et vous aider à dégager un consensus.

## QUESTIONS-REPÈRES DU PLAIDOYER

- Un plaidoyer nous permettrait-il d'obtenir un changement positif pour cette problématique ou ne vaudrait-il pas mieux choisir une autre approche ?
- Combien de temps nous faudra-t-il pour obtenir un réel changement au travers d'un plaidoyer (une initiative de plaidoyer de 1 à 3 ans) ?
- Quelles opportunités stratégiques se présentent à nous pour nous atteler à cette problématique à court et à moyen terme ?
- En quoi cette problématique affecte-t-elle d'autres obstacles aux conditions propices ? Est-elle stratégique ?
- Quelle légitimité avons-nous à aborder cette problématique ?
- Quelle est notre évaluation de la sensibilité et des risques associés à une action sur cette problématique ?
- Pouvons-nous forger des alliances stratégiques avec d'autres qui nous soutiendront ?
- Quelle est notre capacité à mener une initiative de plaidoyer couronnée de succès sur cette problématique ? Quels éléments doivent être en place ?



CONSULTATION  
RÉGIONALE  
EUROPÉENNE,  
BRUXELLES-  
BELGIQUE,  
AVRIL 2011

## NORME PROPICE

### 1. Honorer les obligations en matière de droits humains

Reconnaissance juridique pour faciliter le travail des OSC

Liberté d'association et de réunion

Droit à la liberté d'expression

Liberté de mouvement, le droit à la mobilité et le droit de voyager

Droit de fonctionner librement sans ingérence injustifiée de l'État

Espace juridique pour rechercher et obtenir les ressources nécessaires à l'appui du rôle légitime des OSC dans le développement

### 2. Reconnaissance des OSC comme acteurs de plein droit du développement

Gouvernements et donateurs affirment et garantissent la pleine participation des OSC en tant qu'acteurs de plein droit du développement

### 3. Dialogue démocratique et politique

Écoute systématique des divers points de vue, en particulier des organisations communautaires, des associations de femmes et des représentants des populations indigènes

Des objectifs et des processus clairs et transparents

Libre accès à l'information, notamment aux stratégies nationales et aux programmes envisagés

Accès à des documents dans la langue des personnes consultées

Consultations en temps voulu pour pouvoir influencer les décisions

Reconnaissance des responsabilités et des apports des autres acteurs, surtout des parlementaires et des autorités locales

Ressources suffisantes pour permettre une pleine participation des parties prenantes

### 4. Redevabilité et transparence, au service du développement

Les gouvernements rendent compte de leurs actions, plans, stratégies et priorités de développement en toute transparence

Les donateurs définissent clairement la place qu'ils accordent aux OSC dans leurs plans et leurs cadres stratégiques

### 5. Modes de financement propices : les bailleurs proposent des modalités de financement

axées sur les résultats, qui s'inscrivent sur le long terme et s'accompagnent d'un appui institutionnel, partant du principe que les OSC fournissent des biens publics

réactives par rapport aux initiatives des OSC

ouvertes à la diversité des OSC, en apportant un soutien à des OSC de toutes tailles, à leurs coalitions et à leurs réseaux

aux dispositions prévisibles, transparentes, harmonisées et faciles à comprendre

qui visent à promouvoir la mobilisation des ressources locales

qui soutiennent toute l'inventivité et la programmation des OSC, y compris en termes de plaidoyer et de politiques de développement



## Comprendre les relations de pouvoir

### • DÉFINIR LE POUVOIR

Le pouvoir n'est pas statique. Ce n'est pas une ressource limitée. Les acteurs sociaux et leurs réseaux peuvent l'utiliser, le partager ou le créer de diverses manières. On peut par exemple considérer que des relations de pouvoir ou des rapports de force inégaux constituent une forme de contrôle qu'un groupe de personnes (les puissants) exerce sur d'autres groupes (les faibles).

### • LE POUVOIR « SUR » SE DÉCLINE DE DIVERSES MANIÈRES AFIN DE PRÉSERVER LE STATU QUO ET DE DISSUADER LES PERSONNES ET LES GROUPES PAUVRES ET EXCLUS D'EXERCER LEURS DROITS.

Mais le pouvoir peut également être une force positive de changement personnel et social et d'action positive.

### • LE POUVOIR « DE » : DÉCRIT LA CAPACITÉ D'AGIR, DE FAIRE ET DE CONCRÉTISER SES DROITS POTENTIELS, SA CITOYENNETÉ, SON DISCOURS.

### • LE POUVOIR « AU SEIN DE » : DÉCRIT L'ACQUISITION D'UN SENTIMENT IDENTITAIRE, D'UNE CONFIANCE ET D'UNE PRISE DE CONSCIENCE DE SOI QUI SONT AUTANT DE CONDITIONS PRÉALABLES À L'ACTION.

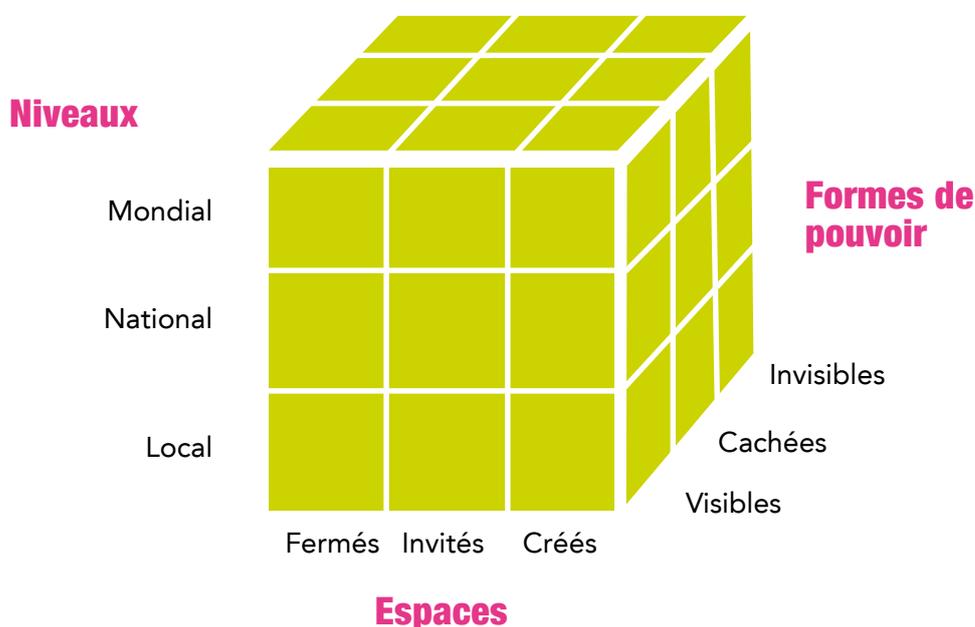
### • LE POUVOIR « AVEC » : DÉCRIT LES SYNERGIES QUI PEUVENT APPARAÎTRE AU TRAVERS D'UN PARTENARIAT ET D'UNE COLLABORATION, OU AU TRAVERS D' ACTIONS COLLECTIVES ET DE CRÉATION D'ALLIANCES.

Dans le plaidoyer, la maîtrise des corrélations entre *changement* et *pouvoir* est capitale. Or les actions de plaidoyer sont bien souvent enclenchées sans bien comprendre ni avoir clairement analysé la mécanique du changement. Combien de stratégies de plaidoyer ne partent-elles pas du postulat qu'un changement de politique suffira à induire un changement social durable ? Un changement de politique est, certes, indispensable à l'efficacité de la contribution des OSC au développement, mais le repérage et l'examen des nombreuses dimensions de pouvoir qui conditionnent votre situation pourraient notamment vous révéler pourquoi certaines politiques sont votées ou mises en oeuvre et d'autres pas. Ils vous aideraient sans doute aussi à comprendre en quoi des facteurs sociaux et culturels influencent la façon dont les citoyens voient le monde, la façon dont ils se comportent et les raisons pour lesquelles ils engagent ou non des actions positives.

Bien qu'il n'existe pas d'approche universelle de la transformation des relations de pouvoir, **une analyse des pouvoirs** devrait vous aider à déterminer les rapports de force qui s'exercent dans un contexte donné, la façon dont ils affectent les changements que vous souhaitez obtenir ainsi que les opportunités et les éventuels points d'entrée de votre action. Il existe de nombreuses méthodes d'analyse des pouvoirs. Celle que nous développons ci-après est l'une des plus complètes.

## OUTIL LE « CUBE DU POUVOIR<sup>25</sup> »

Le Cube du pouvoir est un outil qui vous permet d'identifier les niveaux, les espaces et les formes de pouvoir et d'analyser leurs interactions. Grâce à lui, vous pourrez effectuer une analyse complète des pouvoirs, quel que soit le contexte ou la problématique, et étudier les forces et les relations en jeu pour trouver d'éventuels points d'entrée à votre plaidoyer et les moyens de remettre en cause les dynamiques de pouvoir.



### DIMENSIONS DU POUVOIR

#### FORMES

**Visibles :** mécanismes décisionnels observables (instances politiques, assemblées et enceintes locales, par exemple).

**Cachées :** structurent ou influencent l'agenda politique en coulisses (pour défendre des intérêts établis en créant des obstacles à la participation et en veillant à ce que certains sujets ne figurent pas à l'ordre du jour, par exemple).

**Invisibles :** formes de pouvoir qui escamotent la prise de conscience de ses droits et de ses intérêts par l'adhésion à l'idéologie, aux normes et aux formes de comportement dominantes.

### MOYENS DE REMETTRE EN CAUSE LE POUVOIR

Lobbying, plaidoyer et mobilisation pour influencer les processus décisionnels.

Renforcer la capacité de personnes à se faire entendre et à défendre leurs intérêts ; surmonter les obstacles à la participation par la mobilisation ; se servir de la recherche et des médias pour remettre en cause la façon dont les problématiques sont « cadrées ».

Sensibilisation, éducation des adultes, recherche participative pour valider les savoirs des personnes, communication populaire pour remettre en cause les stéréotypes et les discours dominants.

<sup>25</sup> Le Cube du pouvoir (Power Cube) a été développé par des chercheurs de l'équipe « Participation, Power and Social Change » de l'Institute of Development Studies (Royaume-Uni), sous la direction de John Gaventa

## DIMENSIONS DU POUVOIR

### ESPACES

**Espaces fermés :** lieux où les décisions sont prises par des groupes fermés, derrière des portes closes sans grande concertation ni large implication (parlements, conseils d'administration, groupes d'experts, etc.)

**Espaces invités :** lieux où des personnes sont invitées à participer, mais dans certaines limites préétablies ; ces espaces peuvent être institutionnalisés ou temporaires (forums participatifs, consultations ponctuelles, par exemple).

**Espaces créés :** lieux où des groupes moins puissants se créent un espace où ils peuvent fixer leur propre agenda (au travers de mouvements sociaux, de manifestations ou d'associations communautaires, par exemple).

### NIVEAUX

**Mondial :** les pouvoirs et les autorités d'envergure mondiale – gouvernance mondiale - se multiplient avec la mondialisation. Des prérogatives supranationales sont en outre déléguées à des instances régionales (comme l'Union africaine et l'Union européenne, par exemple)

**National :** les gouvernements nationaux restent un point d'entrée crucial pour le changement, surtout lorsqu'il s'agit d'instaurer des conditions propices à l'efficacité de la contribution des OSC au développement.

**Local :** niveaux de pouvoir sous-nationaux varient en fonction du contexte ; ils constituent néanmoins d'importants leviers pour maintenir et remettre en cause le pouvoir.

## MOYENS DE REMETTRE EN CAUSE LE POUVOIR

Appeler à une plus de transparence, aux droits à l'information et à la divulgation, à la reddition publique de comptes, exiger d'avoir davantage voix au chapitre

Acquérir des savoirs et de l'expertise sur des questions et des réglementations clés, des stratégies de négociation et trouver des compromis sur les limites à la participation.

Veiller à ce que les voix et les messages en provenance de ces espaces créent des ouvertures dans les processus décisionnels.

Cibler des institutions supranationales comme les Nations unies, l'OMC, le FMI, la Banque mondiale, l'Union européenne, l'Union africaine, l'ASEAN, le Mercosur, etc.

Cibler les efforts de plaidoyer sur les ministères, les instances élues (les parlements, par exemple), les instances exécutives, les partis politiques nationaux, les tribunaux, etc.

Les stratégies de participation à la gouvernance locale peuvent exiger un suivi et un contrôle participatifs du budget ou la reddition de comptes par les institutions locales.

### Directives

Vous pouvez commencer votre analyse des pouvoirs par n'importe quelle dimension du Cube. Si vous cherchez à savoir en quoi les relations de pouvoir affectent votre problématique, vous pouvez commencer par les formes de pouvoir. Si vous désirez analyser et vous ménager des espaces de participation, d'action citoyenne et de dialogue plurilatéral, commencez par cette dimension. Si vous voulez vous concentrer sur les relations entre les expressions locales, nationales et mondiales du pouvoir qui concernent votre problématique, commencez par identifier les relations de pouvoir aux différents niveaux.

Sachez toutefois que lorsqu'on effectue une analyse des pouvoirs, le véritable défi consiste à reconnaître que chacun des concepts d'une dimension de pouvoir interagit non seulement avec les autres concepts de sa dimension (le local avec le national et l'international, par exemple), mais aussi avec les concepts des

deux autres dimensions. Vous devrez donc agir à plus d'un niveau et vous adresser simultanément à plusieurs dimensions de pouvoir pour obtenir un changement durable.

Source : « *Power Pack – Understanding Power for Social Change* », Institute of Development Studies, Royaume-Uni

Lien utile : [www.powercube.net](http://www.powercube.net)

## ETAPE 2

### DÉFINIR CE QUE VOUS VOULEZ CHANGER

#### DÉFINITIONS

- **BUT DU PLAIDOYER :** exprime votre vision à long terme du changement. Le but décrit le changement global que vous voulez obtenir grâce à votre action de plaidoyer. Vous pouvez l'exprimer en termes généraux. Par exemple : « Toutes les OSC du pays X sont en condition d'exploiter leur potentiel pour appliquer les Principes d'Istanbul et, de ce fait, d'accroître l'efficacité de leur contribution au développement. »
- **OBJECTIF DE CHANGEMENT VISÉ PAR LE PLAIDOYER :** doit indiquer concrètement ce qui sera accompli, avec qui, comment, et dans quels délais. L'objectif doit porter sur une action précise qu'une institution peut mener (ou un résultat qu'elle peut atteindre) dans un délai de 1 à 3 ans. Par exemple : « D'ici 2014, le gouvernement du pays X adoptera et appliquera une nouvelle législation relative aux OSC conforme aux Principes d'Istanbul. »

La définition de votre but et de vos objectifs est un élément capital du processus de planification de votre plaidoyer. Les objectifs de changement doivent vous permettre d'atteindre votre but. Les stratégies de plaidoyer se concentrent habituellement sur 1 à 3 objectifs. En voyant plus grand, vous risquez de rendre votre stratégie ingérable et de manquer de ressources.

Au cours de la phase d'analyse qui précède la mise en route stratégique de votre action de plaidoyer, il n'est sans doute pas inutile de définir un énoncé commun de la problématique. Un énoncé de la problématique, c'est la description succincte d'une problématique – ou d'un obstacle essentiel à l'efficacité de la contribution des OSC au développement – dans votre contexte. Par exemple : un cadre réglementaire fragile pour les OSC dans le pays X.

« *Bien que le gouvernement X reconnaisse les OSC comme des acteurs de plein droit du développement, il n'a transposé cette reconnaissance ni dans ses politiques ni dans sa législation. Les politiques et la législation relatives aux OSC sont actuellement inadéquates pour promouvoir l'efficacité de la contribution des OSC au développement.* »

Une fois que vous aurez formulé l'énoncé de la problématique, efforcez-vous de le transposer en une déclaration positive de votre vision du changement. Vous pouvez en effet exprimer votre vision du chan-

gement (ou le but de votre plaidoyer) dans une déclaration décrivant les changements que vous souhaitez voir advenir grâce à votre action de plaidoyer, à court, à moyen et à long terme. Pour ce faire, il n'est sans doute pas inutile de vous demander quel type de changement vous voulez obtenir. Les changements dans la politique, la pratique et les relations de pouvoir peuvent être répartis en plusieurs catégories<sup>26</sup> :

- **Changements dans le discours** : les détenteurs de pouvoir tiennent un autre langage, exposent les faits autrement, utilisent d'autres concepts. Par exemple, le Premier Ministre évoque pour la première fois l'efficacité du développement dans un de ses discours.
- **Changements dans la procédure** : les choses – surtout les processus décisionnels – se font différemment. Par exemple, le gouvernement définit ses politiques à l'issue d'une vaste concertation avec l'ensemble des parties prenantes politiques.
- **Changements dans l'attitude** : dénotent une attitude plus favorable envers d'autres acteurs, leurs valeurs et les causes qu'ils défendent. Par exemple, le gouvernement commence à considérer les OSC comme des acteurs de plein droit du développement et à envisager ses rapports avec elles sur le mode de la collaboration plutôt que de la concurrence.
- **Changements dans le contenu** : véritables changements dans les politiques, la législation, les règlements, les budgets ou les stratégies et les programmes, dans le droit fil des principaux messages de votre plaidoyer.
- **Changements dans le comportement** : dénotent des changements permanents dans la façon dont les personnes ou les organisations agissent ou se comportent. Par exemple, le gouvernement publie les informations financières de son programme d'aide et les rend accessibles à tout le monde.

Les objectifs devraient être **axés sur un changement** et non sur une activité. Ils devraient décrire le changement que vous souhaitez voir advenir plutôt que ce que vous voulez faire.

Par exemple : “ *Le gouvernement reconnaît publiquement la valeur des OSC en revoyant le cadre réglementaire relatif aux OSC pour l'aligner sur les Principes d'Istanbul d'ici 2013* » et non « *Sensibiliser au rôle important des OSC et accroître les niveaux de financement* ”

## OUTIL L'APPROCHE « SMART »

L'approche SMART vous offre le moyen de formuler des objectifs de changement ambitieux. Vos objectifs devraient être Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et Temporellement définis (SMART). Ci-après, quelques explications pour mieux maîtriser cette approche.

### Spécifiques

- Évitez le jargon et les grands discours ; de mots comme « sensibiliser » ou « mettre en capacité » sont vagues et devraient être déclinés en résultats plus clairement définis.
- Faites attention aux mots qui prêtent à plusieurs interprétations (redevabilité, transparence, etc.). Soyez aussi spécifique que possible dans la description du changement souhaité.

## Mesurables

- Soyez aussi précis que possible quant au qui, au quoi, au où, et au quand. Votre objectif pourrait être « apprendre aux citoyens quels sont leurs droits », par exemple. Lorsque c'est possible, estimez le nombre de personne que vous voulez atteindre et ce qu'elles feront à la suite de votre intervention.
- Les objectifs qui renvoient à un état d'esprit et à un processus comme « la mise en capacité » sont pratiquement impossibles à mesurer. Les objectifs de processus conviennent néanmoins au plaidoyer. « La formation d'un groupe » ou « le renforcement » peuvent être de bons indicateurs pour des vocables de processus comme « la mise en capacité ». Par exemple « scinder les membres de la communauté en petits groupes pour qu'ils expriment leurs préoccupations et définissent leurs priorités communes ». Lorsque vous utilisez des mots qui se réfèrent à un état d'esprit, vous devriez donc vous demander : « que fait une personne mise en capacité ? » Demandez-vous : « sensibiliser pour quoi ? » Servez-vous des réponses pour affiner la formulation de votre objectif.

## Atteignables

- Plus vos qui, quoi, où et quand seront concrets, plus votre objectif sera réaliste. Des objectifs de processus comme la mise en capacité et la sensibilisation s'inscrivent sur le long terme et sont difficiles à atteindre. Imaginez des signes – ou des jalons – concrets correspondant à ce que fait une personne dans son parcours de sensibilisation / de mise en capacité et prenez-les pour objectifs.

## Réalistes

- Changer les attitudes et les comportements est une entreprise de longue haleine. Essayez d'être réaliste lorsque vous déterminez le nombre et la nature des personnes que vous envisagez d'influencer.
- Des objectifs réalistes tiennent compte des limites imposées par l'argent et le personnel disponibles

## Temporellement définis

- Bien qu'il soit pratiquement impossible de prédire le timing exact des événements de changement social, ayez un chronogramme aussi précis que possible du moment où vous comptez avoir atteint votre objectif.
- Si prédire s'avère trop difficile, décomposez votre objectif en étapes qui jalonnent le parcours de réalisation de votre objectif. Si la mise en place d'une nouvelle législation vous paraît un objectif trop lointain, commencez par vous concentrer sur la mise en place d'une nouvelle politique, et vous pourrez ensuite vous concentrer sur le vote au parlement d'une motion de soutien à une nouvelle législation, et ainsi de suite...

## ETAPE 3

## SAVOIR QUI PEUT FAIRE ADVENIR LE CHANGEMENT

### Connaître la mécanique des politiques et des prises de décision

“ Mener une action de plaidoyer pour empêcher l’adoption d’un projet de loi demande du temps, beaucoup de temps... Même si l’objectif est d’empêcher l’adoption de tous les aspects restrictifs du projet de loi, le retrait d’une partie seulement de ces aspects peut largement favoriser l’instauration de conditions plus propices pour la société civile. ”

*Un collaborateur de CIVICUS*

Les OSC qui cherchent à influencer les politiques et les pratiques ne peuvent faire l’économie d’une analyse du contexte politique. Une stratégie de plaidoyer qui se veut efficace doit connaître la mécanique des politiques et des prises de décision dans un contexte politique donné – quel que soit le régime politique – et savoir qui a le pouvoir d’influencer ou de réaliser les changements souhaités. La cartographie du contexte politique et la visualisation des processus décisionnels peuvent vous aider à identifier les principaux intervenants et les points d’entrée possibles d’une action de plaidoyer.

#### ETUDES DE CAS:

#### Influencer les processus législatifs : expériences africaines

##### Faire respecter les droits de la femme au Mozambique

L’absence de lois protégeant les femmes contre la violence familiale – considérée comme une affaire privée – a incité des organisations et des réseaux mozambicains de défense des droits de la femme à amorcer un dialogue politique sur cette question avec le gouvernement. Sous la conduite du Forum Mulher (Forum des femmes), une coalition plus ou moins organisée, un mouvement d’OSC s’est créé afin de sensibiliser les communautés aux droits de la femme, de recueillir des données factuelles sur la violence familiale et ses répercussions pour les femmes et les familles et de lancer une campagne en faveur de la criminalisation de la violence familiale.

Sur la base de solides éléments probants quant à l’ampleur et aux répercussions de la violence familiale d’un bout à l’autre du pays, et grâce notamment aux histoires vécues par plusieurs femmes, les OSC ont élaboré des messages percutants pour leur campagne de plaidoyer, tels que « Rien ne justifie la violence familiale envers les femmes ». Elles ont ainsi attiré l’attention de l’opinion publique sur ce problème et forgé des alliances stratégiques avec des députées, des juristes et des personnes influentes au sein du gouvernement (notamment le Ministre en charge de la condition féminine et des affaires sociales). Avec l’aide d’experts juridiques, les OSC ont préparé un texte législatif qu’elles ont soumis au gouvernement. Ce mouvement a réussi à trouver suffisamment d’appuis au parlement pour faire adopter sa proposition de loi contre la violence familiale.

**Réflexions du Forum Mulher.** Se rassembler autour d’un objectif commun aura été une expérience exaltante, génératrice de synergies entre les différentes organisations. Chacun y est allé de ses idées : avocats, travailleurs sociaux, représentants des femmes. Aujourd’hui, nos priorités premières sont de diffuser l’information, de nous assurer que les femmes et les communautés dénoncent les actes de violence familiale et de suivre la mise en oeuvre de la législation qui a été adoptée.

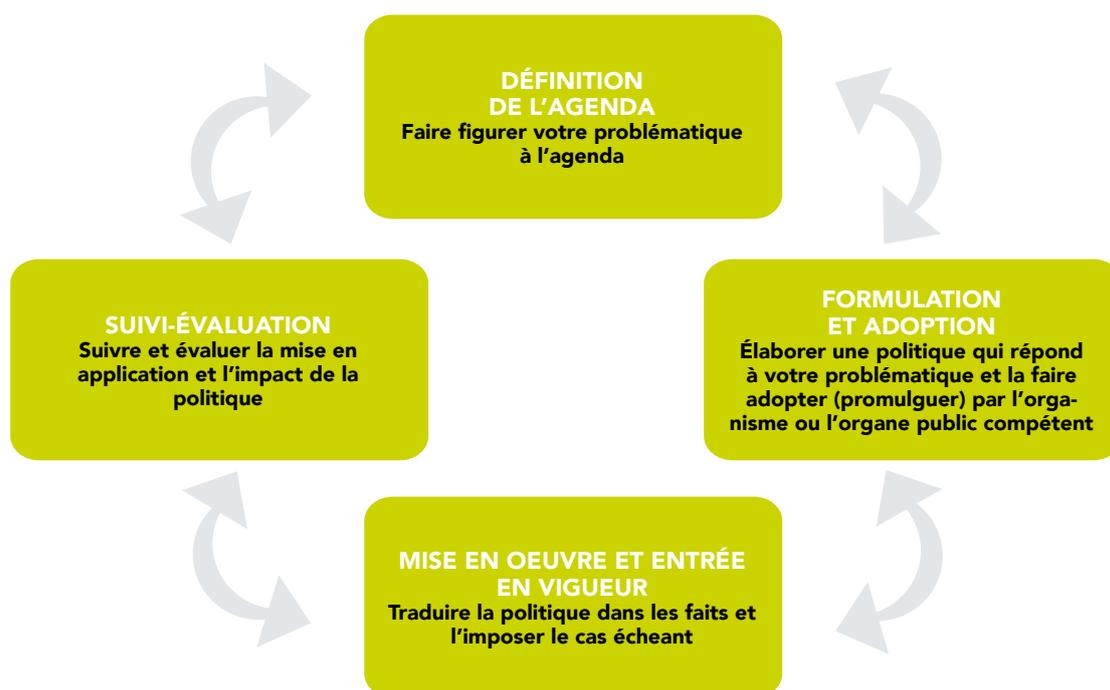


### Préserver l'indépendance des OSC en Zambie

Avec le soutien de CIVICUS, la Plate-forme nationale de la société civile zambienne a été le chef de file d'une alliance plus ou moins organisée d'OSC qui s'opposaient à un projet de loi restrictif déposé au parlement et qui menaçait d'écorner sérieusement l'indépendance des OSC. Le projet de loi relatif aux OSC prévoyait d'accorder au gouvernement un pouvoir d'ingérence beaucoup plus grand dans les stratégies de plaidoyer des OSC en exigeant qu'elles soient alignées sur le plan de développement national. Le projet prévoyait aussi d'imposer aux OSC le renouvellement de leur enregistrement tous les 3 ans, ce qui aurait permis à l'administration d'exercer une pression directe sur les organisations un peu trop critiques envers les politiques du gouvernement. Les OSC ont fait valoir que ce projet de loi violait les engagements constitutionnels et internationaux de la Zambie en matière de liberté d'association. L'initiative de plaidoyer a pris pour cibles les hauts fonctionnaires, les députés, les diplomates étrangers en poste en Zambie, les OSC internationales, les médias nationaux et internationaux et l'opinion publique zambienne. Malgré une campagne de plaidoyer concertée au plan national et international, la coalition n'est pas parvenue à fédérer suffisamment d'appuis pour s'opposer à l'adoption du projet de loi. Elle a toutefois réussi à allonger le délai de réenregistrement de 3 à 5 ans, ce qui constituait déjà une belle victoire.

**Réflexions de CIVICUS.** Il est extrêmement important d'agir par le biais d'une coalition d'OSC ; la solidarité entre sociétés civiles, par-delà les frontières, est également très importante. Il vaut mieux s'adresser à une multitude de parties prenantes, à la fois aux plans national et international pour maximiser son impact. Mener une action de plaidoyer pour empêcher l'adoption d'un projet de loi demande du temps, beaucoup de temps, et se solde généralement par un échec car le gouvernement n'aime pas perdre la face. Même si l'objectif est d'empêcher l'adoption de tous les aspects restrictifs du projet de loi, le retrait d'une partie seulement de ces aspects peut largement favoriser l'instauration de conditions plus propices pour la société civile.

En règle générale, l'élaboration d'une politique se décline en quatre phases distinctes, mais qui se chevauchent : la définition de l'agenda ; la formulation et l'adoption (promulgation) ; la mise en oeuvre ; le suivi-évaluation.



Chaque phase se structure autour de certaines dynamiques de pouvoir et implique des acteurs différents. Dans un environnement démocratique, vous devriez être en mesure de savoir où en est le processus décisionnel, de le suivre et de l'influencer à chaque étape. Il se peut toutefois que de puissantes parties prenantes ne tiennent pas à ce qu'un regard extérieur ne découvre ce qui se trame avant que le processus ne soit largement engagé. Il arrive aussi que les politiques et les lois soient décidées avant d'être adoptées par la législature (c.-à-d. le parlement), ou qu'il n'y ait pas de législature du tout. Lorsque vous êtes confronté à un gouvernement hostile, à des situations de conflit, ou lorsque vous dénoncez des violations systémiques des droits humains, vous pouvez choisir de cibler des acteurs puissants qui se trouvent en dehors de votre contexte national (en portant l'affaire devant les Nations unies, par exemple) mais qui sont susceptibles d'influencer les processus politiques et décisionnels de votre pays. Dans ce cas de figure, profitez des conférences des donateurs (voyez l'étude de cas sur la Colombie), des dates anniversaires, des pourparlers de paix, des conférences onusiennes ouvrant la voie à un nouvel accord, des élections générales, de la présence des médias étrangers et des actions d'aide humanitaire coordonnées pour faire passer vos messages et influencer les processus décisionnels.

## ETUDE DE CAS:

### Le processus Londres-Carthagène-Bogotá

La participation d'un groupe d'OSC colombiennes et internationales à une réunion de haut niveau des donateurs à Londres en 2003 a marqué l'entame d'un dialogue tripartite sans précédent entre le gouvernement colombien, les gouvernements des pays donateurs et la société civile. Dans une atmosphère hostile aux OSC voulue par le Président Uribe et avec en toile de fond les abus dont étaient victimes les défenseurs des droits de l'homme en Colombie, les OSC présentes à Londres ont revendiqué la création d'un espace démocratique pour les acteurs de la société civile, dans le cadre de la résolution du conflit et des efforts de consolidation de la paix sur le long terme. La conférence de Londres et la déclaration qui s'en est suivie ont confirmé que la société civile occupait une place importante et que le gouvernement devait nouer un dialogue avec les OSC. C'est ainsi que s'est amorcé un processus tripartite entre les OSC nationales, la communauté diplomatique en poste en Colombie et le gouvernement Uribe, aujourd'hui connu sous le nom de Processus de Londres-Carthagène-Bogotá. Dans le cadre de ce processus, le gouvernement colombien s'est même engagé à « protéger les leaders de la société civile, y compris syndicaux, victimes de menaces directes contre eux ou leurs familles. » Le processus a créé un espace démocratique pour la société civile ; il a consolidé la participation des OSC à la formulation de six agendas de dialogue annuels, de deux stratégies nationales pour la coopération internationale, de trois autres conférences internationales, de plusieurs séminaires sur la coopération internationale et les droits humains qui ont servi de base à l'élaboration des politiques du gouvernement colombien entre 2003 et 2011. Le gouvernement s'est néanmoins très peu investi dans la mise en oeuvre des accords obtenus via le processus de Londres-Carthagène-Bogotá. Bien qu'elles aient retrouvé leur place et leur droit à la parole à la table des négociations, les OSC colombiennes pensent que le retour à la paix est encore loin.

**Réflexions de l'Alliance OSC pour la paix et la démocratie en Colombie.** La création d'une alliance et la définition d'un consensus entre les divers acteurs de la société civile se sont avérées essentielles pour renforcer notre légitimité au plan national et vis-à-vis de la communauté internationale des donateurs. Le fait de venir à la table des négociations avec des propositions concrètes nous a mis en position de force. Le plaidoyer mené au niveau international nous a permis d'accentuer la pression politique sur le gouvernement pour qu'il tienne ses engagements. Les mécanismes mis en place pour suivre la mise en oeuvre de ces engagements nous ont permis de démontrer que le gouvernement avançait à un train de sénateur.

## Effectuer une analyse des parties prenantes

“ Il y a de nombreux intérêts divergents au sein d'un gouvernement.... certains groupes se sentent menacés dès lors que des OSC parlent de violations des droits de l'homme et d'environnement. ”

*Représentant d'un réseau d'OSC brésiliennes*

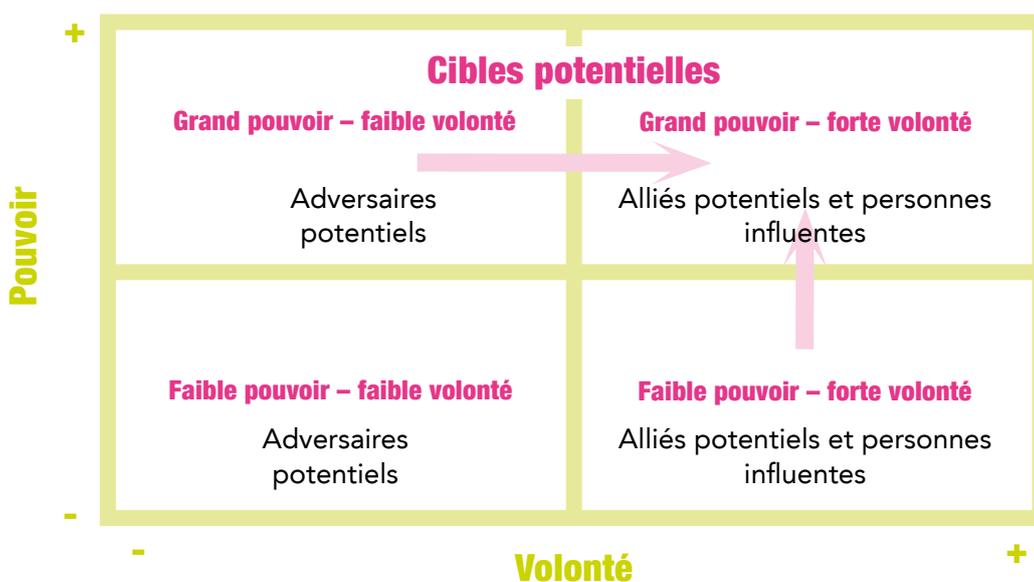
Vous devez impérativement connaître le positionnement des diverses parties prenantes à l'égard de la problématique que vous voulez changer afin de déterminer les cibles de votre plaidoyer et la façon dont vous allez les inciter à agir. Pour ce faire, vous pouvez effectuer une analyse des parties prenantes, qui vous aidera à identifier vos cibles principales, les acteurs susceptibles d'influencer ces cibles, vos alliés potentiels et ceux qui pourraient s'opposer à votre plaidoyer (vos adversaires).

Il y a plusieurs façons d'aborder l'analyse des parties prenantes. Nous vous proposons un outil simple, sous la forme d'un tableau dans lequel vous allez pouvoir positionner les parties prenantes en fonction de leur « pouvoir » et de leur « volonté » d'apporter un changement à votre problématique. Libre à vous d'adapter les questions ci-après à votre situation pour affiner votre démarche de plaidoyer et vos plans d'actions.

## OUTIL LA MATRICE DU POUVOIR ET DE LA VOLONTÉ

### Directives

1. Il vaut mieux réaliser cet exercice en groupe, pour que les différents membres de l'équipe puissent y apporter leur contribution.
2. Reproduisez la matrice du pouvoir et de la volonté (cf. illustration ci-dessous) sur un tableau à bloc de papier.



3. Citez toutes les parties prenantes qui vous passent par la tête. Il s'agit de tous les acteurs (il vaut mieux se concentrer sur des personnes plutôt que sur des groupes ou des organisations) qui peuvent affecter ou qui seront affectés par le changement que vous voulez obtenir. Si vous avez réalisé une cartographie du processus politique afférent à votre problématique, vous avez sans doute déjà repéré quelques décideurs à des moments-clés du processus. Écrivez le nom de chaque partie prenante sur une fiche séparée (ou sur un pense-bête adhésif).
4. Positionnez les fiches sur la matrice en fonction : (a) du pouvoir et (b) de la volonté que vous prêtez à cette partie prenante de réaliser le changement souhaité. Le positionnement des parties prenantes sur la matrice devrait être étayé par des éléments probants (recherches, conversations, entrevues, observations, etc.) et vous devriez indiquer les raisons du positionnement (exemples : la volonté politique peut être influencée par l'orientation politique, les convictions personnelles, l'intérêt personnel, etc.).
5. La matrice vous permet de commencer à identifier vos cibles potentielles, vos alliés, les personnes influentes et vos éventuels adversaires en fonction du quadrant dans lequel apparaissent les différents acteurs. Les acteurs qui détiennent le plus de pouvoir (dans les deux quadrants supérieurs de la matrice)

seront vos principales cibles, celles auxquelles vous accorderez la priorité. Vous pourrez identifier les acteurs (personnes influentes) qui sont de votre côté et qui, bien que n'ayant que peu de pouvoir, sont en mesure d'induire des changements en vous aidant à influencer vos principales cibles (façonneurs d'opinion, célébrités, conjoint(e)s d'hommes ou de femmes politiques de premier plan etc.). Vos adversaires potentiels apparaissent dans la partie gauche de la matrice : vous devrez prendre des mesures pour éviter qu'ils ne mettent votre plaidoyer en péril.

6. À ce stade, vous voudrez probablement déterminer les acteurs auxquels vous consacrerez le plus d'efforts. Faites-le en dessinant un cercle autour de leur nom.
7. Une fois cette hiérarchie établie, discutez de ce que vous voudriez voir changer chez ces acteurs, en termes d'actions, de comportements (ou d'attitudes) à l'égard de votre problématique. Vous pouvez visualiser ces « trajectoires de changement » sur la matrice (les flèches pointillées en rouge dans notre exemple). Prenons le cas où vous voudriez sensibiliser de puissants acteurs à votre problématique afin de les convaincre d'agir de manière positive. Décomposez chaque trajectoire de changement en étapes progressives que :
  - vous vous attendez à voir : il s'agit de changements à court terme qui confirment que l'acteur va dans le bon sens et réagit à vos efforts de plaidoyer (il s'exprime davantage sur la question, il participe à des réunions sur le sujet, par exemple)
  - vous aimeriez bien voir : il s'agit des résultats à moyen et à long terme des changements progressifs induits par votre action de plaidoyer et d'autres facteurs d'influence (le fait de solliciter d'autres acteurs pour qu'ils voient votre problématique d'un oeil bienveillant).
  - vous adoreriez voir : il s'agit de changements sur le très long terme qui vont bien au-delà de la durée de vie de votre initiative de plaidoyer et qui procèdent d'un processus de changement constant répondant à des forces qui échappent à votre contrôle (par exemple, des changements durables dans les relations de pouvoir invisibles qui sous-tendent les normes et les valeurs de votre problématique).
8. Veillez à consigner ces informations dans votre plan de plaidoyer, dont vous trouverez un modèle en annexe 2. Vous pourrez ensuite suivre l'évolution des changements d'attitude et de comportement de vos cibles grâce au Carnet de bord des effets dont vous trouverez un exemple en annexe 5.

## Apprendre à connaître vos publics

“ Il arrive que les décideurs soutiennent la société civile et approuvent publiquement nos actions de plaidoyer, alors que dans les faits, ils nous mettent des bâtons dans les roues, ils retardent les processus politiques et ils discréditent les OSC. ”

*Collaborateur d'une OSC mexicaine*

Dans le cadre de votre analyse des parties prenantes, il peut également s'avérer utile de récolter des informations supplémentaires pour « établir le profil » de vos publics et de vos cibles principales, afin de pouvoir ensuite concevoir des messages et des stratégies qui correspondent à leur nature, à leur affiliation politique, à ce qu'ils savent et pensent de votre problématique, à leurs intérêts personnels, à leurs convictions personnelles et à ce qui leur tient réellement à coeur (c.-à-d. à leurs éventuelles intentions cachées). De nombreux moyens s'offrent à vous pour vous renseigner sur les intérêts et les attitudes de vos cibles: votre expérience personnelle, celles d'autres personnes et collègues, les sites web et les recherches sur Internet (avec Google, par exemple), la presse et d'autres médias. Nouer des relations informelles avec

des alliés parmi les adhérents et les sympathisants de vos cibles peut également s'avérer très utile, surtout lors du bouclage final d'un dossier politique ou lorsque les circonstances sont contre vous.

Songez à vos cibles et posez-vous sur les questions suivantes :

- **Que savent-elles de votre problématique ?** Jauger la connaissance de base de vos cibles est primordial pour toute action de sensibilisation que vous comptez entreprendre. Sont-elles au courant de la problématique ? Jusqu'à quel point ? Ont-elles accès à des informations factuelles et à des recherches la concernant ? Leur avez-vous communiqué ce genre d'information ?
- **Quelle est leur attitude vis-à-vis de votre problématique ?** Rappelez-vous que les attitudes et les convictions constituent une forme de pouvoir caché très importante qui peut avoir une large incidence sur votre plaidoyer. Vos cibles soutiennent-elles ou non votre cause ? Qui et/ou quelles préoccupations conditionne(nt) leur attitude à l'égard de votre problématique ? Cette attitude à l'égard de votre problématique est-elle due à ce qu'elles sont et ce pour quoi elles se battent (leurs convictions personnelles, la religion, la politique, etc.) ? Qu'est-ce qui ou qui est-ce qui peut les amener à changer d'attitude ou à se montrer plus ouvertes à l'égard de votre problématique ?
- **Qu'est-ce qui les intéresse vraiment ?** Découvrir les intentions cachées (et les dynamiques de pouvoir cachées) est extrêmement utile car celles-ci peuvent conditionner le succès ou l'échec de votre stratégie de plaidoyer. Ces intentions n'ont pas forcément de lien direct avec votre problématique. La plupart des politiciens, par exemple, cherchent avant tout à se faire réélire (dans un système politique démocratique) tandis que la plupart des journalistes veulent un bon papier pour vendre leur journal. Vos cibles se refusent-elles à se mêler de votre problématique pour ne pas s'attirer les foudres de puissants collègues ? Veulent-elles rester dans les bonnes grâces des donateurs étrangers et par conséquent se refusent-elles à se prononcer sur votre cas ? Ont-elles un conflit d'intérêt (par exemple, occupent-elles des fonctions dans des sociétés privées, ont-elles des liens avec les médias, etc.) ? Lorsque vous saurez ce qui intéresse vraiment vos cibles, vous pourrez faire advenir le changement en élaborant des stratégies qui évitent les points de blocage et en mettant la pression là où elle peut décoincer la situation.

## ETAPE 4

### FORGER DES ALLIANCES POUR DONNER PLUS DE POIDS À VOTRE DISCOURS

“ La réussite d'une campagne de plaidoyer d'une OSC dépend dans une large mesure de l'unité, du dévouement et de la persévérance de ses semblables. ”

*Militant de Council for Health and Development, une OSC des Philippines*

Les alliances et les coalitions peuvent considérablement amplifier le plaidoyer en regroupant les forces et les ressources de divers intervenants aux plans national, régional et international, mais elles sont difficiles à créer et à pérenniser. Elles sont parfois victimes d'attentes irréalistes, comme le fait de croire que des gens qui défendent la même cause vont forcément être d'accord sur tout. Les donateurs qui soutiennent le plaidoyer ont un faible pour les coalitions ou les consortiums que d'aucuns ont présentés comme la « solution magique » de la collaboration avec les OSC. D'où la création de certaines coalitions et de certains consortiums à l'initiative des donateurs. Or ces regroupements sont généralement plus vigoureux lorsqu'ils se développent naturellement à partir d'intérêts communs. L'expérience montre que leurs chances de survie sont faibles lorsqu'ils sont imposés de l'extérieur.

Quel que soit le contexte, il est indispensable de bâtir des alliances et des coalitions pour revendiquer des conditions plus propices à l'efficacité de la contribution des OSC au développement. Comme le montre l'expérience du Forum ouvert, les OSC peuvent être de puissants agents de changement lorsqu'elles parlent à l'unisson. Il n'est toutefois pas toujours évident de travailler avec d'autres acteurs. Créer ou rejoindre des alliances est une aventure dans laquelle vous ne devriez pas vous jeter sans avoir bien soupesé le pour et le contre. Tenez également compte de ces quelques conseils.

- Définissez précisément la problématique qui sera au cœur du plaidoyer de la coalition
- Définissez précisément le processus d'approbation des principaux messages de la coalition ; au besoin, élaborer une plate-forme politique ou un agenda politique qui fédère la coalition
- Définissez les critères d'appartenance et des mécanismes d'affiliation et de durabilité
- Précisez ce que la coalition / l'alliance fera et ne fera pas
- Si le groupe est important, désignez un comité de pilotage

## DÉFINITIONS

**Les coalitions** ont souvent une structure plus formelle. Elles reposent sur l'action conjointe d'un groupe d'OSC disparates, autour d'un événement majeur et d'un ensemble de sujets corrélés ou d'une vaste campagne. Les coalitions impliquent généralement des relations sur le long terme et l'approbation d'une plate-forme entre les membres.

**Les alliances** impliquent généralement des relations à plus court terme et se concentrent sur un objectif précis. Limitées dans le temps et par leur objectif, les alliances sont en principe moins exigeantes pour leurs membres.

**Les réseaux** sont souvent des associations souples, plus ou moins organisées, de personnes ou de groupes unis par une préoccupation commune, par un intérêt commun ou par des initiatives périodiques conjointes. Les réseaux favorisent le partage des informations et des idées.

**ÉTUDE DE CAS :****Plate-forme pour un nouveau cadre réglementaire OSC au Brésil**

À l'occasion des élections présidentielles de 2010, 180 organisations et réseaux brésiliens ont revendiqué conjointement la mise en place d'un nouveau cadre réglementaire pour les OSC. Ils ont créé une plate-forme et amorcé le dialogue politique en adressant aux candidats une lettre ouverte dans laquelle ils exposaient leurs propositions. La plate-forme était constituée d'un large éventail d'OSC, de la sphère du développement à celle des droits humains en passant par l'environnement, des acteurs du secteur privé, des groupes et des mouvements communautaires et des groupements religieux. Deux candidats à la présidence ont soutenu la campagne. Dilma Rousseff, qui devait plus tard remporter ces élections, a répondu à la plate-forme dans une lettre ouverte à la société civile dans laquelle elle exposait à son tour ses propositions en vue d'un nouveau cadre réglementaire.

Après les élections, la plate-forme a noué un dialogue plus structuré avec le gouvernement de Mme Rousseff et avancé des propositions sur la structure et les fonctions d'un comité plurilatéral chargé de formuler la nouvelle politique gouvernementale. Ce comité plurilatéral a été institué en novembre 2011 lors d'une conférence internationale ouverte. Durant trois mois, le comité va faciliter le dialogue autour des thèmes suivants : (a) enregistrement des OSC ; (b) financement public des OSC ; (c) redevabilité ; (d) sensibilisation et plaidoyer, afin d'éclairer la révision du cadre réglementaire relatif aux OSC.

**Réflexions de la plate-forme d'ONG brésiliennes ABONG<sup>27</sup>.** Grâce à nos efforts de plaidoyer, le gouvernement a admis qu'il fallait revoir le cadre réglementaire relatif aux organisations de la société civile. Pour maintenir notre dialogue avec le gouvernement, nous avons dû formuler des propositions politiques crédibles qui ont permis de sensibiliser l'opinion publique à nos problèmes et de nous faire entendre des médias. Ceci explique que le gouvernement de Mme Rousseff ait, pour la première fois, associé le Ministère du Plan et de l'économie à un dialogue plus approfondi avec la société civile. Notre plaidoyer se poursuit et la plate-forme est en train de créer un site web pour informer ses membres, les médias et la population de la campagne en cours.

## OUTIL

## ÉLABORER UN PROTOCOLE D'ACCORD<sup>28</sup> OU UNE PLATE-FORME COMMUNE

Un protocole d'accord ou une plate-forme commune sont des documents importants qui fixent les objectifs, le mandat, les valeurs et les principes directeurs d'une coalition ou d'une alliance. Le cas échéant, ils peuvent également aborder des sujets tels que la gestion quotidienne, le leadership et la reddition de comptes. Un protocole d'accord ou une plate-forme commune devrait régler les points suggérés ci-dessous. Libre à vous cependant de les adapter à vos besoins.

### Mandat

- Explique la raison d'être du groupe, ce qu'il fera et, le cas échéant, ce qu'il NE fera PAS

### Affiliation

- Définit qui peut se joindre au groupe et selon quels critères

### Participation

- Définit la façon dont les membres sont censés participer et contribuer (la même chose pour tout le monde ou chacun en fonction de ses capacités, par exemple?)

### Leadership

- Précise quand et comment les dirigeants seront désignés

### Gestion

- Fixe les règles des prises de décision, surtout pour les messages adressés au public et pour gérer les conflits. Quand les membres agissent-ils collectivement et quand agissent-ils à titre individuel ? Qui peut s'exprimer au nom du groupe ? Comment les membres communiqueront-ils et partageront-ils les informations ? Comment les activités seront-elles planifiées et leur progression suivie ?

### Relations

- Définit les mesures qui seront prises pour maintenir et alimenter les relations

## ETAPE 5

## EXPOSER VOS ARGUMENTS

### Utiliser des éléments probants dans votre argumentaire

Vous aurez besoin de solides éléments probants sur les causes et les conséquences de l'obstacle, ou sur les conditions invalidantes que vous cherchez à surmonter ainsi que sur la viabilité de la solution que vous proposez. De bonnes recherches, surtout de nature participative, vous aideront à asseoir votre légitimité, tant à l'égard des personnes avec lesquelles vous travaillez que des décideurs qui sont la cible de votre plaidoyer. Rappelez-vous cependant que les éléments probants sont nécessaires, mais rarement suffisants, surtout si vous avez affaire à un environnement politique hostile. **Ce qui compte, c'est ce que vous en faites.** C'est ici vous devrez tenir compte des résultats de votre analyse des risques et de votre analyse des relations de pouvoir qui peuvent conditionner le changement dans votre problématique et dans votre contexte particulier.

Quelques questions susceptibles d'orienter votre réflexion :

- De quels éléments probants disposez-vous par rapport à votre problématique ? Sont-ils ancrés dans votre expérience ? De quel type d'éléments probants s'agit-il (factuels, anecdotiques, quantitatifs, qualitatifs) ?
- Quelle est la nature des éléments probants dont vous disposez. Sont-ils fiables ? Peuvent-ils vous aider à sensibiliser vos publics cibles à votre problématique ?
- Si vous devez recueillir des éléments probants supplémentaires ou complémentaires, demandez-vous **comment** vous allez procéder. Vous pouvez agir en fonction de votre démarche de plaidoyer (mise en capacité de la communauté pour obtenir un changement, par exemple) soit en fonction de qui vous sera le plus utile, en vous adjoignant par exemple les services d'experts ou d'universitaires de réputation internationale ou locale pour vous aider à mener une enquête rigoureuse autour de votre problématique (violations des droits de l'homme, recours juridiques ou analyse financière, par exemple).
- Quel habillage allez-vous choisir pour maximiser l'impact de vos éléments probants ? Ce qui veut dire notamment sous quel **format** allez-vous présenter vos éléments probants à vos publics cibles (des groupes / personnes affectées exposant oralement leurs problèmes, un documentaire, un rapport de synthèse étayé par des documents décrivant plus longuement les éléments probants recueillis, une déclaration politique, un pamphlet, etc.). Ceci peut aussi avoir des répercussions sur le type d'informations recueillies et sur la façon de les recueillir.
- Vous pouvez aussi opter pour le cumul des formats et des canaux en fonction du public visé (diffuser un documentaire à la télévision, créer un forum en ligne, inviter des représentants de la communauté à s'exprimer lors d'une conférence destinée aux décideurs, rédiger un rapport politique ou un rapport alternatif pour les politiciens ou une fiche d'information – ou une note simplifiée – pour le public ou vos contacts dans les médias, etc.) suivant les opportunités et les points d'entrée que vous aurez identifiés au cours du processus de planification de votre plaidoyer.

## ÉTUDE DE CAS :

### Rétrécissement de l'espace accordé à la société civile et aux droits humains au Canada : recueil d'éléments probants au travers des « Voix »

Depuis l'arrivée au pouvoir en 2006 d'un gouvernement conservateur dirigé par Stephen Harper – tout d'abord à la tête d'un gouvernement minoritaire, devenu majoritaire en mai 2011 – la société civile canadienne assiste à un rétrécissement de son espace. Des associations féminines, des instituts de recherche en politique sociale, des organisations de défense des droits de l'homme, des associations de lutte contre la pauvreté, des organisations de développement international, dont le Conseil canadien pour la coopération internationale<sup>29</sup> (CCCI), ont tous vu se tarir des financements publics de longue date. Des diplomates, des hauts fonctionnaires, des directeurs d'organismes publics, des Commissaires de l'éthique et de la sécurité ont été censurés pour avoir fait part de leur préoccupation aux Canadiens, et ont été sanctionnés personnellement, ou traités avec mépris à cause de cela. Des législations successives de remise au travail ont éliminé l'espace de négociation collective des syndicats et les droits des citoyens participant à des manifestations pacifiques, notamment lors des rencontres du G8 et du 20 en 2010, ont été gravement bafoués. Les fonctionnaires n'ont plus aucune latitude, ce qui rend les rencontres avec eux de plus en plus difficiles. Le gouvernement répond de moins en moins favorablement aux demandes d'accès à l'information, il a caché ou censuré certaines informations et a reporté des réformes indispensables pour plus de transparence.

En 2010, plus de 200 organisations et particuliers canadiens inquiets de cette tendance, ont uni leurs forces pour créer « Voices-Voix<sup>30</sup> », une vaste coalition vouée à défendre les droits collectifs et individuels à la divergence d'opinion, au plaidoyer et à l'espace démocratique. Depuis lors, cette coalition : (a) a recensé diverses attaques à l'encontre de l'espace démocratique où s'exprime la divergence d'opinion ; (b) a promu des débats entre les membres de la coalition et leur alliés pour voir comment défendre un espace de plaidoyer et de divergence d'opinion démocratique au Canada, au travers d'un forum en ligne et d'une série d'événements ; (c) a encouragé l'opinion publique canadienne à « faire entendre sa voix » pour exiger des pouvoirs publics qu'ils assument leurs responsabilités en respectant l'égalité, la transparence et la diversité d'opinion qui sont le terreau de la démocratie.

**Réflexions du CCCI.** Pour des organisations comme le CCCI, qui s'emploie à repérer les lacunes dans les politiques du gouvernement en matière de développement international et qui plaide pour le changement, l'environnement de travail s'est considérablement dégradé. Ce qui est en jeu, c'est la possibilité pour les Canadiens de revendiquer la protection des droits de l'homme au Canada et à l'étranger, et de pouvoir le faire sans être victimes d'ingérences politiques, d'intimidations ou de manipulations. La société civile peut néanmoins compter sur sa capacité de résilience et d'inventivité. Avec le soutien de ses membres, le CCCI continue de chercher au sein du gouvernement, du parlement et des médias des oreilles prêtes à écouter ses avis et ses prises de position.

Pour en savoir plus : Fraser Reilly-King, CCCI [freillyking@ccic.ca](mailto:freillyking@ccic.ca)

29 <http://www.ccic.ca/>

30 <http://www.pasdedemocratiesansvoix.qc.ca/>

## Élaborer des messages clairs

Le volet « communication » du plaidoyer doit chercher à informer, à persuader et à pousser les gens à agir. Il convient d'élaborer des messages en direction de chacun de vos publics. Vous devrez commencer par dégager votre message principal, qui résume clairement votre position et les changements que vous voudriez voir. Vous pourrez ensuite le décliner en messages plus spécifiques, adaptés aux publics visés, en accentuant éventuellement certains aspects du message principal. Celui-ci déterminera en outre les slogans, les phrases-choc ou les récits autour desquels gravitera votre plaidoyer. Les informations livrées par l'analyse des parties prenantes devraient vous aider à produire des messages percutants.

### OUTIL DIX RÈGLES D'OR POUR PRODUIRE DES MESSAGES PERCUTANTS<sup>31</sup>

1. **Connaître son public** : déterminez ce qu'il sait, ses préoccupations, ses valeurs, ses priorités et le type de langage qui lui parle.
2. **Savoir dans quel environnement et dans quelle séquence politique on se situe** : quelles sont les grandes controverses, les grandes questions et les grandes craintes du moment ? En quoi peuvent-elles affecter vos messages ? Que considère-t-on comme de gauche, de droite, du centre ?
3. **Choisir des messages simples et courts** : veillez à ce que quelqu'un qui ne connaît pas le sujet puisse facilement comprendre votre information. Éviter le jargon. Et ce, d'autant plus que vous menez un plaidoyer sur des sujets plus techniques afférents à l'efficacité de la contribution des OSC au développement.
4. **Se servir de citations et de récits tirés de la vie réelle** : l'élément humain apporte une dimension réelle, concrète au problème ou à la problématique. Les citations et les récits personnels apportent du vécu aux défis rencontrés par ceux qui les affrontent directement. Ils rendent également vos messages pertinents au plan local, en présentant une information qui s'inscrit dans le contexte local et qui est donc plus facilement compréhensible pour le public.
5. **Utiliser un langage fort, précis, et des verbes d'action** : par exemple, « *Les droits de la femme sont des droits humains* », « *Nous ne voulons plus de mots creux sur un bout de papier* » ou « *Libérez les 43 de Morong !* »
6. **Utiliser les faits et les chiffres de manière précise et créative** : les faits que vous choisissez et la façon dont vous les présentez pour plaider votre cause sont très importants. En disant « *1 femme sur 3* ..... » plutôt que « *plus de 30% des femmes...* », vous donnez la même information, mais de façon plus claire. Comparer des chiffres sans citer effectivement les nombres est une autre manière de faire passer votre message plus efficacement, par exemple : « *Chaque année, dans ce pays, nous dépensons plus pour acheter du chocolat que pour lutter contre la pauvreté mondiale* ». Voyez cette phrase utilisée par une coalition d'OSC autrichiennes afin de s'opposer à des coupes claires dans leur budget de développement international : « *La vie de 3000 enfants est en danger. Les fortes réductions budgétaires que l'on nous annonce vont avoir des répercussions désastreuses pour nombreux habitants des pays en développement, principalement les enfants. Dans certains cas, ces réductions feront la différence entre la vie et la mort.* »
7. **Adapter le message au médium** : chaque médium a ses avantages et ses limites. Les sons, l'utilisation de plusieurs voix et de bruits de fond seront très importants si vous faites passer votre message à la radio, alors que l'exploitation de l'aspect visuel de votre message sera primordiale si vous passez par la télévision et plus généralement par Internet.

8. **Permettre au public de se faire sa propre opinion** : donnez des éléments de base car trop d'information tue l'information, vous confère une image dogmatique et vous fait perdre l'attention du public.
9. **Inciter le public à agir** : faites savoir clairement au public – qu'il s'agisse de vos cibles privilégiées ou de l'opinion publique en général – quelle forme de soutien vous attendez de lui. Faites-lui des propositions précises du genre « soutenez le projet de loi relatif aux OSC au Parlement », « signez notre pétition en ligne ».
10. **Présenter une solution possible** : dites toujours à votre public ce que vous proposez pour arriver à une politique plus favorable aux OSC et soyez simple dans vos propos. Par exemple : « Le gouvernement doit montrer qu'il considère la société civile comme un acteur de développement important en élaborant une nouvelle politique, assortie de règles de financement appropriées, pour les OSC ».



## ETAPE 6

## FAIRE PASSER VOS MESSAGES

Suivant le contexte et le public visé, vous aurez le choix entre diverses façons de présenter vos messages et vos revendications (vos propositions de changement dans les politiques et les pratiques). À vous de déterminer les méthodes et les tactiques qui vous semblent les plus efficaces pour faire passer votre message, en fonction de la conjoncture politique, de votre culture, des traditions et des risques que vous encourez à parler ouvertement de la problématique que vous avez choisie.

Lorsque viendra le moment de faire passer vos messages, posez-vous les questions suivantes :

- **Source** : qui peut faire réagir le public et être crédible à ses yeux ? Des célébrités locales, par exemple, ou des façonneurs d'opinion qui ont été personnellement touchés par votre problématique (les violations des droits de l'homme, par exemple) pourraient s'adresser à certains publics alors qu'un porte-parole éloquent de la société civile ou un expert de renommée internationale seront plus indiqués dans d'autres cas.
- **Format** : de quelle manière faire passer votre message pour qu'il ait le plus de retentissement possible ? Une lettre, une réunion en tête-à-tête, un document politique, un rapport, un prospectus, une annonce, une conférence de haut niveau, un documentaire, ou un mélange de plusieurs de ces supports ?
- **Timing** : quel est le meilleur moment pour faire passer votre message ? Pouvez-vous programmer votre message à un moment précis (qu'on appelle le prétexte ou le point d'accroche) du processus décisionnel ou de votre initiative de plaider ? Pouvez-vous le faire coïncider avec une date anniversaire ou une journée nationale ayant un rapport avec votre problématique pour marquer le coup ? Aurez-vous probablement l'avantage de pouvoir compter sur plusieurs moments opportuns – ou prétextes – durant votre plaider. Les « prétextes » sont particulièrement importants lorsque vous planifiez votre stratégie médiatique.
- **Lieu** : y a-t-il un lieu ou un endroit qui apporterait plus de crédibilité et de retentissement politique de votre message ? Un événement en marge d'une conférence internationale, par exemple, ou une présentation au parlement ou dans un institut connu pour ses travaux sur les questions liées à la société civile.

### Évaluer et gérer les risques

Défier le pouvoir au travers d'un plaider n'est pas toujours sans risques, aussi devez-vous vous attendre à des retours de flammes, voire à des conflits. Bien qu'ils soient d'une certaine manière inévitables, vous devez, durant la phase de planification et avant d'engager une quelconque action de plaider, d'envisager les risques, les défis et les situations potentiellement négatives que vous pourriez rencontrer. Il va de soi que toute campagne efficace comporte une prise de risque ; une analyse globale des risques peut néanmoins vous aider à privilégier certaines stratégies de plaider et à minimiser ou atténuer les risques encourus par votre organisation, ses salariés, les volontaires, les militants ou les populations avec lesquelles vous travaillez.

## OUTIL ANALYSE DES RISQUES DU PLAIDOYER<sup>32</sup>

Il s'agit d'un outil très simple qui vous aidera à analyser les risques que vous fait encourir votre initiative de plaider, l'impact que ces risques et des situations négatives pourraient avoir sur votre organisation, ses salariés et d'autres personnes, la probabilité que de telles situations surviennent et les mesures que vous pourriez prendre pour minimiser ou éviter ces risques. Vous devriez consigner les résultats de cette analyse dans votre plan de plaidoyer (voyez l'exemple en Annexe 2 de ce guide).

### Directives

1. Avec vos collègues et vos pairs citez tous les risques qui vous passent par la tête lorsque vous songez à la mise en oeuvre de votre initiative de plaidoyer. Quelles choses importantes pourraient mal tourner et comment la vie de personnes pourrait-elle être mise en danger ? Quelles actions pourraient provoquer un retour de flammes et mettre votre organisation, ses salariés et les personnes avec lesquelles vous travaillez en péril ? Quelle est la nature de ces risques et sont-ils les mêmes pour les différentes parties prenantes associées à votre initiative de plaidoyer ?
2. Après avoir identifié les principaux risques, demandez-vous quel est leur niveau d'impact potentiel sur votre organisation (en termes de réputation, de statut, de financement, de fonctionnement), sur ses salariés et ses volontaires et sur les personnes extérieures avec lesquelles vous travaillez. Voyez les catégories proposées :
  - **ÉLEVÉ** : un impact catastrophique qui menace l'avenir de votre organisation / groupe / mouvement, met l'existence de personnes en danger ou provoque un revirement dans la problématique que vous essayez de changer (criminaliser les OSC qui élèvent la voix, par exemple).
  - **MOYEN** : quelques effets préjudiciables à court terme, mais avec peu de répercussions sur le long terme
  - **FAIBLE** : un impact visible, mais qui a peu d'effet sur votre organisation, les personnes ou votre plaidoyer.
3. Demandez-vous ensuite quelle est la probabilité que ce risque ou cette situation négative surviennent réellement. Décidez si la probabilité est :
  - **ÉLEVÉE** : cela peut produire dans les x prochains mois ou prochaines années, ou c'est peut-être déjà en train de se produire.
  - **MOYENNE** : cela pourrait éventuellement se produire dans les x prochains mois ou prochaines années.
  - **FAIBLE** : il serait étonnant que cela se produise.
4. Pour les risques dont l'impact et la probabilité sont élevés, de même que pour certains risques de niveau moyen, vous devriez ensuite délibérer et arrêter des stratégies précises qui vous aideront à minimiser leur impact, ou à carrément les éviter si possible. Considérez ce que vous pourriez faire afin de réduire les risques pour votre groupe / organisation, pour les personnes et pour vous-même, au cas où votre plaidoyer ne se déroulerait pas comme prévu. Quels éléments devraient être en place ? Qui serait habilité à prendre des mesures ? Vous devriez revoir votre analyse périodiquement, au fur et à mesure du déroulement de votre plaidoyer et de l'apparition d'effets inattendus.

## Communication individuelle (lobbying)

Le terme « *lobbying* » vient du mot anglais « *lobby* » qui désigne le vestibule, le hall d'un hôtel ou le foyer d'un théâtre, bref un lieu de passage et de rencontre. Dans le cas du plaidoyer, le lobbying renvoie aux conversations directes / tête-à-tête où l'on cherche à rencontrer et à persuader un détenteur de pouvoir. La communication individuelle avec les détenteurs de pouvoir, ou ceux qui peuvent les influencer (les personnes influentes) peut revêtir maintes formes : de la conversation informelle dans un lieu convivial (à l'occasion d'un déjeuner ou autour d'un café) à la rencontre formelle dans un contexte officiel (dans le bureau

### QUELQUES RÈGLES DE BASE DU LOBBYING

- Entretenez de bonnes relations dans la durée avec les décideurs visés mais ne confondez pas accès et influence – et ne laissez pas non plus vos bonnes relations vous empêcher d'agir publiquement lorsque c'est utile et nécessaire.
- Essayer de trouver les bases communes qui permettent d'envisager des changements.
- Chaque fois que possible, soyez une force de proposition plutôt que d'opposition.
- Efforcez-vous d'être considéré comme une source fiable d'éléments probants et de conseils politiques dans votre domaine.
- Sachez reconnaître les mérites lorsqu'ils existent – cette absence de reconnaissance est ce que de nombreux décideurs détestent le plus chez les ONG.
- Pour éviter des malentendus inutiles entre vous et vos cibles, expliquez-leur comment votre organisation aborde le plaidoyer, surtout si elle suit une stratégie faite à la fois de persuasion et de pression.
- Le cas échéant, prenez les devants : dites à vos cibles quelles sont les actions de mobilisation publique ou médiatique qui vont avoir lieu et faites-leur lire vos fiches d'information avant de les publier.
- N'espérez pas obtenir de changement au bout d'une rencontre ou d'un échange de courriers.

d'un politicien, par exemple). L'engagement auprès des décideurs compte pour beaucoup dans la réussite d'un plaidoyer, quoi qu'il ne soit pas envisageable dans tous les contextes et qu'il doive intervenir au bon moment pour faire son effet. À vous de voir quand et si le lobbying est une méthode adéquate pour faire passer vos messages dans votre contexte.

En substance, le lobbying cherche à éduquer et à convaincre votre interlocuteur de la nécessité de soutenir et de faire avancer votre problématique. Le lobbying est un art et non une science. Votre façon de communiquer dépendra des normes sociales et des valeurs de votre société. Le lobbyiste convaincant est celui qui a su trouver son style, la méthode qui lui convient, en fonction de son contexte et de son environnement. Si possible, prenez conseil auprès de collaborateurs d'OSC qui ont une expérience du lobbying avant de fixer un rendez-vous avec des politiciens ou des fonctionnaires. Peut-être connaissent-ils déjà vos interlocuteurs et pourront-ils vous indiquer comment mettre toutes les chances de votre côté.

## OUTIL LA FEUILLE DES « QUESTIONS PÉNIBLES »<sup>33</sup>

Après avoir élaboré votre message principal et les messages adaptés, prenez le temps de rédiger une feuille des « Questions pénibles » (également connue sous le nom de la feuille des questions-réponses) avant de vous lancer dans des réunions en tête-à-tête avec les décideurs et ou de communiquer vos messages aux médias. La feuille des « Questions pénibles » est un précieux document de travail voué à un usage *interne*. Il permet à toutes celles et à tous ceux qui sont associés aux processus de plaidoyer d'apporter des réponses claires, précises et identiques aux questions les plus courantes, et surtout les plus sujettes à controverse – les « questions pénibles ». Vous pourrez vous en servir lorsque vous communiquerez avec vos collègues, vos pairs, des cibles externes, des experts techniques et les médias.

### Directives

Avec vos collègues, faites un brainstorming des questions les plus couramment posées dans le cadre de votre problématique et dressez-en la liste. Accordez une attention particulière aux controverses qui gravitent autour de la problématique que vous abordez dans votre plaidoyer et que l'on vous demandera très probablement de commenter ou de justifier.

1. Pour chaque question, rédigez une réponse courte (pas plus d'un ou deux paragraphes). La formulation doit être précise, accessible, complète et sans ambiguïté. Idéalement, la réponse devrait se suffire à elle-même sans que vous deviez apporter d'explications supplémentaires. Il vaut mieux la tester auprès de vos contacts extérieurs (ou de membres de votre famille) pour vous aider à trouver le ton juste.
2. Votre feuille des « Questions pénibles » est un document vivant, qui vous façonnerez à partir de plusieurs ébauches pour que chacun puisse participer à l'élaboration des réponses. Il devrait être régulièrement mis à jour, lorsque les activités de plaidoyer suscitent de nouvelles réactions ou après des interviews par les médias.

## Négociation

La négociation est au cœur du plaidoyer en faveur de la justice sociale. On peut définir une négociation comme un processus destiné à résoudre des conflits ou des problèmes lorsque quelqu'un d'autre exerce un contrôle important sur ce que vous voulez. Au travers de la négociation, divers groupes tentent de trouver une solution acceptable pour toutes les parties. Dans un contexte politique hostile ou dans des situations de conflit, trouver un compromis est mission quasi-impossible. Mais dans des circonstances plus favorables, la négociation peut s'avérer un moyen très utile pour faire avancer votre dossier auprès des détenteurs de pouvoir. Toute négociation est sous-tendue par des valeurs sociales et généralement cadrée par des rapports de force inégaux, eux-mêmes souvent troublés par des éléments invisibles (un pouvoir invisible peut être conféré par la classe sociale, l'âge, l'origine ethnique, le sexe et d'autres facteurs). Avant de vous engager dans un processus de négociation, considérez les points suivants :

- **Faites l'inventaire** : que mettez-vous sur la table ? Que possédez-vous que l'autre groupe veut ou dont il a besoin ? Que savez-vous de l'autre partie / groupe et de sa situation dont vous pourriez vous servir pour l'influencer (sur la base de votre analyse des parties prenantes) ? Quelles sont vos faiblesses ?
- **Apprenez-en le plus que vous pouvez** : procurez-vous les informations que votre processus de plaidoyer vous a permis de recueillir jusque-là, tant à propos de vos interlocuteurs / cibles que des éléments probants de votre argumentaire. Essayer de vous mettre dans la peau de l'autre : quels blocages, contre-arguments pourrait-il vous opposer ?

<sup>33</sup> Conçue avec l'aide de Fraser Reilly-King du Conseil canadien pour la coopération internationale.

- **Élaborez des scénarios de négociation** : définissez ce que vous attendez de la négociation. Quelles options s'offrent à vous à l'issue de la négociation en termes de résultats ? Quel est le minimum que vous êtes prêt à accepter ? Quel serait le scénario du pire ? Y a-t-il des solutions alternatives ? Quelles sont les options de l'autre partie ? Quelles sont ses contraintes et qu'attend-elle de la négociation ? Dans la mesure du possible et lorsque cette démarche est pertinente, amenez d'autres parties prenantes influentes et de votre bord à la table des négociations.

## CONSEILS POUR LA NÉGOCIATION

- **Laissez apparaître que vous avez quelque chose de valeur** : assurez-vous d'avoir quelque chose qui compte pour votre interlocuteur et laissez clairement apparaître que c'est le cas.
- **Faites monter la pression autour de ce que coûterait un échec de la négociation** : proférez une « menace » crédible (choux gras des médias, manifestations, boycott), obligez l'autre partie à faire un choix et exposez-en concrètement les conséquences.
- **Veillez à asseoir votre autorité et votre crédibilité** : assurez-vous d'avoir un mandat explicite des personnes que vous représentez (OSC, groupes / communautés de base, etc.) et faites-le savoir à l'autre partie.
- **Mobilisez les appuis et montrez votre force**: servez-vous de vos alliés pour obtenir un maximum de ressources et de respect.
- **Gardez le contrôle du processus** : anticipez les réactions de l'autre partie ; en coulisses, trouvez des gens prêts à soutenir votre agenda grâce à vos alliés et sensibilisez-les à votre problématique au travers de votre plaidoyer.

## S'engager auprès des médias

Vous pouvez passer par les médias pour sensibiliser l'opinion publique à votre problématique afin d'obtenir son soutien et d'accentuer la pression sur les décideurs. Vous pouvez également vous tourner vers les médias sociaux (Facebook, Twitter et autres blogs) pour diffuser vos messages. Ci-après, quelques démarches essentielles pour travailler avec les médias.

- **Faites une liste des médias** : identifiez tous les médias pertinents (journaux, chaînes de radio, de télévision), surtout ceux qui sont susceptibles d'influencer les cibles de votre plaidoyer, et voyez quels sont les journalistes auxquels vous devriez parler de vos problématiques et idéalement, ceux qui ont déjà couvert ces sujets par le passé.
- **Rédigez un communiqué de presse ou une lettre au rédacteur** esquissant votre « sujet » dans les grandes lignes. On utilise généralement les communiqués de presse pour des lancements (celui du Cadre international dans votre pays, par exemple) ou pour un événement.
- **Contactez les médias** : au minimum une semaine avant votre événement, ou à des moments clés de votre plaidoyer, envoyez votre communiqué de presse à toutes les personnes reprises dans votre liste des médias.

## CONSEILS POUR PRÉPARER UN COMMUNIQUÉ DE PRESSE

- Sachez exactement quels messages vous voulez faire passer : identifiez 3-4 messages clairs et précis
- Soyez bref : idéalement, une page, et en tout cas jamais plus de deux
- Utilisez un langage clair et précis et des verbes actifs
- Évitez le jargon technique
- Adossez vos arguments à des citations
- Incluez des recommandations et des demandes d'action précises
- Commencez par l'information la plus importante et laissez les informations contextuelles pour la fin
- Ajoutez des liens vers une information plus détaillée

Racontez votre histoire à des journalistes bien disposés à votre égard, qui ont couvert vos sujets par le passé ou qui ont manifesté un intérêt particulier pour ceux-ci.

- **Assurez un suivi** en téléphonant à ces journalistes pour vérifier qu'ils ont bien reçu votre communiqué et, tant que vous les avez au bout du fil, demandez-leur s'ils ont du temps à vous accorder pour que vous leur fassiez le « pitch » de votre idée d'article / de reportage. Demandez-leur si cette idée est susceptible de les intéresser, ou s'ils ont d'autres suggestions à vous faire. La plupart des journalistes sont ravis de vous parler si vous êtes professionnel et que vous respectez les délais. S'ils sont en plein bouclage, demandez-leur à quel moment, plus propice, vous pouvez les rappeler.
- **Donnez des interviews** : si votre sujet retient l'attention des médias, attendez-vous à ce qu'ils vous sollicitent pour des interviews. C'est là que vous serez ravi d'avoir préparé une feuille des « Questions pénibles ». Voyez également le « *Message d'une minute* », un autre outil susceptible de vous aider dans votre préparation.

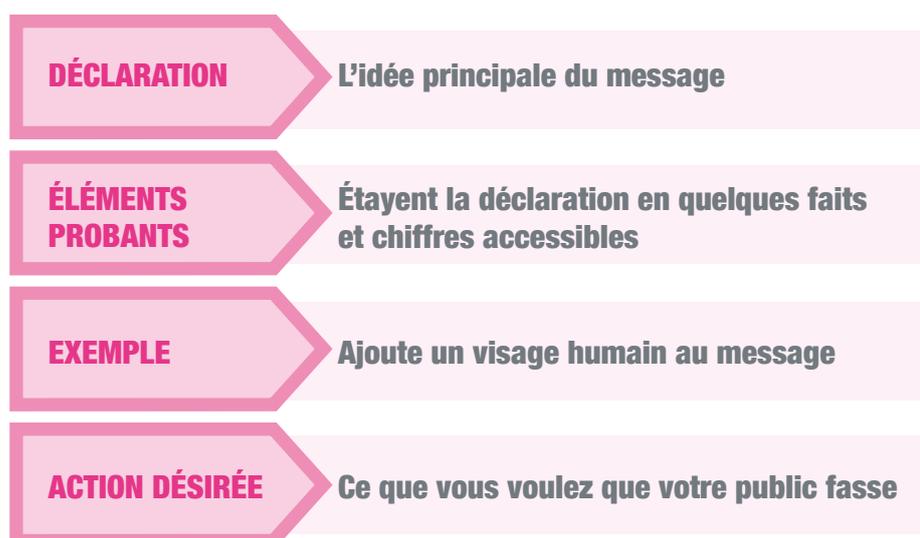
### Durant l'interview veillez à :

- laisser parler votre cœur
- rester calme – n'oubliez jamais que vous connaissez mieux le sujet que le (la) journaliste.
- donner des réponses courtes, en utilisant un langage simple, sans acronymes ni jargon.
- être créatif, à brosser un tableau « imaginez-vous ce que cela doit être que de... »
- ne jamais répondre précipitamment à une question ; si vous avez besoin d'un peu de temps, répétez la question.
- ne pas inventer. Si vous ne savez pas, dites-le, tout simplement.
- ne pas vous laisser entraîner dans des digressions et à toujours ramener le (la) journaliste à vos messages-clés. Il y a plusieurs entames de phrases, appelées « transitions », qu'il est bon de connaître à cet égard (exemples : « *Ce que vous dites est en effet important, mais le vrai problème, voyez-vous, c'est...* », « *Nous devons véritablement nous concentrer sur...* », « *La vraie question, en l'occurrence, c'est...* », « *Les recherches montrent que...* », « *Il faut bien se rappeler une chose...* », « *mais...* », etc.)
- ne pas laisser le (la) journaliste fixer l'agenda et formuler le message.

**Remerciez le (la) journaliste :** une fois votre article paru / votre reportage diffusé, contactez le (la) journaliste pour le (la) remercier d'avoir pris le temps de vous écouter et de transmettre votre message au public. Un courriel ou une petite note manuscrite font toujours plaisir.

## OUTIL LE MESSAGE D'UNE MINUTE

Il faut être capable de résumer et de faire passer son message-clé en trois ou quatre phrases concises, ou « insert sonores ». Cela vous sera très utile si vous accordez une interview à une chaîne de radio ou de télé, qui ne diffuse généralement qu'un montage de maximum 30 secondes, ou si vous tombez par hasard sur de grands décideurs, pourquoi pas Ban Ki-moon dans l'ascenseur ?! C'est ce qu'on appelle le « message d'une minute », dont voici les composantes :



## Utiliser les médias sociaux

Ces derniers temps, les médias sociaux ont souvent fait la une de l'actualité, en déclenchant des incidents diplomatiques (Wikileaks) ou en alimentant la contestation sociale au cours du « Printemps arabe » (Facebook et Twitter). Le terme « médias sociaux » recouvre une kyrielle d'outils ayant chacun leurs caractéristiques propres. L'utilisation et l'importance croissantes de ces outils ont parfois remis en cause le droit à la liberté d'expression et l'accès à l'information et par conséquent bouleversé le paysage traditionnel du plaidoyer et des campagnes d'opinion en ouvrant la voie à une nouvelle forme de « militantisme numérique ». Pour mieux savoir à quoi ces outils peuvent vous servir dans votre plaidoyer, jetez un coup d'oeil aux quatre « strates » ou dimensions principales qui sous-tendent tous les médias sociaux.<sup>34</sup>

**Contenu :** grâce aux médias sociaux, quiconque ayant accès à Internet peut créer son propre contenu multimédia. Le « contenu généré par l'utilisateur » est en effet au coeur de la plupart des plates-formes médiatiques sociales. Il faut donc y voir un très intéressant vecteur de mise en capacité, surtout dans les sociétés plus répressives. C'est ainsi que sont nés les « blogues » critiques et le « journalisme citoyen », où des amateurs rapportent et commentent ce qui se passe sur le terrain, surtout pendant des situations de crise (exemples : [www.blogger.com](http://www.blogger.com), [www.indymedia.org](http://www.indymedia.org), [www.bulatlat.com](http://www.bulatlat.com))

**Collaboration** : les médias sociaux permettent de conjuguer de petites actions individuelles en résultats collectifs porteurs de sens, au travers de la « conversation », de la « co-crédation » et de « l'action collective ». Les conversations virtuelles créent du trafic et peuvent devenir « virales » en vous permettant de diffuser votre message rapidement et à un grand nombre de personnes. La co-crédation – où plusieurs utilisateurs apportent du contenu indépendamment les uns des autres – favorise la collaboration et l'émergence de « partenariats numériques ». Les wikis (entrées de Wikipédia), les blogues collectifs, les regroupements de photos et les collages vidéo sont autant d'exemples de co-crédation. L'action collective franchit un pas supplémentaire en utilisant l'engagement sur la toile pour initier des actions significatives comme la signature de pétitions électroniques, la collecte de fonds ou l'organisation de manifestations ou d'événements « hors connexion ». Toutes ces formes de militantisme numérique sont autant de pistes qui s'offrent à vous pour susciter des actions en faveur de votre cause.

### EXEMPLES DE MÉDIAS SOCIAUX

- Blogues ([www.wordpress.org](http://www.wordpress.org))
- Micro-blogues ([www.twitter.com](http://www.twitter.com))
- Partage de vidéos ([www.youtube.com](http://www.youtube.com))
- Partage de photos ([www.flickr.com](http://www.flickr.com))
- Podcasting ([www.blogtalkradio.com](http://www.blogtalkradio.com))
- Cartographie ([www.maps.google.com](http://www.maps.google.com))
- Réseautage social ([www.facebook.com](http://www.facebook.com))
- Vote social ([www.digg.com](http://www.digg.com))
- Partage de signets ([www.delicious.com](http://www.delicious.com))
- Lifestreaming ([www.friendfeed.com](http://www.friendfeed.com))
- Wikis ([www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org))
- Mondes virtuels ([www.secondlife.com](http://www.secondlife.com))

**Communauté** : les médias sociaux sont propices à une collaboration durable avec une « communauté » virtuelle, autour d'une idée commune, dans la durée et par-delà les frontières. Une communauté virtuelle dynamique ne se crée toutefois pas dans le vide : les gens ne se regroupent (virtuellement ou non) qu'autour de sujets qui les interpellent. Pour mobiliser l'opinion publique en faveur de votre cause, vous devez vous employer à constituer une communauté virtuelle autour d'un événement ou d'une campagne d'opinion. « Vote Report India », par exemple, a créé une plate-forme virtuelle où chacun pouvait signaler les irrégularités lors des élections de 2009. Une communauté virtuelle très dynamique s'est constituée autour de la campagne « Free Morong 43 », qui demandait la libération de 43 professionnels de la santé détenus illégalement aux Philippines en 2010 (voyez l'étude de cas).

**Renseignement collectif** : la toile sociale nous permet non seulement de conjuguer des actions individuelles, mais aussi de traiter cette information (à l'aide de puissants algorithmes) et de nous en servir comme bon nous semble. Ainsi, par exemple, des sites commerciaux comme Amazon peuvent vous envoyer des suggestions personnalisées en fonction de l'historique de vos clics et de votre navigation. Rares sont les exemples où ce genre de démarche a été utilisée à des fins non commerciales, alors qu'elle a beaucoup à offrir au militantisme numérique.

Les meilleures initiatives médiatiques sociales combinent les quatre dimensions. [MoveOn.org](http://front.moveon.org/)<sup>35</sup> par exemple, qui a réussi à constituer une forte communauté autour de la politique progressiste aux États-Unis. Autres exemples, le projet [Global Voices Online](http://globalvoicesonline.org/)<sup>36</sup> et son jumeau [Global Voices Advocacy](http://advocacy.globalvoicesonline.org/)<sup>37</sup>, qui visent à constituer un réseau mondial de blogueurs et de militants virtuels de tous les pays en développement afin de combattre la censure et de défendre la liberté d'expression et le libre accès aux informations en ligne.

Liens utiles : [www.facebook.com/CSOeffectiveness](http://www.facebook.com/CSOeffectiveness)  
<http://twitter.com/CSOpenForum>

### ÉTUDE DE CAS : Les médias sociaux et le Printemps arabe

L'année 2011 aura été marquée par une vague de contestation populaire contre des régimes autocratiques et corrompus d'Afrique du Nord et du Moyen-Orient. Surnommée le « Printemps arabe », cette vague soudaine a eu un « effet domino », les militants d'un pays prenant exemple et se sentant soutenus et encouragés par les militants des autres pays. Bien que ce schéma ait déjà été observé en d'autres circonstances, le Printemps arabe a innové par le recours massif aux médias numériques, aux téléphones portables et à la télévision par satellite. Grâce à ces outils, des groupes disparates du Maroc, d'Égypte, de Tunisie, de Lybie, de Syrie, du Bahreïn et du Yémen ont su se fédérer autour d'une cause commune qui transcendait les frontières, défier ouvertement l'autorité de l'État et court-circuiter les canaux médiatiques traditionnels.

Au plus fort des manifestations, c'est-à-dire pendant l'occupation de la place Tahrir au Caire, Twitter a enregistré jusqu'à 45 « tweets » par minute en provenance d'Égypte, pour la plupart en anglais. Les manifestants se sont ainsi créés une plate-forme qui a attiré l'attention immédiate des médias et qui leur a donné une visibilité mondiale. Via médias sociaux, les manifestants ont également reçu des informations sur la façon de contrer les forces de sécurité, avec des cartes montrant les points de ralliement pour les manifestations, ainsi que des conseils pratiques en cas de jets de gaz lacrymogènes. En essayant désespérément de museler la contestation en bloquant les sites de réseaux sociaux (Tunisie) ou en coupant tous les systèmes de communication (Égypte), les gouvernements n'ont finalement réussi qu'à attiser le mécontentement à l'origine de leur disparition. Le rôle des médias sociaux dans le Printemps arabe a suscité des débats passionnés.

En fin de compte, les médias sociaux ne sont que des outils qui peuvent contribuer à mobiliser l'opinion publique quand il existe une cause commune et des circonstances favorables. Alors qu'ils ont occupé une place centrale en Égypte et en Tunisie, les médias sociaux jouent un rôle moins important au Yémen, en Syrie et au Bahreïn, par exemple. En l'absence d'un leadership politique fort offrant une alternative, les médias sociaux peuvent influencer le sort d'un régime autoritaire, mais guère celui de la structure de pouvoir qui lui succédera.

35 <http://front.moveon.org/>

36 <http://globalvoicesonline.org/>

37 <http://advocacy.globalvoicesonline.org/>

## Mobiliser l'opinion publique

La mobilisation de l'opinion publique en vue de la rallier à votre cause est une arme à double tranchant, qui peut s'avérer très efficace, mais aussi très dangereuse. Le pouvoir d'influence de l'opinion publique sur les décideurs varie d'un pays à l'autre. Vous êtes le mieux placé pour savoir si cette solution est envisageable dans le cas qui vous concerne, compte tenu de la problématique et du contexte. Envisagez avec réalisme les raisons pour lesquelles vous voulez mobiliser l'opinion publique et ce qu'elle peut vous aider à obtenir.

Le public peut manifester son soutien de maintes façons : par des lettres ou des pétitions adressées aux décideurs, par des actions symboliques (comme l'agitation de drapeaux ou des marches silencieuses), ou par la participation à des actes de protestation et à des manifestations. Si vous vous engagez dans cette voie, commencez par déterminer le moyen le plus approprié et le plus efficace de rallier l'opinion publique à votre cause en fonction de votre environnement. Veillez impérativement à effectuer une analyse des risques (cf. infra) avant de vous engager dans ces activités qui peuvent gravement compromettre votre sécurité ou celle de vos alliés et de vos partenaires.



DEUXIÈME  
ASSEMBLÉE  
MONDIALE DU FORUM,  
SIEM REAP-CAMBODGE,  
JUN 2011

**ÉTUDE DE CAS:****La campagne « Free Morong 43 » aux Philippines**

En février 2010, l'armée philippine a procédé à l'arrestation illégale de 43 professionnels de la santé venus assister à Morong à un séminaire de formation pour les premiers intervenants organisé par le Conseil pour la santé et le développement (CSD). Ces professionnels de la santé étaient accusés d'appartenir à la Nouvelle armée du peuple, un mouvement rebelle. Ils ont d'abord été victimes de mauvais traitements, et notamment d'actes de torture physique et psychologique, alors qu'ils étaient sous la garde des militaires ; grâce à des actions juridiques, la plupart d'entre eux ont ensuite été remis à la police civile, qui les a maintenus en détention durant plus de 10 mois. En décembre 2010, suite à une campagne nationale et à des pressions internationales, ils ont finalement été relâchés sur ordre de Benigno Aquino III, Président nouvellement élu. L'action en faveur de la libération des « 43 de Morong » – comme on les a rapidement surnommés – a débuté quelques heures après leur arrestation ; sous la conduite de Karapatan: Alliance for the Advance of People's Rights, une large coalition s'est formée (« Free the Morong 43 Alliance ») afin de donner plus de poids et de retentissement à cette action. L'Alliance a mené une campagne de masse à plusieurs facettes : par le biais de médias sociaux (Facebook, Twitter, blogues), de vidéos (YouTube) et de médias traditionnels, elle a alerté l'opinion publique et organisé des actions communes, des marches et des manifestations.

La campagne a dénoncé les pratiques abusives des militaires, les violations systématiques des droits humains et en particulier le déni du droit à la santé. Elle a mobilisé le personnel hospitalier du secteur public, du directeur général au personnel infirmier et aide-soignant. Des banderoles demandant la libération des 43 ont été déployées aux portes des principaux hôpitaux du pays ; d'anciens Secrétaires du Département de la santé et les associations professionnelles médicales du pays ont tous appelé à la libération immédiate des professionnels de la santé. Des actions citoyennes, sous la forme de pétitions, de mobilisations et de forums ont été organisées deux fois par semaine. L'Alliance a tenté de nouer le dialogue avec des organismes publics tels que la Commission des droits de l'homme et le Ministère de la justice ; la campagne électorale du Président Aquino a également fourni une bonne occasion de parler des violations des droits de l'homme par l'ancien régime et de demander la libération des 43.

La campagne a pris une dimension internationale grâce aux partenaires de l'Alliance. Des associations de juristes de plusieurs pays dont le Japon, la France, les États-Unis et le Canada ont coordonné la rédaction de résolutions et d'appels lancés au gouvernement philippin, remettant en cause la base juridique justifiant l'arrestation des 43. Dans l'intervalle, depuis leur centre de détention, les 43 professionnels de la santé ont initié des actions de soutien et de représailles, notamment des grèves de la faim, la revendication de leur libération et l'amélioration de leurs conditions de vie dans le camp. Ce n'est qu'au bout de presque un an de pressions publiques et de recours juridiques contre des allégations sans fondement que le gouvernement a abandonné les charges retenues contre les 43. Le dernier d'entre eux a été libéré en février 2011. En 2011, 6 d'entre eux ont intenté une action en dommages et intérêts contre l'ancien Président Arroyo, les généraux de l'armée et d'autres hauts responsables de la sécurité. Jusqu'ici cependant, aucun de ceux-ci n'a dû rendre de comptes à la justice pour l'arrestation et la détention illégales des 43 de Morong.

**Réflexions de Karapatan et CIVICUS (qui soutenait Karapatan) :** Jamais les 43 de Morong n'auraient été libérés si autant d'OSC nationales et internationales n'avaient pris position pour le respect des droits de l'homme et le droit à la santé. Le duo bataille juridique - campagne de masse s'est avéré efficace car il a permis de sensibiliser l'opinion publique tout en démontrant le caractère illégal

de l'arrestation et de la détention des 43 professionnels de la santé. L'intervention et les rapports positifs de la Commission des droits de l'homme, organe indépendant et constitutionnel, dès la première semaine de détention des 43 de Morong auront été déterminants, en indiquant au gouvernement que l'arrestation et le maintien en détention des 43 était illégal et injuste. La position de principe adoptée par la Commission nationale des droits de l'homme dans ce dossier a apporté une énorme caution morale à la campagne d'opinion et à la bataille juridique longuement menées par la société civile. Bien que la campagne présidentielle ait offert une bonne occasion de braquer les projecteurs politiques sur la situation des droits de l'homme dans le pays, les choses n'ont pas changé du jour au lendemain après l'élection du nouveau Président. Il aura fallu un plaidoyer aussi vigoureux et aussi tenace après l'élection pour obtenir finalement la libération des 43 de Morong.

Pour en savoir plus : <http://freethehealthworkers.blogspot.com>  
[www.karapatan.org](http://www.karapatan.org)

Suivez l'évolution du dossier des 43 de Morong au jour le jour sur Twitter et Facebook  
Pour plus d'informations, veuillez contacter Adam Nord (CIVICUS) à cette adresse:  
[adam.nord@civicus.org](mailto:adam.nord@civicus.org)



PREMIÈRE  
ASSEMBLÉE  
MONDIALE DU  
FORUM,  
ISTANBUL-TURQUIE,  
SEPTEMBRE 2010

## ETAPE 7

## CONSOLIDER VOTRE PLAN ET ASSURER LE SUIVI DES PROGRÈS

### Élaborer un plan de plaidoyer

Toutes les informations produites durant la phase de planification devraient être regroupées au sein d'un plan de plaidoyer. Le plan de plaidoyer est un document important qui devrait être entériné par la hiérarchie des organisations concernées et mis à la disposition de tous les collaborateurs associés à la mise en oeuvre de la stratégie de plaidoyer. Vous trouverez en annexe de ce guide un plan de plaidoyer modèle. Comme son nom l'indique, il ne s'agit que d'un modèle ; il y a mille façons d'échafauder un plan de plaidoyer. En règle générale, cependant, ce plan devrait résumer les conclusions de plusieurs étapes-clés du processus de planification, à savoir :

- l'analyse des conditions propices et des relations de pouvoir
- vision du changement et les objectifs de changement spécifiques
- l'analyse politique, y compris les opportunités et les points d'entrée pour un plaidoyer
- l'analyse des parties prenantes et l'approche suivie pour élaborer votre initiative de plaidoyer
- le message principal et les messages adaptés
- les principales phases du plan, y compris le planning / le chronogramme des principales activités à court et à moyen terme

### Suivi-évaluation de votre plaidoyer

Une bonne planification, un bon suivi-évaluation et une bonne évaluation des risques sont essentiels pour la redevabilité et pour s'assurer que les enseignements ont été tirés afin d'améliorer les futures actions de plaidoyer. Le plaidoyer n'a toutefois rien de simple, car il cherche à influencer des environnements socio-politiques complexes. Un suivi constant de l'impact s'avère particulièrement important dans le cas du plaidoyer car il vous permet de détecter les éléments probants à mesure que les changements interviennent, d'évaluer les progrès accomplis dans l'obtention des changements et de vérifier l'exactitude de vos postulats concernant la mécanique du changement dans votre contexte.

Il n'y a pas de méthode idéale pour mesurer le progrès et l'impact de votre plaidoyer. Plusieurs méthodes ont été développées et appliquées par divers réseaux, coalitions et organisations. De manière générale, pour peu que votre processus de planification soit bien fait et que vous ayez bien couvert les principales étapes – surtout la définition de vos objectifs de changement – vous ne devriez avoir aucun mal à suivre votre progression.

Il est très important que vous évaluiez à la fois le processus et l'impact de votre plaidoyer. Le suivi du processus vous permettra de jauger périodiquement si :

- votre approche et votre tactique fonctionnent
- vous touchez suffisamment de publics-cibles et vos messages leur sont accessibles
- vous utilisez les meilleurs canaux pour faire passer vos messages
- vous avez choisi les bons alliés et les bons partenaires

## DEFINITIONS

- **Activités** : ce que vous faites concrètement (écrire un document, organiser une rencontre, etc.).
- **Extrants** : résultats directs de votre contribution, produits tangibles fournis à l'issue de vos activités. Exemples : les documents élaborés, les réunions tenues, etc.
- **Effets** : changements immédiats et observables, en lien avec vos objectifs de plaidoyer, qui sont la conséquence directe de vos activités. Exemples : une politique de dialogue avec la société civile est à l'ébauche ou des fonds supplémentaires ont été engagés pour financer les OSC.
- **Indicateurs** : moyens objectifs de mesurer les progrès accomplis. Ils doivent se rapporter aux buts et aux objectifs de votre initiative de plaidoyer.
- **Indicateurs d'impact** : sont nécessaires pour mesurer jusqu'à quel point vous avez atteint vos objectifs et vos jalons et jusqu'à quel point vous êtes parvenu à influencer vos publics clés au travers de votre action de plaidoyer. Les indicateurs d'impact mesurent les « effets » et/ou l'impact à long terme de votre plaidoyer. Exemples : augmentation du nombre de politiciens qui parlent de votre problématique ou pourcentage plus élevé dans les montants alloués aux OSC.
- **Indicateurs de processus** : indiquent les progrès accomplis dans la mise en œuvre de vos activités et mesurent les extrants produits dans le cadre de votre action de plaidoyer. Exemples : le nombre de réunions tenues, le nombre de participants, le nombre de rapports clés distribués, etc.

**Le suivi de l'impact**, en revanche, vous permettra de savoir :

- si vous avez des chances d'atteindre vos objectifs dans les délais impartis
- si vous devez en faire plus pour pérenniser le changement
- quels impacts non anticipés – positifs ou négatifs – se sont produits
- si les engagements pris par vos cibles à opérer certains changements ont été suivis des faits (des promesses de fonds supplémentaires, par exemple)

Le suivi-évaluation de votre plaidoyer sera d'autant plus simple et direct que vous travaillerez de manière organisée et que vous veillerez à ce que les progrès soient consignés de manière transparente et à ce que l'information circule librement au sein de votre organisation et de votre réseau. Dans le plan de plaidoyer modèle repris à l'[Annexe 2](#) du présent guide, vous trouverez un cadre de suivi-évaluation modèle au [point 4](#). Les [Annexes 3 à 5](#) vous proposent quelques idées et outils pour vous aider à documenter votre plaidoyer et ses avancées. Il s'agit plus précisément : (a) d'exemples d'indicateurs de plaidoyer, (b) d'un modèle de rapport pour les réunions et (c) d'un exemple de carnet de bord des effets pour tracer les changements du côté de vos cibles privilégiées.

# Annexes

## ANNEXE 1 GLOSSAIRE

Activités	Ce que vous faites concrètement dans votre plaidoyer (écrire un document, organiser une rencontre, etc.).
Adversaires	Personnes, organisations et institutions influentes qui s'opposent à votre plaidoyer pour des raisons diverses et à des degrés variables.
Alliances	Impliquent généralement des relations à plus court terme et se concentrent sur un objectif précis. Limitées dans le temps et par leur objectif, les alliances sont en principe moins exigeantes pour leurs membres.
Alliés	Personnes ou organisations de premier plan qui défendent votre cause, de diverses manières et à des degrés divers. Considérez-les comme des partenaires potentiels de votre initiative de plaidoyer.
Analyse politique	Examine les plans et les règlements mis en place par les gouvernements, les entreprises ou d'autres institutions, y compris les OSC, et la façon dont les politiques (ou le manque de politiques et de mise en oeuvre) affectent certains groupes de la population.
But du plaidoyer	Exprime votre vision à long terme du changement. Le but décrit le changement global que vous voulez obtenir grâce à votre action de plaidoyer. Vous pouvez l'exprimer en termes généraux.
Cibles	Décideurs qui ont le pouvoir de répondre à vos demandes de plaidoyer et de faire évoluer le processus politique pour résoudre votre problématique.
Coalitions	Ont souvent une structure plus formelle. Elles reposent sur l'action conjointe d'un groupe d'OSC disparates, autour d'un événement majeur et d'un ensemble de sujets corrélées ou d'une vaste campagne. Les coalitions impliquent généralement des relations sur le long terme et l'approbation d'une plate-forme entre les membres.
Conditions propices	Conditions politiques créées par les gouvernements, les bailleurs officiels et les autres acteurs du développement, qui conditionnent la façon dont les OSC s'acquittent de leur mission.
Contexte politique	Recouvre divers aspects tels que la répartition des pouvoirs, le spectre des organisations concernées et leurs intérêts, les règles formelles et informelles qui régissent les interactions entre les divers acteurs. Le contexte politique conditionne le déroulement des processus politiques.
Coopération au développement	Terme souvent utilisé comme synonyme « d'aide » ou « d'aide au développement », mais qui couvre néanmoins une réalité plus large que les simples transferts de ressources au titre de l'APD. BetterAid utilise « coopération au développement » pour désigner les relations internationales qui sont déployées entre des personnes ou entre des gouvernements afin de réaliser les objectifs de développement internationalement reconnus dans les pays en développement.

	<p>Cette notion inclut la coopération entre les sociétés civiles et la coopération grandissante entre les pays en développement (coopération Sud-Sud) à des fins de développement.</p>
Effets	<p>Changements immédiats et observables, en lien avec vos objectifs de plaidoyer, qui sont la conséquence directe de vos activités. Exemples : une politique de dialogue avec la société civile est à l'ébauche ou des fonds supplémentaires ont été engagés pour financer les OSC.</p>
Efficacité de l'aide	<p>L'efficacité de l'aide renvoie aux mesures prises pour améliorer la qualité de la relation d'aide, et qui portent principalement sur les conditions dans lesquelles s'opère le transfert de ressources proprement dit. La Déclaration de Paris énonce cinq principes que les donateurs officiels et les gouvernements des pays en développement sont censés appliquer afin d'améliorer l'efficacité de ce transfert de ressources.</p>
Efficacité du développement	<p>L'efficacité du développement promeut, dans un cadre démocratique, l'avènement de changements durables qui s'attellent aussi bien aux causes qu'aux symptômes de la pauvreté, des inégalités et de la marginalisation, par le biais d'instruments, de politiques et d'acteurs divers et complémentaires. Par efficacité du développement lié à l'aide, il faut entendre les politiques et les pratiques d'aide et de coopération au développement mises en place par les acteurs du développement afin de mieux renforcer la capacité des populations pauvres et marginalisées à jouir pleinement de leurs droits et à réaliser les objectifs de développement internationalement reconnus. La réalisation des objectifs en matière d'efficacité du développement passe par des engagements mesurables à améliorer l'efficacité de l'aide.</p>
Extrants	<p>Résultats directs de votre contribution, produits tangibles fournis à l'issue de vos activités. Exemples : les documents élaborés, les réunions tenues, etc.</p>
Indicateurs	<p>Moyens objectifs de mesurer les progrès accomplis. Ils doivent se rapporter aux buts et aux objectifs de votre initiative de plaidoyer.</p>
Indicateurs d'impact	<p>Sont nécessaires pour mesurer jusqu'à quel point vous avez atteint vos objectifs et vos jalons et jusqu'à quel point vous êtes parvenu à influencer vos publics clés au travers de votre action de plaidoyer. Les indicateurs d'impact mesurent les « effets » et/ou l'impact à long terme de votre plaidoyer. Exemples : augmentation du nombre de politiciens qui parlent de votre problématique ou pourcentage plus élevé dans les montants alloués aux OSC.</p>
Indicateurs	<p>Indiquent les progrès accomplis dans la mise en oeuvre de vos activités et mesurent les extrants produits dans le cadre de votre action de plaidoyer. Exemples : le nombre de réunions tenues, le nombre de participants, le nombre de rapports clés distribués, etc.</p>

Lobbying	Conversations directes / tête-à-tête où l'on cherche à rencontrer et à persuader un détenteur de pouvoir.
Normes propices	Ensemble corrélé de bonnes pratiques suivies par les donateurs et les gouvernements (dans le domaine juridique, réglementaire, fiscal, politique et culturel) pour renforcer la capacité des OSC acteurs du développement à s'engager dans les processus de développement de manière durable et efficace.
Objectif de changement visé par le plaidoyer	Doit indiquer concrètement ce qui sera accompli, avec qui, comment, et dans quels délais. L'objectif doit porter sur une action précise qu'une institution peut mener (ou un effet) dans un délai de 1 à 3 ans.
Parties prenantes	Tous ceux qui peuvent affecter ou être affectés par le changement que vous essayez d'obtenir.
Personnes influentes	Personnes qui ne détiennent pas forcément de pouvoir elles-mêmes mais qui exercent une certaine influence sur vos cibles. N'oubliez jamais que ces personnes peuvent user de leur influence en votre faveur ou en votre défaveur.
Plaidoyer	Un processus dont le but avoué est d'influencer les politiques et les actions des détenteurs de pouvoir afin d'obtenir des conditions propices à une société civile efficace, sur la base de normes minimales définies, chaque fois que possible, au travers d'un dialogue plurilatéral.
Politique	Schéma, plan d'action ou ensemble de règlements adopté par un gouvernement, une entreprise ou une institution afin d'influencer et de déterminer les décisions ou les procédures.
Réseaux	Sont souvent des associations souples, plus ou moins organisées, de personnes ou de groupes unis par une préoccupation commune, par un intérêt commun ou par des initiatives périodiques conjointes. Les réseaux favorisent le partage des informations et des idées.

## ANNEXE 2

### PLAN DE PLAIDOYER MODÈLE

---

#### PARTIE 1 – VUE D'ENSEMBLE

##### 1. Groupe de plaidoyer

**Chef de file :**

**Équipe de base :** personnes qui travailleront étroitement à la planification / réalisation de la stratégie

**Satellites :** personnes qui serviront de points de référence / seront associées occasionnellement

##### 2. Vision du changement

Quel but général souhaitez-vous atteindre à l'issue de votre plaidoyer pour des conditions plus propices dans votre contexte ?

##### 3. Objectifs de changement

Quels changements spécifiques, concrets et mesurables voulez-vous voir advenir qui, à leur tour, vous aideront à atteindre votre but ?

##### 4. CONTEXTE – Conditions propices et analyse politique

La formule qui apparaîtra ici devra vous aider à placer votre stratégie de plaidoyer dans son contexte. Elle devra s'inspirer de votre analyse de la situation et de votre analyse politique pour dessiner les contours des principaux problèmes (ou des principales problématiques) et esquisser brièvement la solution que vous envisagez.

##### 5. Cibles

Identifiez les principaux décideurs qui seront visés par votre plaidoyer aux plans national, sous-national ou local.

## 6. Points d'entrée et opportunités

À partir du point précédent, de votre analyse politique et de votre analyse des relations de pouvoir, mentionnez ici les principaux points d'entrée, les principales opportunités qui s'offrent à vous pour profiler vos messages-clés et pour influencer des changements politiques directs (étapes cruciales dans les processus d'élaboration des politiques, prochaines rencontres et conférences nationales et internationales, dates anniversaires importantes, etc.), les décideurs à cibler et la façon dont vous comptez les atteindre (tactique).

<b>POINT D'ENTRÉE / OPPORTUNITÉ</b>	<b>QUAND ?</b> Il peut s'agir d'une date précise, celle d'un événement (conférence) par exemple, ou d'un chronogramme pour la formulation d'une politique.	<b>CIBLE(S) PRINCIPALE(S)</b>	<b>TACTIQUE D'INFLUENCE</b>

## 7. Principaux messages

Commencez par élaborer le canevas de votre message principal. Utilisez ensuite le tableau pour définir dans les grandes lignes les messages-clés que vous comptez adresser à vos principaux publics (exemples : les politiciens visés par votre plaidoyer, les experts techniques, vos alliés et vos partenaires, l'opinion publique en général). Demandez-vous aussi quel format et quel canal convient le mieux à chacun de ces publics

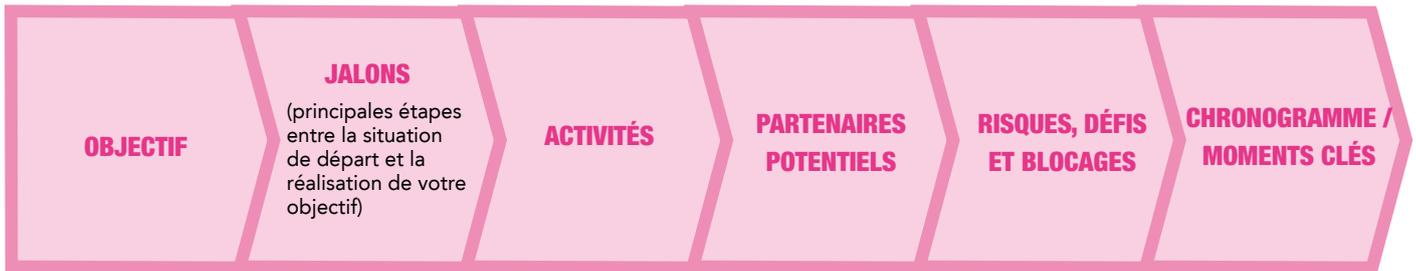
<b>PUBLIC</b>	<b>MESSAGES-CLÉS</b> Déclinez chacun de ces messages en quatre grandes parties pour fixer le cadre de votre discours : <ul style="list-style-type: none"><li>• Quelle est la problématique ?</li><li>• Pourquoi est-elle importante ?</li><li>• Quelle action demandez vous ?</li><li>• Qu'allez-vous faire ?</li></ul>	<b>SOURCE</b> (à laquelle le public visé fait le plus confiance : certains médias ou une instance technique, par exemple)	<b>FORMAT</b> (le plus susceptible d'atteindre votre public : un rapport, une note d'information politique, la communication individuelle, une note d'expert ou un documentaire télé, par exemple)

## 8. Analyse des risques

Dressez la liste des principaux risques, défis ou obstacles à la réussite de votre stratégie de plaidoyer (les dangers et les obstacles, à la fois internes et externes, etc.), graduez la probabilité de voir chacune de ces situations négatives réellement se produire et envisagez les mesures que vous pourriez prendre pour atténuer chaque risque.

<b>RISQUE</b>	<b>IMPACT</b> (Élevé / Moyen / Faible)	<b>PROBABILITÉ</b> (Élevé / Moyen / Faible)	<b>STRATÉGIE DE GESTION DES RISQUES</b>

## 9. Plan de plaidoyer (sur une période de 12 à 18 mois)



Objectif 1					
Objectif 2					
Etc.					

### 3. Éléments probants

Il est utile de recenser les éléments probants / les recherches dont vous aurez besoin pour constituer un solide argumentaire qui influencera les cibles de chacun de vos objectifs. Il importe de les rapporter directement à chacun de vos objectifs de changement afin de repérer les éléments probants / recherches dont vous avez impérativement besoin pour étayer votre plaidoyer. Commencez par recenser les éléments probants déjà disponibles, puis ceux que vous devrez recueillir dans le cadre de votre stratégie (en d'autres termes, repérez les lacunes dans la connaissance / les éléments probants). Déterminez enfin les délais dans lesquels ces nouveaux éléments probants devraient être recueillis.

	<b>OBJECTIF</b>	<b>ÉLÉMENTS PROBANTS DISPONIBLES</b>	<b>NOUVEAUX ÉLÉMENTS PROBANTS À RECUEILLIR</b>
1.			
2.			
3.			
Etc.			

## PARTIE 2 – INFORMATIONS D’APPUI

Cette partie de la stratégie fournit des informations supplémentaires mais indispensables pour placer votre initiative de plaidoyer dans son contexte. Au moment de compléter ces tableaux, veillez à limiter leur contenu uniquement aux cibles, opportunités ou approches les plus susceptibles d’amener un changement.

### 1. Analyse des cibles

À l’aide du tableau ci-dessous, identifiez pour chacune de vos cibles principales 1 à 3 personnes influentes, déterminez leur positionnement à l’égard de votre problématique, leur niveau d’influence, l’importance qu’elles accordent à cette problématique et expliquez en quelques mots les changements que vous voudriez voir dans leurs connaissances, leur comportement et l’action que vous aimeriez les voir engager.

<b>DÉCIDEURS ET PERSONNES INFLUENTES</b>	<b>POSITIONNEMENT À L’ÉGARD DE LA PROBLÉMATIQUE</b> <small>(Dans quelle mesure sont-ils (elles) de votre côté, contre vous, prudent(e)s ?)</small>	<b>POUVOIR DE FAIRE ADVENIR LE CHANGEMENT</b> <small>(FORT / MOYEN / FAIBLE)</small>	<b>IMPORTANCE QU’ILS (ELLES) ATTACHENT À LA PROBLÉMATIQUE</b> <small>(GRANDE / MOYENNE / FAIBLE)</small>	<b>QUELS CHANGEMENTS VOULONS-NOUS VOIR DANS LEUR COMPORTEMENT ET DANS LES ACTIONS QU’ILS (ELLES) ENGAGENT ?</b> <small>3 catégories possibles :                      • Les changements que nous nous attendons à voir                      • Les changements que nous aimerions bien voir                      • Les changements que nous adorerions voir</small>
Cible X				
Personnes influentes :				

## 2. Alliés et partenaires

<p>Identifiez les 3 à 5 principales personnes, OSC ou coalitions qui entendent devenir un partenaire / un allié de votre action de plaidoyer</p>	<p><b>NIVEAU D'INFLUENCE</b> (ÉLEVÉ / MOYEN / FAIBLE)</p>	<p><b>POSITIONNEMENT À L'ÉGARD DE LA PROBLÉMATIQUE</b> Précisez le positionnement de l'allié / du partenaire à l'égard de la thématique de plaidoyer – est-il le même que le vôtre / en quoi est-il différent ?</p>	<p><b>TACTIQUE DE COLLABORATION</b> (Identifiez différentes possibilités de collaboration réussie avec chacun de ces alliés / partenaires)</p>
1.			
2.			
3.			
Etc.			

#### 4. Cadre de suivi-évaluation

<b>OBJECTIFS ET ACTIVITÉS</b>	<b>INDICATEURS DE PROCESSUS</b>  Précisez quels indicateurs SMART vous allez utiliser pour suivre la progression ; ces indicateurs devraient coïncider avec les jalons et les activités que vous avez identifiés dans le plan de plaidoyer (Exemples : création d'une task force à propos de X / la coalition a décidé de travailler sur la problématique X / Grâce à un séminaire conjoint avec la cible, on voit se dessiner une préoccupation pour la problématique X / articles dans les médias / reprises par les parlementaires / rapports gouvernementaux à propos de X et d'autres problématiques liées).	<b>INDICATEURS D'IMPACT</b>  Éléments prouvant qu'un changement positif (dans la politique et la pratique) est intervenu sur la voie de la réalisation de vos objectifs. (Exemples : révision de la politique X suite à notre action de plaidoyer / les ressources publiques allouées aux OSC ont augmenté de X %).
Objectif x		
Activités		
Objectif xx		
Activités		

## ANNEXE 3 EXEMPLES D'INDICATEURS DE PLAIDOYER

Cadre d'appréhension des possibles effets et impacts d'une action de plaidoyer et d'une campagne d'opinion<sup>38</sup>

DIMENSION DE L'ACTION	INDICATEURS DE BONNE ET MAUVAISE PROGRESSION	INDICATEURS DE CHANGEMENT ET IMPACT À LONG TERME
<p><b>Changement politique</b> Ex. : changement législatif</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Changement dans la loi</li> <li>• Changement dans le comportement des entreprises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dialogue accru autour de la problématique</li> <li>• Problématique a un profil plus marqué</li> <li>• Changement d'opinion (de qui ?)</li> <li>• Changement de discours (en public/privé)</li> <li>• Changement dans les publications écrites</li> <li>• Changement dans le personnel clé</li> <li>• Offres de financement par des entreprises</li> <li>• Activités de sape par les cibles ou alliés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politique changée</li> <li>• Législation changée</li> <li>• Changements politiques / législatifs mis en oeuvre</li> <li>• Mise en oeuvre de la politique confiée à un personnel de grande qualité</li> <li>• (et à très long terme) évolution positive dans la vie des personnes à la suite des changements politiques / législatifs</li> </ul>
<p><b>Renforcer les capacités de plaidoyer En travaillant avec...</b> des ONG des mouvements / des réseaux des syndicats des organisations communautaires de base des organisations populaires des organisations partenaires des journalistes locaux des organismes universitaires des juristes des droits de l'homme Etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Changement au niveau des compétences, capacités, connaissances et efficacité de chaque membre ?</li> <li>• Changement au niveau des capacités, compétences organisationnelles et efficacité de chaque groupe de la société civile ?</li> <li>• Plus grande synergie entre les buts et les activités au sein des réseaux / mouvements</li> <li>• ou effondrement des alliances / réseaux</li> <li>• Changement dans la collaboration, la confiance ou l'unité des groupes de la société civile</li> <li>• Plus grande liberté d'expression</li> <li>• Groupes de la société civile davantage acceptés / reconnus</li> <li>• Existence de forums où les groupes de la société civile peuvent participer à un plus large éventail de décisions</li> <li>• Légitimité accrue des groupes de la société civile</li> <li>• Nombre accru de groupes de la société civile</li> <li>• Comités citoyens de suivi des prestations de service</li> <li>• Groupes de consultation des parties prenantes mis en place par les entreprises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'action de la société civile est plus efficace</li> <li>• Des groupes de la société civile influencent les décideurs au profit des populations pauvres.</li> <li>• Des structures plus réactives ont été mises en place pour l'élaboration des politiques</li> <li>• Les groupes de la société civile participent davantage aux prises de décision et les influencent</li> <li>• Changement dans la redevabilité et la transparence des institutions publiques</li> <li>• Changement dans la redevabilité des groupes de la société civile</li> <li>• Les entreprises réagissent aux apports des groupes de consultation des parties prenantes</li> </ul>
<p><b>Aider les populations à mener elles-mêmes leur plaidoyer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ex. : groupes de citoyens qui plaident eux-mêmes leur cause.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meilleure conscience des droits individuels et des systèmes de pouvoir qui dénie les droits</li> <li>• Changement au niveau des connaissances, compétences et capacités des citoyens à se mobiliser et à plaider eux-mêmes leur cause</li> <li>• Droits reconnus par les décideurs</li> <li>• Volonté d'écouter les points de vue des enfants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meilleur accès aux droits fondamentaux, notamment aux droits à la santé, au logement, à l'eau et aux aliments</li> <li>• L'action sur le terrain correspond aux véritables besoins des populations</li> </ul>

## Exemples d'indicateurs de plaidoyer

Comme indiqué précédemment, les indicateurs doivent correspondre à des activités et à des objectifs de changement spécifiques. Ils sont nécessaires pour mesurer la progression, les changements intermédiaires et finaux que doit opérer l'institution ciblée. Les indicateurs ci-après vous sont fournis à titre d'exemple.

ENVISAGEZ LE SUIVI	EXEMPLES D'INDICATEURS
de vos relations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Changements dans la fréquence et le contenu des conversations avec des sources extérieures et les publics cibles. Discutez-vous de nouvelles idées ? Devenez-vous un confident ou une source d'informations ou de conseils ?</li> <li>• Tête-à-tête. De nombreux aspects des réunions tenues dans certains contextes sont révélateurs de réalisations ou de changements significatifs. Difficile, voire hors de question de généraliser. Certains événements dénotent l'instauration d'un climat de confiance entre les parties, mais pas forcément une évolution des relations dans le sens voulu par les objectifs de plaidoyer.</li> </ul>
des médias (TV, radios, journaux, Internet)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantitatifs : volume et étendue de la publicité donnée à votre problématique</li> <li>• Qualitatifs : analyse des contenus et des réactions des médias</li> </ul> <p>Exemple : nombre de colonnes / rubriques consacrées à votre problématique et mise en balance des commentaires favorables et défavorables. Combien de fois le nom de votre organisation est-il cité ? Voir si les médias reprennent vos formulations.</p>
de votre réputation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consignez le nombre et l'origine des demandes reçues à la suite de votre action. Avez-vous atteint les personnes ciblées ? Où et comment ont-elles entendu parler de votre action ? Dans quelle mesure l'idée qu'elles se faisaient préalablement de vous et de votre action était-elle exacte ?</li> <li>• La légitimité accordée à l'ONG en tant qu'acteur de plaidoyer peut aussi être un indicateur.</li> </ul>
de l'opinion publique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prendre le pouls de la population au travers de sondages téléphoniques ou en commanditant des enquêtes. (peut être très onéreux)</li> </ul>
de l'institution cible	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Changements dans les connaissances et les attitudes des destinataires immédiats de vos messages de plaidoyer. Quels types de changements devriez-vous discerner si vos messages de plaidoyer ont fait leur effet ?</li> <li>• Indicateurs montrant des changements dans des domaines considérés comme stratégiques à l'aune de précédentes campagnes d'opinion.</li> </ul> <p>Ex. : Voir l'impact sur les institutions financières internationales : recherche de Paul Nelson : l'analyse des propositions de plaidoyer laisse à penser que les changements politiques significatifs sont motivés par quatre grands facteurs stratégiques.</p> <p>a. soutien des cadres supérieurs ou moyen                      c. leadership interne dynamique b. à l'initiative des principales parties prenantes              d. pressions extérieures</p>
des étapes dans le changement politique et sa mise en oeuvre	<p>Ces étapes peuvent être :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des changements dans le discours : consignez et observez les changements dans le discours de vos publics cibles. Archivez leurs déclarations au fur et à mesure. Que disent-ils de vous et de votre campagne ? Se rapprochent-ils de vos points de vue, adaptent-ils ou adoptent-ils votre langage ou votre philosophie ? (faites attention à la cooptation)</li> <li>• Changement dans la politique ou dans les extraits législatifs. On peut faire la distinction entre des formes génériques de changement politique et leur importance relative, par exemple, en voyant quelles sont les autorités concernées et la nature publique et explicite des déclarations politiques.</li> <li>• Les budgets sont des déclarations politiques importantes, qui témoignent d'un réel engagement vis-à-vis de certaines priorités. Vous pouvez assurer un suivi des allocations et des dépenses budgétaires.</li> <li>• Changements dans les comportements : mise en oeuvre des politiques. Dans quelle mesure la nouvelle politique / législation se traduit-elle en procédures administratives ou en pratiques institutionnelles. (Ce type de suivi est souvent bâclé alors qu'il est capital.)</li> <li>• Lorsque le changement de politique est local, le suivi de sa mise en oeuvre peut être pris en charge par des groupes locaux.</li> <li>• Considérez l'engagement à fournir des rapports d'étape comme un changement de politique.</li> <li>• Essayez d'obtenir un accord pour un suivi indépendant, souvent en complément du suivi interne.</li> <li>• Qui paie le suivi ? Une prise en charge du coût par les exécutants est sans doute le signe d'un engagement plus fort</li> </ul>

## ANNEXE 4

### MODÈLE DE RAPPORT POUR LES RÉUNIONS

Il s'agit d'un simple tableau en format "Word", qui vous permet de vous assurer que chaque réunion poursuit un objectif clair et précis, d'analyser immédiatement le niveau d'efficacité de cette réunion et de prévoir des actions de suivi. Toutes les réunions afférentes au travail de plaidoyer peuvent être rapportées dans ce format. Les rapports pourront ensuite être compilés par un coordinateur, et servir de base au choix des actions de suivi. Les notes des réunions peuvent être utilisées pour consigner les contacts avec les différentes cibles et personnes influentes, et ainsi détecter leurs changements d'attitude au fil du temps.

<b>NOM DU PROJET</b>	
<b>INTITULÉ DE LA RÉUNION</b>	
<b>LIEU, DATE ET HEURE DE LA RÉUNION</b>	
<b>PERSONNES PRÉSENTES</b>	
<b>OBJECTIFS DE LA RÉUNION</b>	
<b>QUE S'EST-IL PASSÉ PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS</b>	
<b>QUE S'EST-IL PASSÉ DU POINT DE VUE DES ATTITUDES, MOTIVATIONS, INFLUENCES DES CIBLES</b>	
<b>COMMENTAIRES</b>	
<b>ACTION DE SUIVI</b> <b>QUOI :</b> <b>QUAND :</b> <b>QUI :</b>	

## ANNEXE 5

### CARNET DE BORD DES EFFETS

Il s'agit d'une simple méthode « centrée sur la cible » qui vous permet de suivre la progression par rapport à la réalisation de vos objectifs. Le carnet de bord des effets s'intéresse plus particulièrement aux changements de comportement chez les principaux décideurs que vous avez décidé de cibler. Le suivi de la progression devrait se concentrer sur les changements de comportement que vous avez recensés et catégorisés au travers de votre analyse des parties prenantes et de votre Plan de plaidoyer. Ce carnet de bord peut être complété à intervalle régulier ou chaque fois qu'une évolution notable intervient chez l'une de vos cibles. Libre à vous de tenir un carnet de bord distinct pour chaque cible. À vous et à vos collègues d'utiliser ce modèle de carnet de bord et d'en discuter périodiquement en groupe pour recouper les changements que vous avez cru percevoir chez vos cibles.

Carnet de bord des effets de :	<i>décideur auquel se rapporte ce carnet de bord</i>
Progression du / au :	<i>période de progression considérée</i>
Ont pris part à cette actualisation du suivi :	<i>nom(s) du ou des auteur(s) de ce carnet de bord des effets</i>
Progression dans les changements que nous nous ATTENDONS à voir du côté de la cible (faible / moyenne / forte)	
1.	
2.	
3.	
Progression dans les changements que nous nous AIMERIONS BIEN voir du côté de la cible (faible / moyenne / forte)	
1.	
2.	
3.	
Progression dans les changements que nous nous ADORERIONS voir du côté de la cible (faible / moyenne / forte)	
1.	
2.	
3.	
Description du changement :	
Facteurs et acteurs y ayant contribué :	
Sources des éléments probants :	
Changements que nous n'avions pas anticipés :	
Leçons / Changements requis et tactiques / Réactions :	

## ANNEXE 6 RESSOURCES

---

«*Participatory Learning and Action: A trainer's guide*» Jules N Pretty, Irene Guijt, John Thompson, Ian Scoones, International Institute for Environment and Development, 1995

«*Advocacy for Social Justice: A Global Action and Reflection Guide*» David Cohen, Rosa de la Vega, Gabrielle Watson, Oxfam/Advocacy Institute, 2001

«*Critical Webs of Power and Change: Resource Pack for planning, reflection and learning in people-centred advocacy*» Jennifer Chapman, Almir Pereira Jr., Sarah Okwaare, Laya Prasad Uprety, Vincent Azumah, Valerie Miller, 2005

«*A New Weave of Power, People and Politics: The action guide for advocacy and citizen participation*» Lisa VeneKlasen y Valerie Miller, World Neighbours, 2002

«*Advocacy Matters: Helping children change their world – An International Save the Children Alliance guide to advocacy*», Louisa Gosling and David Cohen, 2007

«*Advocacy Toolkit: A collection of tools to help plan, implement, monitor and evaluate advocacy*» Costanza de Toma et Louisa Gosling, Save the Children UK (non publié), 2005

«*Outcome Mapping: Building learning and reflection into development programmes*» Sarah Earl, Fred Carden and Terry Smutylo, International Development Research Centre, 2001

«*Advocacy Tools and Guidelines: Promoting policy change*» Sofia Sprechmann y Emily Pelton, Care International, 2001

«*Tax Justice Advocacy: A toolkit for civil society*» Sally Golding, Matti Kohonen, Katrin McGauran, David McNair and Sophie Powell, Christian Aid, 2011

«*Making Change Happen: Power – Concepts for revisioning power for justice, equality and peace*» Just Associates (US), 2006

«*Power Pack: Understanding Power for Social Change*» Institute of Development Studies (UK), 2011

«*Mapping Political Context: A toolkit for civil society organisations*» Robert Nash, Alan Hudson and Cecilia Luttrell, Overseas Development Institute (UK), 2006

«*Strengthening World Vision Policy Advocacy: A guide to developing advocacy strategies*» Ajoy Datta, Overseas Development Institute (UK), 2011

«*Political-Process Monitoring: Activist tools and techniques*» Kourtney Pompei and Lacey Kohlmoos, National Democratic Institute, 2010

«*Critical Stories of Change – United Behind the Right to Health: The story of the Action for Global Health Network Europe*» ActionAid, 2011

«*Incidencia Política para la gobernabilidad democrática local*» Eduardo Cáceres Valdivia y Julio Ernesto Díaz Palacios, 2009

«Manual de Promoción Política» Jorge Rodríguez Sosa, 2003

«Manual Para La Facilitación De Procesos de Promoción Política» Andrés McKinley y Patrick Baltazar, 2005

«Campañas para la Movilización Social» Ingeniería sin Fronteras Asociación para el Desarrollo, 2010

«Incidencia Política, Comunicación y Formación de Coaliciones Ciudadanas» Karen Sirker, (date unknown)

«Early Warning System Project - Full Implementation Phase - Information Paper and Toolkit», CIVICUS e ICNL, 2010

«Global Call to Action Against Poverty (GCAP) Strategic Plan 2011-2014» <http://www.whiteband.org>

«Pathways for Change – 6 Theories about how policy change happens» Sarah Stachowiak, Organizational Research Services

«Compendium of International Legal Instruments and other Inter-Governmental Commitments Concerning Core Civil Society Rights» Compiled by Roberto Wohlgemuth J, Edited by Mandeep Tiwana and Michael Rubin - Civil Society Watch Programme, CIVICUS, 2010



Forum sur l'**Efficacité du**  
**Développement des OSC**

