

CONSTRUIRE

UNE



STRATÉGIE



DE

PLAIDOYER



DE L'ANALYSE AU SUIVI-ÉVALUATION

Boîte à outils à destination des
organisations de la société civile.

Édition 2020



Remerciements

CONCEPTION ET REALISATION DU GUIDE

SAINT-GAL Anaïs, responsable Plaidoyer, Sidaction
GAUTHIER Marine, consultante pour Sidaction

RELECTURE ET COORDINATION

WEIL Amélie
PIERSON Bérénice, responsable communication, Sidaction

GRAPHISME

SALLIT Michaël

Sidaction remercie les associations partenaires ayant participé aux formations et partagé leurs expériences et bonnes pratiques.

Le présent document bénéficie du soutien de l'Agence Française de Développement. Néanmoins, les idées et les opinions présentées ne représentent pas nécessairement celles de l'AFD.

PRÉAMBULE

Destiné aux organisations de la société civile et lié à la formation donnée par le Centre d'Accompagnement du Plaidoyer (CAP! <https://cap-impact.org/>), ce document présente les différentes étapes de construction d'une stratégie de plaidoyer. Voulant se défaire de l'aspect uniquement théorique, il insiste sur le volet pratique et propose différents outils et conseils pour planifier, mettre en œuvre, suivre et évaluer au mieux des activités de plaidoyer. Ces outils et conseils peuvent être réutilisés de façon régulière, pour permettre à l'organisation d'intégrer de nouveaux axes, réorienter sa stratégie et évaluer les progrès.

Ce guide n'est pas exhaustif et se complète par les autres guides qui existent en la matière :

- *Le plaidoyer associatif*, Institut Panos Europe
- *Formation en matière de plaidoyer, une trousse à outils*, People's Peacemaking Perspectives, Conciliation Resources et Saferworld
- *Repères sur les théories du changement*, F3E – COTA « Agir pour le changement »
- *The NGO communication guide - A Guide to Developing a Communications Plan for NGOs Working on HIV Prevention Projects in the Middle East and North Africa Region*, USAID
- *Unique Methods in Advocacy Evaluation*, Julia Coffman, Ehren Reed, Innovation Network
- *Advocacy for Social Justice: A Global Action and Reflection Guide*, New York : Kumarian Press
- *Boîte à outils de plaidoyer pour les paysans d'Afrique*, ACORD – Agence de Coopération et de Recherche pour le Développement, Nairobi
- *Manuel de plaidoyer - Orienter les décisions visant à améliorer la vie des enfants*, Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) New York
- *STAND UP! Security guide for human rights defenders in Africa*, DefendDefenders

Cette œuvre est mise à disposition sous licence
Attribution – Pas d'Utilisation Commerciale 3.0
France. Pour voir une copie de cette licence, visitez
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/fr/>
ou écrivez à Creative Commons, PO Box 1866,
Mountain View, CA 94042, USA.



SOMMAIRE

INTRODUCTION	6
ANALYSE	11
STRATÉGIE	26
MESSAGES	36
PLANIFICATION	44
MISE EN OEUVRE	52
SUIVI-ÉVALUATION	68
10 PRINCIPES POUR UN PLAIDOYER EFFICACE	77

QU'EST-CE QUE LE PLAIDOYER ?

« Un ensemble d'actions pour changer les lois, la politique ou les pratiques des institutions en vue d'une société plus juste. »

Le plaidoyer est une action politique. C'est un moyen pour la société civile d'influencer les décisions et instances publiques, afin de défendre une cause et d'obtenir un changement de société souhaité. Il s'agit d'un processus continu d'efforts stratégiques conjugués visant à améliorer les politiques, pratiques, idées et valeurs de la société. Il renforce la capacité de décision de la société civile et favorise le développement d'institutions, de politiques et/ou de lois plus responsables et plus justes.

Ce qu'il n'est pas uniquement :

- **De la « communication »** : le plaidoyer communique des messages précis et peut utiliser la communication pour porter ses messages au niveau médiatique. Mais il ne s'arrête pas à cette étape et vise à susciter une action et créer un changement spécifique.
- **Une « plaidoierie »** : le plaidoyer peut utiliser le droit international pour appuyer son argumentation stratégique, mais dépasse le niveau juridique pour s'attaquer aux processus politiques, aux jeux de pouvoirs, et à l'influence extra-juridique qu'il est possible d'avoir sur les cibles.
- **Du lobbying** : le plaidoyer peut utiliser le lobbying pour accéder et rencontrer les décideurs. Mais il ne consiste pas à s'asseoir à une table pour discuter de ce que l'on souhaite. Il s'agit de pousser les décideurs à écouter des discours qu'ils n'écoutent pas habituellement.
- **Une « campagne »** : le plaidoyer peut intégrer des campagnes dans sa stratégie, mais il va plus loin. Il utilise et transforme ce soutien en un changement politique.
- **De la « sensibilisation »** : le plaidoyer peut intégrer la sensibilisation dans sa stratégie, pour informer ou faire changer l'attitude d'un groupe de personne, mais vise à changer la société et l'ensemble du système et des valeurs qui la sous-tende.

POURQUOI FAIRE DU PLAIDOYER ?

Une organisation s'engage généralement dans le plaidoyer afin d'améliorer la société et d'influencer les lois et les politiques. Les associations et organisations de la société civile peuvent s'en saisir pour défendre une cause, un groupe de population ou encore pour s'opposer à une pratique ou une politique injuste. Tout dépend de ce qu'elles veulent voir changer, et des raisons pour lesquelles ce changement leur paraît nécessaire.

La décision, pour une organisation, de s'investir dans un travail de plaidoyer doit être mûrement réfléchi au sein de l'organisation. Elle peut présenter une série d'avantages, mais aussi de risques.

Avantages pour l'organisation :

- **Meilleure visibilité** : en apparaissant sur la scène publique, l'organisation se fait connaître et prend de l'ampleur médiatique.
- **Effectuer ses activités de terrain dans de meilleures conditions** : si la société et les politiques impactant les activités changent positivement, les activités sont facilitées.
- **Nouer de nouvelles alliances** : s'engager sur le plaidoyer permet de renforcer des alliances existantes ou d'en créer de nouvelles.
- **Obtenir des soutiens internationaux** : les enjeux portés peuvent attirer de nouveaux partenaires internationaux et permettre à l'organisation de créer des liens au-delà de son territoire d'activité.
- **Renforcer sa base collective** : en parlant publiquement, l'organisation devient aussi plus connue des bénéficiaires, et ceux-ci peuvent mieux s'y identifier, se sentant « représentés » par l'organisation.

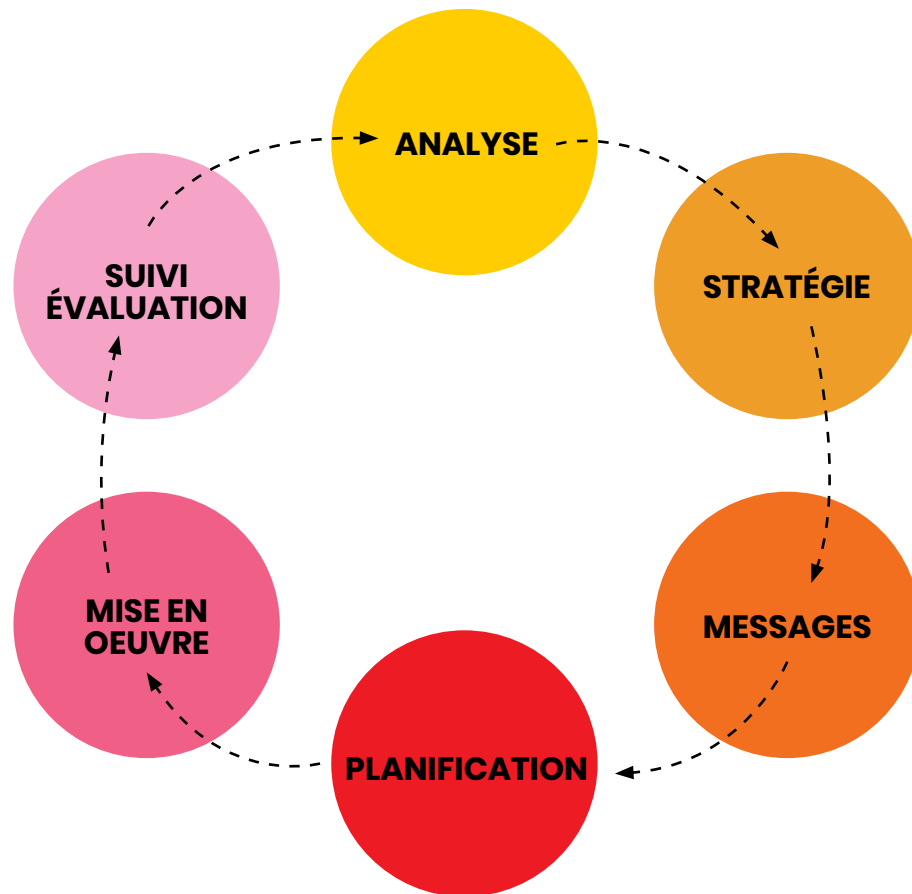
Risques pour l'organisation :

- **Apparition de nouveaux opposants** : en défendant publiquement le changement que l'on souhaite apporter à la société, on peut se créer des opposants, attiser les critiques, et parfois la haine.
- **Accaparement de ressources humaines et financières** : le plaidoyer demande de nombreux efforts à l'organisation en termes de temps, de personnes disponibles et de moyens financiers, sur le long terme. Il est souhaitable d'évaluer à quel point cet investissement de ressources impactera les autres activités de l'organisation.

COMMENT PLANIFIER LE PLAIDOYER ?

Dans la mesure où le plaidoyer exige d'opérer dans un système politique complexe et évolutif, au sein duquel la dynamique du pouvoir engendre des conflits, sa planification diffère des outils traditionnels pour la planification stratégique de projet. Le plaidoyer n'est pas un modèle continu et logique, la planification du plaidoyer admet qu'il existe des intentions cachées, des valeurs et des idéologies différentes, des informations incomplètes et des conflits.

Pour être efficace et avoir un impact conséquent, le plaidoyer nécessite donc d'adapter les orientations stratégiques aux opportunités et au contexte. La planification et la mise en œuvre du plaidoyer s'exercent alors parallèlement. Chaque action permet d'ajuster les objectifs et les stratégies de l'étape suivante. L'évaluation est une tâche continue du plaidoyer, plutôt qu'une étape finale.



ANALYSE

IDENTIFIER ET ANALYSER LES ENJEUX

Evaluer les capacités de l'association	12
Connaître le contexte d'intervention	13
Planifier la recherche	14
Décortiquer les problèmes	15

CARTOGRAPHIER LES ACTEURS

Comprendre les formes du pouvoir	18
Identifier les catégories d'acteurs	19
Comprendre les processus décisionnels et les jeux de pouvoirs	22
Comprendre les principaux acteurs et leurs leviers d'influence	24

ANALYSE

Première étape essentielle, l'analyse permet à l'organisation d'identifier et de comprendre tous les éléments touchant de près et de loin l'enjeu sur lequel elle décide d'agir.

IDENTIFIER ET ANALYSER LES ENJEUX

Evaluer les capacités de l'organisation

Le plaidoyer demande de trouver un équilibre entre l'idéalisme (ce que l'organisation souhaite) et le réalisme (ce que l'organisation peut faire).

L'outil « Forces-Faiblesses-Opportunités-Menaces » permet à une organisation d'évaluer sa capacité à mettre en œuvre un plaidoyer, en fonction de paramètres internes et externes. L'analyse permet d'identifier les atouts sur lesquels l'organisation peut s'appuyer et les lacunes ou difficultés qu'elle doit combler.

OUTIL : **FFOM**

Identifier en groupe les forces, faiblesses, opportunités et menaces de l'organisation.

FORCES	FAIBLESSES
OPPORTUNITÉS	MENACES

Exemples :

FORCES : En quoi excelle notre organisation ? Quels programmes sont forts et efficaces ? Dans quels domaines le personnel excelle-t-il ? Quelles sont ses principales compétences ? Quelles sont les principales capacités de nos leaders, membres, personnel et alliés ?

FAIBLESSES : À quels problèmes notre personnel est-il confronté en interne ? Que manque-t-il dans l'organisation ? Quelles ont été les raisons d'échecs passés éventuels ?

OPPORTUNITÉS : Quelles sont les évolutions favorables de notre cause ? Quelles actions autour de nous peuvent nous soutenir ? Quels sont les soutiens à notre cause à l'international ?

MENACES : Quelles sont les forces qui peuvent empêcher notre groupe de mener le plaidoyer ? Quels sont les problèmes cachés ? Quelles sont les principales oppositions et quel est le risque de répression ?

Connaître le contexte d'intervention

Le plaidoyer nécessite une excellente connaissance du contexte dans lequel il est mis en œuvre. Cette connaissance permet d'identifier et de définir les actions possibles et les stratégies les plus adéquates.

L'outil « PESTEL » permet à une organisation d'analyser et de prendre en compte les différents aspects de la société : Politique, Economique, Social (dont religieux), Technique, Environnemental (dont la santé) et Légal. Il peut être utile de tenir compte des différentes échelles (locale, nationale, internationale, etc.).

OUTIL : **ANALYSE PESTEL**

Remplir chaque colonne pour dresser un portrait du paysage dans lequel le plaidoyer sera mis en œuvre.

Politique	Économie	Social/ religieux	Technique/ Technologique	Environnemental/ sanitaire	Légal

Exemple : Dans le cas d'un plaidoyer lié aux droits humains, le contexte légal est important. La mission concerne-t-elle la violation d'un droit protégé ? Par quels textes de loi ? Comment le droit est-il violé ? Peut-on démontrer que l'Etat est directement ou indirectement responsable de cette violation ? Comment peut-on prouver la violation ? Quels cas pouvons-nous utiliser ? Quels mécanismes nationaux ou internationaux peuvent-être utilisés ? Les autres aspects sont tout aussi importants. L'accès à l'internet est-il clef pour mener à bien notre mission ? Qui peut y avoir accès ? Etc.

Planifier la recherche

Tout au long de sa planification et mise en œuvre, le plaidoyer a besoin d'informations et/ou de données scientifiques pour affiner la conception de messages, les alternatives politiques et le lobbying. Il peut s'agir de :

- recherche de terrain (enquête sur la situation des personnes concernées) pour répondre aux véritables enjeux et problèmes rencontrés par les personnes ;
- recherche de bureau (mécanismes politiques et légaux existants) pour appuyer l'argumentaire, répondre à un opposant ou identifier les pouvoirs en place, les bons interlocuteurs et leurs contacts.

Les résultats cherchés peuvent être quantitatifs (nombre de bénéficiaires potentiels à travers le pays) ou qualitatifs (témoignages). Parfois, l'appel à un expert peut être nécessaire.

L'outil « Planificateur de recherche » permet de noter les informations manquantes et d'identifier auprès de qui, où et comment l'information peut être trouvée.

OUTIL : PLANIFICATEUR DE RECHERCHES

Identifier les lacunes dans la connaissance du contexte au fur et à mesure de la planification.

Thème/sujet de recherche	Sous-thème/sujet de recherche	Où trouver l'information ?	Qui contribue à la recherche ?	Comment collecter et analyser l'information ?
Discrimination à l'égard des LGBTQI dans les centres de santé	L'accès aux soins des LGBTQI	Associations de prise en charge des LGBTQI, ministère de la Santé, hôpitaux et centres de soins	Patrick, pair-éducateur de l'association X	Interviews, observations sur place, informations qualitatives, etc.
	Les possibilités de recours légales	Loi nationale, conventions internationales, INDH	Maitre Y, avocat conseiller	Interviews, recherche documentaire, analyse des textes de lois, etc.

Décortiquer les problèmes

Le plaidoyer cherche à apporter des solutions à des problèmes concrets. La façon dont le problème est identifié et compris aura donc une forte incidence sur le succès même du plaidoyer.

Parfois, des organisations qui s'investissent dans le plaidoyer ont du mal à atteindre leurs objectifs parce que le problème qu'elles souhaitent résoudre n'est pas clairement défini ou compris. D'autres ont du mal à identifier un problème précis parmi de multiples problèmes souvent interconnectés.

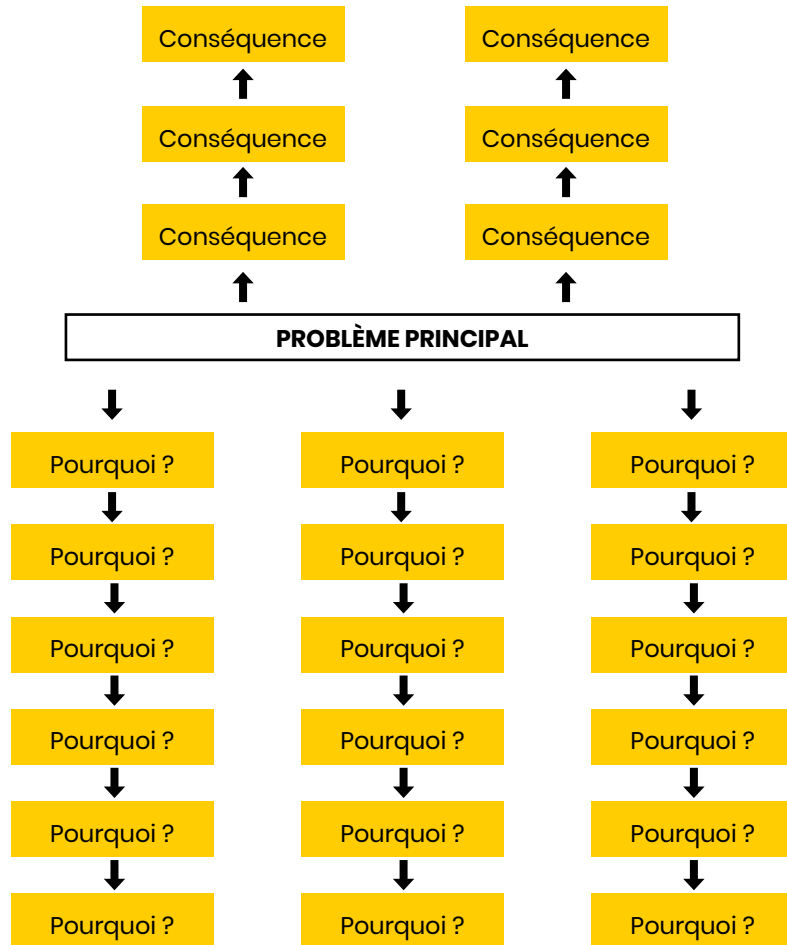
Parfois, ces erreurs se produisent parce que les stratégies de plaidoyer répondent aux préoccupations des bailleurs, et non aux réels besoins. Des stratégies sont préparées avec des idées très bien intentionnées, relatives aux problèmes rencontrés, mais les bénéficiaires ont en fait d'autres priorités. C'est pourquoi il est primordial d'identifier les problèmes sur la base d'échanges continus avec la communauté concernée, et en développant une théorie du changement qui nous est propre, et non imposée par un bailleur.

L'outil « Arbre à problèmes » permet de décortiquer un problème et d'en rechercher les causes. Le problème principal est l'enjeu auquel l'organisation fait face : ce qui l'éloigne de sa vision et ce à quoi sa mission tente de répondre. Par exemple, la pénalisation de l'homosexualité dans certains pays, qui empêche de parvenir à un futur idéal d'égalité des êtres humains, est une mission de respect des droits humains.

Les problèmes étant multidimensionnels, une organisation va en identifier plusieurs avec de multiples causes. Exemple, la pénalisation peut être liée à des raisons religieuses, des raisons de faible gouvernance ou encore à un manque d'information sur l'homosexualité. L'arbre à problèmes permet de rassembler l'ensemble des raisons pour lesquelles le problème se pose, et ce à quoi l'organisation souhaite s'opposer.

OUTIL : ARBRE A PROBLÈME

1. Traduire la mission de l'organisation en un problème principal.
2. Inscrire toutes les conséquences de ce problème.
3. Chercher les causes du problème grâce aux 6 pourquoi.



CARTOGRAPHIER LES ACTEURS

Puisqu'il vise le changement, le plaidoyer cherche à influencer le pouvoir. Il peut s'agir de pousser le pouvoir en place à prendre des décisions, de donner plus de pouvoir à un certain type d'acteurs (une communauté discriminée, les femmes, les ouvriers de l'industrie minière, etc.), ou bien souvent des deux.

Une fois que l'organisation sait ce qu'elle veut, elle doit identifier les personnes et les institutions qui peuvent influencer et/ou agir sur le changement souhaité. Cela comprend ceux qui ont le pouvoir de décision (les autorités publiques et politiques, etc.), ceux qui ont la capacité d'influencer les détenteurs de ce pouvoir (la société civile, le secteur privé, les médias, etc.), ou encore ceux qui détiennent une autorité écoutée de la population et/ou des hommes politiques (dirigeants religieux, chefs de village, scientifiques, etc.).

Comprendre les formes du pouvoir

Le plaidoyer peut se mener à travers et/ou à destination de différents types de pouvoir.

- **Le pouvoir politique** : l'Etat, les ministres, le personnel des ministères, les fonctionnaires, maires, etc.
- **Le pouvoir législatif** : les parlementaires, sénateurs, etc.
- **Le pouvoir juridique** : les juges, tribunaux, etc.
- **Le pouvoir religieux** : les groupes religieux dominants, leaders religieux, personnalités religieuses, etc.
- **Le pouvoir culturel** : les médias, artistes connus, etc.
- **Le pouvoir coutumier** : les chefs traditionnels, etc.
- **Le pouvoir scientifique** : les chercheurs, professeurs d'université, professeurs des écoles, etc.
- **Le pouvoir économique** : les entreprises, rentiers, patrons, personnes possédant des terres, etc.
- **Le pouvoir citoyen** : les individus, électeurs, militants associatifs, organisations de la société civile, etc.

A chaque pouvoir correspondent différents acteurs aux échelles locale, nationale et internationale. Les « acteurs du plaidoyer » seront toutes les personnes ou institutions liées de près ou de loin à la problématique identifiée par l'association, influençant ou pouvant influencer négativement et/ou positivement le changement souhaité.

Identifier les catégories d'acteurs

Les acteurs du plaidoyer peuvent généralement être catégorisés en trois grandes catégories.

Alliés : ce sont tous ceux qui vont soutenir, appuyer et/ou favoriser le plaidoyer de l'organisation. Ils partagent certaines valeurs avec l'organisation, sont favorables à cette dernière ou à sa cause. Les objectifs de plaidoyer peuvent être différents, mais un soutien mutuel est possible. Il peut s'agir d'un soutien actif, technique, financier, intermédiaire ou encore oral dans le cadre de prises de position publiques. Un acteur peut décider de soutenir une organisation pour des raisons différentes de cette dernière, pour obtenir des voix pour une élection, par exemple. Dans ce cas, l'organisation doit évaluer si ses objectifs sont compatibles avec les siens, si elle souhaite faire cette alliance et dans quelles conditions.

Adversaires : ce sont tous ceux qui s'opposent ou bloquent le plaidoyer de l'organisation et/ou refusent le changement demandé. Ils sont variés, plus ou moins violents et nuisibles et peuvent s'opposer à l'organisation pour diverses raisons : désapprobation des valeurs, menace sur leur pouvoir, opposition idéologique, opposition au changement, etc. Il est important d'apprendre à les connaître, de comprendre leurs motivations, arguments et niveaux d'opposition.

Cibles : ce sont tous ceux qui ont le pouvoir de répondre à la demande de changement et/ou d'influer sur la société, la politique, les lois, etc. Ils peuvent initialement être opposés aux objectifs de l'organisation, ne pas avoir connaissance du problème et/ou ne pas prendre au sérieux la demande. Il s'agit alors de leur présenter le problème et de les convaincre de la nécessité d'effectuer le changement demandé, afin d'en faire des alliés.

Le paysage politique et social étant en constante évolution, ces catégories peuvent être amenées à évoluer : les alliés peuvent devenir des adversaires, et les adversaires des alliés.

Au sein de chaque catégorie, ces acteurs auront des forces différentes.

Les moteurs : cible principal du plaidoyer, ce sont des personnes actives, capables d'impulser des changements pour ou contre l'organisation. Il peut s'agir d'un rôle spécifique qui confère une grande autorité pour décider du changement (un ministre) ou d'une personne très active (un conseiller au sein du ministère qui serait particulièrement écouté).

Les suiveurs : il s'agit de personnes qui n'ont pas vraiment de pouvoir de décision et/ou qui ne souhaitent pas, pour différentes raisons, impulser le changement. Les prendre comme cibles principales serait une perte de temps et d'énergie. C'est pourquoi, avant d'identifier une cible ou un allié, il faut être sûr qu'il ne sera pas un suiveur.

Les indécis : il s'agit de personnes qui n'ont pas de point de vue clair sur le sujet concerné, parce qu'elles ne le connaissent pas, ou parce qu'elles ne savent pas encore quel point de vue adopter. A l'organisation de les convaincre en utilisant leurs codes.

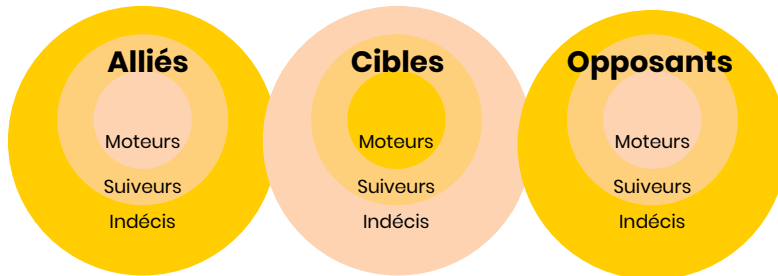
L'outil « **Cartographie des acteurs** » permet d'identifier les acteurs et d'analyser leurs dynamiques de pouvoir, leurs positions, leurs degrés d'implication, ou encore les points d'accès ou de pression qui les feront agir.

Les questions qui sous-tendent cette analyse sont :

- Qui détient le pouvoir, et quel pouvoir ?
- Qui influence qui ?
- Qui n'a pas le pouvoir ?
- Comment le déséquilibre se maintient-il ?
- Comment peut-on inverser la balance ?

OUTIL : CARTOGRAPHIE DES ACTEURS

1. Nommer et identifier tous les acteurs liés de près ou de loin à la problématique identifiée.
2. Positionner les acteurs en tant qu'alliés, cibles ou opposants ; moteurs, suiveurs ou indécis.



Plus les acteurs seront précisés, plus le message sera adapté, et plus il sera aisé d'obtenir le changement souhaité auprès des derniers.

Identifier des personnes plutôt que des institutions : dans le cas d'un plaidoyer qui vise à mettre fin à l'exploitation illégale de la forêt, il est difficile de s'adresser au « ministère de l'Environnement ». Par contre, il est possible de viser le Ministre lui-même, ou son conseiller en charge des questions forestières. Il peut être nécessaire d'avoir recours à une recherche pour identifier, au sein des institutions, le bon interlocuteur. Personnaliser le pouvoir permet de le rendre accessible, et d'influencer les responsables.

Distinguer et personnaliser les acteurs : en plaidoyer, le « grand public » n'existe pas. On ne peut pas adresser un message stratégique à « tout le monde », car tout le monde n'a pas la même façon de communiquer, les mêmes codes, intérêts, responsabilités ou encore objectifs personnels. Par exemple, il faut mieux viser « les membres des associations de quartier de telle ville », plutôt que « les habitants de la ville », ou bien « les jeunes filles lycéennes », plutôt que « les jeunes ».

Comprendre les processus décisionnels et les jeux de pouvoir

Pour identifier et influencer les cibles clés, il faut comprendre comment les décisions sont prises, tant d'un point de vue politico-légal (règles de fonctionnement formelles) que d'un point de vue coutumier (influences culturelles, pratiques).

Exemple : S'agit-il d'un sujet sur lequel une loi peut être votée par les députés, ou est-ce possible d'obtenir un décret de la part du ministère ? Pour rétablir les subventions pour les soins de santé de base, faut-il s'adresser au ministre de la Santé ou au ministre des Finances ? Est-ce le ministre qui influence la décision politique, ou le leader religieux qui conseille ce ministre ?

Il arrive que les cibles principales soient difficiles à atteindre et qu'il faille faire appel à des cibles dites secondaires.

La cible principale est le décideur/acteur ayant le plus de pouvoir pour obtenir le changement souhaité. Mais pour plusieurs raisons, cette cible peut être inaccessible : refus de rendez-vous, risque politique si mise en avant, etc.

La cible secondaire est une personne qui n'a pas le pouvoir de résoudre le problème, mais qui est proche de la cible principale. Elle est accessible et faire pression sur elle peut permettre de faire pression sur la cible principale, ou d'obtenir un rendez-vous avec cette dernière.

Exemple : il peut être impossible d'accéder au Président, mais possible de l'atteindre à travers un conseiller ou un ministre important, ou encore sa femme s'il s'agit d'un personnage public accessible.

L'outil « **Caractérisation des cibles** » permet d'identifier qui a le pouvoir, et qui influence qui.

OUTIL : CARACTERISATION DES CIBLES

1. Positionner les acteurs identifiés selon leur degré d'influence et leur position sur le sujet concerné.
2. Identifier les cibles les plus importantes (cibles primaires), dans les cases jaunes foncées.
3. Identifier les cibles secondaires (celles pouvant influencer les cibles primaires) en traçant les flèches d'influence, dans les cases jaunes claires.

↑ Influence sur la problématique et aptitude à obtenir le changement souhaité ↑	Haute				
	Moyenne				
	Faible				
		Très opposée	Opposée	Favorable	Très favorable
		← Position sur la problématique →			

Comprendre les principaux acteurs et leurs leviers d'influence

Pour influencer au mieux les cibles et les acteurs clés identifiés, il est essentiel de connaître leurs objectifs et intérêts, afin de comprendre et maîtriser efficacement leurs codes de communication.

L'outil « **Profilage des acteurs principaux** » permet de collecter quelques informations de base les concernant.

OUTIL : PROFILAGE DES ACTEURS PRINCIPAUX

Remplir pour chaque cible les informations du tableau.

	Cible prioritaire	Cible secondaire 1	Cible secondaire 2
Nom			
Fonction			
Objectifs généraux de la cible			
Intérêts vis-à-vis du problème			
Niveau de soutien ou d'opposition au problème			
Influence de la cible sur le problème			
Importance de l'engagement de la cible			
Niveau de connaissance du problème			
Action souhaitée			
Niveau d'accès à la cible			
Détonateur de la cible			
Type de langage de la cible			
Canaux de communication de la cible			
A qui la cible rend-elle des comptes ?			



STRATÉGIE

DÉFINIR LES OBJECTIFS DE PLAIDOYER 28

Identifier les axes stratégiques possibles	28
Hiérarchiser les axes stratégiques	30
Formuler des objectifs SMART	32

CHOISIR LA STRATÉGIE LA PLUS ADAPTÉE 33

La recherche	33
Les programmes pilotes ou modèles	33
Les droits humains	33
Le procès	33
L'opposition	34
La protestation	34
Le lobbying (persuasion)	34
La négociation	34
La collaboration	34
La participation	34
La sensibilisation	34
Le choc	35
La mobilisation	35
La formation d'alliances	35
Le porte-voix	35
La personnalisation	35
Le momentum	35

STRATÉGIE

Étape clé du plaidoyer, la stratégie permet à l'organisation de définir l'approche la plus pertinente pour atteindre l'objectif qu'elle s'est fixé, et répondre ainsi à l'enjeu identifié.

DÉFINIR LES OBJECTIFS DE PLAIDOYER

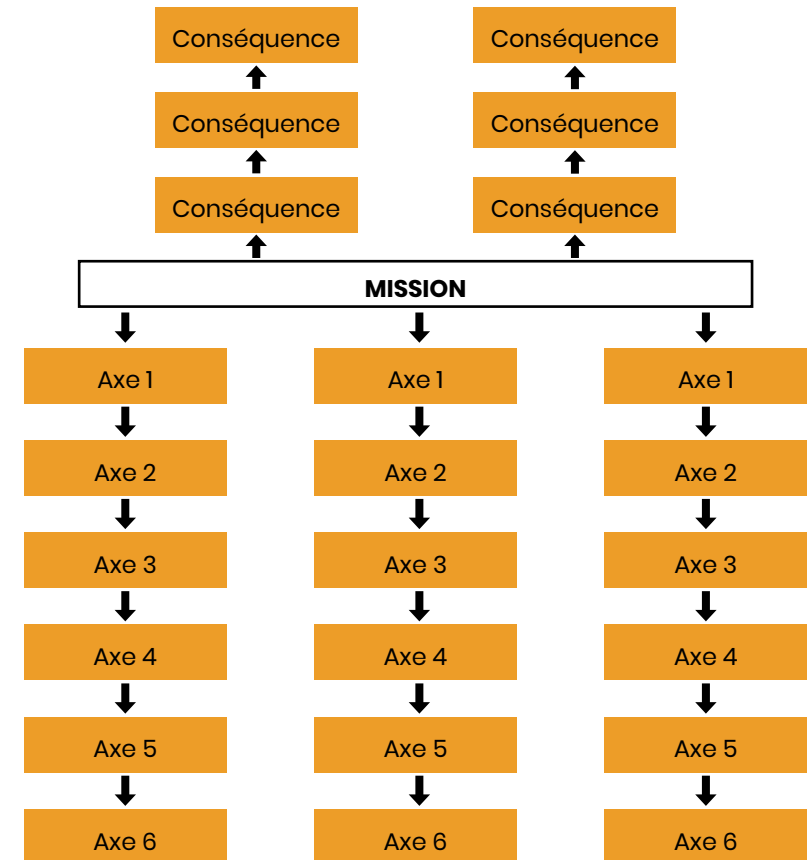
Identifier les axes stratégiques possibles

Un problème a toujours de nombreuses causes. A chacune de ses causes correspond une action possible, une orientation du plaidoyer, également appelée « axe stratégique ».

L'outil « Arbre à solutions » permet d'engager le processus de stratégie, en identifiant les solutions possibles et les actions à envisager.

OUTIL : ARBRE A SOLUTION

1. Reprendre l'arbre à problème
2. Positiver chaque cause puis la politiser en un axe de plaidoyer (une demande politique).
3. Identifier les trois axes stratégiques les plus pertinents pour répondre au problème principal.



Exemples :

Cause : impunité quasi-systématique des coupables de violences sexuelles

Positiver : condamner les coupables de violences sexuelles

Axe de plaidoyer : pousser le système judiciaire à appliquer les peines prévues par la loi contre les viols

Hiérarchiser les axes stratégiques

Les axes stratégiques sont multiples et constituent chacun un éventuel plaidoyer. Il n'est pas possible pour une organisation de tous les mener de front. Elle doit hiérarchiser et choisir un ou plusieurs axes (selon ses ressources), parmi une longue liste de problèmes urgents. Choisir un axe stratégique de plaidoyer constitue l'une des tâches les plus difficiles : « pourquoi se concentrer sur une seule question quand elles sont toutes pressantes ? ».

L'outil « Priorisation » permet de dégager l'axe stratégique le plus pertinent et réaliste, au vu d'une série de critères précis prenant en compte :

- l'importance de l'objectif (l'axe le plus profitable du point de vue politique) ;
- la capacité pour l'organisation de l'atteindre (l'axe le plus réalisable).

OUTIL : **PRIORISATION**

1. Choisir 3 à 6 axes stratégiques prioritaires.
2. Noter chaque axe à travers différents critères évalués de 1 à 5. 1 : Pas du tout ; 2 : Plutôt non ; 3 : Moyennement ; 4 : Plutôt oui ; 5 : Tout à fait
3. L'axe récoltant le plus de points est le plus pertinent.

	Axe 1	Axe 2	Axe 3
Importance de l'objectif			
Cela engendre-t-il une amélioration dans la vie des bénéficiaires ?			
Cela règle-t-il des problèmes sous-jacents ?			
Cela s'adresse-t-il aux plus vulnérables et exclus ?			
Le problème touche-t-il beaucoup de monde ?			
Le problème est-il ressenti profondément ?			
Est-ce une priorité exprimée par les bénéficiaires de l'organisation ?			
Est-il possible de gagner ?			
Est-il facile de communiquer sur cette question et de faire comprendre les enjeux ?			
Une décision politique est-elle en cours ou à venir sur ce sujet ?			
Est-il possible pour les bénéficiaires de s'impliquer dans cette action ?			
Existe-t-il des décideurs qui peuvent manifestement faire changer les choses ?			
Est-ce le bon moment pour s'attaquer à ce problème ?			
Considérations pratiques			
Y-a-t-il des ressources pour mener une action de plaidoyer sur ce problème ?			
L'analyse du problème est-elle fondée sur des preuves ?			
Y-a-t-il des opportunités/points d'entrée permettant d'influencer les politiques ?			
Des actions ont-elles déjà été entreprises précédemment pour traiter ce problème ?			
Y-a-t-il des possibilités de partenariat dans une action de plaidoyer ?			
Est-ce cohérent avec les priorités des partenariats actuels ?			
Cela s'inscrit-il dans la continuité d'une stratégie à long terme existante ?			
Les gouvernements et les décideurs aspirent-ils à un changement ?			
Est-ce cohérent avec la mission et la stratégie à moyen terme de l'organisation ?			
Cela contribue-t-il à mieux faire connaître l'organisation et à rehausser sa position stratégique ?			
Existe-t-il une synergie avec d'autres actions déjà en cours ?			
L'organisation est-elle compétente sur ce problème ?			

Formuler des objectifs SMART

Les stratégies de plaidoyer disposent généralement d'un certain nombre d'objectifs qui requièrent différentes activités. La définition de ces objectifs est une phase importante. Plus ils seront précis et compris de tous, plus les activités seront bien orientées. Ils doivent indiquer concrètement ce qui sera accompli, avec qui, comment, et sur quelle période.

L'outil « Vérificateur SMART » permet de vérifier si les objectifs définis sont SMART : Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et Temporels.

OUTIL : VERIFICATEUR SMART

Définir les objectifs selon la grille ci-dessous.

Spécifique		Inscrire en quoi l'objectif est spécifique. Quelle cible ? Quoi ? Où ? Éviter les termes vagues comme « sensibiliser », « émanciper », « prendre conscience », etc.
Mesurable		Inscrire comment mesurer l'objectif. A quel stade, niveau ou nombre l'objectif sera-t-il considéré comme atteint ?
Atteignable		Inscrire comment il est possible d'atteindre l'objectif. Par quel biais, changement, mesure, loi, etc. ?
Réaliste		Inscrire en quoi l'objectif est réaliste : équilibre entre idéalisme, réalisme et capacité de l'organisation. L'objectif peut être une 1ère étape vers une vision plus large.
Temporel		Inscrire quand l'objectif peut raisonnablement être réalisé. « D'ici ... ».

CHOISIR LA STRATÉGIE LA PLUS ADAPTÉE

Il n'existe pas une unique stratégie de plaidoyer, qui fonctionnerait pour toutes les causes. Il existe plusieurs approches et stratégies qui peuvent être combinées, et dont le choix dépend du sujet, du contexte d'intervention, des opportunités, des forces et des faiblesses de l'organisation et du changement souhaité.

Il existe différents types de stratégies qui peuvent concerner des prises de décisions à tous les niveaux (mondial, régional, national ou local). Néanmoins, le plaidoyer requiert d'être créatif et d'inventer des stratégies innovantes adaptées à la situation.

La recherche

L'organisation produit des éléments de recherche (études, sondages, statistiques, examens, etc.) et les utilise pour améliorer la crédibilité de son plaidoyer. La recherche lui permet de renforcer ses positions et ses propositions de changements, mais aussi, via la publication et la diffusion de l'étude, de sensibiliser et mobiliser les citoyens et décideurs sur le sujet. Elle travaille généralement en lien étroit avec des scientifiques, chercheurs et analystes politiques sympathisants.

Les programmes pilotes ou modèles

L'organisation crée un programme pilote, ou modèle, et le met en avant à travers des publications, lors des visites des décideurs, des interventions médiatiques, etc. Cela lui permet de faire connaître une solution à un problème, d'influencer les priorités politiques ou encore de démontrer au gouvernement la faisabilité d'une intervention modèle, afin qu'il la réplique.

Les droits humains

L'organisation s'appuie sur le droit international public – plus particulièrement les droits économiques, sociaux, culturels, civils et politiques reconnus dans les conventions internationales –, pour protéger, faire respecter, appliquer et/ou étendre les droits humains. Le plaidoyer porte sur la conformité du droit national par rapport au droit international (changement des législations) et les obligations des Etats en la matière (politique de mise en œuvre). Cela apporte de la crédibilité aux arguments et recommandations portés par l'organisation et une forte légitimité au changement souhaité.

Le procès

L'organisation lance une procédure judiciaire afin d'attirer l'attention du public sur un problème et/ou créer un précédent juridique. Cela peut permettre, à partir d'un cas particulier, de répondre à un problème plus général touchant de nombreuses personnes : réforme judiciaire, changement législatif ou de pratiques. Certains pays disposent d'un mécanisme juridique appelé « procédure collective », permettant à des groupes de personnes affectés de la même façon d'agir en justice de manière collective.

L'opposition

L'organisation identifie un opposant et oriente sa stratégie contre ce dernier en en faisant un adversaire public. Il peut s'agir d'une entité (entreprise, personnage public) ou d'un groupe de personnes. L'objectif de cette stratégie est de dénoncer publiquement et médiatiquement les pratiques de l'opposant, afin de l'empêcher d'accéder à des droits et/ou de bloquer son action.

La protestation

Pour attirer l'attention sur sa problématique et gagner des soutiens à sa cause, l'organisation utilise des méthodes de protestation publique et/ou médiatique : manifestations, marches, boycotts, grève de la faim, etc. La protestation peut être une tactique de dernier recours, lorsque les stratégies d'influence plus traditionnelles ne réussissent pas à ouvrir le dialogue politique.

Le lobbying (persuasion)

L'organisation rencontre personnellement les décideurs, afin de les convaincre de soutenir une cause ou une proposition de plaidoyer : échange, partage d'information, visite sur le terrain, etc. Pour avoir plus de poids et de visibilité, l'organisation peut s'appuyer sur la crédibilité et la légitimité de ses doléances, la mobilisation populaire, ses différents alliés, les médias, etc. Dans cette stratégie, il est important de connaître son pouvoir, celui de ses adversaires, et ce qui est négociable ou non.

La négociation

L'organisation propose aux décideurs et opposants une solution qui permet à toutes les parties d'en sortir gagnantes. Cette stratégie vise des opposants qui ne sont pas formellement opposés à la cause défendue, et cherche à faire converger leurs intérêts. Elle implique beaucoup de discussions, de diplomatie, de lobbying, ainsi qu'un contexte favorable.

La collaboration

L'organisation collabore directement avec le gouvernement et les autorités publiques pour concevoir et/ou mettre en œuvre la législation et les services de l'État. Cela nécessite une compatibilité et une convergence entre ONG, groupes communautaires et gouvernement.

La participation

Afin que la politique ne soit pas un domaine réservé aux « spécialistes », l'organisation soutient et aide les citoyens et groupes de la société civile à participer aux débats politiques, afin qu'ils puissent directement défendre leurs besoins et leurs droits élémentaires.

La sensibilisation

L'organisation sensibilise la société civile et les médias afin de rendre visible sa cause auprès des décideurs. Pour cela, elle organise des séminaires, conférences ou débats publics, utilise des affiches, brochures, articles alternatifs aux médias, ou encore des messages créatifs, via la musique, les vidéos, le théâtre et les chansons.

Le choc

L'organisation met en place une action ou un événement choquant pour interpeller et forcer les décideurs à s'intéresser à la problématique visée. Cette stratégie doit être utilisée avec parcimonie, au vu des risques qu'elle peut entraîner.

La mobilisation

Proche de la protestation, l'organisation convoque une mobilisation de ses soutiens, et notamment de sa base militante pour attirer l'attention sur sa problématique, apporter du poids et de la légitimité à ses demandes et obtenir l'intérêt des décideurs. Elle utilise les pétitions, les campagnes de mails ou de courriers, les marches, etc.

La formation d'alliances

L'organisation forme des alliances et des liens solides avec des alliés, pour asseoir la légitimité de ses demandes et faciliter leur mise en œuvre. Cela nécessite un leadership partagé, des rôles attribués précisément, une bonne communication, et des prises de décision rapides et efficaces.

Le porte-voix

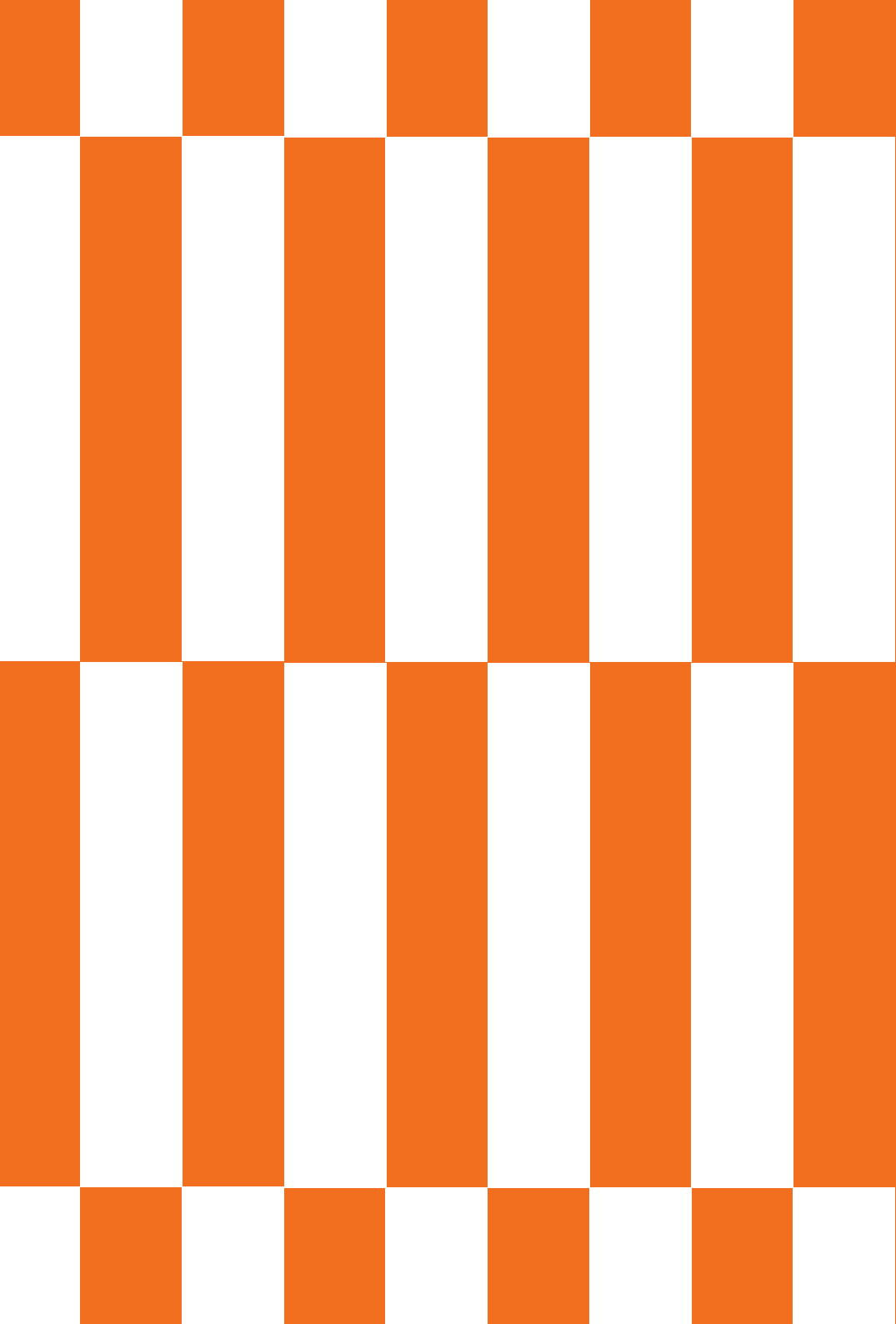
L'organisation passe par une personne « externe » pour porter ses messages. Il peut s'agir d'un « ambassadeur » de la cause (une personne connue qui parle aux médias et aux décideurs pour rendre visible le problème), d'une personne ayant un fort pouvoir d'influence ou d'une personne imaginaire, comme une « mascotte ». Les messages paraissent plus neutres et objectifs, ce qui apporte de la crédibilité au plaidoyer.

La personnalisation

L'organisation personnalise sa cause et ses messages à travers une personne et sa situation personnelle. Cette stratégie repose sur le charisme d'une personne qui devient « le héros » (à la différence du porte-voix, qui ne fait que transmettre un message), et permet d'illustrer la cause en faisant appel aux émotions. Cette stratégie pose toutefois des questions d'éthique et de sécurité : la personne qui incarne la cause et témoigne se retrouve exposée aux réactions violentes.

Le momentum

L'organisation s'appuie sur un moment ou événement pour mettre sa cause sur le devant de la scène : élection, événements internationaux, rencontres politiques, débats autour d'une loi ou d'une réforme, crime ou tragédie très visible. Elle peut également créer ce moment en organisant un festival ou une marche, etc.



MESSAGES

ÉLABORER UN MESSAGE DE PLAIDOYER

38

CONNAÎTRE LES CANAUX DE COMMUNICATION
ET LEURS FONCTIONNEMENTS

39

MESSAGES

Cœur du plaidoyer, les messages permettent à l'organisation de synthétiser et préciser sa demande, afin de la transmettre et de la porter de la manière la plus impactante possible.

ÉLABORER UN MESSAGE DE PLAIDOYER

Parce que toute communication est susceptible d'être déformée ou mal interprétée, les messages portés en plaidoyer doivent être extrêmement clairs.

L'outil « Elaborateur de message » permet de préciser les messages de plaidoyer d'une organisation et de vérifier qu'ils comportent bien tous les éléments clés suivants : une accroche, le changement souhaité, pourquoi celui-ci est important, la cible qui doit agir et l'action demandée.

OUTIL : VERIFICATEUR SMART

Élaborer 3 à 4 messages généraux à partir de la grille suivante :

Exemple

Accroche

Un fait marquant, une statistique, une donnée, un exemple, etc.

15,2 millions de personnes vivant avec le VIH n'ont pas accès à des traitements antirétroviraux

Changement visé

Objectif, problème

Toute personne vivant avec le VIH doit avoir accès à un traitement

Importance

Ampleur du problème et pourquoi c'est important

On ne peut pas laisser une partie de la population mourir sans rien faire

Cible

La personne qui doit agir

Les ministères de la Santé ont l'obligation de garantir un accès équitable à la santé pour tous

Demande

Appel à l'action, ce que nous souhaitons que la cible fasse

Garantir l'accès gratuit aux traitements antirétroviraux et examens virologiques

CONNAITRE LES CANAUX DE COMMUNICATION ET LEURS FONCTIONNEMENTS

Une fois le message défini, l'organisation doit décider du canal de communication du plaidoyer le plus adapté pour le transmettre. Chaque canal a ses spécificités, ses avantages et ses faiblesses. Les questions à se poser sont :

- Qui est à l'écoute de ce canal ?
- Quelle forme pourra prendre le message sur ce canal ?
- La cible sera-t-elle touchée par ce canal ?
- Ce canal est-il un moyen de communication auquel l'organisation a accès ?

Les canaux les plus utilisés sont :

Les médias : présents dans presque tous les types de plaidoyer, ils permettent de faire parler d'une cause, de toucher les décideurs et les citoyens qui les influencent.

Avantages	Inconvénients
- Faible coût - Grande portée - Différentes échelles : locale, nationale, internationale - Plusieurs formats : télé, radio, journal	- Message potentiellement déformé - Dépend de l'intérêt et des positions du journaliste

L'évènementiel : permet d'attirer l'attention des cibles sur un message.

Avantages	Inconvénients
- Attire l'attention - Fédère les bénéficiaires	- Très consommateur en ressources financières et temporelles - Fonctionne uniquement s'il y a une large participation

Le site internet : il permet de présenter le plaidoyer, de documenter le problème et de communiquer librement et largement des messages. Il devient une source d'information à laquelle les cibles ou médias peuvent se référer.

Avantages	Inconvénients
- Maîtrise complète de l'information - Renforce la crédibilité	- Faible visibilité (il existe des milliards de sites internet, peut « se perdre » dans la masse) - Peu ciblé : les gens ne peuvent tomber dessus par hasard

Les réseaux sociaux : de plus en plus utilisés pour le plaidoyer, ils permettent de passer des messages variés (vidéos, photos, textes, etc.), d'interagir (à travers les commentaires) et de toucher une communauté de plus en plus vaste. Leur utilisation est variable d'un réseau à l'autre :

- Facebook est assez généraliste et le plus largement utilisé ;
- Twitter est plus sérieux et professionnel, mais très fréquenté par les journalistes et hommes politiques ;
- Instagram et Snapchat sont très spécifiques, utilisés par les jeunes et orientés vers le loisir.

Avantages	Inconvénients
- Gratuit - Large écoute - Peut préserver l'anonymat	- Souvent difficile de passer outre l'aspect de loisir - Ne s'adresse qu'aux gens connectés - Peut entraîner de grandes réactions de haine

L'interactivité : disponible via internet, l'interactivité permet à la cible de participer, à travers un jeu, un questionnaire ou des commentaires, au message qui lui est exposé. Cela permet une plus grande appropriation du message (les receveurs deviennent acteurs), et une mobilisation des cibles secondaires pour atteindre la cible principale.

Avantages	Inconvénients
- Très efficace pour mobiliser des cibles - Attire l'attention	- Demande des compétences techniques - Repose sur un bon accès à internet

Les mails : permettent de communiquer des messages de manière ciblée (personne ou organisation) pour établir un premier contact, poursuivre un échange ou de manière générale, type « newsletters » envoyées à une base de cibles. Ils peuvent aussi permettre de faire une « campagne de mails », dans laquelle les alliés et/ou bénéficiaires s'associent à l'organisation pour envoyer plusieurs exemplaires d'un même mail à une même cible. Les élus peuvent y être sensibles en cas d'impact électoral.

Avantages	Inconvénients
- Facile et gratuit - Permet d'exposer ses arguments	- Impersonnel - Nécessite un accès à internet - Risque d'être « noyé » dans le flot de mails reçus

Les courriers : ils restent un moyen très formel et officiel de s'adresser à un décideur pour l'informer d'un fait important, lui demander un rendez-vous, ou parfois seulement se « rappeler à son bon souvenir » lors d'occasions particulières (vœux pour la nouvelle année, lettres anniversaires lors d'une journée particulière, etc.). Une « campagne de lettres » peut également être impactante.

Avantages	Inconvénients
- Appel à une réponse formelle et officielle - Peut être signé par plusieurs organisations	- Risque d'être « noyé » dans le flot de courriers reçus

Les publications : elles apportent beaucoup de crédibilité au plaidoyer, notamment si elles sont rédigées par des experts ou si la préface est réalisée par une figure publique. Il faut s'assurer de la justesse des conclusions.

Avantages	Inconvénients
- Crédible et solide - Renforce l'argumentaire - Attire les médias	- Demande des compétences scientifiques - Consommateur de ressources humaines et financières

Les réunions et ateliers : privilégiées des stratégies de lobbying, les réunions permettent d'adresser les messages directement aux cibles (en face à face). Les ateliers permettent de rassembler différents acteurs et de provoquer un débat, un dialogue, pour trouver des solutions communes allant dans le sens de l'objectif de plaidoyer.

Avantages	Inconvénients
- Provoque le dialogue - Fort impact sur les individus - Permet de rechercher des solutions communes et des compromis	- Refus possible des cibles à y participer - La participation des bonnes cibles est la clé de la réussite

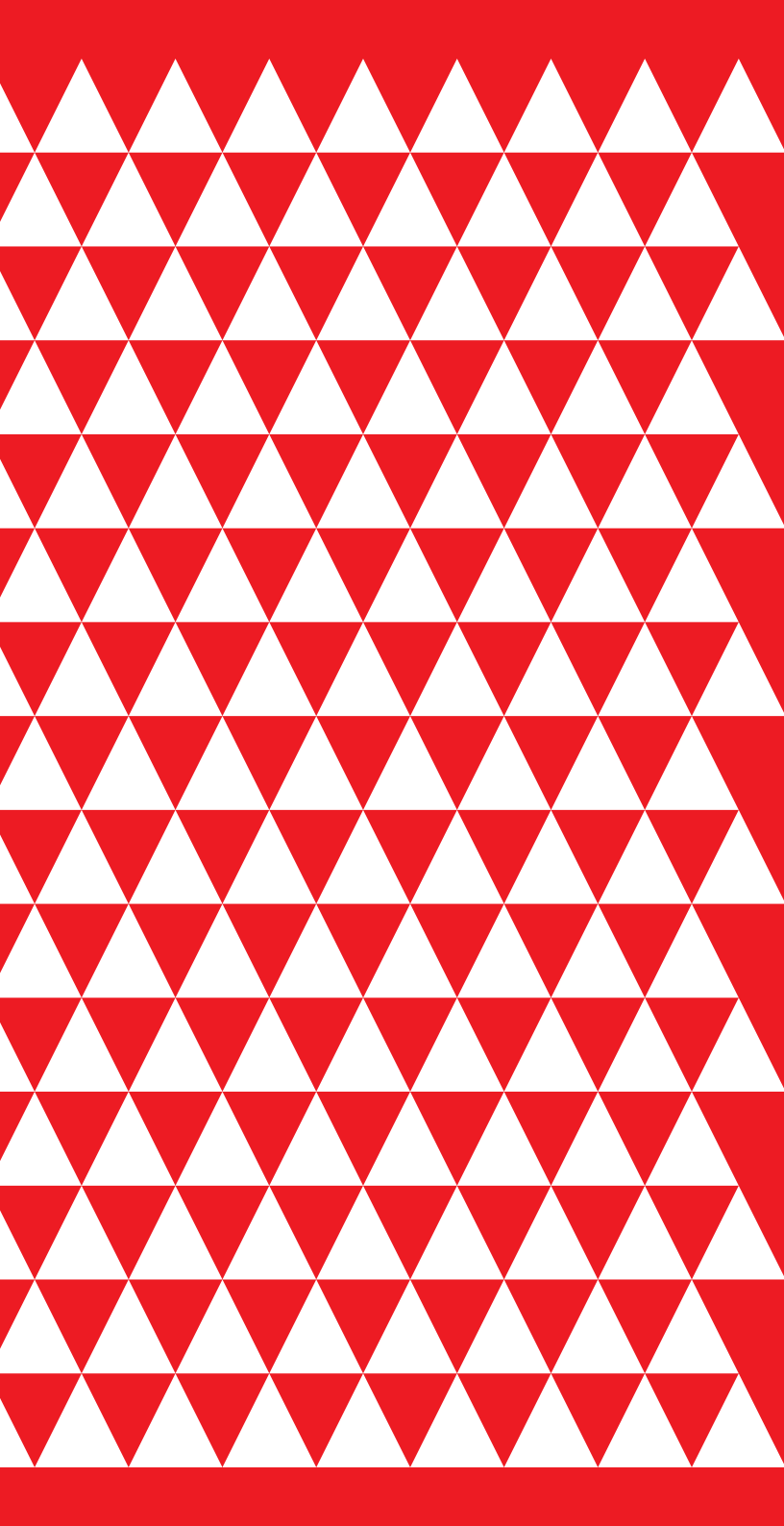
Les campagnes d'affichage : elles permettent de mobiliser l'opinion publique sur un sujet et d'obtenir un soutien au changement souhaité et/ou une force de pression envers la cible.

Avantages	Inconvénients
- Permet d'atteindre un large public - Permet de présenter le problème de façon créative, parfois humoristique - Attire l'attention	- Coût de réalisation - Fonctionne surtout dans des stratégies d'opposition « choc » - Peut être perçu comme une provocation - N'est qu'une 1ère étape dans l'atteinte de la cible

Selon la cible à laquelle il s'adresse et selon le canal qu'il emploie, un même message prendra différentes formes.

Exemple : un message portant sur les violences faites aux femmes peut être décliné ainsi :

- **Courrier** : une lettre au Secrétaire général du ministère de la Famille lui demandant de prendre position
- **Médias** : l'interview d'une femme qui demande l'application d'une loi la protégeant
- **Evènementiel** : le slogan d'une manifestation « pour que nos mères et nos filles soient en sécurité »
- **Réseaux sociaux** : un post Facebook demandant de cliquer sur un lien vers une pétition
- **Site Internet** : le site internet de l'association documentant et présentant l'enjeu du plaidoyer
- **Interactivité** : une plateforme invitant les femmes battues à témoigner
- **Mails** : une newsletter pour informer des avancements du plaidoyer
- **Publications** : une étude sur les lois de protection de la femme et leur application dans le monde
- **Réunions et atelier** : une rencontre avec les décideurs politiques en charge de la thématique
- **Campagne d'affichage** : des affiches représentant le visage d'une femme battue



PLANIFICATION

UTILISER UNE APPROCHE PARTICIPATIVE	46
ÉTABLIR UN CADRE LOGIQUE	47
ÉLABORER UN BUDGET	48
RÉALISER UN CHRONOGRAMME	49
IDENTIFIER LES CAPACITÉS D'UNE ÉQUIPE DE PLAIDOYER	50

PLANIFICATION

La planification du plaidoyer permet à l'organisation d'identifier, d'anticiper, de préciser et de programmer dans le temps les différentes activités qui doivent être menées pour atteindre les objectifs visés.

UTILISER UNE APPROCHE PARTICIPATIVE

Les activités qu'il est possible de mener en plaidoyer sont illimitées. Les définir nécessite d'être créatif (impact), mais aussi d'être réaliste et critique (faisabilité). Les définir en groupe, dans le cadre d'une concertation, permet d'impliquer diverses expériences et de choisir les activités les plus stratégiques à mener.

L'outil « Les 6 chapeaux » permet de séquencer et rationaliser les débats, de faciliter la contribution de chacun et de créer un climat de discussion cordial et créatif, exempt de censures.

OUTIL : LES 6 CHAPEAUX DE BONO

Le groupe met successivement un chapeau imaginaire et identifie les activités de plaidoyer que l'organisation pourrait mener, en endossant la façon de penser qui correspond au chapeau qu'il porte.

- **Chapeau bleu (processus)** : il est l'animateur de la réunion et décide de la séquence des chapeaux. Il organise et canalise les idées du groupe. Il maintient la discipline et veille à ce que les participants utilisent bien leurs chapeaux. *Questions : Quel est l'objectif ? Qu'est-ce que nous retenons ? Quelles priorités ? Quel plan d'action pour la suite ?*
- **Chapeau blanc (neutralité)** : les membres du groupe énoncent purement et simplement les faits connus : informations objectives, chiffres, données, etc. *Questions : Quelles sont les informations dont nous disposons ? Les faits ? Quelles informations nous manquent ?*
- **Chapeau vert (créativité)** : les membres du groupe proposent des activités sans se poser la question de leur faisabilité. *Questions : Quelles sont les activités possibles, y compris les plus farfelues ? Quoi et comment faire ? Quelles alternatives ?*
- **Chapeau noir (jugement)** : les membres reprennent les activités proposées et insistent sur les dangers et les risques de chacune d'entre elles, afin de repérer les éventuels freins et obstacles. *Questions : Quels sont nos manques et faiblesses ? Pour chacune des activités : quels sont les risques, les avantages et inconvénients ? Dans le pire des cas, que pourrait-il arriver ?*
- **Chapeau jaune (optimisme)** : les membres tentent de répondre aux critiques de manière constructive et positive, afin de rendre les activités concrètes. *Questions : Pour chacune des activités, que faut-il mettre en œuvre ? Quelles sont nos forces ? Quelles sont les opportunités et les appuis possibles ? Quels sont les avantages et effets positifs sur le long terme ?*
- **Chapeau rouge (intuition)** : les membres apportent des informations teintées d'émotions, de sentiments, d'intuitions ou de pressentiments sur les activités sans se justifier. *Questions : Quelles sont vos intuitions pour la suite ? Que ressentez-vous ?*

ÉTABLIR UN CADRE LOGIQUE

Le cadre logique du plaidoyer reprend et structure tout le travail de réflexion mené en amont : définition de la mission, objectifs, stratégies, activités, etc.

OUTIL : CADRE LOGIQUE

1. Classer les activités par « thème »
Exemple : certaines activités auront trait au renforcement de capacité (thème 1), d'autres à la visibilité de l'enjeu (thème 2), d'autres à des rencontres avec les décideurs politiques (thème 3) ou religieux (thèmes 4).
2. Définir, pour chaque thème, un objectif spécifique SMART en utilisant l'outil « Vérificateur SMART »
3. Découper chaque activité en sous-activités, le plus finement possible.
Exemple : si l'activité prévue est de former les décideurs sur le droit international pour les sensibiliser à la cause, se rapprocher d'eux et construire une relation avec eux, on pourra définir comme sous-activités : préparation de la formation, formations 1 et 2, réunions de suivi avec les participants, etc.

OBJECTIF GENERAL : d'ici 2020, réduire de 20 % les violations commises par les forces publiques sur les droits des LGBTQI+ reconnus et garantis par le droit international et national relatif aux droits humains.

Objectifs spécifiques	Activités	Résultats attendus	Indicateurs vérifiables	Moyens de vérification	Risques et mesures d'atténuation
OS 1. Dénoncer chaque année 70 % des cas de violations des droits subies par les LGBTQI+ auprès des instances nationales et internationales	A 1.1. Formation des personnes et acteurs concernés aux droits humains	Les LGBTQI+ sont capables d'identifier les violations de droits qu'elles subissent	50 % des personnes formées obtiennent au moins un score de 70 % au QCM post-formation	Elaboration d'un QCM	Risque : peu de personnes concernées assistent à la formation Mesure d'atténuation : la tenue de la formation est largement diffusée et ouverte à toutes.
	A 1.2. Elaborer un rapport sur les violences et violations des droits des LGBTQI+	Les violences et violations subies par les LGBTQI+ sont compilées et documentées	100% des cas de violences et violations renseignés à l'association sont documentés	Comparaison entre le nombre de plaintes rapportées et les données du rapport	...
	A 1.3. Envoyer et diffuser le rapport aux médias et aux cibles nationales et internationales	Les violences et violations sont connues par les autorités nationales et internationales et dénoncées médiatiquement	100% des cibles nationales et internationales ont reçu le rapport et 80 % d'entre elles y ont fait une réponse	...	...
	A 1.4. Rencontre des décideurs, etc.	Les décideurs agissent pour réduire les violences et violations subies	...	...	...
OS 2. ...	A 1.1. ... A 1.2. ... A 1.3. ...		...	...	...

ÉLABORER UN BUDGET

Le plaidoyer est consommateur en ressources humaines et financières. Planifier et détailler en amont les ressources nécessaires pour mener à bien l'ensemble des activités permet de garantir la mise en œuvre du plaidoyer sur le long terme. Ce budget devra s'adapter aux exigences du contexte, de l'organisation, et parfois aux règles du partenaire financier.

OUTIL : BUDGET

Reprendre les objectifs spécifiques et les activités du cadre logique et définir, pour chaque activité et sous-activité, le budget nécessaire pour la réaliser, la part déjà acquise et la part à rechercher.

OBJECTIF GENERAL				
Objectifs spécifiques	Activités	Budget	Acquis	A rechercher
OS 1. ...	A 1.1. ...			
	A 1.2. ...			
	A 1.3. ...			
	A 1.4. ...			
OS 2. ...	A 1.1. ...			
	A 1.2. ...			
	A 1.3. ...			
	A 1.4. ...			
OS 3. ...	...			
...	...			
	TOTAL			

RÉALISER UN CHRONOGRAMME

Le plaidoyer est une suite logique d'actions, l'une menant à l'autre pour parvenir à un objectif final. Le chronogramme permet de s'assurer de la suite logique des activités et de les planifier en lien avec le contexte politique et social connu : processus législatif, élections, conférences, etc. Ce contexte pouvant évoluer, le chronogramme devra être réajusté. Anticiper au maximum la réalisation des activités permet de faciliter et de tenir compte de ces réajustements éventuels.

OUTIL : CHRONOGRAMME

Reprendre les objectifs spécifiques et les activités du cadre logique, et indiquer, pour chaque activité et sous-activité, la période où celle-ci sera réalisée (mois et année).

OBJECTIF GENERAL												
Objectifs spécifiques	Activités	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Mois 5	Mois 6	Mois 7	Mois 8	Mois 9	Mois 10	Mois 11
OS 1. ...	A 1.1. ...											
	A 1.2. ...											
	A 1.3. ...											
	A 1.4. ...											
OS 2. ...	A 1.1. ...											
	A 1.2. ...											
	A 1.3. ...											
	A 1.4. ...											
OS 3. ...	...											

IDENTIFIER LES CAPACITÉS D'UNE ÉQUIPE DE PLAIDOYER

Le plaidoyer est un travail d'équipe composé, a minima, du/de la :

- **Chargé.e de plaidoyer**, qui coordonne et suit la mise en œuvre des différentes activités. Cette personne doit savoir : écouter, rester concentrée et maître de soi, être persévérante sans être insistante, réfléchir vite et bien, représenter fidèlement les points de vue d'autres personnes, savoir dire : « je ne sais pas », garder le sens de l'humour, identifier les non-dits, faire marche arrière et opter pour une nouvelle approche, être créative et trouver des solutions et/ou des alternatives.
- **Directeur.rice**, qui assure la représentation et la prise de parole publique de l'association et, a minima, valide les orientations stratégiques ;
- **Chargé.e de communication**, qui diffuse les messages et assure la relation avec la presse et les médias ;
- **Directeur.rice administratif.ve et financier.e**, qui s'assure de la disponibilité et de la bonne utilisation des ressources financières liées au plaidoyer ;
- **Agents techniques ponctuels**, qui réalisent des tâches spécifiques pour lesquelles l'organisation n'a pas de ressources humaines dédiées : création d'un élément graphique, réalisation d'une étude, production d'une vidéo, organisation d'une formation, etc.

On distingue généralement trois types de profils professionnels complémentaires au sein d'une équipe de plaidoyer.

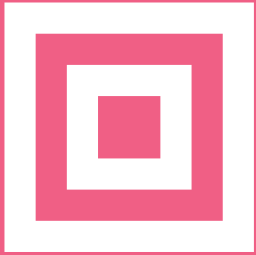
- **L'analyste** : il/elle a un profil de « chercheur ». Il/elle aime les problèmes complexes, les analyser, prendre le temps de comparer les options, et comprendre les différents axes d'un enjeu. Il/elle puise dans son expérience et/ou dans celle de l'organisation pour avoir une base de travail solide. Il/elle apprécie en général le travail de détail et de précision. Il/elle aime la stabilité au travail.
- **Le. la communicateur.trice** : il/elle est particulièrement doué.e pour créer des relations avec un interlocuteur, cerner ses besoins et ses intérêts, et faire passer des messages. Il/elle réfléchit vite, répond rapidement et passe souvent d'un sujet à l'autre avec aisance. C'est un profil plus extraverti, qui aime être en groupe et fait preuve d'un grand dynamisme.
- **Le. la planificateur.trice** : il/elle est très habile pour organiser les activités, prévoir la logistique et mettre en place un ensemble logique de tâches dans une vision à moyen/long terme. Il/elle est méticuleux, a un esprit très pratique et orienté vers les solutions concrètes. Son appui est précieux pour assurer la coordination d'une équipe et des ressources.

L'outil « Profil de plaidoyer » permet d'identifier la tendance de chaque membre de l'équipe pour permettre à chacun de donner le meilleur de soi et de s'épanouir dans son travail.

OUTIL : PROFIL DE PLAIDOYER

1. Pour chaque question, entourez la réponse qui vous correspond le mieux.
2. Calculez le nombre de réponses obtenues par colonne et identifiez la tendance de votre profil professionnel.
3. Partagez et comparez votre résultat avec le reste de l'équipe de plaidoyer. L'équipe est-elle complémentaire ? Quelles capacités doit-elle intégrer ? Les tâches sont-elles réparties de façon cohérente par rapport aux capacités de chacun ?

	Planificateur.trice	Communiquant.e	Chercheur.se
Au quotidien, si vous ne deviez en choisir qu'une, quelle tâche de travail choisiriez-vous ?	Organiser les activités, prendre des rendez-vous, s'assurer que la logistique est en place	Créer des outils de communication, échanger avec vos collègues	Vous documenter sur un sujet, produire un rapport
Vous devez analyser un problème. Quel est votre premier réflexe ?	Vous faites un bilan de la situation actuelle	Vous interrogez les personnes sur les solutions qu'elles aimeraient mettre en place	Vous recherchez ce qui est à l'origine de ce problème
Vous êtes en charge de mener une négociation difficile, comment réagissez-vous ?	Vous vous renseignez sur le contexte précis des négociations, la partie adverse, vous préparez des fiches et vous entraînez mentalement aux réponses types qui pourraient vous être faites	Vous cherchez qui est votre interlocuteur et préparez votre argumentaire de façon à lui démontrer combien votre position est arrangeante pour tous	Vous prenez toutes les informations nécessaires, préparez vos arguments, faites des fiches avec des données précises pour ne pas être pris au dépourvu
Quelle est votre devise sur la définition de la communication ?	« Un message concis, travaillé est un message percutant ! »	« Un message spontané et affirmé est un message gagnant ! »	« L'important c'est de donner le maximum d'informations ! »
Quels sont vos meilleurs atouts en tant que professionnel ?	Votre sens de l'organisation et votre précision	Votre sens du contact et de la relation	Votre esprit d'analyse et votre capacité à aller au bout des sujets
Votre organisation lance un grand événement. Quelle tâche souhaiteriez-vous faire ?	Trouver le lieu, dresser la liste des invités, s'assurer de la présence des décideurs	Faire connaître l'événement sur les réseaux sociaux, inviter les journalistes et prévoir les interviews	Formuler le programme et trouver les intervenants pertinents à la problématique ciblée
Vous vous décririez plutôt...	Conscientieux et réaliste	Ouvert et diplomate	Observateur et créatif
Nombre de réponses par colonne			



MISE EN ŒUVRE

LOBBYING 54

- Construire une stratégie de lobbying 54
- Participer à un rendez-vous de lobbying 55
- Mener une négociation 57

MÉDIAS 59

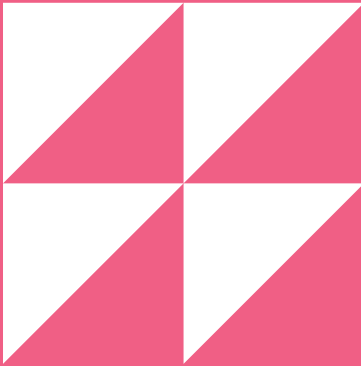
- Construire une stratégie média 59
- Connaître les outils médiatiques 60

ALLIANCES 62

- Identifier ses alliés et former des alliances 62
- Éviter les écueils 63

MOBILISATION 64

- Connaître les outils de la mobilisation 64
- Utiliser l'e-mobilisation 65



MISE EN ŒUVRE

La mise en œuvre du plaidoyer est fonction des décisions et des choix pris lors des étapes précédentes. Les activités qu'il est possible de mener sont diverses et dépendent de l'objectif à atteindre et du choix stratégique fait. Néanmoins, nous pouvons distinguer 4 actions principales, majoritairement utilisées en plaidoyer : le lobbying, les médias, les alliances et la mobilisation

LOBBYING

En plaidoyer, le terme « lobbying » fait référence aux conversations et aux diverses rencontres menées dans le but de persuader ceux qui détiennent le pouvoir.

Le lobbying peut être formel, à travers des visites et des réunions d'information avec des décideurs et autres, mais aussi informel, à travers des conversations tenues dans des couloirs, restaurants, parkings, ou autres, alors que les décideurs vaquent à leurs occupations quotidiennes, ou encore à l'occasion d'événements qui n'ont pas de lien direct avec le plaidoyer mené.

Construire une stratégie de lobbying

Le lobbying s'adresse aux cibles de plaidoyer ayant le pouvoir d'apporter le changement politique souhaité par l'organisation. Pour mener à bien son lobbying, l'organisation doit :

- 1. se familiariser avec les sphères du pouvoir et connaître la cible visée** : cartographie et profilage des acteurs et cibles, agenda politique, procédures de validation, procédures d'adoption des décisions, et autres ;
- 2. attirer l'attention des décideurs et affirmer la légitimité de ses demandes** : interpellation des médias (communiqué/ conférence de presse, choc, etc.), sensibilisation des citoyens (témoignage, action de rue, conférence, etc.), mobilisation des personnes (pétition, campagne de mails ou de lettres, marche, manifestation, etc.), soutien de leaders d'opinions (tribune, déclaration de soutien, etc.) et tout autre activité créative et originale (de l'humour et un peu de spectacle peuvent constituer les outils les plus persuasifs) ;
- 3. informer et rencontrer les décideurs** : solliciter des visites et réunions qui leur permettront de comprendre les enjeux et d'identifier l'organisation comme une source fiable d'analyse et de représentation d'une partie du peuple.

CONSEILS : ORGANISER UNE RENCONTRE DE LOBBYING

Personnaliser la demande de rencontre : présenter brièvement l'organisation et la problématique de manière adaptée aux centres d'intérêts et responsabilités du décideur, argumenter avec des exemples concrets, solliciter une action spécifique de la part du décideur et proposer un rendez-vous pour fournir plus d'explications.

Organiser des réunions d'information régulières : faire valoir une expertise et apporter régulièrement aux décideurs des informations supplémentaires, présentées de manière concise afin d'établir l'organisation comme source d'information et d'expertise sur un sujet donné.

Approcher les décideurs sans avoir besoin de leur demander quelque chose : afin d'établir une bonne relation, entretenir le contact de manière régulière (et non insistante) avec des mails, des réunions de présentation, d'information, et/ou des invitations aux événements organisés par l'organisation, etc.

Faire intervenir une personne concernée ou une tierce personne « neutre » : entendre le témoignage de personnes directement concernées ou prendre à partie un expert « neutre » apporte plus de poids, de crédibilité et de légitimité aux sollicitations de rendez-vous et aux demandes portées par l'association.

Participer à un rendez-vous de lobbying

Il s'agit de porter le message de l'organisation de façon simple et claire le temps d'une discussion qui peut durer 15 minutes comme 40. Il est important de :

Préparer au maximum la rencontre

- Réunir l'équipe de plaidoyer pour mettre en commun les dernières informations connues avant la réunion.
- Lister et personnaliser les messages, arguments et demandes d'actions par rapport à l'interlocuteur.
- Anticiper les questions des décideurs et préparer les réponses.
- Dans le cas de rencontres de groupe/coalition, sélectionner les intervenants et coordonner les rôles et interventions de chacun, en nommant la personne qui ouvrira la rencontre et celles qui parleront ensuite. Préciser qui répondra à quels types de questions.

Être clair et concis :

- Présenter son poste, sa fonction et en une phrase l'organisation ou le réseau représenté.
- Présenter le sujet lentement, avec des pauses, pour donner à l'interlocuteur la possibilité de poser des questions ou de faire des commentaires.
- Présenter le problème, les enjeux, les solutions et les demandes d'action de manière précise sans hésitation.
- Être convaincu de la légitimité des demandes.
- Répondre de manière claire et brève aux réponses.
- Proposer de fournir plus d'informations en cas de besoin

Être attentif :

- Relever les mots donnant des indications quant aux intérêts et positions du décideur.
- Adopter un ton personnel chaque fois que possible.
- Établir un lien entre le message porté et ce qu'a pu dire ou faire un jour le décideur.
- Obtenir un engagement et/ou une réponse ferme du décideur par rapport à la demande de l'organisation.
- S'il évite de prendre position, poser directement la question « *Pouvons-nous donc compter sur votre opposition/soutien pour...?* ».
- Identifier les opportunités pour réaliser votre objectif de plaidoyer et y répondre.
- Être prêt à contre-argumenter et à bloquer les efforts des opposants visant à mettre en doute la crédibilité de l'organisation.

Être courtois :

- S'habiller respectueusement.
- Traiter tous les gens rencontrés dans le lieu comme les décideurs.
- Exprimer sa reconnaissance à l'interlocuteur pour le temps consacré.
- Rappeler, quand c'est le cas, un soutien passé.
- Débattre sans être combatif.
- Garder son calme en cas de sujet controversé ou de remarque personnelle.
- Ne pas critiquer une personne.
- Ne pas donner d'informations sur les efforts fournis pour obtenir la rencontre.

Engager une suite des échanges :

- Laisser une version plus longue de la présentation (deux pages maximum).
- Échanger les cartes de visites.
- Proposer des brochures ou des fiches d'informations sur l'organisation et ses activités en guise de références futures.
- Se mettre à disposition pour apporter des informations supplémentaires.
- Faire un compte-rendu et une évaluation de la rencontre.
- Envoyer un mot de remerciement

Mener une négociation

En plaidoyer, on parle de « négociation » en cas de conflit majeur. C'est à dire lorsqu'il y a opposition totale entre les parties sur le problème posé. Le processus implique une compréhension du pouvoir et des intérêts relatifs de toutes les parties prenantes, ainsi qu'une disposition au dialogue et au compromis.

Deux stratégies peuvent guider la négociation.

- **La stratégie mini/maxi** : cette stratégie fait référence à ce que l'organisation souhaite (maxi) et le minimum qu'elle est prête à accepter (mini). Pour définir ce mini/maxi, l'organisation doit séparer tous les éléments de la solution qu'elle propose en parties négociables, puis les classer par ordre d'importance. Ceci donne un ensemble d'options avec un objectif à atteindre, et un seuil en dessous duquel elle n'acceptera pas ce qui lui est proposé.
- **BATNA (meilleure alternative à un accord négocié)** : cette alternative définit ce que l'organisation est disposée à faire si le processus de négociation échoue. Elle est un plan B, une stratégie de plaidoyer bis. Grâce à elle, l'organisation ne sent pas piégée dans un compromis qui ne résoudrait pas le problème soulevé.

CONSEILS : MENER UNE NÉGOCIATION

L'organisation peut être confrontée à un négociateur sans scrupule ou récalcitrant, manipulant et compliquant le processus de négociation via des jeux de pouvoirs. Il est important de reconnaître et comprendre comment fonctionnent ces techniques pour être en mesure de les contrecarrer.

1. Identifier les techniques de déstabilisation et d'intimidation visant à empêcher la négociation :

- l'esquive : elle consiste à garder le silence, à éviter de répondre aux questions et à dissimuler les informations compromettantes ;
- la minimisation : elle consiste à dédramatiser l'impact négatif des actions du gouvernement ou de l'entreprise, et à minimiser les préoccupations des populations ;
- l'écran de fumée : il consiste à masquer la vérité, à semer le doute, à former des organismes de recherche qui se réclament indépendants pour conférer un statut scientifique aux points de vue ;
- le jeu de l'entrave et du blâme : il consiste à entraver une action en rejetant la faute sur quelque d'autre ;
- la terre brûlée : elle consiste à attaquer les groupes de citoyens, à les considérer, eux et leurs leaders, comme des personnes naïves, ignorantes, des fauteurs de troubles ou des terroristes.

2. Contrer les tactiques d'intimidation :

- insister sur les atouts de l'organisation et établir la légitimité et crédibilité de ses demandes ;
- s'assurer que l'organisation possède quelque chose que l'autre partie veut ;
- augmenter la pression pour montrer ce qu'impliquerait une absence d'accord, et faire en sorte que les conséquences apparaissent tangibles à l'autre partie ;
- faire une menace crédible (une révélation médiatique, une manifestation, un boycott, un procès, etc.) ;
- forcer l'autre partie à faire un choix, prendre une décision publique ;
- obtenir un mandat explicite de représentation d'un groupe d'intérêts ou d'une partie de la population ;
- s'assurer d'un soutien social et d'alliés pour augmenter la pression et la visibilité du message ;
- utiliser les alliés comme des intermédiaires et partenaires stratégiques pour accéder à la table des négociations ;
- anticiper les réactions de l'autre partie ;
- diffuser les idées en partageant les informations avec prudence et stratégie

3. Recentrer le débat en redirigeant les tentatives d'intimidation ou de provocation de l'autre partie :

- mettre un terme à l'initiative de l'autre partie ;
- prendre une pause ou demander un temps de repos ;
- changer le rythme ;
- dévoiler la tentative de l'autre partie ;
- révéler l'inefficacité de la tentative ;
- dénoncer l'inadéquation de la tentative ;
- mettre en évidence les conséquences non souhaitées de la tentative ;
- qualifier la tentative de contre-productive ;
- déplacer l'attention vers des éléments positifs ;
- donner un motif légitime ;
- s'opposer aux stéréotypes ;
- réorienter la tentative ;
- proposer une meilleure idée ;
- mettre de côté les sentiments personnels pour se concentrer sur le problème.

MÉDIAS

L'implication et l'utilisation des médias est quasi indispensable au plaidoyer. Une stratégie média permet de :

- figurer sur l'agenda politique ;
- rendre un enjeu visible et crédible dans le débat sur les politiques ;
- informer le public d'un enjeu et de la solution envisagée ;
- trouver des alliés ;
- changer les attitudes et le comportement du public ;
- influencer les décideurs et les leaders d'opinion ;
- collecter des fonds pour une cause.

Construire une stratégie média

Pour utiliser les médias dans son plaidoyer, l'organisation doit :

1. Choisir le support médiatique le plus pertinent. Le choix d'un média (journal, télévision, radio, etc.) dépend de l'objectif de plaidoyer, des interlocuteurs visés, du contenu du message et de la capacité de l'organisation à utiliser le support. Pour faire ce choix, il est utile de lister les médias et de les hiérarchiser selon leur degré de pertinence et d'influence. Il faut se demander :

- Qui est à l'écoute de ce média ?
- Quelles sont les opinions politiques de ce média ?
- Qui finance ce média ?
- Quelle position ce média a-t-il eu par le passé sur le sujet porté ?
- Comment accède-t-on à ce support ?
- Le message risque-t-il d'être déformé ?
- Quelle forme cela peut-il prendre (articles, éditoriaux, colonnes, caricatures politiques, courriers des lecteurs, pages en regard de l'éditorial, débats radiophoniques, etc.) ?

2. Élaborer un message susceptible d'intéresser les médias. Il est important de connaître et comprendre l'angle du média visé et de s'inscrire dans sa mission (vente d'un journal, nouveaux adhérents, buzz, etc.). Il faut se demander :

- Est-ce d'actualité ?
- Est-ce intéressant pour l'audience de ce média ?
- Pourquoi faut-il en parler maintenant ?
- A-t-on une information, des preuves ou faits nouveaux ?
- A-t-on des images ?
- Est-il prévu un futur événement au cours duquel l'enjeu de plaidoyer pourrait être mis en avant ?

3. Établir des relations avec un média : travailler avec des médias exige d'avoir de bonnes relations avec les journalistes et les rédacteurs en chef. C'est eux qui décideront de communiquer ou non le message, mais surtout la manière de le faire. La collaboration avec les médias privés et publics peut être difficile lorsque les intérêts de leurs propriétaires sont en conflit avec les objectifs du plaidoyer. Un message

a plus de chance de paraître s'il comporte l'une des caractéristiques suivantes : Est-ce d'actualité ?

- la controverse, le conflit et le scandale ;
- la déception ou l'injustice à grande échelle ;
- l'intérêt commun d'un grand nombre de personnes ;
- des faits mystérieux ou inhabituels ;
- des célébrités ou des leaders d'opinion comme porte-paroles ;
- des personnes affectées par un problème qui racontent elles-mêmes leur histoire ;
- des images extraordinaires ;
- un sujet que le journaliste a déjà couvert.

Connaître les outils médiatiques

Il existe une série d'outils courants, utilisés pour se faire connaître à travers les médias.

Le communiqué de presse : document court et concis (2 pages maximum) envoyé aux journalistes pour les informer d'une actualité ou d'un événement. Il est composé d'un titre, d'un premier paragraphe accrocheur, de faits, de preuves et un contact pour plus d'informations.

La tribune : emplacement dans un média réservé à l'expression d'opinions libres qui n'engagent pas la responsabilité éditoriale de l'organe de presse. Elle peut être cosignée par plusieurs personnes. Des signataires connus permettent d'atteindre les médias

Les événements médiatiques : conférence de presse, soirée de lancement d'un événement, etc. Il s'agit d'événements au cours duquel l'organisation convie des journalistes à écouter une présentation ou une annonce (15/30min), puis à poser des questions. Les invitations doivent être lancées une semaine en avance. Inviter des personnes connues permet de faire venir des médias.

Les entretiens télévisés ou radiodiffusés : c'est un bon moyen de faire passer des messages avec moins de risque que le résultat soit déformé, mais qui demande un peu de gestion du stress.

Les pamphlets, bandes dessinées et romans-photos : ils sont utiles pour aborder ou dénoncer des sujets délicats. Ils permettent de faire passer un message de manière plus douce.

OUTIL : CANEVAS DE COMMUNIQUÉ DE PRESSE

Logo de l'organisation

Communiqué de presse

Lieu, date

Titre

(Ex : « Une nouvelle étude révèle... » ou « La première concertation nationale sur X aura lieu le X à XXXX »)

Chapeau (trois phrases qui présentent et résument le texte ci-dessous. Elles doivent être courtes, directes, et donner envie d'en savoir plus.

Paragraphe 1 (qui, quoi, où, quand, pourquoi : on présente de quoi il s'agit)

Paragraphe 2 (explications sur un point saillant : une conclusion de l'étude, un axe que l'on souhaite mettre en avant, des chiffres, etc.)

Paragraphe 3 (s'il s'agit d'un événement, le paragraphe 3 précise le lieu, la date, l'heure et les informations pratiques pour y accéder – sinon, il peut s'agir d'un deuxième point à mettre en avant))

A propos de X (organisation) :

Un paragraphe de présentation de l'organisation

Contacts Presse

Personne contact

Mail

Téléphone

CONSEILS : SE PREPARER A UNE INTERVIEW

- Garder avec soit une fiche avec les messages clés (accroche, problème, solution), des exemples et anecdotes.
- Ne jamais répéter les stéréotypes fait par le journaliste, l'audience ne ferait que l'entendre une fois de plus.
- Ne pas se laisser dévier par le journaliste et revenir à votre message : « ce que je veux vraiment vous dire... », « c'est intéressant que vous disiez cela parce que... », « si vous me permettez d'élargir le débat... », « si vous me permettez de dresser un parallèle... », etc.
- Se répéter si besoin.
- Dire « je ne sais pas », et proposer d'envoyer un contact ou une information plus tard.
- Ne jamais s'énervier.
- Ne pas utiliser de jargons ou d'abréviations.

ALLIANCES

La participation d'un large éventail d'acteurs accroît la légitimité et la portée (internationale, nationale) des campagnes de plaidoyer, en particulier lorsque les partenaires apportent de nouvelles perspectives, expertises, compétences, forces et ressources au débat. Elle permet également d'accéder plus facilement aux décideurs.

Identifier ses alliés et former des alliances

Deux types d'alliés peuvent être distingués :

- **Les alliés principaux** : il s'agit d'organisations qui partagent les valeurs et l'engagement relatifs à la cause défendue. En plaidoyer, ces relations tendent à être des relations de long terme, souvent formalisées au sein de coalitions et/ou de réseaux où les décisions, responsabilités et activités de plaidoyer sont partagées.
- **Les alliés secondaires** : il s'agit d'organisations qui sont favorables à la cause défendue et qui sont disposées à appuyer publiquement les efforts ou à offrir des ressources limitées. Néanmoins, elles ne s'impliqueront pas directement dans le plaidoyer. Il faut les traiter comme des alliés individuels, en utilisant leur soutien de façon stratégique et sélectif.

Bâtir et maintenir des alliances est un exercice difficile, même avec des organisations œuvrant dans la même direction. L'alliance doit se fonder sur des principes d'égalité, de transparence, de responsabilité et de complémentarité.

Il peut être judicieux de formaliser l'alliance par des règles et des procédures, ainsi que par un processus de sortie permettant l'interruption du partenariat, si nécessaire. Cette formalisation peut prendre différentes formes.

- **Réseaux** : ils consistent le plus souvent en un partage d'informations. Ils sont des espaces libres favorisant l'émergence d'idées, de propositions et d'expériences. Grâce à la communication électronique, ils peuvent favoriser l'émergence de pratiques communes débouchant sur une collaboration, sans perte de temps ou d'argent.
- **Alliances** : elles se forment autour d'une question commune de manière plus ou moins structurée. Elles sont pragmatiques et servent généralement un objectif spécifique. C'est pourquoi elles sont rarement permanentes et peuvent se former à différentes étapes, selon les nécessités de plaidoyer. Par exemple, lorsqu'une politique change ou qu'un projet de loi s'élabore. La force des alliances réside dans leur capacité de rassemblement et dans le fait qu'elles constituent un puissant outil lorsqu'elles sont organisées avec stratégie et détermination.

- **Coalitions** : tout comme les alliances, elles mènent des actions conjointes. Néanmoins, en règle générale, elles sont mieux structurées. Elles sont également permanentes. Elles financent un coordonnateur, ou un secrétariat, qui joue un rôle d'impulsion et d'initiative et elles disposent d'un cadre décisionnel établi, voire d'une personnalité juridique propre. Les coalitions peuvent mobiliser l'énergie des organisations membres, ainsi que les ressources humaines et financières. Toutefois, elles doivent bénéficier à leurs membres, donc les avantages à agir à plusieurs plutôt que seul doivent dépasser les coûts : partage d'informations, accès aux décideurs, force d'influence, etc.

Lors de la création d'un réseau, d'une alliance ou d'une coalition, l'organisation doit se demander quelles associations seraient inattendues pour les décideurs. Les alliances inattendues peuvent être particulièrement puissantes et permettent de faire avancer les choses. Elles suggèrent que différents points de vue soutiennent un objectif commun.

Éviter les écueils

Malheureusement, beaucoup d'alliances se résument à quelques rencontres sans résultat. Plusieurs écueils sont à éviter, dont le principal est la confusion quant à sa forme, son but et ses activités.

Pour éviter tout conflit ou inaction des membres, il est important de :

1. Créer le partenariat

- S'allier avec des organisations capables de faire pression sur des cibles différentes (complémentarité vs concurrence).
- Rechercher des partenaires au-delà des partenaires « traditionnels ».
- S'engager dès le début de la planification. Engager un partenaire en cours de plaidoyer est plus délicat.
- Définir des critères d'adhésion.
- Laisser la possibilité aux organisations non formellement membres de s'engager.
- Définir un canal de communication transparent.
- Identifier un point de contact fixe dans chaque organisation.
- Si le groupe est important, sélectionner un comité directeur (5 à 7 personnes), chargé de représenter les différents intérêts des organisations membres.

2. Construire le partenariat

- Définir une vision et une mission communes.
- Élaborer une planification commune, au moins pour une partie des activités.
- Définir les messages ensemble.
- Séparer les « actions communes » des « actions complémentaires ».
- Partager les plans d'actions.

3. Gérer le partenariat

- Prendre en compte les risques d'échecs et mettre en place des mesures d'atténuation de ces risques.
- Prendre en compte le style et la culture de chaque organisation.
- Chercher des opportunités communes d'action.

4. Évaluer les succès

- Fixer des objectifs intermédiaires pour inciter chacun à s'engager.
- Évaluer régulièrement les progrès réalisés.

MOBILISATION

Même si la participation citoyenne ne constitue pas un objectif de plaidoyer en soit, les activités de sensibilisation et de mobilisation restent essentielles pour obtenir un large soutien et atteindre ainsi les politiques. C'est également un moyen de rencontrer régulièrement les publics, et d'être certain de répondre à leurs préoccupations. L'évaluation de la présence et de la réputation de l'organisation auprès des groupes d'intérêts potentiels est aussi importante que celle de son image de marque auprès des détenteurs de pouvoir.

Connaitre les outils de mobilisation

La mobilisation englobe une diversité d'activités visant à :

- transformer les préoccupations des citoyens en l'expression organisée de leurs droits et en propositions concrètes de changement ;
- recruter des personnes sympathisantes et concernées afin de les impliquer ;
- permettre aux personnes de participer à la vie politique ;
- étendre le soutien public et politique pour des efforts de plaidoyer spécifiques ;
- démontrer le soutien des citoyens aux problèmes soulevés ;
- renforcer la légitimité et l'influence de l'organisation pour accéder à la table de négociation ;
- susciter une large appropriation d'une campagne ;
- créer de nouvelles formes de pratique et d'expression de la citoyenneté.

Pour mobiliser des personnes extérieures au groupe d'intérêt initial, il faut rechercher des dénominateurs communs aux différents groupes et mener des actions de mobilisation autour de ce discours, pour rallier un maximum de monde à la cause défendue. Par exemple, certaines personnes peuvent ne pas soutenir une communauté, mais être totalement opposées à la violence policière.

Différents outils de mobilisation peuvent être utilisés.

- **Événement** : un atelier, une réunion, pour maintenir un lien constant avec notre base.
- **Planification participative** : nous proposons à nos membres de s'investir dans la planification de nos actions de plaidoyer, de venir à nos réunions, d'être bénévoles, etc.
- **Pétitions** : nous faisons signer un texte de pétition au plus large groupe de personnes possible.
- **Marches, manifestations, événements silencieux** : nous demandons à la communauté de s'investir physiquement et publiquement pour porter le message.
- **Participation aux réunions publiques** : nous proposons à des citoyens de venir lors de réunions publiques, de nous accompagner lors de réunions de lobbying avec des décideurs, afin qu'ils témoignent.

CONSEILS : PLANIFIER UNE ACTION DE MOBILISATION

- Avoir un but concret et réalisable (une victoire à montrer).
- Planifier en avance.
- Expliquer que les citoyens peuvent avoir un impact sur le pouvoir.
- Encourager les personnes à faire de nouvelles expériences.
- Offrir des opportunités d'action aux participants : prise de parole, témoignage, organisation, etc.
- Renforcer la confiance des participants en eux.
- Ne pas mettre les participants en danger et les informer des risques éventuels.
- Être convivial.

Utiliser l'e-mobilisation

La mobilisation via internet et les réseaux sociaux s'est beaucoup développée ces dernières années. Elle permet d'atteindre un grand nombre de personnes, de préserver l'anonymat, de donner une visibilité au plaidoyer et de toucher à l'international.

Différents type d'e-mobilisation existent.

- **La pétition en ligne** : elle permet de diffuser rapidement et largement la pétition et d'obtenir, recenser et suivre facilement les signatures.
- **L'interpellation des décideurs sur les réseaux sociaux** : cela permet, notamment avec Twitter, de commenter les messages et les partages d'informations des politiques, ou de taguer les comptes des politiques aux messages publiés par l'association afin qu'ils en prennent connaissance.

- **L'appel au boycott** : grâce à la mobilisation des militants, il permet de largement partager et diffuser sur les réseaux sociaux des messages de sensibilisation, d'atteindre les cibles visées par le boycott, via leurs pages ou publicités, afin qu'elles changent leurs pratiques.
- **Etc.**

CONSEILS : FAIRE UNE PÉTITION EN LIGNE

- **Avoir un message et un titre court, précis et attractif.** Les messages positifs sont généralement mieux perçus. Il est préférable d'utiliser « pour » plutôt que « contre ». Exemples : « mettons fin à X », « pour une loi sur X » ou encore « justice pour X ».
- **S'appuyer sur l'agenda politique et social.** Il faut mettre en avant l'idée d'urgence afin d'attirer plus de signataires, et expliquer pourquoi cela se joue maintenant.
- **Choisir un décideur « atteignable ».** La pétition doit s'adresser à un décideur, national ou international à qui l'organisation et les signataires demandent une action et/ou une décision. Cette cible doit être « atteignable ». Certaines cibles sont pétitionnées à longueur de temps et risquent de moins réagir. Un ministre à peine nommé ou un secrétaire d'Etat peu connu peuvent être plus touchés.
- **Expliquer le problème ainsi que la solution.** Le message doit viser un changement à opérer par la cible, qui permettra de solutionner les difficultés présentées.
- **Etre personnel.** La personnalisation du problème par des exemples ou témoignages permet généralement d'atteindre plus efficacement les signataires.
- **Assurer une diffusion large et efficace du message.** La pétition doit être partagée aux contacts de l'organisation en leur demandant de la signer et de la partager à leurs contacts. Elle doit être diffusée sur les réseaux sociaux, si possible à travers des « facebook ads » (payantes) pour que d'autres personnes intéressées par la cause en prennent connaissance. Enfin, elle peut également être soutenue directement par des plateformes existantes (type www.change.org ou <https://allout.org/>) avec un large réseau de potentiels signataires.
- **Mettre à jour régulièrement la campagne.** La pétition doit « vivre ». En la mettant régulièrement à jour, vous informez ceux qui l'ont déjà signée et leur permettez de rester mobilisés, mais vous les incitez également à la partager et à en parler autour d'eux. En faisant le lien avec l'actualité, vous pouvez également attirer les médias.

A decorative vertical band on the left side of the page featuring a repeating zigzag pattern in shades of pink and white.

SUIVI-ÉVALUATION

SUIVRE LES ACTIVITÉS DE PLAIDOYER

73

ÉVALUER LA STRATÉGIE DE PLAIDOYER

74

SUIVI-ÉVALUATION

Le suivi-évaluation est indispensable à la mise en œuvre optimale d'une stratégie de plaidoyer. Suivre et évaluer permet à l'organisation de favoriser l'apprentissage de bonnes pratiques et de réorienter, si besoin, la stratégie de plaidoyer tout au long de sa planification et de sa mise en œuvre, afin que les résultats aient un effet optimal.

- **Favoriser l'apprentissage** : il s'agit de capitaliser les connaissances et leçons apprises suite aux premières expériences de plaidoyer, afin de comprendre et faire ressortir les bonnes et mauvaises pratiques devant, ou non, être répliquées. Cela peut être dans un but de gestion interne, mais aussi de partage avec d'autres acteurs.
- **Orienter les décisions** : il s'agit de dégager des enseignements à partir des actions menées, afin d'adapter les stratégies d'action futures. Cela peut se faire à travers des discussions de groupe avec un facilitateur. L'outil « Les 6 chapeaux de Bono » peut être utilisé pour faciliter la contribution de chacun et créer un climat de discussion exempt de censures, permettant de relever ce qui a ou n'a pas fonctionné, ce qui peut être amélioré et quels enseignements peuvent être tirés.

Le suivi-évaluation doit être intégré aux efforts de plaidoyer et être planifié dès le début du travail, idéalement au moment de l'élaboration de la stratégie, ou peu après. Plus les objectifs de plaidoyer seront SMART, plus il sera aisé d'effectuer le suivi-évaluation. C'est pourquoi, au moment de la formulation des objectifs, il faut éviter les termes vagues, tels que « sensibilisation » ou « information », car il est impossible de mesurer si une personne est « sensibilisée » ou « informée ». Il faut donc préciser la réaction attendue par l'acteur sensibilisé. Exemple : qu'il s'engage publiquement, ou qu'au moins trois articles mentionnent le changement souhaité de façon positive.

CARACTÉRISTIQUES DISTINCTES DU SUIVI ET DE L'ÉVALUATION

Le suivi et l'évaluation sont deux mécanismes distincts, mais complémentaires, qui permettent l'amélioration continue du plaidoyer d'une organisation

	SUIVI	ÉVALUATION
Quand le faire ?	En continu	De façon ponctuelle (mi-terme, fin de financement, etc.)
Qui utilisera les conclusions ?	Le personnel en interne	Le personnel en interne, et les partenaires techniques et financiers
Sur quoi se focalise-t-on ?	Le processus en cours	Le processus et ses résultats
Quel est l'outil principal utilisé ?	Le compte-rendu d'activité et les réunions d'équipe	Les indicateurs fixés en début de projet et l'observation des changements survenus
Sur quoi portent les recommandations ?	Les activités à venir	La stratégie elle-même
Qui en a la charge ?	Le personnel lui-même	Le personnel, et souvent un consultant externe

CONSEILS : RÉPONDRE AUX DEFIS DU SUIVI-ÉVALUATION EN PLAIDOYER

- **Recueillir des données de suivi et d'évaluation avant la réalisation des objectifs.** Les calendriers et les délais peuvent être imprévisibles. Les objectifs d'un effort de plaidoyer, particulièrement en ce qui concerne les plaidoyers politiques, mettent souvent plusieurs années à s'accomplir.
- **Procéder à des ajustements.** Les stratégies de plaidoyer évoluant au fil du temps, les activités et les résultats souhaités peuvent changer rapidement. Cela implique de procéder à des ajustements pour que le suivi et l'évaluation soient plus pertinents et réalistes dans le contexte concerné.
- **Démontrer la contribution et non l'attribution.** L'atteinte d'un objectif de plaidoyer dépendant de multiples facteurs, l'évaluation du plaidoyer doit viser à démontrer la contribution de l'organisation, ainsi que les progrès obtenus tout au long du processus.
- **Quantifier l'impact et les résultats, mais aussi les progrès.** En plaidoyer, les objectifs portent généralement sur le long-terme, l'impact et les résultats recherchés nécessitent donc plusieurs années. C'est pourquoi il est important de ne pas évaluer uniquement l'impact, mais aussi les progrès, pour vérifier que l'organisation est sur la bonne voie et pour garder l'équipe motivée.
- **Tenir compte du contexte.** Le contexte doit influencer le choix des stratégies de plaidoyer. Il a également son importance au moment du choix des approches de suivi et d'évaluation, et de l'interprétation des données de l'évaluation.
- **Tenir des réunions stratégiques régulières.** Elles permettent discuter des données du suivi et de l'évaluation et de réorienter, si besoin, la stratégie de plaidoyer. Les échecs et les critiques permettront alors de progresser.
- **Garantir les ressources financières et humaines nécessaires.** L'organisation doit prévoir en amont, lors de la planification, le budget, le temps et les personnes nécessaires pour mener le suivi-évaluation de la stratégie de plaidoyer : budget pour un consultant, pour une évaluation externe, temps disponible des employés responsabilisés pour une évaluation interne, etc.

SUIVRE LES ACTIVITÉS DE PLAIDOYER

Le suivi des activités consiste en une appréciation continue et progressive de la réalisation de chaque activité. Il se base sur les informations collectées et traitées de manière régulière ou juste après l'activité. Il a pour but :

- d'adapter les actions aux nécessités des circonstances ;
- d'engager de nouvelles actions en fonction du retour obtenu.

Différents types d'outils peuvent être utilisés pour effectuer le suivi des activités menées :

- le suivi du cadre logique, en ajoutant pour chaque activité les conclusions de l'activité menée et les prochaines étapes ;
- les réunions de suivi (débriefing, comité pilotage, etc.) ;
- le questionnaire ;
- le rapport ou compte-rendu ;
- l'email ou appel de suivi des rendez-vous et engagements dans le cas des activités de lobbying.

OUTIL : COMPTE-RENDU DE RENCONTRE

Le compte-rendu de rencontre permet de partager l'information au sein de l'équipe, mais aussi et surtout de permettre à l'organisation de conserver une trace de ces réunions, afin de mieux préparer celles qui suivront avec le même acteur (en le connaissant mieux, en évitant de se répéter, etc.).

Il doit contenir :

- Le nom, le prénom et la fonction de la personne responsable
- Le nom, le prénom et la fonction de la personne rencontrée
- La date et le lieu
- Les noms, les prénoms et les fonctions des autres personnes présentes
- Le thème de la rencontre
- L'objectif visé initialement (obtenir un engagement par exemple)
- Les informations obtenues
- Les informations données
- L'opinion exprimée par la personne rencontrée
- Les remarques générales sur la personne
- Les prochaines étapes (pour quand et à faire par qui ?)

ÉVALUER LA STRATÉGIE DE PLAIDOYER

L'évaluation de la stratégie consiste en une appréciation périodique de la valeur et de la portée de la stratégie mise en place. Elle doit tenir compte de l'évolution du contexte ainsi que des objectifs. Elle se base sur des méthodes qualitatives et/ou quantitatives. Elle a généralement plusieurs finalités : internes (informer et réorienter la stratégie) et externe (communiquer aux partenaires sur l'efficacité de la stratégie).

L'évaluation peut se faire à plusieurs moments.

- **L'évaluation annuelle** : effectuée en interne, par l'équipe en charge du suivi de la stratégie, elle permet d'évaluer les améliorations et les succès obtenus. Bilan des compétences de l'équipe de plaidoyer, revue de presse, revue des discours politiques.
- **L'évaluation à mi-parcours** : effectuée en interne, avec les bénéficiaires, elle est partagée en groupe restreint. Elle permet de réviser la stratégie si besoin.
- **L'évaluation finale** : effectuée par un consultant externe (à prévoir dans le budget), elle est partagée largement aux partenaires techniques et financiers. Elle permet de planifier et/ou de réorienter la suite du programme.

Différents types d'évaluations peuvent être utilisés et combinés pour évaluer une stratégie de plaidoyer.

- **Evaluer les capacités de plaidoyer de son équipe** : évaluer les capacités de l'équipe régulièrement (tous les six mois/un an) permet de vérifier si l'équipe progresse. Cela peut se faire par des entretiens spécifiques sur le plaidoyer, ou en fixant des objectifs personnels de plaidoyer.
- **Cartographier les acteurs avant et après pour voir le changement** : si le plaidoyer fonctionne, la liste des alliés doit avoir progressé et plusieurs cibles doivent être devenues des alliés. Refaire une cartographie des acteurs et la comparer à la cartographie initiale permet donc d'évaluer la progression de la stratégie.
- **Suivre les données statistiques avant et après l'action de plaidoyer** : réaliser une étude, avec la même méthodologie, avant et après l'action de plaidoyer permet de comparer des données statistiques et d'évaluer si l'évolution ou le changement obtenu est positif, négatif ou neutre.
- **Suivre les médias** : en plaidoyer, la stratégie médiatique est souvent primordiale. La veille médiatique permet de savoir si le discours médiatique intègre notre problématique, et la couvrir de façon neutre ou positive.

- **Suivre les discours politiques** : le plaidoyer nécessite souvent un changement de discours politique sur un sujet (prise de position publique des cibles en faveur de la cause défendue, fin des discours discriminatoires, etc.). Une veille des discours publics, notamment dans les médias, permet d'évaluer ce changement.
- **Suivre les incidents critiques** : lorsqu'une organisation défend un groupe discriminé, il peut y avoir un certain nombre d'incidents critiques, comme des arrestations arbitraires, des passages à tabac, des violences policières, etc. Mettre en place une veille de ces incidents permet de suivre leur évolution et de vérifier que le plaidoyer a un impact positif sur les intermédiaires. Néanmoins, il arrive souvent que ces incidents critiques augmentent temporairement lors des moments clés du plaidoyer.
- **Démontrer la contribution et non l'attribution « la méthode d'exclusion »** : Souvent, dans le plaidoyer, lorsqu'un résultat est atteint, il est difficile d'identifier à quelle action cette réussite peut être attribuée. Est-ce le résultat des activités de plaidoyer menées par l'organisation ? Ou de celles menées par un autre groupe ? Ou d'une pression internationale indépendante ? Pour savoir dans quelle mesure l'action de l'organisation a contribué au résultat atteint, l'organisation peut utiliser la méthode d'exclusion :
 1. Identifier le changement obtenu.
 2. Retracer dans un chronogramme tous les événements, actions (celles de l'organisation et celles des autres) qui ont mené, pas à pas, au changement, et l'ont précédé.
 3. Ajouter à cette liste tous les événements majeurs en lien avec le changement obtenu.
 4. Évaluer l'impact et le retentissement de chacun de ces événements.
 5. Éliminer les événements dont le lien de cause à effet avec le changement n'est pas démontré.
 6. Faire un bilan des activités et des événements menés par l'organisation. Quels sont ceux qui demeurent et qui ont contribué au résultat ? Quels sont ceux qui ont été enlevés ? Pourquoi ?

ÉVALUER LA STRATÉGIE DE PLAIDOYER

QUESTIONS ÉVALUATIVES

Les questions évaluatives permettent de mesurer les effets des actions de plaidoyer menées et les changements obtenus.

Qui ?	La cible
Quoi ?	Qu'est-ce que la cible a fait différemment suite aux actions de plaidoyer menées ?
Quand ?	A quel moment ou suite à quelle action le changement s'est-il manifesté ?
Où ?	Où le changement s'est-il fait ? / A quelle échelle ? / Auprès de qui ?
Pourquoi ?	Pourquoi le changement obtenu est important ?
Comment ?	Comment les actions de plaidoyer menées ont-elles contribué au changement ?
Qui en a la charge ?	Le personnel lui-même

10 PRINCIPES POUR UN PLAIDOYER EFFICACE

- Sélectionner un problème considéré comme injuste par l'organisation.**
- Rassembler des preuves fortes (recherche de haute qualité et expertise solide), capables d'impacter les cibles.**
- Comprendre et être à l'écoute des cibles.**
- Être clair sur ce que l'organisation souhaite obtenir – ne pas céder.**
- Utiliser des tactiques variées, adaptées à la situation.**
- Écouter et impliquer les personnes concernées.**
- Maximiser les opportunités de travailler avec des alliés.**
- Communiquer de manière claire et rapide, mais constante sur le long terme.**
- Chercher des solutions.**
- Maintenir une conduite prudente.**

Depuis 25 ans, Sidaction fonde son existence sur un principe essentiel : réunir la recherche et le milieu associatif. Notre vocation est d'agir dans tous les domaines de la lutte contre le sida grâce à une expertise globale et transversale de l'épidémie.

L'ensemble des fonds nets collectés permettent à Sidaction de financer aussi bien des programmes de recherche que des associations d'aide aux personnes vivant avec le VIH, en France comme à l'international.



Ce document a été produit dans le cadre d'un projet cofinancé par l'AFD

Sidaction
228, rue du Faubourg Saint-Martin
75010 Paris
Tél. : 01 53 26 45 55
www.sidaction.org



Association reconnue d'utilité publique,
habilitée à recevoir legs et donations.