

AMPLIFYCHANGE

# Boite à Outils

## Du Gestionnaire de Programme DSSR

**MODULE 3 :**  
**RESEAUTAGE ET PARTENARIATS**  
**POUR UN PLAIDOYER ET UN LOBBYING EFFICACES**  
**EN MATIERE DE DSSR**

*« Le monde souffre beaucoup, non pas à cause de mauvaises personnes, mais à cause du silence de bonnes personnes. » Napoléon Bonaparte*

Août 2019

## Table des matières

<b>AVANT PROPOS</b> .....	4
<b>INTRODUCTION AU MODULE</b> .....	6
<b>0.1 Contexte</b> .....	6
<b>0.2 Justification</b> .....	6
<b>0.3 But</b> .....	7
<b>0.4 Objectifs</b> .....	7
<b>0.5 Méthodologie</b> .....	7
<b>0.6 Contenu du module</b> .....	7
<b>PARTIE 1 : RESEAUTAGE ET PARTENARIATS DANS LE SECTEUR DSSR</b> .....	9
<b>1.1 But et objectifs</b> .....	9
<b>1.2 Définitions : réseau et réseautage</b> .....	9
<b>1.3 Types de réseautage</b> .....	10
<b>1.4 Importance du réseautage</b> .....	10
<b>1.5 Avantages et problèmes probables du réseautage</b> .....	11
<b>1.6 Facteurs soutenant un réseautage efficace</b> .....	12
<b>1.7 Les acteurs clefs d'un partenariat efficace</b> .....	13
<b>1.8 Phases des partenariats et des réseaux</b> .....	14
<b>1.9 Réseautage et partenariats : le modèle PINCER</b> .....	15
<b>PARTIE 2 : PLAIDOYER ET UN LOBBYING EFFICACES EN MATIERE DE DSSR</b> .....	17
<b>2.1 Les concepts plaidoyer et lobbying</b> .....	18
<b>2.2 Concepts apparents au plaidoyer</b> .....	20
<b>2.3 Buts du plaidoyer</b> .....	22
<b>2.4 Niveaux de plaidoyer</b> .....	22
<b>2.5 Les 3 approches de plaidoyer</b> .....	25
<b>2.6 Liens entre plaidoyer, société civile et développement</b> .....	26

<b>2.7</b>	<b>Plaidoyer et politiques publiques.....</b>	<b>28</b>
<b>2.8</b>	<b>Préalables pour le plaidoyer .....</b>	<b>29</b>
<b>2.9</b>	<b>Principes de base pour le plaidoyer .....</b>	<b>35</b>
<b>2.10</b>	<b>Stratégie et outils de plaidoyer .....</b>	<b>37</b>
<b>2.11</b>	<b>Etapas et outils d'une stratégie de plaidoyer .....</b>	<b>39</b>
<b>REFERENCES....</b>	<b>.....</b>	<b>55</b>

## AVANT PROPOS

Conseils et Appui pour l'Education à la Base (CAEB) reconnaît l'importance capitale du plaidoyer et du renforcement des capacités des Organisations de la société civile pour les droits et santé sexuelle et de la reproduction (DSSR).

Plusieurs instruments internationaux ont été élaborés et adoptés pour garantir les droits de l'homme en général, et les DSSR, entre autres :

- L'Agenda pour le développement durable de 2030 ;
- La Charte des Nations Unies signée à San Francisco de 1945
- La Convention internationale relative aux Droits de l'enfant (CIDE) de 1990
- La Charte africaine des droits de l'Homme et des peuples en 1981
- Le Protocole à la Charte africaine des droits de l'Homme et des peuples relatif aux droits des femmes en Afrique, dit « Protocole de Maputo » en 2005,

La promotion du réseautage et des partenariats au sein des parties prenantes du secteur DSSR est essentielle pour un plaidoyer et un lobbying efficaces en matière de DSSR. Elle favorise la synergie, la mise en commun des ressources, le partage d'information et des connaissances et évite la duplication des efforts dans le secteur.

La conception de ce module est commanditée dans le cadre de la mise en œuvre du paquet d'activités du projet Amplifychange et qui couvre 4 pays d'Afrique subsaharienne (Burkina Faso, Guinée, Mali et Niger). Il fait partie des 4 modules de « La boîte à outils du gestionnaire du programme DSSR » qui permettra de renforcer les capacités des leaders et des organisations de plaidoyer travaillant pour la promotion des DSSR dans les 4 pays retenus et ceux de l'Afrique subsaharienne en général. Dans le cadre de la construction du mouvement pour les droits à la santé sexuelle et reproductifs, il soutiendra les partenariats au sein de la société civile au niveau mondial et au niveau national ou local. Les modules suivants sont inclus dans la boîte à outils :

- Module 1 : Mécanismes d'engagement citoyen pour promouvoir la performance en matière de politiques et de pratiques DSSR
- Module 2: Comprendre et appliquer la programmation basée sur les droits dans le secteur DSSR
- Module 3: Réseautage et partenariats pour un plaidoyer et un lobbying efficaces en matière de DSSR
- Module 4: La boîte à outils des champions pour la sensibilisation aux DSSR dans les milieux scolaires et extrascolaires.

Les contenus des modules tiennent compte des réalités politiques, sociales et économiques nationales et régionales et des obstacles aux DSSR, sur la base de nos études<sup>1</sup> et de l'expérience de nos partenaires dans les pays et les régions.

---

<sup>1</sup> Les 11 études menées par Ebenezer International dans le cadre de la présente subvention stratégique sont les suivantes :

- Six (6) Analyse de l'Economie Politique du secteur DSSR respectivement au Burkina Faso, Mali, Niger, Guinée, Malawi, Zimbabwe, disponible en français. La version Anglaise est aussi disponible pour les études du Malawi et du Zimbabwe ;
- Analyse comparative ciblée de la littérature en lien avec les DSSR en Afrique de l'Ouest (Burkina Faso, Mali, Niger, Guinée), disponible en française ;
- Analyse comparative ciblée de la littérature en lien avec les DSSR en Afrique du Sud-Est (Malawi, Zimbabwe, Ouganda,

Chaque module de la boîte à outils est conçu pour être facilement exploitable pour les utilisateurs, dans un package comprenant le manuel de formation pour le module en versions PDF et Word, des présentations PowerPoint du module pour les futurs besoins de formation dans les OSC et des présentations vidéo enregistrées comme bons modèles pour les formateurs des OSC.

La boîte à outils est produite en français et traduite dans 4 langues nationales (Bambara du Mali, Maninka de la Guinée, Haoussa du Niger et Moré du Burkina Faso) et en langue braille pour les personnes aveugles.

Nous espérons que ces modules permettront aux gestionnaires des programmes des organisations travaillant pour la promotion des DSSR d'être plus efficaces dans leurs initiatives de mobilisation et de gestion des fonds visant à répondre aux défis liés aux DSSR, tout en assurant une implication active des groupes vulnérables, marginalisés ou exclus.

---

Afrique du Sud), disponible en français et en anglais ;

- Sondage en ligne sur la satisfaction des citoyens sur les Droits à la santé sexuelle et reproductive pour les écoles secondaires et les universités avec 30000 répondants dans 6 pays de l'Afrique subsaharienne (Mali, Burkina, Niger Guinée, Malawi, Zimbabwe) disponible en français ;
- Analyse de l'indice du pays favorable aux DSSR pour 6 pays de l'Afrique subsaharienne (Mali, Burkina, Niger Guinée, Malawi, Zimbabwe), disponible en français ;
- Rapport sur la performance des droits à la Santé Sexuelle et Reproductive pour 6 pays de l'Afrique subsaharienne, disponible en français ;
- Formulaire d'évaluation de la performance des politiques DSSR, disponible en français.

## INTRODUCTION AU MODULE

### 0.1 Contexte

Les pays d'Afrique de l'Ouest et d'Afrique Australe font face à des nombreux défis : difficultés d'application des textes, difficultés d'interprétation, persistance des violations des droits, persistance d'obstacles médicaux, inefficacité des droits, limites des fonds alloués au secteur de la santé, absence de normes harmonisées en matière de Droits à la Santé Sexuelle et Reproductive (DSSR) conformément aux engagements mondiaux, continentaux et régionaux.

AmplifyChange a une Subvention Stratégique qui a pour objectif de :

- Plaider et aider à améliorer la politique et la stratégie DSSR sur les thèmes prioritaires d'AmplifyChange aux niveaux régional et national dans 4 pays subsahariens en Afrique de l'Ouest (Mali, Guinée, Niger, Burkina Faso) ;
- Faciliter le renforcement des capacités, l'engagement et la mise en réseau des organisations de la société civile pour une meilleure mise en œuvre, et le suivi et évaluation de l'impact des politiques en DSSR dans 4 pays subsahariens en Afrique de l'Ouest (Mali, Guinée, Niger, Burkina Faso).

De plus, le projet travaille avec deux principales institutions régionales en Afrique de l'Ouest et en Afrique australe à savoir :

- Organisation Ouest Africaine de la Santé (OOAS) de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) à Bobo Dioulasso, Burkina Faso ;
- Fonds des Nations Unies pour la population (UNFPA), siège régional de l'Afrique de l'ouest à Dakar, au Sénégal.

Cette subvention stratégique d'AmplifyChange est l'initiative d'un Consortium de 4 organisations (CAEB, Coalition des Organisations de la Société Civile pour le repositionnement de la planification familiale en Afrique de l'Ouest francophone, Ebenezer International et Humanité & Inclusion) pour une durée de 2 ans, allant du 1er Novembre 2018 au 31 Octobre 2020, avec **CAEB** comme lead. Elle donne l'opportunité aux organisations membres dudit consortium de faire du plaidoyer et mettre en œuvre des activités de renforcement des capacités des coalitions visant à élaborer des politiques et des stratégies DSSR dans quatre pays d'Afrique subsaharienne en Afrique de l'Ouest (Mali, Niger, et Guinée Burkina Faso), avec des visites d'expérience et des études comparatives menées dans trois pays de l'Afrique Australe (Malawi, Zimbabwe et Ouganda).

Le projet est mis en œuvre dans les deux régions ci-dessous de l'Afrique Subsaharienne :

- Afrique de l'Ouest : Guinée, Mali, Niger, Burkina Faso ;
- Afrique Australe : Malawi, Zimbabwe, Ouganda.

### 0.2 Justification

C'est dans ce cadre que la conception des quatre modules de « La boîte à outils du gestionnaire de programme DSSR » a été réalisé. Le module 3, intitulé «Réseautage et partenariats pour un plaidoyer et un lobbying efficaces en matière de DSSR», est retenu pour soutenir la formation ou le renforcement des capacités des réseaux d'organisations existantes pour la promotion DSSR, notamment à travers des actions de plaidoyer menés auprès des principales parties prenantes du secteur.

### 0.3 But

Le module vise à introduire les gestionnaires des programmes de nos partenaires aux concepts du réseautage et au partenariat dans le cadre des efforts de plaidoyer en faveur des DSSR. Il met à leur disposition des outils permettant une planification participative et une mise en œuvre inclusive des initiatives de plaidoyer, à tous les niveaux. La finalité du module est de garantir des efforts de plaidoyer en faveur des DSSR, menés par des réseaux et des partenariats bien structurés et visant des changements stratégiques ou moyen termes au Mali, en Guinée, au Burkina Faso et au Niger.

### 0.4 Objectifs

Ce module permet aux gestionnaires des programmes et projets DSSR de :

- se familiariser avec le réseautage, partenariat, réseautage et lobbying de même que les concepts y afférents ;
- faire la différence entre les types de réseautage et leur importance;
- appréhender les avantages, les problèmes et les phases du réseautage;
- pouvoir s'inspirer du modèle PINCER pour le plaidoyer en faveur des DSSR ;
- apprécier le rôle de la société civile dans le plaidoyer ;
- pouvoir élaborer un plan de plaidoyer efficace en faveur des DSSR.

### 0.5 Méthodologie

Le module a été conçu selon une démarche participative et inclusive, conformément au schéma méthodologique suivant, construit autour de quatre phases.

- **Première phase** : le recrutement d'un consultant chargé de la conception de la version initiale du présent module.
- **Deuxième phase** : Recherche documentaire et échanges avec les parties prenantes clefs du secteur DSSR.
- **Troisième phase** : la prise en compte des recommandations des études menées dans le cadre du projet par Ebenezer International.
- **Quatrième phase** : la prise en compte des commentaires et suggestions dans la version finale.

### 0.6 Contenu du module

En plus de l'introduction, le contenu du module est structuré autour de deux chapitres brièvement présentés ci-dessous :

- **Partie 1 : Réseautage et partenariat dans le secteur DSSR**

La partie 1 aborde le but et les objectifs du partenariat et des réseautages avant d'en donner les définitions et les types de réseautage et leur importance. Elle traite les avantages et problèmes probables du réseautage, de même que les facteurs et les acteurs clefs soutenant un réseautage efficace. Enfin, elle présente les phases du

partenariat et le modèle PINCER.

- **Partie 2 : Plaidoyer et lobbying efficace en matière de DSSR**

La partie 2 présente les concepts plaidoyer et lobbying, de même que les buts, les niveaux et approches de plaidoyer. Elle présente les liens entre plaidoyer, société civile et développement. Elle aborde le plaidoyer dans le cadre des politiques publiques, ses préalables, principes de base, stratégies et étapes.

### 1.1 But et objectifs

Le but de cette première partie est d'exposer les gestionnaires de programmes/projets DSSR aux opportunités offertes par le réseautage et comment en tirer parti, dans le cadre de leurs initiatives locales, nationales, régionales et mondiales de promotion des DSSR.

Objectifs : à la fin de cette partie, les gestionnaires des programmes/projets DSSR seront en mesure de:

- expliquer ce qu'est un réseau et ce qu'il n'est pas ;
- appréhender l'importance du réseautage ;
- indiquer les types de réseaux ;
- lancer le processus de mise en réseau avec les autres organisations dans le secteur DSSR ;
- partager les perspectives sur les facteurs qui favorisent un réseautage efficace.

### 1.2 Définitions : réseau et réseautage

Les ONG /OCB, dans le processus de mise en œuvre des programmes/projets, réalisent qu'il est difficile de fonctionner efficacement de manière isolée (individuellement). Elles entrent donc en relation les uns avec les autres dans une association informelle ou formelle appelée réseau.

**Un réseau** est un groupe d'individus ou d'organisations qui, sur une base volontaire, échangent des informations ou entreprennent des activités communes et qui s'organisent de manière à préserver leur autonomie individuelle (liberté de faire des choses).

**Quelques éléments clefs découlent de la définition d'un réseau :**

- la relation doit être volontaire entre les membres du réseau d'une part, et entre eux et le réseau d'autre part ;
- il doit y avoir des activités mutuelles ou réciproques ("donner et prendre") (par exemple, échange d'informations ou action commune) ;
- l'autonomie et l'indépendance des membres doit être préservée au sein du réseau;
- la participation à la vie et aux activités du réseau devrait être mutuellement bénéfique (c'est-à-dire bénéfique pour toutes les personnes morales ou physiques concernées).

**Le réseautage ou la mise en réseau** est l'acte de faire ou d'animer le réseau. Il s'agit d'établir des contacts et d'encourager les échanges d'informations réciproques («donner et prendre») et la collaboration volontaire. Le réseautage permet aux organisations de concrétiser les objectifs qui font naître des réseaux.

**Le tableau ci-dessous résume les principales différences entre réseau et réseautage**

Réseau	Réseautage
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapprochement des organisations pour poursuivre des objectifs définis</li> <li>• Place uniquement le réseau dans une situation ou une condition facilitant, rationalisant et ciblant les activités impliquées dans la mise en réseau.</li> <li>• Le réseau est passif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Désigne les processus et actions permettant d'atteindre les objectifs du réseau.</li> <li>• Le réseautage est plus important que la structure du réseau dans la mesure où il permet la réalisation des objectifs déclarés.</li> <li>• La structure du réseau peut être établie sans que le réseautage ne se produise.</li> <li>• Le réseautage peut avoir lieu entre des organisations sans nécessairement avoir une structure de réseau.</li> <li>• Le réseautage est actif.</li> </ul>

### 1.3 Types de réseautage

Parmi les types de réseautage, on peut citer :

1. le réseautage des membres impliquant des membres d'un groupe particulier de personnes, par exemple agriculteurs, apiculteurs, associations de veuves, associations de coopératives d'épargne et de crédit, organisations travaillant pour la promotion des DSSR, etc ;
2. le réseautage des zones géographiques, par exemple apiculteurs d'une région, ONG / OCB, agriculteurs, etc ;
3. le réseautage basé sur la poursuite d'objectifs similaires ;
4. le réseautage basé sur le type de gestion, par exemple informel, décentralisé ou centralisé.

### 1.4 Importance du réseautage

Le réseautage est important pour les raisons suivantes:

- Il permet aux personnes et aux organisations d'être bien reliées horizontalement (par exemple, en reliant des ONG / OBC du même niveau de développement et d'expérience) et verticalement (par exemple, en reliant des ONG / OC de différents niveaux de développement et d'expérience) avec des collègues impliqués dans des activités similaires.

- Il aide les organisations à être en contact avec la réalité, les implications et les changements politiques, les nouvelles façons de faire, etc.
- Il permet de partager des expériences et des perspectives (connaissances et compréhension) sur des questions de développement.
- Il permet de mobiliser des ressources et travailler en consortiums avec d'autres organisations pour faire des choses bénéfiques pour toutes les personnes et organisations impliquées.

### **1.5 Avantages et problèmes probables du réseautage**

Le réseautage offre les avantages suivants aux organisations qui y participent:

- Il facilite l'échange d'informations, la formation et le développement des compétences, les connaissances, les expériences, le matériel, etc., par le biais de réunions, d'ateliers, de publications et de programmes de coopération. Ceux-ci améliorent finalement les performances des organisations grâce à des capacités améliorées.
- Il minimise la duplication
- Il relie des organisations de différents niveaux d'expérience, de capacité technique et financière
- Il crée une prise de conscience des similitudes et des différences dans le niveau de compréhension et d'appréciation de la dynamique dans les processus de changements et développement et fournit des opportunités pour combler le fossé.
- Il permet une action collective / conjointe pour obtenir l'impact souhaité (plaidoyer, action et changement de politique).
- Il peut réunir des agences de financement et de coopération technique et celles qui ont besoin de ressources et d'appui.
- Il fournit une source de soutien par les pairs, d'encouragement, de motivation et de reconnaissance professionnelle.

Les problèmes peuvent inclure:

- une mauvaise interprétation des intentions et des motivations par les partenaires ;
- une attitude peu coopérative, y compris réticence à partager ;
- le manque de fonds pour les activités de réseautage ;
- la suspicion parmi les membres concernant des activités des autres membres du réseau ;
- une barrière physique (longues distances entre partenaires de réseautage)
- des politiques gouvernementales défavorables;
- des problèmes de communication (téléphone, fax, système postal, internet inaccessibles et/ou inefficaces) ;

- barrières culturelles;
- problèmes de gestion et de leadership.

## 1.6 Facteurs soutenant un réseautage efficace

Les facteurs qui favorisent un réseautage efficace incluent:

- définition d'une vision et d'objectifs/cibles (à court et à long terme) clairs pour le réseau ;
- l'initiation d'activités concrètes bénéfiques pour les membres ;
- un noyau engagé de membres actifs qui prendront des initiatives et seront responsables de la coordination, de la gestion et de la logistique ;
- compréhension des rôles, responsabilités, tâches et comment fonctionne l'équipe ;
- esprit d'équipe - une volonté partagée de vouloir et d'être heureux de travailler ensemble
- attitudes: ouverture, transparence, honnêteté, encouragement, édification, amour - patience, bonté, sensibilité aux besoins des autres, considérer les intérêts mutuels d'abord, confiance, ne pas être facilement offensés, l'empathie, le pardon, être disposée à recevoir de l'enseignement des autres, humilité, esprit de serviteur, maîtrise de soi, douceur, responsabilité, fiabilité, adaptabilité, flexibilité, relationnel ;
- compréhension des styles de leadership ;
- éviter la centralisation par la délégation et la participation ;
- décentralisation des réseaux institutionnels;
- partage, appartenance et ouverture (participation et sens de l'inclusion dans toutes les activités du réseautage) ;
- légitimité – le réseautage a besoin de l'appui et de la confiance des membres ;
- complémentarités, interdépendance et liens de communication efficaces;
- bonnes dispositions de gestion pour les activités de réseautage;
- suivi et évaluation réguliers et approfondis des activités de réseautage ;
- participation des bénéficiaires aux processus de réseautage pour assurer l'appropriation et l'engagement ;
- respect mutuel et appréciation des rôles et des contributions des uns et des autres ;
- feedback, apprentissage périodique des bonnes pratiques au sein du réseau ;
- subordination de l'individu pour le but commun ;
- processus de résolution des conflits accepté par tous ;

- bonne «compatibilité» - personnalités, talents, dons et contributions complémentaires.

## **1.7 Les acteurs clefs d'un partenariat efficace**

### **1.7.1 Le catalyseur**

Un catalyseur est une source d'inspiration qui incite les autres à agir. Il rassemble les gens à faire partie d'un rêve, et quand le rêve commence à prendre forme, son travail est terminé et il se retire ; les gens continuent par eux-mêmes à poursuivre ce rêve.

Un catalyseur passe du temps à communiquer. Il offre un niveau incroyable de liberté et ne gère pas les petits détails. Pas de contrôles, pas de calendriers, pas de directives obligatoires : approche non interventionniste.

Un catalyseur renforce les capacités des gens et leur fait confiance pour fonctionner correctement.

Il libère le chemin et permet aux gens de faire de leur mieux. Il joue le rôle de meneur de jeu constant, ayant une grande tolérance pour l'ambiguïté. Cela crée une plate-forme pour la créativité et l'innovation.

### **1.7.2 Le facilitateur**

Tout partenariat a besoin d'un facilitateur neutre pour amener les partenaires potentiels ensemble et maintenir leur collaboration. Les partenariats et les équipes sont constamment confrontés à la tension entre le désir des membres de l'équipe pour l'unité dans ce qu'ils veulent faire et comment ils s'y prennent, et leurs propres désirs et attentes très particuliers. Il faut un facilitateur neutre ayant la vision globale pour faire en sorte que tout le monde communique efficacement et s'associe aux autres pour aller dans la bonne direction.

Le facilitateur aide les gens à voir et à penser à ce qui doit arriver et ce qu'il faut faire pour que leurs objectifs soient atteints. Il leur rappelle également de leur engagement et de temps en temps les rappelle de leurs valeurs fondamentales, les encourage et les stimule à réaliser leur vision. Pour que cela devienne une réalité, il les aide à bâtir et à renforcer des relations intègres et à mettre en commun leurs ressources, jouant souvent le rôle d'un serviteur derrière la scène bouchant les trous et ramassant des morceaux de sorte que le partenariat puisse aller de l'avant. Cela implique inévitablement beaucoup d'écoute et la nécessité d'aider les membres de l'équipe à s'écouter les uns les autres et à communiquer efficacement.

### **1.7.3 Les champions**

Les champions sont des responsables d'associations, d'organisations des jeunes, femmes, etc. Un champion est quelqu'un qui est passionné par une vision et est implacable dans sa promotion et amène les autres à en faire partie. Un champion a la capacité de rendre quelque chose possible et d'aller de l'avant parce qu'il a une crédibilité avec les décideurs et il a le soutien de l'équipe opérationnelle.

#### **1.7.4 Les décideurs**

Ce sont des personnes en position d'autorité dans une communauté, un secteur ou dans un pays qui donnent le « feu vert » ou leur « bénédiction » sans laquelle un projet ou une action envisagée ne peuvent continuer.

#### **1.7.5 Les réalisateurs**

Ce sont des gens qui travaillent ensemble avec le champion pour traduire le rêve en une réalité.

### **1.8 Phases des partenariats et des réseaux**

**Les partenariats et le réseautage passent par des phases ou étapes pouvant être résumés comme suit :**

#### **Phase 1 : Exploration ou gestation**

A cette phase, les partenaires potentiels sont identifiés et leurs intérêts, vision et leur volonté à collaborer sont explorés.

#### **Phase 2 : Formation ou naissance**

La phase formation est atteinte lorsque les partenaires potentiels expriment leur accord pour la collaboration. Des objectifs sont fixés, des rôles définis, des plans sont discutés. La vision, la mission, la stratégie et le groupe de lancement sont constitués.

#### **Phase 3 : Exécution**

La phase exécution se caractérise par la traduction en actions concrètes sur le terrain du plan convenu. Le groupe de lancement commence à réaliser la stratégie et obtient des résultats.

#### **Phase 4 : Maturation**

A cette phase, le partenariat commence à voir des résultats tangibles et les relations deviennent matures. Les leaders sont formés et sont capables, à leur tour, de former de futurs leaders.

#### **Phase 5 : Multiplication**

La phase multiplication est atteinte lorsque le réseau se reproduit lui-même en d'autres endroits. Les leaders assurent efficacement le leadership de leurs organisations respectives, de même que celui du réseau. Ils mobilisent et forment des futurs leaders pour assurer la relève du leadership au sein du réseau.

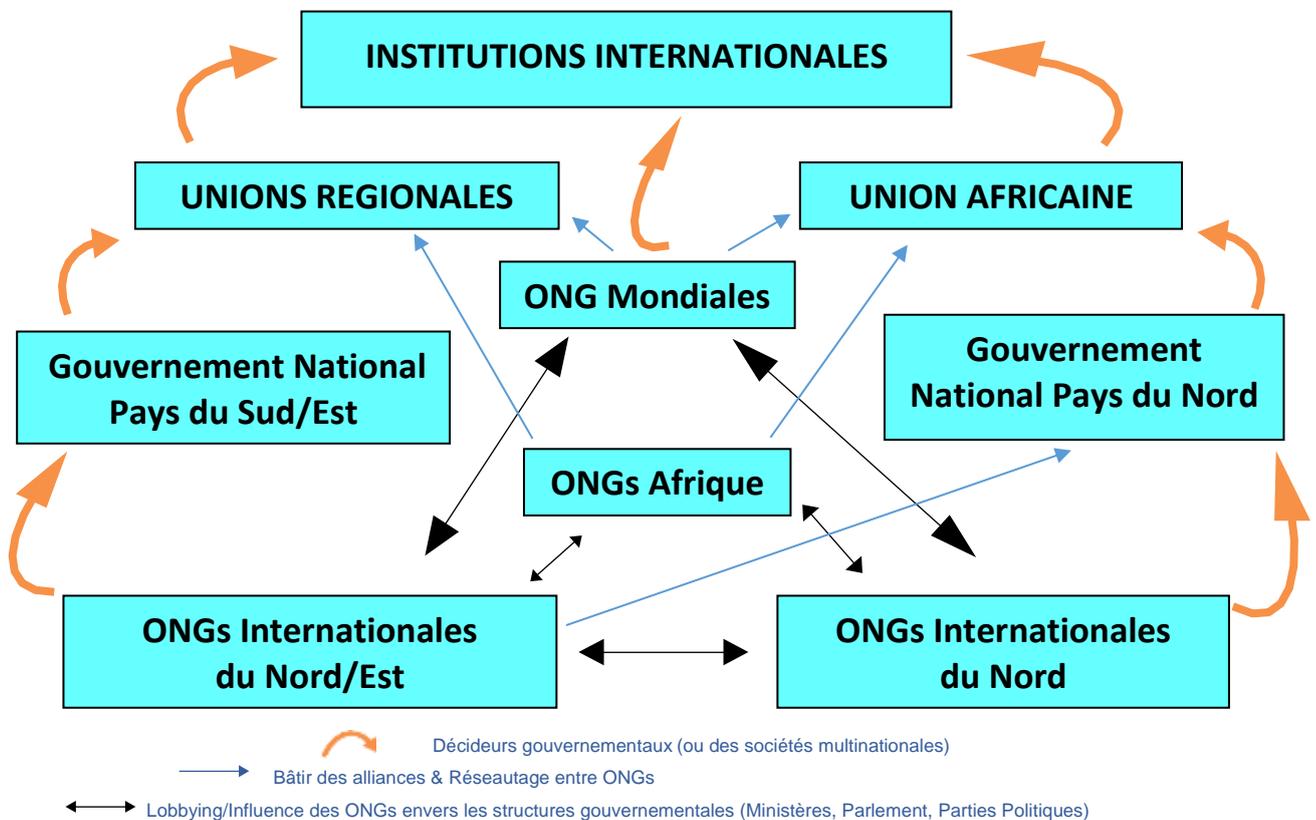
## 1.9 Réseautage et partenariats : le modèle PINCER

Le modèle Pincer est un modèle de chaîne d'influence pour une influence politique légitime et efficace au niveau international. Il peut être facilement traduit au niveau national ou même au niveau communautaire. Nouer des alliances et créer des réseaux augmentent l'efficacité des efforts de plaidoyer, car cela élargit le pouvoir d'influence des acteurs dans un secteur, comme celui de la santé de la reproduction.

Les deux principes suivant sont au cœur de ce modèle :

- l'implication, la participation et la mobilisation des ONG ou associations et de leurs bénéficiaires,
- l'influence sur les politiques exercée par le lobbying des décideurs politiques et la communication avec les médias et le grand public.

### Graphique du modèle PINCER



### PINCER : Un dispositif pour un plaidoyer international efficace

Les flèches indiquent dans quelle direction se joue la politique et quelles sont ses cibles politiques.

Les alliances sont établies au niveau national ou plus local, parce que c'est là qu'elles ont la légitimité de le faire. Les alliances se connectent également les unes aux autres aux niveaux régional, continental et même international, comme la Communauté des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), l'Union africaine ou au niveau mondial. Ces alliances sont normalement organisées autour de questions très spécifiques.

Des organisations comme Amnesty International (droits de l'homme), Greenpeace (l'environnement) ou le Fonds mondial pour la nature (faune et nature) sont des exemples bien connus d'alliances internationales. Mais il y en a beaucoup d'autres qui abordent toutes sortes de problèmes imaginables tels que le commerce, l'agriculture, l'eau et l'assainissement, la santé, les droits de l'enfant et les femmes.

Formellement, les citoyens ou les organisations dans leur pays de résidence ne peuvent exercer une influence démocratique qu'au niveau national. À l'échelle internationale, les représentants des gouvernements nationaux participant aux procédures de négociation à plusieurs niveaux décident des politiques.

Pour les citoyens africains d'un État membre de l'Union Africaine, il est également possible d'influencer le Parlement de l'UA et les fonctionnaires des instances dirigeantes de l'UA. Par conséquent, chaque ONG devra influencer ses propres gouvernements nationaux eux-mêmes à priori.

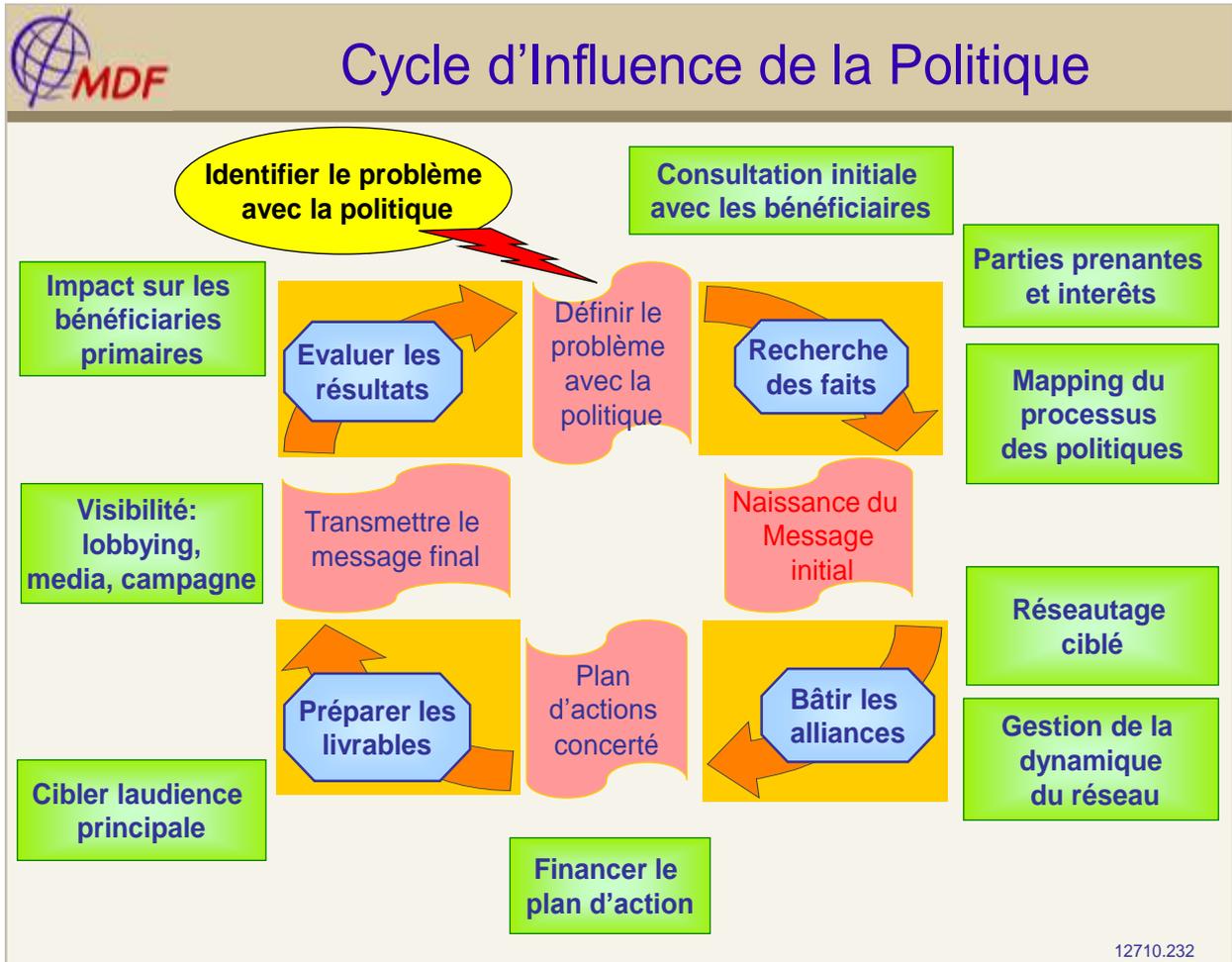
Le rôle d'une ONG donatrice européenne ou du Sud en général peut contribuer de manière significative à l'amélioration de la politique des ONG alliées de son pays dans d'autres pays. En plus d'être un donateur, l'ONG peut proposer un renforcement des capacités dans les domaines suivants:

- connaissance, recherche et analyse du domaine international et positions des négociateurs nationaux et africains;
- développement institutionnel de ses alliés et de ses réseaux dans les pays en développement;
- renforcement des capacités en matière de compétences et d'attitudes de négociation;
- faciliter le contact direct avec les décideurs nationaux et africains;
- financement de la visite de lobbying des fournisseurs de services pour contacter les décideurs internationaux concernés;
- élaborer et analyser des positions communes sur les dossiers de politique pertinents.

En communication et campagne, les ONG du sud peuvent développer des activités sur:

- la fourniture des informations à un site Web commun;
- l'attraction de l'attention des médias à un moment opportun pour soutenir le lobbying;
- Organiser des campagnes (inter) nationales;
- financer des campagnes nationales dans les pays en développement.

La Coalition régionale des organisations de la société civile pour le repositionnement de la planification familiale en Afrique de l'Ouest francophone est le principal réseau de la société civile œuvrant pour la promotion des DSSR dans les 9 pays du Partenariat de Ouagadougou - Mali, Guinée, Burkina Faso, Niger, Sénégal, Bénin, Togo, Mauritanie, Côte d'Ivoire. Cette coalition collabore étroitement avec d'autres coalitions et alliances mondiales comme Family Planning 2020 (FP 2020 [www.familyplanning2020.org](http://www.familyplanning2020.org))



Ede, Pays Bas – Mars 2010

## 2.1 Les concepts plaidoyer et lobbying

### 2.1.1 DEFINITION DU PLAIDOYER

Le plaidoyer est d'abord et avant tout une stratégie utilisée à travers le monde par les organisations non gouvernementales, les groupes d'intérêts, les médias, les militants d'une cause donnée et même les décideurs eux-mêmes, pour influencer les politiques et les changements.

Il existe de nombreuses définitions du plaidoyer et autant de façons de faire du plaidoyer.

Le plaidoyer est un ensemble de techniques et de méthodes d'actions visant à aboutir à un changement positif et durable aux plans : économique, social, politique, culturel et environnemental, sur la base d'un dialogue avec une gamme variée de décideurs. " Passer d'une situation non désirable à une situation désirable".

Le plaidoyer, c'est prendre la parole, attirer l'attention d'une communauté sur une question importante et orienter les décideurs vers une solution.

En fin de compte, le plaidoyer est une stratégie utilisée pour influencer les décideurs quand ils font des lois et des règlements, distribuent des ressources et prennent d'autres décisions qui affectent la vie des personnes.

Dans ce manuel, on retient la définition donnée par le Forum sur l'efficacité du développement des OSC qui définit le plaidoyer comme « un ensemble d'activités organisées, destinées à influencer les politiques et les actions des détenteurs de pouvoir afin d'obtenir des changements positifs et durables. Elle cherche aussi à faire en sorte que les processus décisionnels soient ouverts à tous (ou au plus grand nombre) et que des politiques destinées à protéger les populations pauvres et marginalisées soient mises en œuvre». <sup>10</sup>

Les idées maitresses qui se dégagent de la notion de plaidoyer sont :

- changer les politiques, positions ou programmes d'une institution ;
- argumenter pour défendre ou recommander une idée devant d'autres personnes ;
- prendre la parole, attirer l'attention d'une communauté sur une question importante et orienter les décideurs vers une solution ;
- travailler avec d'autres personnes et organisations pour faire une différence ;
- influencer les opinions de ceux qui ont le pouvoir de décider ;
- mettre un problème à l'ordre du jour, offrir un éventail de solutions possibles à ce problème et mettre en place un soutien pour agir, tant au niveau du problème que des solutions.

## **Ce que le plaidoyer n'est pas :**

- Poser une question au décideur lors d'une réunion;
- Demander une assistance passagère pour un pauvre, une victime ;
- Extension du travail de l'OSC ;
- Information Communication Education ;
- Informer le gouvernement ou les bailleurs à propos de l'OSC;
- Informer le gouvernement ou les bailleurs de fonds à propos des programmes de l'OSC ;
- Sensibiliser/ rehausser ne niveau de conscience des gens à propos des programmes en cours ;
- Mobilisation ou collecte de fonds.

### **2.1.2 Définition du lobbying**

C'est une forme ou technique de plaidoyer qui se réfère à des contacts et des informations (un-a-un) auprès des personnes influentes, comme législateurs, membre du cabinet, Procureur Général, Premier Ministre, Président d'une commission, et même le Président, etc.

Ils sont approchés dans l'intention de les convaincre sur la valeur et l'importance d'une politique, une loi, et les changements qui peuvent être nécessaires à adopter.

## **Ce que le lobbying n'est pas**

- Une courtoisie,
- Une analyse partisane,
- Un interrogatoire,
- Une conversation non objective,
- Une étude ou une recherche,
- Examens et discussions sur les problèmes sociaux,
- Une discussion sur les problèmes économiques,
- Une demande de conseils ou un avis ou assistance technique,
- Une communication défensive.

---

<sup>10</sup> Guide de plaidoyer pour la promotion d'un environnement propice pour la société civile dans des contextes spécifiques développé par le Forum sur l'efficacité du développement des OSC pp.22

## Comparaison entre plaidoyer et lobbying

Le plaidoyer et lobbying ont des points communs et des spécificités pour chacun.

Spécificités du lobbying	Spécificités du plaidoyer
<ul style="list-style-type: none"><li>• Actions non officielles ;</li><li>• Discours qui tendent à montrer la nécessité pour les deux parties d'opérer des changements pour leurs intérêts communs ;</li><li>• Négociation souple, modérée, focalisée ;</li><li>• Collaboration directe ou indirecte : gagnant- gagnant, diplomatie.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Actions officielles et publiques ;</li><li>• Discours et revendications qui défendent les intérêts d'une composante de la société;</li><li>• Négociation et le positionnement, durs ;</li><li>• Défensive/prise de position et la pression.</li></ul>
Points Communs	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Actions systématiques;</li><li>• Groupes cibles/audiences : décideurs, pouvoirs publics ;</li><li>• Bénéficiaires : couches marginalisées (pas fort, mais constituant un contrepoids socio- économique incontournable) ;</li><li>• Positionnement, argumentation.</li></ul>	

### 2.2 Concepts apparents au plaidoyer

La plupart des acteurs y compris les OSC confondent le plaidoyer avec d'autres concepts. Cela induit en erreur les actions de plaidoyer qui finissent par se confondre à des activités de sensibilisation et de fourniture de services. Certains utilisent ces concepts comme approches ou méthodes d'interventions. Ils diffèrent selon les acteurs, l'audience cible, l'objectif poursuivi, les stratégies utilisées et la mesure des résultats.

Concepts	Acteur/ Organisation	Audience Cible	Objectif visé	Stratégies	Mesure des Résultats
<b>Information, Education, Communication (IEC) et communication pour le changement de comportement (CCC)</b>	Prestataires de services	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individus</li> <li>• Segments d'une communauté (femmes, hommes, jeunes)</li> </ul>	Sensibiliser et faire changer les comportements	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Classer en fonction des audiences cibles,</li> <li>• Campagnes médiatiques</li> <li>• Communication en direction des communautés</li> <li>• Media traditionnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissances/ aptitudes acquises et changements de comportements comme Indicateurs de processus,</li> <li>• Groupes de discussions focalisées sur les statistiques de prestation de services</li> </ul>
<b>Relations Publiques</b>	Institutions commerciales	Consommateurs	Améliorer l'image de l'entreprise et augmenter les ventes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicité à grande échelle (radio, TV, presse écrite)</li> <li>• Evènements publics</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amélioration de l'image au sein de l'opinion publique</li> <li>• Augmentation des ventes</li> <li>• Augmentation de la part du Marché</li> </ul>
<b>Mobilisation Communautaire</b>	Membres et organisations communautaires	Membres et dirigeants communautaires	Renforcer les capacités de la communauté à définir des priorités et à agir	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visites de porte à porte</li> <li>• Conseils de village</li> <li>• Méthode Active de Recherche et de Planification Participative (MARPP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicateurs de processus et de résultats par rapport au thème</li> <li>• Qualité de la participation</li> </ul>
<b>Plaidoyer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Société civile</li> <li>• Instituts de recherche</li> <li>• Universités</li> </ul>	Institutions Publiques et décideurs	Changer les politiques, les programmes et l'affectation des ressources	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se concentrer sur les décideurs ayant le pouvoir d'influencer</li> <li>• l'objectif du plaidoyer</li> <li>• Tenir des réunions de avec les décideurs</li> <li>• Animer des événements publics (débat, manifestations)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicateurs de processus</li> <li>• Evaluation des media</li> <li>• Entrevues avec des informateurs clés/</li> <li>• Groupes de discussions focalisées</li> <li>• Sondage d'opinions</li> <li>• Versions définitives des politiques, textes législatifs et réglementaires</li> </ul>

Adapté à partir de : Le Plaidoyer/Lobbying. Une approche pour influencer et faire agir les décideurs  
*Décembre, développé par SNV, 2009*

### 2.3 Buts du plaidoyer

Le plaidoyer repose sur un problème politique et a trois buts essentiels :

Problème	But de plaidoyer
Absence de politiques, lois, règlements	1. Formuler une politique publique, une loi, un règlement,
Imperfection dans une politique, lois règlements existants	2. Reformuler/revoir une politique publique, loi déjà existante
Non mise en œuvre ou inefficacité dans la mise en œuvre d'une politique publique, loi, règlement	3. Assurer la mise en œuvre d'une politique, loi, règlement de façon effective

### 2.4 Niveaux de plaidoyer

Les OSC, les groupes d'intérêts, les militants doivent se rappeler que les décisions prises à un niveau donné affectent les gens à un autre. Par conséquent, pour que le plaidoyer soit efficace et provoque un changement souhaité, il doit être effectué à différents niveaux. Ces niveaux diffèrent selon les populations touchées, la nature du problème et selon l'audience cible ou le décideur qui a le dernier mot pour la résolution de ce problème.

Niveau		Action visée	Audience/ décideur
1. Niveau familial		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Changements de comportements, d'attitudes des hommes/ des femmes, des parents</li> </ul>	Hommes, femmes,
2. Local ou communautaire	Niveau du village	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire évoluer les coutumes, directives, décisions et pratiques traditionnelles,...</li> </ul>	Chef du village, comités des villages
	Niveau de la cellule	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Influencer le choix des priorités</li> <li>• Influencer la mise en œuvre efficace des politiques, lois et autres décisions</li> <li>• Changer les politiques, lois programmes mal appliqués</li> </ul>	Comité de cellule, Secrétaire Exécutive de la Cellule
	Niveau du secteur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Influencer le choix des priorités</li> <li>• Influencer la mise en œuvre efficace des politiques, lois et autres décisions</li> <li>• Changer les politiques, lois programmes mal appliqués</li> </ul>	Comité de Secteur, Secrétaire Exécutif du Secteur
	Niveau du District	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Influencer le choix des priorités</li> <li>• Influencer la mise en œuvre efficace des politiques, lois et autres décisions</li> <li>• Changer les politiques, lois programmes mal appliqués</li> </ul>	Comité du district, Maire du District
• Niveau national ou central		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Influencer l'adoption des politiques, lois, allocations de ressources ;</li> <li>• Changer les lois, règlements, décrets, politiques sectorielles, programmes, stratégies de développement, arrêtés, documents d'orientation, circulaires, protocoles, affectation des ressources...</li> </ul>	Parlement, Gouvernement, Ministères, Institutions étatiques ou paraétatiques, Police, Armée, courts et tribunaux.

Niveau	Action visée	Audience/ décideur
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Niveau régional</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adopter et/changer les chartes, déclarations, accords, programmes d'action, conventions régionales,....</li> </ul>	Organisations Régionales, (Union Africaine, ICCGL, TPIR, EALA, COMESA, EAC, CPGL,...)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Niveau international</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adopter et/changer les chartes, déclarations, accords, programmes d'action, conventions internationales,....</li> </ul>	Organisations Internationales, Agences Onusiennes, Banque Mondiale, Fond Monétaire International,...

*Tableau adapté à partir de l'ACCORD, Boîte à outils de plaidoyer pour les paysans d'Afrique, 2012 :27*

## 2.5 Les 3 approches de plaidoyer

En général, il existe 3 approches du plaidoyer qui peuvent être selon les contextes:

- **L'approche négative**

Elle consiste à réfuter toute proposition des pouvoirs publics ou autres parties prenantes sans proposer d'alternatives.

- **L'approche réactive**

Elle consiste à ne pas faire de propositions ni prendre des initiatives mais d'attendre les propositions des autres (gouvernement, partis politiques, autres centres de décision) et ensuite de réagir.

- **L'approche proactive**

Elle consiste à identifier le problème qui se pose dans le secteur sur lequel l'OSC a le souhait et/ou la responsabilité (en tant qu'acteurs associatifs) d'agir, de l'analyser, de lui trouver des solutions et de les proposer aux parties concernées notamment les décideurs politiques. Cette dernière approche est un véritable processus qui conduit, en fin de compte, à élaborer une stratégie de plaidoyer. Elle est la plus efficace car, elle confère plus de crédibilité et d'efficacité à la conception et mise en œuvre d'une campagne de plaidoyer. Elle est donc la plus recommandée aux OSC pour la promotion des DSSR.

## 2.6 Liens entre plaidoyer, société civile et développement

### • PLAIDOYER ET SOCIÉTÉ CIVILE

En général, la société civile englobe une diversité d'espaces, d'acteurs et de formes institutionnelles, ayant des degrés de formalité, d'autonomie et de pouvoir qui varient. Les sociétés civiles sont souvent peuplées d'organisations telles que les organisations caritatives, les organisations non-gouvernementales de développement, les groupements communautaires, les organisations féminines, les associations d'entreprises à religieuses, les associations professionnelles, les syndicats, les groupes d'auto-assistance, les mouvements sociaux, les associations d'entreprises, les coalitions et les groupes de pression. Pour World Alliance for Citizen Participation CIVICUS, la société civile est définie comme un espace en dehors de la famille, l'Etat et le marché, qui est créé par les individus, les actions collectives, les organisations et institutions pour avancer leurs intérêts partagés<sup>11</sup>.

*Défendre le pays, ce n'est pas se ranger sans condition derrière le discours officiel de ceux qui veulent protéger leur pouvoir. La société civile est porteuse de valeurs positives, utiles au pays : l'Etat de droit, la justice sociale, le respect des droits, la transparence dans la gestion des biens publics, l'accès aux droits économiques et sociaux. En ce sens, elle est porteuse d'un vrai patriotisme.*

Ainsi, on considère que le rôle de la société civile dans la gouvernance décentralisée comprend au moins quatre fonctions<sup>12</sup> :

1. Une fonction d'*avocat* pour la représentation des intérêts de ses circonscriptions.
2. Une fonction de *prestation de services* au niveau local dans les domaines de l'éducation, de la santé, de l'assainissement, de l'agriculture, etc.
3. Une fonction de *partenaire* du gouvernement dans la planification du développement, la mobilisation des ressources et la promotion d'une meilleure compréhension du système de décentralisation.
4. Une fonction de *surveillant* de l'activité gouvernementale.

---

<sup>11</sup> World Alliance for Civic Participation. Civil Society Index 2010, pp.17

<sup>12</sup> AfriMAP, Une évaluation du rôle de la société civile dans la gouvernance au Mali 2007, pp1.

Dans un système démocratique, la société civile joue un rôle-clé en tant qu'**avocat** et **surveillant** (fonction 1 et 4) de l'efficacité des responsables gouvernementaux et des élus. Ce rôle de surveillant commence par la surveillance des politiques gouvernementales, le monitoring des élections mais dépasse largement ce contexte pour s'étendre au contrôle régulier des politiques, la définition des priorités, la mise en œuvre, l'équité, les allocations budgétaires et l'efficacité dans la prestation de services.

Idéalement, la décentralisation et le système de gouvernance démocratique confèrent à la société civile le rôle important de **contrôler, suivre, critiquer, proposer les initiatives gouvernementales visant les différentes couches de la société**. Un vrai rôle de plaidoyer. C'est là un rôle d'autant plus légitime que toutes les couches de la population se retrouvent dans la société civile. Cependant, l'expérience montre que par le passé, la société civile était bien loin de comprendre que ce rôle était le sien et encore moins d'essayer de l'assumer. En outre, tous les acteurs de la société civile ne jouent pas tous ces rôles ni à tout moment – et les fonctions de la société civile ne sont pas non plus toujours claires ou rigides. Néanmoins, les liens entre la société civile et son rôle plaidoyer reste clairs et souhaitables.

### **Points à retenir sur la société civile**

La société civile :

- s'inscrit dans un espace public au sein de la société ;
- se trouve entre l'Etat, le marché et la famille ;
- ne désigne NI un groupe homogène, NI une masse de citoyens isolés les uns des autres;
- désigne des rassemblements de citoyens suivant leurs centres d'intérêt respectifs ;
- visant une réciprocité des échanges et la poursuite d'objectifs communs.

Les organisations de la société civile:

- sont composées par des individus partageant les mêmes valeurs ;
- sont indépendantes de l'Etat et des organisations économiques ;
- ne travaillent pas dans un but lucratif ;
- essaient d'attirer l'attention sur leurs intérêts ;
- travaillent, selon la détermination des objectifs, au service de la "chose publique"
- ne poursuivent pas des fonctions étatiques, ou de prise de pouvoir mais s'intéressent uniquement à une participation politique indépendante et démocratique.

## 2.7 Plaidoyer et politiques publiques

- **Plaidoyer et politiques publiques**

Le plaidoyer est un processus consistant à influencer les attitudes d'acteurs ciblés dans le but de changer la politique et les pratiques gouvernementales et institutionnelles. C'est un maillon essentiel pour une société saine<sup>13</sup>. C'est un moyen qui cherche le changement dans la gouvernance, les attitudes, le pouvoir, les relations sociales et les fonctions des institutions.

Il est la première étape d'une action collective et s'assure que les décideurs politiques depuis les instances décentralisées jusqu'au niveau national sont informés des points de vue de la population à travers la société civile. Son importance majeure est d'assurer que les politiques qui existent dressent les injustices, inégalités, disparités entre les couches de la société, respectent les droits de la personne, la justice sociale, l'environnement favorable pour tous, permettent à chaque citoyen de participer et saisir les opportunités à chances égales.

Pour que le plaidoyer soit efficace, l'on doit mettre l'accent sur ce qui doit être changé et comprendre entièrement le processus par lequel les politiques sont adoptés et comment ce changement nécessaire peut être opéré.

- **Plaidoyer et développement**

Dans un contexte de développement économique et social, le plaidoyer vise la création ou la modification de politiques, lois ou réglementations, la distribution des ressources ou toute décision affectant la vie des citoyens, et le suivi de la mise en œuvre effectifs des décisions prises. Il s'adresse donc généralement aux décideurs, notamment aux politiciens, aux législateurs, aux membres du gouvernement et aux fonctionnaires de hauts niveaux, mais également aux dirigeants du secteur privé et aux agences de développement dont les décisions peuvent affecter le développement et les conditions de vie des citoyens. Le plaidoyer pro-pauvres s'inscrit dans un cadre globale de développement et signifie qu'il doit être axé sur les décisions politiques et des actions qui veillent aux intérêts des gens exposés à la pauvreté, à la vulnérabilité, à l'injustice, à toute forme de discrimination ou à des personnes vivant avec handicaps. Il est donc fondamentalement politique et son efficacité repose sur la compréhension des dynamiques des politiques afin d'analyser leurs revers et leur impact sur les conditions socio-économiques des populations.

Les liens entre plaidoyer et développement démontrent certaines des techniques de plaidoyer, couramment utilisées, allant de l'analyse de causes du problème à l'engagement aux actions de suivi de politiques, dialogue, négociation, revendication, projets innovants de démonstration permettant d'informer les dirigeants et d'influencer les futures politiques, programmes et projets de développement en faveur des groupes pauvres.

---

<sup>13</sup>Water Integrity Network (2009). Guide de Plaidoyer. Boîte à outils pour des actions en faveur de l'Intégrité de l'Eau, p.8.

## 2.8 Préalables pour le plaidoyer

Un plaidoyer efficace sur une politique publique n'a pas de formule universelle. Il doit être systématique, bien planifié, bien discipliné et bien géré. Pour cela, l'analyse des préalables notamment l'analyse du contexte, la connaissance et l'adhésion à des principes importants de plaidoyer sont nécessaires et doivent être respectés par chaque OSC.

- **ANALYSE DU CONTEXTE<sup>14</sup>**

Il est important voire exigé que l'OSC ou la coalition voulant s'engager dans le plaidoyer sur une politique publique s'auto-évalue et analyse le contexte dans lequel elle mènera son travail de plaidoyer avant de concevoir une stratégie et de lancer ses activités de plaidoyer. Une bonne compréhension des facteurs externes et internes qui influent sur les chances de succès ou d'échecs aidera à identifier le type d'approche et activités qui sont susceptibles d'avoir l'impact le plus important. Ceci fait notamment référence à l'analyse SWOT vue dans la première partie.

Comme déjà vu, cet outil d'analyse concerne l'identification et analyse des forces (Strengths), Faiblesses (Weaknesses), des Opportunités (Opportunities) et des Menaces (Threats).

Il permet une réflexion sur notre organisation (interne) et notre environnement (externe) et constitue une étape préalable pour nous aider à maximiser notre potentiel et à éviter les pièges durant la mise au point et exécution de notre stratégie de plaidoyer. Une analyse SWOT nous permet aussi de réfléchir à la façon d'utiliser notre expérience particulière et nos autres points forts afin de réagir aux opportunités et aux menaces présentes dans l'environnement de travail. Le choix des approches, tactiques et stratégies à utiliser devraient être guidées par les résultats de cette analyse afin que notre plaidoyer puisse être couronné de succès.

**Quels sont les points forts et les points faibles de notre organisation ou notre coalition? Quelles sont les opportunités et les menaces en rapport avec notre travail de plaidoyer sur un problème ou politique identifié ?**

---

<sup>14</sup> Adapté de Conciliation Resources et SaferWorld. **Formation en matière de plaidoyer**. Une trousse à outils. Pp7-11

## a) Analyse interne – points forts et points faibles

Au moins sept éléments ou domaines d'intérêts sont à analyser à savoir : **légitimité, crédibilité, redevabilité, préparation, travail avec les autres, ressources, financement.**

Nous discutons de certaines des questions dans le contexte de chacun de ces domaines d'intérêt en lien avec notre organisation ou réseau:

Domaines	Questions à se poser au sujet de notre organisation ou réseau
<b>Légitimité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Au nom de qui notre organisation s'exprime-t-elle?</li> <li>• Qui acceptera notre droit de parler de questions relatives à ce problème?</li> <li>• Qui met en cause notre légitimité? Pourquoi la mettent-ils en cause?</li> <li>• Comment pouvons-nous améliorer notre légitimité?</li> </ul>
<b>Crédibilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles méthodes et outils de communication utilisons-nous?</li> <li>• Les informations que notre groupe fournit au grand public sont-elles fiables et crédibles?</li> <li>• Les leaders de notre organisation sont-ils perçus comme dignes de confiance, dotés de connaissances et experts en la matière?</li> <li>• Comment pouvons-nous améliorer notre crédibilité?</li> </ul>
<b>Redevabilité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qui prend les décisions au sein de notre organisation ou de la coalition dont nous faisons partie?</li> <li>• Dans quelle mesure le processus de prise de décisions est-il ouvert?</li> <li>• À qui les décideurs de notre OSC, notre coalition sont-ils tenus de rendre des comptes?</li> <li>• Comment veille-t-on à ce qu'ils rendent convenablement des comptes?</li> <li>• Comment les membres et notre base sont-ils informés et impliqués?</li> <li>• Comment communiquons-nous nos progrès aux autres à l'extérieur de l'organisation, de la coalition?</li> <li>• Comment pouvons-nous améliorer notre redevabilité?</li> </ul>
<b>Préparation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont celles de vos expériences passées qui seront les plus pertinentes?</li> <li>• Avez-vous accès aux résultats de recherches dont vous avez besoin pour soutenir votre cause et présenter vos arguments de manière convaincante?</li> <li>• Avez-vous réfléchi, êtes-vous préparés en vue des implications de votre intervention sur le plan de la sécurité et des risques sur l'organisation ou certains de vous?</li> <li>• Avez-vous réfléchi et pris en compte les dimensions de «genre» pertinentes de votre travail?</li> <li>• Avez-vous identifié les principales parties prenantes et ce que cela signifie pour la réussite de votre travail?</li> <li>• Que devez-vous faire pour améliorer votre état de préparation?</li> </ul>
<b>Collaboration avec d'autres entités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notre organisation est-elle bien placée pour travailler avec d'autres entités?</li> <li>• Quelles sont nos expériences antérieures de travail avec d'autres entités?</li> <li>• Quels ont été nos meilleurs partenariats et pourquoi?</li> <li>• Quels enseignements pouvons-nous tirer de ces expériences pour assurer le succès accru des relations futures?</li> </ul>
<b>Disponibilité de</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possédons-nous les ressources physiques dont nous avons besoin?</li> </ul>

Domaines	Questions à se poser au sujet de notre organisation ou réseau
<b>ressources suffisantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avons-nous les bonnes personnes dotées de l'expérience et des compétences appropriées?</li> <li>• Nos ressources humaines et autres sont-elles déployées de la meilleure manière possible?</li> <li>• Comment pourrions-nous mieux associer nos ressources et nos programmes?</li> </ul>
<b>Certitude du financement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Y a-t-il de bons systèmes de contrôle financier au sein de l'organisation?</li> <li>• Prévoyons-nous des changements considérables sur le plan de nos dépenses au cours des 2 à 3 années à venir ?</li> <li>• Sommes-nous en mesure de prédire l'évolution des ressources de revenus au cours des 2 à 3 années à venir ?</li> <li>• Recevons-nous de l'argent d'une bonne gamme de bailleurs de fonds et de donateurs ?</li> </ul>

## b) Analyse externe – opportunités et menaces

Ici aussi, l'on identifie et fait une analyse des principaux facteurs externes: **facteurs politiques, fonctionnement des institutions clés, redevabilité publique, facteurs économiques, facteurs sociaux.**

Le tableau ci-dessous met en relief les questions qui pourraient être pertinentes pour ces facteurs.

Facteurs externes	Questions à se poser au sujet de notre organisation ou réseau
<b>Politiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les groupes et les personnes qui ont le pouvoir d'apporter les changements que nous recherchons et quels sont ceux qui sont exclus?</li> <li>• Quelles sont les alliances politiques en présence? Quelles sont les relations entre les protagonistes clés; et entre les décideurs et notre organisation?</li> <li>• Quelles sont les opportunités politiques qui se présentent et que nous pourrions utiliser pour atteindre nos buts – processus, occasions d'exercer une influence?</li> </ul>
<b>Institutions clés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les institutions du gouvernement et de l'État sont-elles accessibles?</li> <li>• Les instances gouvernementales d'État et locales de la région ont-elles considérablement décentralisé leur autorité?</li> <li>• Comment fonctionnent l'armée et la police? Le système judiciaire est-il impartial?</li> <li>• Quelle influence les bailleurs de fonds internationaux exercent-ils sur la politique gouvernementale?</li> <li>• Quelles sont les entités à l'extérieur du pays qui ont une influence?</li> <li>• Quelles sont les institutions qui sont susceptibles de présenter des opportunités pour notre travail et celles qui risquent de l'entraver?</li> </ul>
<b>Niveaux de redevabilité publique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment les changements d'orientation sont-ils suivis et mis en application (si tant est qu'ils le sont)?</li> <li>• La corruption joue-t-elle un rôle considérable dans la manière dont les décisions sont prises? À quels niveaux?</li> <li>• Les décideurs se comportent-ils de manière ouverte et transparente? Comment communiquent-ils leurs décisions au public, si tant est qu'ils le font?</li> <li>• Avons-nous accès aux informations concernant les décisions prises?</li> <li>• Comment les décideurs sont-ils tenus de rendre des comptes?</li> <li>• Quelle sorte d'accès aux décideurs sommes-nous susceptibles d'avoir?</li> </ul>
<b>Facteurs sociaux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les médias sont-ils entièrement contrôlés par l'État? Peuvent-ils être critiques? Comment nous représenteront ils?</li> <li>• L'organisation de la société civile est-elle robuste? Est-elle indépendante?</li> <li>• La participation de la société civile à la vie politique est-elle tolérée?</li> <li>• Comment sommes-nous, en tant que représentants de la société civile, susceptibles d'être considérés par les décideurs que nous souhaitons influencer?</li> <li>• Qui est susceptible de nous soutenir ou de s'opposer à nous?</li> <li>• Comment les communications électroniques sont-elles utilisées et considérées dans le cadre de la société?</li> </ul>
<b>Facteurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle est l'incidence du problème que nous traitons sur les économies</li> </ul>

Facteurs externes	Questions à se poser au sujet de notre organisation ou réseau
économiques	<p>locales et nationales? Quels en sont les avantages économiques? Quels en sont les coûts?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle est l'incidence du problème sur l'accès des personnes aux ressources, à la terre, aux moyens de production?</li> <li>• Comment l'état global de l'économie influe-t-il sur notre capacité à fonctionner? Sur la situation des pauvres à survivre ?</li> <li>• Quelle relation notre gouvernement entretient-il avec les bailleurs de fonds, si relation il y a?</li> <li>• Quelles autres solutions économiques possibles y a-t-il?</li> </ul>

### c) Matrice de résultats de l'analyse SWOT

Une fois que vous aurez recensé les facteurs internes et externes, présentez la matrice SWOT et demandez aux participants de présenter les points forts, points faibles, opportunités et menaces, en utilisant les questions posées dans chacune des cases du tableau ci-dessous.

<b>Points forts</b>	<b>Points faibles</b>
Quels sont les aspects positifs de votre organisation qui pourraient être importants dans votre travail?	Quels sont les facteurs présents dans votre organisation qui pourraient entraver votre travail?
<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
Quels sont les facteurs présents dans la société (externes à votre organisation) qui pourraient avoir un effet positif sur votre travail?	Quels sont les facteurs présents dans la société (externes à votre organisation) qui pourraient avoir un impact négatif sur votre travail?

## 2.9 Principes de base pour le plaidoyer

Pour réussir le plaidoyer, il y a un comportement et les valeurs qu'il faut préserver. Il existe aussi des principes qui doivent être connus, partagés et respectés par l'OSC ou les membres de la coalition. Ces principes généraux<sup>2</sup> sont résumés ci-dessous :

- **Etre juste envers les autorités publiques**

Sauf quelques exceptions, elles sont honnêtes, intelligentes, et veulent faire de bonnes choses. Le travail de l'OSC consiste à les informer convenablement sur ce qu'elle croit être juste.

- **Éviter le cynisme**

Le gouvernement et les politiques peuvent être défectueux, mais cela peut aussi arriver pour toutes les professions. Le processus politique que souvent l'OSC dénigre trop est toujours son meilleur espoir pour effectuer le changement social constructif.

- **Etre compréhensif**

Mettre en place de l'autorité publique. Essayer de comprendre son/ses problèmes, difficultés, perspectives et ses objectifs.

- **Etre amical**

L'OSC ne doit pas communiquer avec les fonctionnaires/autorités publiques uniquement lorsqu'il souhaite leur aide. Il doit prendre soin de rester en contact avec eux tout au long de l'année, chaque année.

- **Etre raisonnable**

Reconnaître qu'il existe des différences d'opinion légitimes. L'OSC ne doit jamais se livrer à des menaces qu'il pouvait contourner.

- **Etre charitable**

L'échec des autorités publiques à faire ce que l'OSC voudrait, peut-être de sa responsabilité s'il n'a pas fait un bon travail dans la préparation, la présentation et le suivi de son cas. Chaque autorité publique sait que les citoyens peuvent exprimer leurs opinions dans les urnes.

- **Etre constructif**

Chaque personne n'aime pas être grondée, harcelée ou prêchée. Les autorités publiques non plus. Ça ne change souvent rien. Plutôt, présenter une alternative, une nouvelle façon de voir le problème, une nouvelle formule, et non pas seulement lancer des

---

<sup>2</sup> Traduit et adapté de : *A Guide for the Powerless — and Those Who Don't Know Their Own Power*; Samuel Halperin, Institute for Educational Leadership, Washington, D.C., 1981

critiques négatives envers les décideurs.

- **Etre réaliste, mais persistant**

L'OSC doit se rappeler que la législation controversée est généralement acceptée après un compromis et non après une satisfaction entière de toutes les parties en désaccord. Parfois, il peut sembler que l'OSC progresse lentement, mais en demeurant persistante et objectif.

- **Etre un bon adversaire**

L'OSC doit lutter contre les problèmes, les mauvais systèmes et jamais des personnalités.

- **Etre informé**

L'OSC doit faire son travail et être régulièrement informée. Le simple fait que l'OSC voudrait qu'une autorité publique adopte sa position, ne sera pas suffisante.

- **Etre digne de confiance**

Quand des promesses sont faites, gardez-les. Si l'OSC dit à une autorité qu'il va faire quelque chose, il doit aller jusqu'au bout.

- **Evaluer et mesurer l'ampleur des problèmes**

Beaucoup de projets de lois sont jetés dans la trémie législative "à la demande" et ne sont jamais destinés à devenir des lois. Donc, l'OSC n'a pas à critiquer les législateurs pour chaque projet de loi présentée, et ne sonne pas d'alarme de panique jusqu'à ce qu'elle soit sûr qu'un projet de loi ou une action législative est "devenu réel".

- **Etre généreux**

L'OSC doit se rappeler que lorsqu'il y a du succès, tout le monde veut s'en attribuer. "La victoire a mille pères, la défaite est orpheline." Remerciez les autorités au moins pour leurs actes positifs aussi souvent que l'OSC leur demande pourquoi elles se sont trompés ici ou là. Faites-leur savoir que l'OSC suit de près ce qu'elles font. L'appréciation de ce qui marche bien est nécessaire voir exigée.

- **Etre utile**

Tout ce l'OSC peut faire pour rendre moins difficile le travail d'une autorité prend un long chemin.

- **Travailler et être persistant**

L'OSC ou la coalition doit se souvenir que le plaidoyer prend généralement beaucoup de temps et d'efforts.

## 2.10 Stratégie et outils de plaidoyer

Une stratégie de plaidoyer, bien taillée sur mesure est très indispensable pour la réussite d'une campagne de plaidoyer. Cette stratégie doit être élaborée de façon participative et considérer les résultats de l'analyse SWOT.

L'analyse de l'environnement interne et externe permet de montrer la position à prendre vis-à-vis du problème de plaidoyer. Avant de se lancer dans l'action, l'OSC, la coalition, le réseau ou plateforme doit procéder à un questionnement de base sur tout le processus. Pour chaque domaine d'information, il faut que l'OSC ou la coalition puisse avoir des réponses plus ou moins exactes ou proches de la réalité.

Les questions ci-dessous forment un guide succinct de référence pour aider l'organisation/ coalition à voir les types d'information dont elle a besoin et qui permettront de bâtir une bonne stratégie et surtout de choisir les bonnes méthodes.

Type d'information à rechercher	Questions à se poser par l'organisation ou le réseau
Le problème	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est-ce sérieux ?</li> <li>• Est-ce urgent ?</li> <li>• Y a-t-il un besoin de plaidoyer ?</li> </ul>
Effets du problème	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment ce problème affecte-t-il les personnes les plus pauvres que l'OSC assiste ?</li> <li>• A-t-il un effet important sur certains groupes ? Si oui, sur qui et de quelle manière ?</li> <li>• Avez-vous suffisamment d'informations ?</li> </ul>
Racines du problème	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quel rôle jouent les différentes politiques et pratiques du gouvernement national et local ?</li> <li>• Quel est le rôle des églises et des autres groupes ?</li> <li>• Quelle est la contribution des facteurs culturels et environnementaux ?</li> <li>• Les pauvres peuvent-ils participer aux prises de décision ?</li> </ul>
La solution envisagée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que propose l'OSC ?</li> <li>• Quels en sont les avantages et les inconvénients ?</li> <li>• L'OSC peut-elle défendre sa position ?</li> <li>• Ses propositions sont-elles vraiment réalistes ?</li> <li>• Comment va-t-elle mesurer la réussite ?</li> <li>• Avez-vous une bonne idée de la manière dont les changements vont arriver ?</li> </ul>
Acteurs influents	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qui a le pouvoir d'amener des changements ?</li> <li>• Le gouvernement, les églises, les organisations communautaires de base, les chefs de communautés ?</li> <li>• L'OSC peut-elle les atteindre ?</li> <li>• Sont-ils ouverts aux discussions ?</li> <li>• Sont-ils d'accord sur le fait qu'ils ont une responsabilité pour changer l'état des choses ?</li> <li>• Peuvent-ils vraiment faire quelque chose pour aider l'OSC ?</li> </ul>

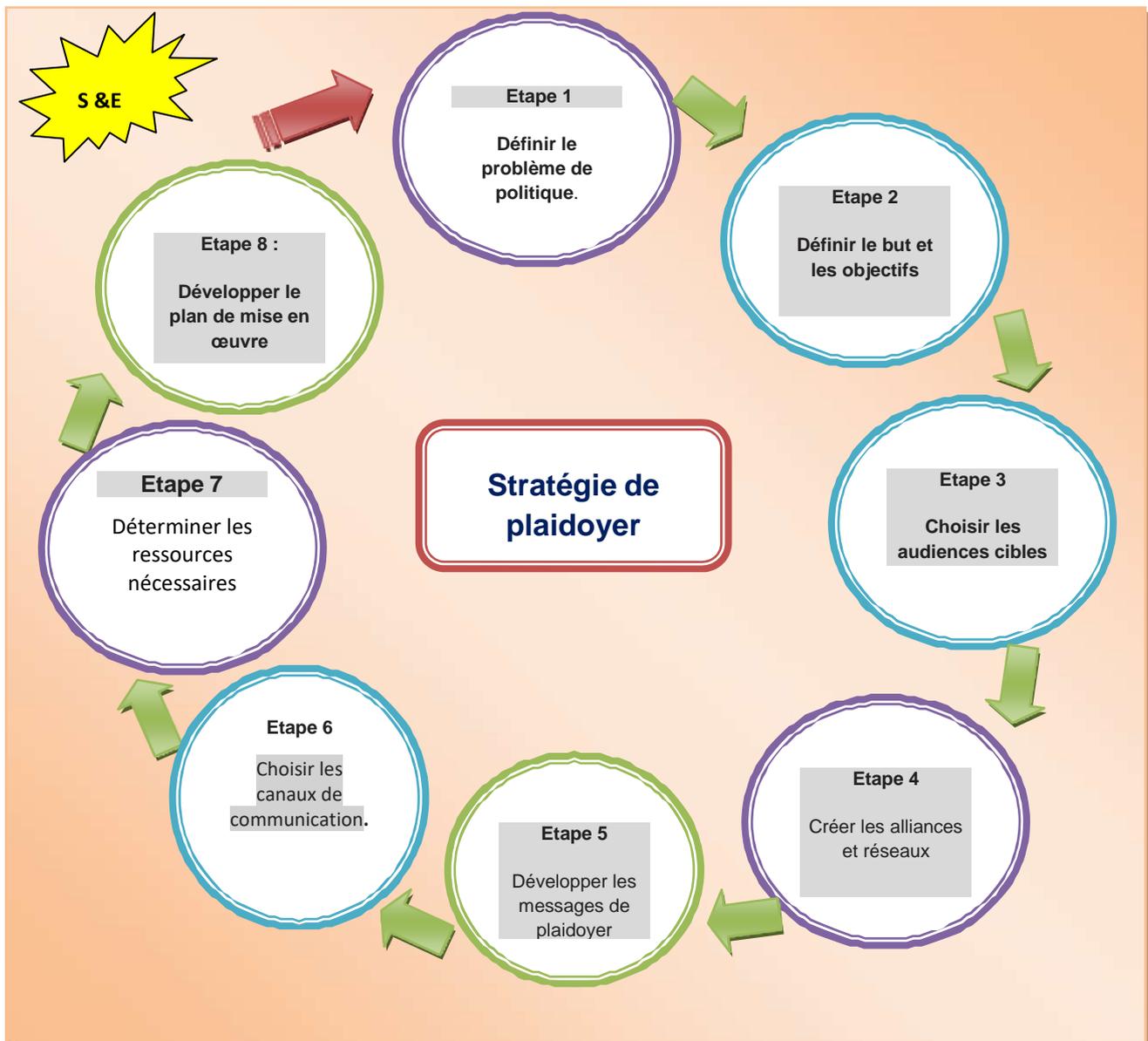
Type d'information à rechercher	Questions à se poser par l'organisation ou le réseau
Partenaires potentiels œuvrant dans le domaine du problème identifié	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'OSC peut-elle travailler avec eux ?</li> <li>• Leurs actions sont-elles efficaces ?</li> <li>• Qu'est-ce qui aurait besoin d'être modifié ?</li> <li>• Existe-t-il des personnes qui ne se sont pas attaquées au problème mais que l'OSC pourrait persuader pour l'aider?</li> </ul>
Risques liés au plaidoyer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les risques liés à l'engagement dans un plaidoyer ?</li> <li>• Qu'est-ce que vous avez fait pour réduire les risques ?</li> <li>• Quels sont les risques si vous n'essayez pas de vous attaquer au problème par un plaidoyer ?</li> <li>• Quelles hypothèses avez-vous émises sur les causes et les effets du problème, sur les personnes au pouvoir mais aussi sur vos propres capacités ?</li> </ul>
Méthodes à utiliser	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sont les méthodes les plus appropriées ?</li> <li>• Est-ce que l'OSC se sent à l'aise dans l'utilisation de ces méthodes ?</li> <li>• Ont-elles fait leurs preuves dans le passé ?</li> <li>• Y a-t-il d'autres options à explorer par l'OSC ?</li> <li>• Est-ce que l'OSC dispose des ressources et savoir-faire nécessaires pour bien les utiliser ?</li> </ul>

## 2.11 Etapes et outils d'une stratégie de plaidoyer

Comme le plaidoyer est un processus, et pas seulement un événement, la clé d'activités de plaidoyer efficaces réside dans l'élaboration d'une «stratégie de plaidoyer» qui est mise en œuvre au fil du temps avec créativité et persévérance. Les étapes de conception d'une stratégie de plaidoyer diffèrent selon les auteurs mais, le contenu pour tout le processus reste similaire.

Le processus en neuf étapes présenté ci-dessous est conçu pour veiller à ce que tous les éléments clés soient pris en compte lors de la conception et mise en œuvre de notre stratégie de plaidoyer. C'est un processus conçu pour contribuer à veiller à ce que les facteurs clés qui influent sur le travail de l'OSC soient abordés, et à ce que les objectifs et les cibles prioritaires pour son plaidoyer soient identifiés, afin de lui permettre de maximiser l'impact de ses activités de plaidoyer avec les ressources limitées dont elle dispose.

### Graphique représentative d'une stratégie de plaidoyer à 8 étapes

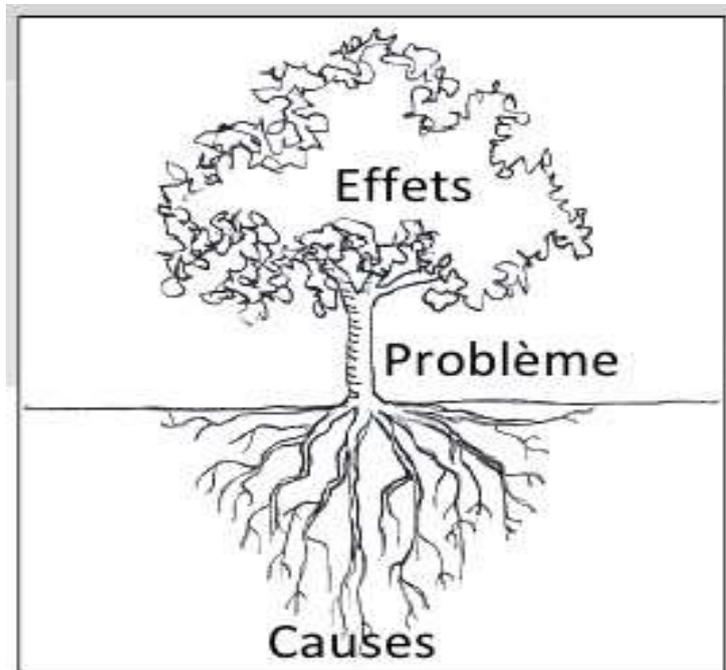


- **Etape 1 : Définir le problème ou la question politique de plaidoyer**

Il est très important d'avoir dès le départ une définition et compréhension claires du problème ou de la question politique tout comme une idée de ce que une communauté, une OSC, une coalition souhaite atteindre par son plaidoyer. Cette analyse peut se faire à l'aide de deux outils importants.

➤ **Arbre à problèmes**

L'arbre à problèmes se réfère à l'identification des aspects négatifs (causes et effets) d'une situation existante et détermine la relation de "cause à effet" pour ce problème identifié.



Partie de l'arbre	Problème	Description
<b>Racines</b>	Causes profondes du problème	Il s'agit des causes à la base du problème et c'est à cela qu'il faut s'attaquer. Ces causes peuvent être sociales, économiques, politiques. Elles sont souvent enracinées dans les croyances, les systèmes et les structures mal construites et qui ne fonctionnent pas correctement.
<b>Tronc</b>	Problème central	Il s'agit d'un problème qui est au centre et qui est visible.
<b>Branches</b>	Effets/conséquences du problème	Les effets diffèrent des causes ou symptômes du problème. Les effets sont la manifestation du problème central, ce dernier étant aussi alimenté par les causes.

Souvent, la plupart d'acteurs de développement y compris les OSC ont souvent tendance à résoudre les conséquences ou effets des problèmes au lieu de s'attaquer à leurs causes.

Pourtant, si l'on coupe les branches d'un arbre sans couper les racines, ces dernières continueront à alimenter le tronc et les branches ne cesseront de grandir.

➤ **Énoncé du problème de plaidoyer**

La définition ou énoncé du problème de plaidoyer comprend 4 parties essentielles :

1. Problème majeur ou central ;
2. Causes profondes de ce problème ;
3. Conséquences ou effets du problème (ceux qui perdent ou bénéficient de l'existence du problème ;
4. Solutions alternatives proposées.

<p><b>Format de l'énoncé du problème</b></p> <p><b>Problème majeur</b></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p><b>Causes profondes du problème</b></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p><b>Conséquences/effets du problème</b></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p><b>Solutions proposées pour la résolution du problème</b></p> <p>.....</p> <p>.....</p>
--

- **Etape 2 : Définir le but et objectifs de plaidoyer**

Elaborer des stratégies et des actions de plaidoyer devient bien plus facile et bien orienté si l'OSC peut bien définir le but et les objectifs qu'il veut atteindre.

 **Un but de plaidoyer** est le résultat à long terme que l'OSC recherche à atteindre. Il décrit le changement que l'OSC veut voir pour une catégorie de gens ou une société entière. C'est le résultat à long terme de son effort et de sa vision du changement.

**Un « objectif est** une « cible » à atteindre à court terme qui contribuera à parvenir au but à long terme. C'est le changement spécifique que l'OSC veut obtenir qui contribuera à l'atteinte de son but. Les stratégies de plaidoyer ont en règle générale un certain nombre d'objectifs différents qui contribuent tous à atteindre le but et la vision globale.

 **Caractéristiques des bons objectifs**

Il est important de noter que si le plaidoyer peut obtenir beaucoup, il ne peut pas tout obtenir ; par conséquent, un bon objectif de plaidoyer doit être SMART :

- **Spécifique** : il doit être précis autant que possible, on sait ce que l'on cherche à obtenir concrètement.
- **Mesurable** : afin d'apprécier l'impact des interventions de plaidoyer.
- **Atteignable** : ce qui signifie qu'il faut limiter les ambitions car il faut éviter de se battre sur plusieurs fronts à la fois si l'on veut obtenir des résultats probants.
- **Réaliste** : il doit être adapté au contexte, c'est-à-dire que l'objectif doit tenir compte des rapports de force en place, de la sensibilité des différents acteurs des enjeux et des privilèges qu'il remet en cause.
- **Temps limité ou délimité**: en général, le délai de réalisation d'un objectif de plaidoyer sera bien défini en principes de 1 à 3 ans.

Exemples d'objectif de plaidoyer	
Mauvais exemple	Bon exemple
<input type="checkbox"/> Promouvoir l'environnement politique et institutionnel du secteur de la santé de la reproduction	<input type="checkbox"/> Faire adopter, par le gouvernement une loi/politique nationale de santé de la reproduction d'ici trois ans. <input type="checkbox"/> Faire reformuler par le parlement les articles a, b, c, d de la loi nationale de la santé de la reproduction.
<input type="checkbox"/> Améliorer le secteur DSSR dans la commune rurale	<input type="checkbox"/> Augmenter de 15% le budget annuel alloué au secteur santé de la reproduction dans la commune rurale de Sagabari à partir de l'année 2020/2021
<input type="checkbox"/> Créer les bonnes conditions des personnes vivant avec handicap en matière de santé de la reproduction	<input type="checkbox"/> Faire adopter par gouvernement une stratégie nationale d'éducation pour les personnes vivant avec handicap d'ici 2025.

- **Etape 3 : Analyser les audiences cibles de plaidoyer**

Une fois le problème, le but et l'objectif de plaidoyer définis, les efforts de plaidoyer doivent être mobilisés pour convaincre **votre audience, autrement dit, les cibles de votre plaidoyer**. Cette étape est cruciale dans la mesure où elle va déterminer la pertinence et la réussite de la stratégie de plaidoyer de l'OSC car pour avoir les résultats escomptés, il faut adresser les questions aux personnalités qui ont le pouvoir de décider de ces résultats.

Pour cela, il s'agit de prospector deux types d'audiences qui sont, en réalité, complémentaires:

- **Les audiences cibles directes** : Ce sont les décideurs qui ont le pouvoir effectif de changer, renforcer, amender une politique, une loi, un règlement, un traité, une coutume etc. Leur décision affecte directement l'objectif de plaidoyer. Les audiences cibles primaires sont donc les acteurs directs du changement que l'OSC cherche à réaliser par des actions de plaidoyer et sont représentés par les institutions suivantes, à titre non limitatif, du gouvernement (local et central), du parlement des autorités à différents niveaux, etc.
- **Les audiences cibles indirectes** : ne décident pas du changement mais sont capables d'influencer très fortement les décisions politiques dans la mesure où leurs opinions influencent les publics primaires. Ces gens ont le pouvoir de favoriser ce changement ou s'y opposer. Ce groupe pourrait être très diverse, citons à titre d'exemple: les conseillers de décideurs, les secrétaires généraux ou permanents, les chefs des partis politiques, les chefs de l'armée et de la police, les personnalités charismatiques, les médias, les syndicats et le public ayant un grand prestige et crédibilité.

Compte tenu des ressources, souvent limitées pour les actions de plaidoyer, il s'avère très important de concentrer tous les efforts sur les individus, groupes ou institutions qui présentent les plus grandes capacités à introduire le changement souhaité. L'identification des cibles aidera l'OSC à concevoir son plan stratégique de plaidoyer et à choisir les méthodes ou tactiques les plus appropriées.

- **Etape 4 : Créer des alliances et bâtir des réseaux de plaidoyer**

Une action de plaidoyer en coalition n'est pas obligatoire, mais une coalition de gens ou d'organisations réalisant une telle action peut souvent obtenir davantage ensemble qu'individuellement. Il s'avère ainsi important pour l'OSC de considérer s'il vaut la peine d'y investir du temps et de l'énergie. Travailler au sein d'une coalition peut aussi s'avérer intéressant au niveau du partage des ressources avec d'autres (aussi bien financières qu'humaines).

Toutefois, certains groupes ou individus peuvent être définis comme étant « des alliés » vous appuyant ou des « adversaires », s'opposant à la cause que l'OSC défend. Les identifier peut être utile pour prendre conscience des obstacles ou des résistances auxquels l'OSC peut être confrontés tout en connaissant leur origine.

## Identification des parties prenantes

Partie prenante	Caractéristiques de base	Intérêts à propos du problème	Position sur le problème (haut pouvoir + basse influence, bas pouvoir + grande influence)	Capacité et niveau d'appui et d'influence		
				Haut	Moyen	Bas
1.						
2.						
3.						
4.						
...						

Enfin, outre **les « alliés » et « adversaires »** de l'OSC, une grande majorité de gens n'ont encore aucune opinion sur le sujet. Ils peuvent être **« neutres »**. D'autres peuvent **être alliés et adversaires en même temps**. En fonction des circonstances, par exemple de nouveaux développements dans le pays ou dans l'actualité, ces personnes peuvent devenir des alliés ou des ennemis de la cause de l'OSC.

### Ce que l'OSC doit faire :

- Analyser le positionnement des principales parties prenantes ;
- Identifier celles qui sont les plus déterminantes en termes de pouvoir/poids dans l'échiquier politique, économique et social ;
- Analyser les risques/ avantages qui se présenteront à votre audience cible lorsqu'elle se ralliera à votre cause ;
- Connaître ceux qui sont les neutres et pourquoi.

<b>Matrice des parties prenantes</b>		
<b>Types</b>	<b>Noms</b>	<b>Questionnement</b>
Alliés	Qui sont mes alliés?	Quels intérêts ont-ils à soutenir la cause du plaidoyer ? Est-il utile de se rapprocher d'eux en créant un consortium, coalition ou garde-t-on chacun son propre message ?
Opposants (Adversaires)	Qui sont les opposants potentiels	Quels sont les arguments contre eux ? Comment les mobiliser et les séduire?
Alliés & Adversaires	Qui sont alliés et opposants en même temps ?	Pourquoi cette attitude ? Comment les mobiliser et les séduire?
Neutres	Qui sont –ils ?	Pourquoi cette attitude ? Comment les mobiliser, les séduire et les amener à nous appuyer ?

Cette matrice permet à l'OSC de bien analyser chaque partie prenante, mais particulièrement les alliés. Cela ne suffit pas, il faudra que l'OSC responsable se lance dans le processus de création et de maintien des alliances les plus stratégiques et influentes. Cela se fait à travers des étapes.

<b>Étapes de création et de consolidation des alliances</b>	
<b>Étapes</b>	<b>Action s</b>
<b>Étape 1</b>	Identifier les allié (e) s - Personnes physiques: individus ou groupes d'individus - Personnes morales: Organisations / associations /institutions...
<b>Étape 2</b>	Etudier davantage les alliés pour mieux les connaître (nom, fonctionnement, orientation, siège, domaines d'activités, expériences, intérêts pour le sujet, expertise, influence etc.)
<b>Étape 3</b>	Intéresser les allié (e) s à l'objectif de plaider et les convaincre à soutenir la cause
<b>Étape 4</b>	Définir les responsabilités et rôles de chaque allié(e) Qui fera quoi ? Comment ? Quand ? Avec quels moyens ? Les OSC initiatrices sont conseillées d'élaborer et de signer un accord de collaboration avec les alliés.
<b>Étape 5</b>	Gérer, entretenir, maintenir les alliances : faire appel aux principes –clés du travail en équipe. Revisiter les principes en cas de besoin. Tenir des réunions d'auto-évaluations.
<i>Source : Atelier International - Oxfam ; Planification stratégique du plaidoyer</i>	

### • **Étape 5 : Développer les messages de plaidoyer**

Le message est un énoncé succinct et convaincant sur le but du plaidoyer qui expose clairement ce que l'OSC veut réaliser, pourquoi et comment. De façon particulière les messages de plaidoyer sont conçus pour : Informer, Persuader, Motiver à l'action.

A cette étape les questions suivantes sont nécessaires :

- Considérant l'objectif de plaidoyer, quels messages sont-ils susceptibles de persuader l'audience primaire ?
- Y a-t-il besoin de messages différents pour l'audience secondaire ? Lesquels permettraient d'obtenir une place de choix dans les médias, ou de devenir populaires, le public lui-même ayant un effet multiplicateur ?

A travers les messages clairs et persuasifs, le renforcement du processus de communication est crucial pour réussir une bonne campagne de plaidoyer. L'information, si importante en plaidoyer doit répondre à certaines aux questions clés:

#### **Qui? a fait/ fera...quoi? Quand? Où ? Pourquoi?, Avec quels effets? Pour quels résultats?**

Le contenu n'est pas le seul aspect important dans la diffusion des messages, mais aussi et surtout, les facteurs non verbaux, tels que:

- La crédibilité du groupe ou de l'organisation ;

- la personnalité de l'individu qui transmet ou diffuse le message ;
- le moment, l'occasion de la diffusion du message (et souvent le lieu).

Le contenu et les formes de messages à l'endroit des décideurs doivent montrer aux intéressés (qui ?), comment les actions (quoi ?) pourraient renforcer leur position sociopolitique ou tout au moins leur image au sein de l'opinion publique nationale et internationale. En plus, les messages doivent présenter des arguments fiables (contenu) et faire ressortir clairement ou de façon subtile, les forces qui soutiennent la structure.

Un message de plaidoyer est composé de 4 parties essentielles à savoir



Tout message de plaidoyer doit au moins avoir ces quatre fonctions.

### Trois conseils pour formuler et présenter les messages de plaidoyer<sup>1</sup>

1. **Présenter un message constant au public visé par le biais de divers canaux sur une période prolongée.**

Les messages ne seront pas absorbés et n'influenceront pas le public en l'espace de 24 heures; la répétition est cruciale. La constance est également très importante car il ne faut pas changer le fond du message tant que votre public ne l'a pas «absorbé». Donner le même message sous des formes différentes avec des mots différents pour qu'ils ne deviennent pas monotones, ennuyeux.

2. **Vérifier que le message est apporté par le biais d'une source crédible aux yeux du public spécifiquement ciblé.**

Le messenger est souvent aussi important (et parfois plus important) que le message lui-même. Par exemple, si l'OSC veut arriver au public par le biais de la presse, il doit utiliser un journal très lu et très respecté.

3. **Créer un message que le public comprendra. En d'autres mots, utiliser le «langage» du public cible.**

Eviter les termes techniques ou le jargon. Si vous utilisez des tableaux ou graphiques pour votre présentation du message, veillez à ce qu'ils restent extrêmement clairs, simples et faciles à comprendre. Utilisez des mots ou phrases qui ont des images positives et frappantes et non pas des termes pouvant avoir des connotations négatives.

- **Etape 6 : Choisir les canaux de communication**

Les Plaquettes / brochures/ dépliants, Annonces ou articles dans les journaux, Présentations orales dans des rencontres / réunions, Causeries à la radio, Emissions télévisées, Communiqués

Formes de présentation du message selon le public cible	
Public cible	Forme du message proposé
<b>Décideurs primaires et personnes influentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunions face à face formelles ou informelles, Lettres, Fiches de faits, Plaquettes, brochures, graphiques, Articles dans les journaux, Emissions radio et TV, Présentations brèves par vidéo, par ordinateur, Diapos, transparents</li> </ul>
<b>Organisations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunions avec dirigeants ou avec le personnel, Fiches de faits, affiches, Graphiques, Présentations par ordinateur, Diapos, transparent, Réunions d'information.</li> </ul>
<b>Media</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communiqué /conférence de presse, Evénement médiatique Fiches de faits, Lettres à la rédaction, Graphiques ou illustrations.</li> </ul>
<b>Grand public</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banderoles, Articles promotionnels, Présentations à des réunions communautaires, Plaquettes, affiches, fiches de faits, Emissions radio et TV, Annonces / articles dans les journaux.</li> </ul>

Il est donc essentiel de produire et de distribuer un bon matériel d'information et de promotion sur votre organisation et sur le problème de votre plaidoyer dans un langage adapté et accessible à votre groupe cible.

- **Etape 7 : Mobiliser des ressources pour le plaidoyer**

Sans ressources, l'effort de plaidoyer ne pourra pas survivre. Le maintien de cet effort à long terme exige que l'on investisse temps et énergie pour obtenir des fonds ou d'autres ressources soutenant le travail. Pourtant, l'expertise, l'engagement, la vision du changement pour les membres de l'OSC et de la coalition constituent une base essentielle. Comment peut-on obtenir les ressources nécessaires pour mener à bien l'effort de plaidoyer?

Deux sources peuvent être utilisées :

- **les apports locaux ou personnels** qui regroupent les cotisations, les contributions en nature, l'expertise en place, l'influence des leaders de l'OSC, les activités génératrices de revenus, émanant de tous les membres du groupe de plaidoyer.
- **les apports extérieurs** qui comprennent les dons, legs, sponsoring, quêtes, contributions émanant d'institutions, de sociétés, d'organisations et de donateurs diverses que l'OSC aura sollicitées.

Les types de ressources concernées sont : l'argent, la main d'œuvre qualifié et motivé, la contribution en nature, l'expertise, le soutien administratif, les locaux pour les réunions et conférences, les fournitures et l'équipement.

Il importe pour une OSC d'élaborer un budget réaliste qui est une estimation financière du programme de plaidoyer en termes de recettes et de dépenses. Il sert d'instrument de contrôle, de dialogue, de négociation à l'intérieur du groupe et entre le groupe et l'extérieur. Il permet de rechercher l'équilibre, l'efficacité et l'efficience entre moyens et actions quant à l'atteinte des objectifs de plaidoyer.

- **Etape 8 : Elaborer un plan d'action de plaidoyer**

L'OSC dispose à présent de tous les éléments nécessaires pour élaborer un plan d'action exhaustif de plaidoyer avec des activités adéquates afin d'atteindre des buts et objectifs définis et provoquer les changements voulus. Un plan d'action de plaidoyer établit les opportunités pour chaque activité et indique qui est responsable de leur réalisation. Afin d'identifier les activités adéquates, il est très important de prendre en considération les résultats des étapes 1 à 7.

**Modèle pour un plan d'action de plaidoyer**

Organisation responsable du plaidoyer :.....

Organisations membres du réseau/coalition :.....  
.....

But du plaidoyer :.....

Objectifs :

#1).....

Objectif	Résultats attendus	Audiences Cibles	Activités et tactiques	Ressources	Responsables	Temps limite / délai	Défis attendus
#1			1.1.				
			1.2.				
			1.3.				
#2			2.1				
			2.2.				
			2.3.				
#3			3.1.				

- **Etape 9 : La transversale: suivi et évaluation du plaidoyer**

Avant d'entamer une action proprement dite de plaidoyer, il est important d'investir un peu de temps à concevoir comment l'OSC mesurera l'impact de ses activités. Evaluer les résultats et l'impact d'un plaidoyer est plus difficile que déterminer le succès d'un « projet davantage orienté vers une offre de service ».

Le suivi-évaluation est un système d'information qui a pour but de faciliter la prise de décision, l'amélioration de la performance de l'intervention et la justification de l'utilisation des ressources. Il remplit trois fonctions:

1. **Informer:** donner des informations sur ce qui se passe ;
2. **Apprécier:** les indicateurs, les facteurs positifs et négatifs sont observés au cours de l'exécution des activités et les ajustements nécessaires sont apportés au fur et à mesure du déroulement des actions ;
3. **Juger:** approfondir l'analyse des problèmes à résoudre et porter un jugement par rapport aux objectifs qui ont été fixés en début d'opération.

#### **a) Le suivi**

C'est la surveillance et l'analyse de façon régulière, périodique ou continue du déroulement des activités prévues dans le plan d'action de plaidoyer afin de s'assurer que les ressources et activités permettent d'obtenir les résultats escomptés et les corriger. On l'appelle également Monitoring.

#### **b) L'évaluation**

C'est la comparaison entre les prévisions et les réalisations d'une intervention de plaidoyer en vue de déterminer si une activité ou une série d'activités données ont permis d'atteindre les objectifs fixés à l'avance. Elle permet d'apprécier l'efficacité et l'efficience des activités.

Le suivi est un contrôle continu tandis que l'évaluation est périodique. Ils s'effectuent tous les deux à travers des résultats indicateurs prédéfinis.

L'évaluation peut se faire à plusieurs niveaux : processus et produits, résultats et impact.

#### **➤ Evaluation du processus et des produits**

Elle constitue la mémoire de l'intervention de plaidoyer. Elle permet de répondre à la question suivante : comment cela s'est passé ? Les enseignements tirés de cette question permettront d'améliorer le processus de plaidoyer en cours ou la conception d'interventions similaires à l'avenir. Elle porte généralement sur les aspects suivants:

- Stratégie de l'intervention : l'approche générale et les approches particulières retenues pour l'intervention y compris la stratégie de plaidoyer (c'est-à-dire la conception). Etaient-elles pertinentes ? Appropriées ? Comment a-t-elle fonctionné la synergie des canaux et supports ?
- Ressources (inputs ou intrants) personnel, flux financiers, flux d'informations (quantité, qualité, opportunité) flux matériels, appui technique.
- Activités : les activités programmées se sont-elles déroulées conformément aux prévisions (par rapport à leur nature, au temps d'exécution et aux produits attendus) ? si non, quelles sont les causes des écarts ? qu'a-t-on fait pour remédier aux difficultés identifiées ?
- Cadre institutionnel : les personnes et les institutions impliquées (parties prenantes) ont-elles fait ce qu'on attendait d'elles ? si non pourquoi ? comment s'est faite la gestion administrative et financière ? quels sont les progrès faits dans le sens de la durabilité ?

Il s'agit également de considérer les productions et les services issus des activités du programme du point de vue quantitatif et qualitatif et dont l'utilisation est nécessaire pour atteindre les résultats visés. On peut ainsi s'intéresser à des éléments tels que: les séminaires et ateliers tenus, personnes formées, coûts de production et de diffusion, messages et matériels produits, personnes touchées, personnes ayant apprécié les messages et les supports, etc.

### ➤ **Evaluation des résultats et de l'impact**

Toute intervention vise des résultats et un impact ; ce sont les effets obtenus grâce au processus et aux produits en terme de changements au niveau de la population cible, du programme concerné et de l'environnement.

#### **1. Evaluation des résultats**

A ce niveau, l'on s'intéresse aux progrès réalisés par rapport aux objectifs de l'intervention de plaidoyer, à ses conséquences. Elle dépend donc des objectifs visés en termes de connaissances, attitudes et pratiques. On peut s'intéresser à des indicateurs tels que : *nombre de conférences parrainées ou non par les leaders politiques, nombre de signatures d'une pétition, nombre de dépliants produits, nombre de lettres écrites aux responsables, nombre d'articles de presses produits sur la question, nombre et durée d'émissions radio/TV.*

#### **2. Evaluation de l'impact**

Il s'agit des changements qui affectent le programme ou l'environnement du programme suite aux résultats de l'intervention.

## REFERENCES

AfriMAP, Une evaluation du role de la société civile dans la gouvernance au Mali 2007.

Ashaya, Sam, *Network and Notworking*. Jos: RURCON, 2014

CARE INTERNATIONAL (2001). *Advocacy Tools and Guidelines: Promoting Policy Change*, A resource Manual for CARE program managers.

CARE INTERNATIONAL (2001). *Outils et guide de plaidoyer. Promouvoir le changement des politiques*

Graham Gordon : *Le guide du plaidoyer, Bien comprendre un plaidoyer*, Tearfund 2002; [www.tilz.info](http://www.tilz.info)

INTRAC (2008). *Advocacy and campaigning. Course Toolkit*.

MINALOC (2012). *Politique nationale de développement communautaire*.

The Futures Group International (1999). *Networking for Policy Change. An Advocacy Training Manual*. (Sous financement de USAID).

World Alliance for Civic Participation. *Civil Society Index 2010*, pp.17