

COMPRENDRE LE POUVOIR

Conseils de la
société civile
sur la manière
d'influencer
pour faire
advenir le
changement



AVANT-PROPOS

Ce document est né du désir des partenaires du programme Irish Civil Society Partnership for a Better World (ICSP) de Christian Aid Ireland de se renseigner, auprès les uns des autres mais aussi plus largement, sur les pratiques utiles en matière de plaidoyer stratégique. Ce désir est particulièrement urgent aujourd’hui. Partout dans le monde, la société civile est confrontée à une urgence sans précédent en matière d’espaces civiques. Les lois, les politiques et les pratiques restreignent les libertés d’association, de réunion et d’expression qui sont le fondement de la vie démocratique. Les défenseurs des droits humains, les organisateurs de terrain et les communautés font face à de plus en plus de restrictions, de faits de harcèlement et même de violence. Au moment même où il est le plus indispensable de faire preuve d’un leadership civique audacieux, pour faire face aux inégalités, à l’injustice, aux conflits, au dérèglement climatique et au recul démocratique, l’espace pour agir est en train de se réduire. La nécessité d’un plaidoyer adaptable et intentionnel, enraciné dans les voix de la communauté, n’a jamais été aussi grande.

Ce guide se pose comme une réponse à la fois pratique et opportune. Il rassemble l’expérience vécue, la créativité et la résilience des organisations de la société civile évoluant dans certains des contextes les plus instables, fragiles et restrictifs du monde. En documentant des approches sensibles au contexte et adaptatives, il fournit aux responsables du plaidoyer des outils leur permettant non seulement de survivre, mais aussi de rester efficaces et ancrés dans les communautés auxquels ils et elles viennent en aide et de continuer à agir dans un but spécifique.

Depuis le terrain jusqu’à l’échelle mondiale, les partenaires de l’ICSP travaillent sur un large éventail de questions contextuelles liées à la gouvernance et aux droits humains, à l’égalité des genres et à l’inclusion sociale, à la consolidation de la paix et à la prévention des conflits, et à l’action climatique. Leur expérience a donné forme à la mise au point de cet ensemble de tactiques et d’approches en matière de plaidoyer que les OSC peuvent utiliser. Celui-ci développe les contextes, les opportunités et les défis auxquels sont confrontés de nombreux responsables du plaidoyer en faveur de la justice sociale, en particulier dans des environnements fragiles ou restrictifs. Mais nous espérons qu’il témoigne également des réalités et des possibilités des OSC bien au-delà du périmètre de l’ICSP.

La valeur ajoutée de cette ressource réside dans son ancrage dans l’expérience vécue de la société civile. Elle rassemble des stratégies qui sont ingénieuses et réactives quant aux évolutions des

AVANT-PROPOS

dynamiques, et dont il a été prouvé qu'elles aident les organisations à rester efficaces même soumises à la pression. Elle distille et partage des enseignements tirés de tous les contextes, du terrain à la scène mondiale, en démontrant comment les organisations peuvent analyser le pouvoir, identifier les opportunités, atténuer les risques et nouer des alliances. En rendant compte de ces approches, nous visons à doter les responsables du plaidoyer d'outils pratiques leur permettant de saisir les opportunités, d'atténuer les risques et, surtout, de veiller à ce que les priorités et les perspectives des communautés donnent corps aux politiques et à la prise de décision, que ce soit au niveau local, infranational, national ou international.

Notre souhait est que ce document soit plus qu'un simple guide. C'est une invitation adressée aux acteurs de la société civile du monde entier à réfléchir, à s'adapter et à agir dans un but bien précis ; à créer et à revendiquer un espace, à amplifier les perspectives des personnes les plus souvent exclues et à continuer à faire pression en faveur de sociétés plus justes, inclusives et durables.

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude envers toutes les OSC associées à Christian Aid Ireland dans le cadre de l'ICSP, qui ont accepté d'apporter leurs connaissances et leur expérience. Leurs éclairages ont considérablement enrichi la présente ressource et permettront aux partenaires du programme, ainsi, espérons-le, qu'aux OSC de manière plus large, d'envisager des approches et des tactiques de plaidoyer que les pairs de différentes régions du monde trouveront utiles.

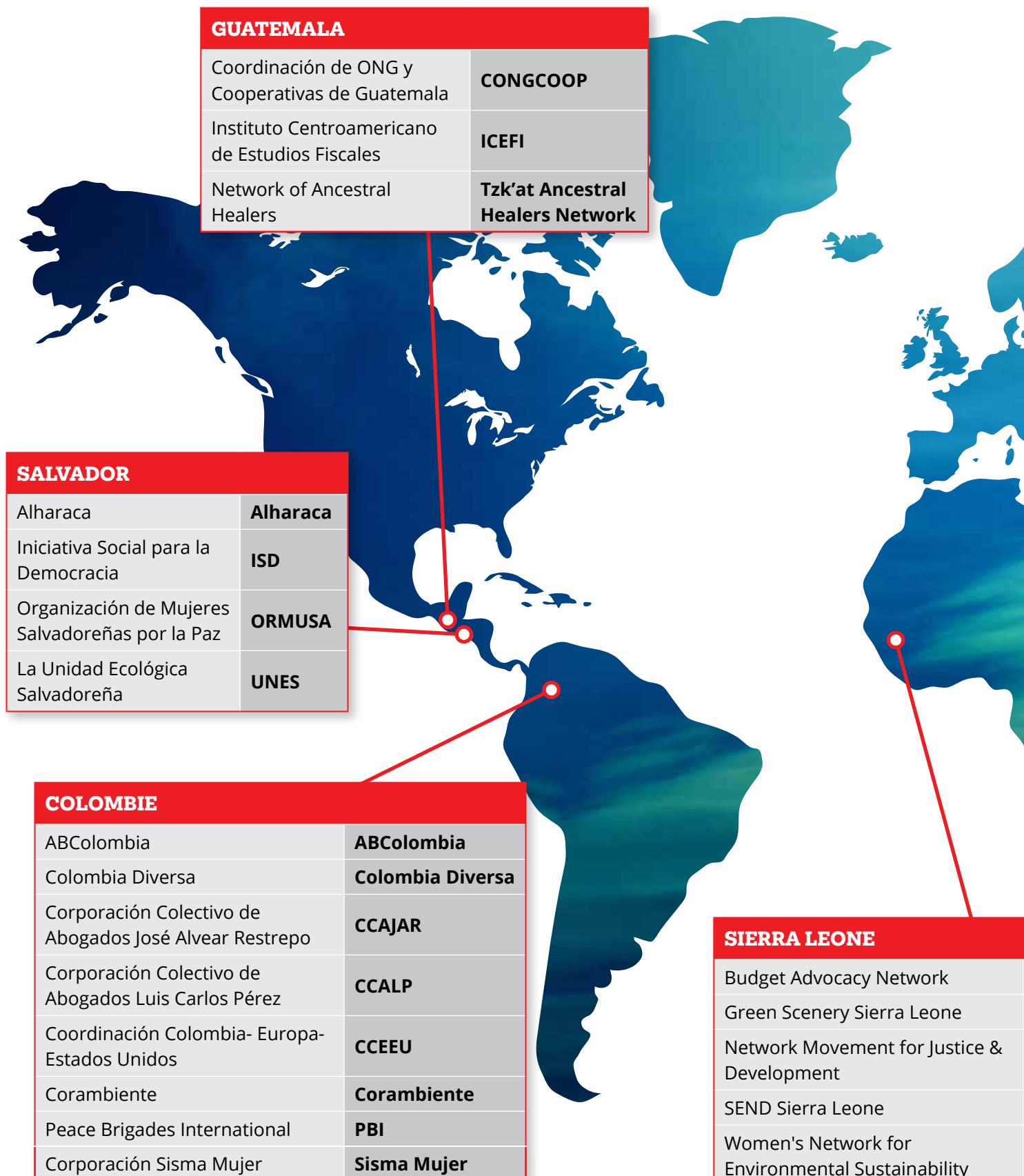
Nous espérons que les approches et les exemples qu'elle contient informeront, encourageront et inspireront les acteurs de la société civile engagés dans le plaidoyer en faveur de la justice sociale, au moment où ils s'efforcent de rester adaptables, intentionnels et ancrés dans les communautés qu'ils représentent, créant ou trouvant l'espace nécessaire pour veiller à ce que les voix soient entendues et que les droits sont respectés dans la construction de sociétés plus égalitaires et plus justes.

Paul Quinn
Responsable des programmes,
Christian Aid Ireland

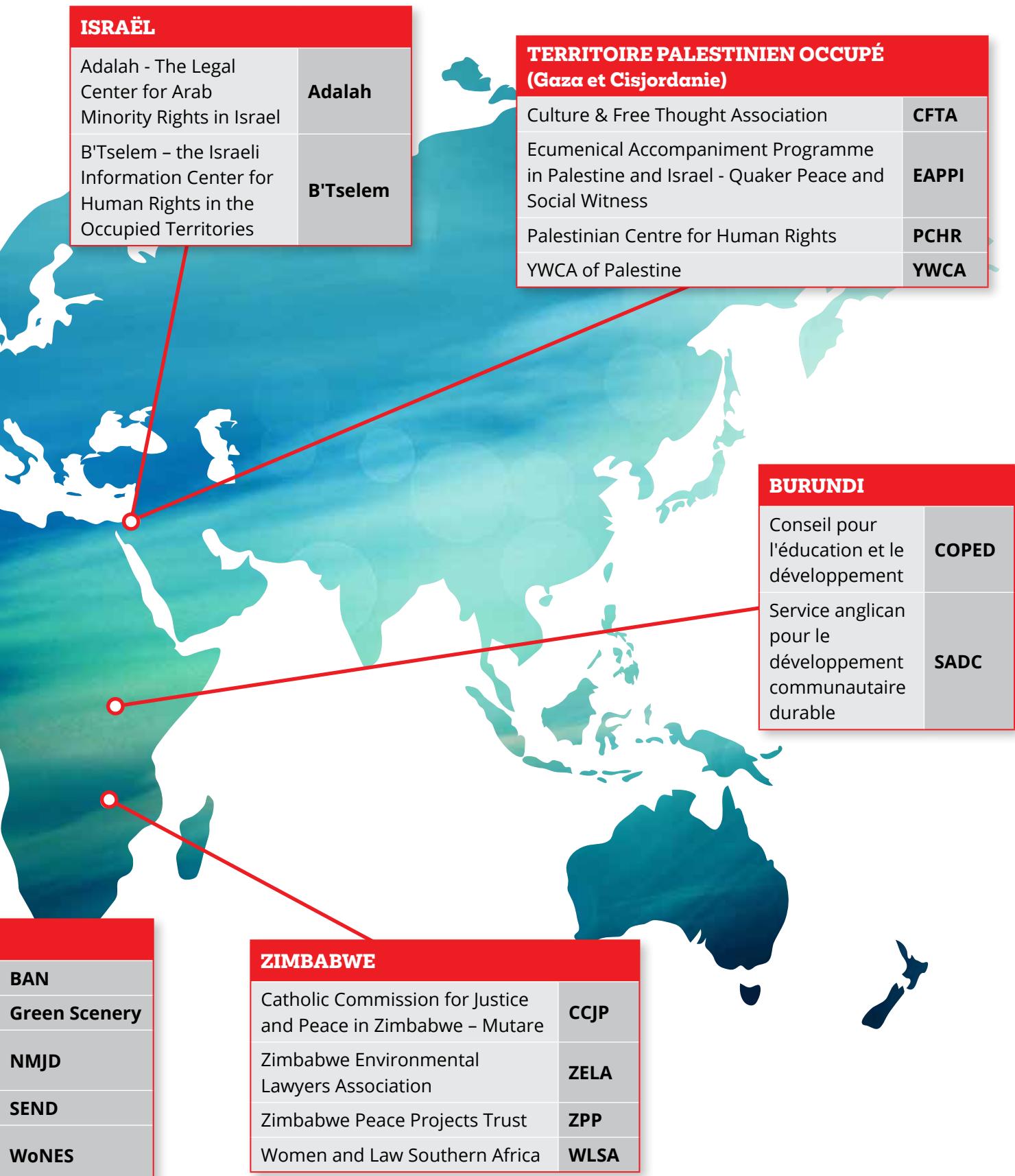
SOMMAIRE

CARTE DES OSC	X
OBJECTIF	X
EXEMPLES	XX
PARTIE 1 - L'analyse	XX
PARTIE 2 - La participation	XX
PARTIE 3 - L'engagement	XX
PARTIE 4 - L'environnement.....	XX
PARTIE 5 - Les risques	XX
PARTIE 6 - L'adaptation	XX
DERNIERS CONSEILS.....	XX
ANNEXE 1 - Liste de contrôle.....	XX
ANNEXE 2 - Liste de lecture	XX

NOUS ADRESSONS NOS REMERCIEMENTS TOUT PARTICULIERS À TOUS LES AGENTS CIVILE DONT LES CONSEILS ONT DONNÉ CORPS À CETTE RESSOURCE :



ACTEURS DE LA SOCIÉTÉ



LISTE DES ACRONYMES

BAN	Budget Advocacy Network, Sierra Leone
OC	Organisation communautaire
CCALCP	Corporación Colectivo de Abogados Luis Carlos Pérez, Colombia
CCEEU	Coordinación Colombia – Europa – Estados Unidos, Colombia
CONGOOP	Coordinación de ONG y Cooperativas de Guatemala, Guatemala
Corambiente	Corporación Buen Ambiente, Colombia
OSC	Organisation de la société civile
VFG	Violence fondée sur le genre
EGIS	Égalité des genres et inclusion sociale
GIPP	Genre, inclusion, pouvoir et politique
DDH	Défenseur des droits humains
ICEFI	Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales, El Salvador et Guatemala
ICSP	Ireland's Civil Society Partnership
DIH	Droit international humanitaire
ONG(I)	Organisation non gouvernementale (internationale)
TI	Technologie de l'information
LGBTQI+	Lesbiennes, gays, bisexuels, transgenres, queer/en questionnement, intersexes, plus
AEP	Analyse de l'économie politique
ODD	Objectif de développement durable
ONU	Organisation des Nations unies
ZPP	Zimbabwe Peace Project, Zimbabwe

OBJECTIF

De manière fondamentale, le plaidoyer signifie plaider ou argumenter en faveur de quelque chose, qu'il s'agisse d'essayer de faire en sorte que quelque chose se produise, ou de tenter d'éviter ou d'adapter quelque chose qui se passe ou qui est prévu. Dans le cadre du plaidoyer, on dialogue avec des personnes et des groupes qui détiennent une certaine forme de pouvoir (politique, gouvernemental, économique, social) pour les encourager et les influencer afin qu'ils soutiennent le changement que l'on souhaite voir advenir.

Les responsables du plaidoyer en faveur de la justice sociale visent souvent l'amélioration des lois ou des politiques, ou encore le renforcement de l'efficacité de la mise en œuvre des politiques existantes, ou de leur inclusivité vis-à-vis des groupes marginalisés. Beaucoup veulent influencer la société à un niveau plus général, par exemple en remettant en question les inégalités par le biais du discours public ; en influençant les normes et les valeurs, les attitudes et les comportements ; en appuyant la participation des groupes marginalisés à la société ; et en testant ou en modélisant des manières d'améliorer la société.

Il y a toujours des obstacles et des intérêts personnels à surmonter pour faire advenir le changement. Ce document vise à aider ces acteurs de la société civile à élaborer et à mettre en œuvre des stratégies adaptées à leur contexte et adaptables en fonction des opportunités et des contraintes qu'ils peuvent rencontrer en cours de route.

Nous espérons qu'il inspirera tout autant qu'il mettra à disposition des idées pour mettre au point une stratégie de plaidoyer et s'adapter aux opportunités, aux obstacles et aux défis.

QUELQUES EXEMPLES D'ACTIONS DE PLAIDOYER DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

Encourager les décideurs et faire pression sur eux pour qu'ils modifient les lois ou les politiques, leur mise en œuvre ou les allocations budgétaires connexes.

Mobiliser les personnes pour les pousser à exiger des changements dans les politiques ou l'allocation des ressources, ou à arrêter une initiative préjudiciable.

Sensibiliser aux abus relatifs au pouvoir ou aux droits humains ; les signaler de manière officielle.

Trouver, ouvrir et exploiter différents types d'espaces sociaux et décisionnels permettant aux communautés et aux groupes de représenter leurs intérêts.

Soutenir stratégiquement les leaders de la société civile, notamment, mais sans s'y limiter, les femmes (élues ou non), les enfants et les jeunes, les peuples autochtones, et les groupes ethniques, religieux ou ethniques marginalisés, et renforcer leurs moyens.

Informier, impliquer et potentiellement remettre en cause les chefs traditionnels et religieux en tant qu'influenceurs sociaux clés, en particulier au niveau local, sur des questions telles que l'égalité des genres, les droits reproductifs ou la violence fondée sur le genre.

COMPRENDRE LE **POUVOIR**

Surveiller l'efficacité, l'efficience et l'égalité des services, des systèmes, des procédures et de la passation de marchés dans le domaine public, et rendre compte de ces aspects.

Combler les lacunes dans la compréhension par les porteurs de devoirs de leurs obligations en matière de droits humains ou de politique publique, et dans leurs capacités à les respecter.

Sensibiliser le public au développement durable, aux droits humains et au DIH et le former davantage à ces thématiques.

Utiliser le système juridique pour protéger ou revendiquer certains droits et promouvoir la justice et l'égalité pour les groupes marginalisés.

Renforcer la cohérence, la confiance et l'efficacité au sein des alliances et des réseaux de la société civile qui sont complémentaires pour les priorités de plaidoyer et/ou protègent l'espace de la société civile.



PARTIE 1

L'ANALYSE

EXPLORER L'IMPORTANCE DE L'ANALYSE POUR ÉCLAIRER LE PLAIDOYER

LA COMPRÉHENSION DU PROBLÈME

L'IDENTIFICATION DE SOLUTIONS POTENTIELLES

**QUELQUES RÉFLEXIONS D'OSC SUR L'ANALYSE À DES FINS
D'INFLUENCE**

L'ANALYSE

Dans le cadre du travail de plaidoyer, on cherche à obtenir un soutien en faveur d'une cause ou d'une politique spécifique. Il est important de ne pas se tromper dans l'analyse afin d'identifier le bon problème, ses causes sous-jacentes et les actions pour y remédier. Il est également essentiel d'identifier quelles personnes peuvent apporter les changements que l'on souhaite voir advenir et comment on peut les influencer.

COMPRENDRE LE PROBLÈME

Vous avez peut-être initialement identifié, avec les communautés touchées, un problème relatif au développement ou aux droits humains qui doit être réglé. Une analyse plus approfondie vous aidera à explorer et à tester votre compréhension. Cela peut commencer par l'examen de la façon dont le problème que vous essayez de résoudre est perçu dans des cadres tels que le droit national, le droit relatif aux droits humains, le droit international humanitaire (DIH) ou les Objectifs de développement durable (ODD).

Existe-t-il une obligation légale de régler le problème, ou une lacune qui doit faire l'objet d'une prise en charge ? Existe-t-il un **engagement politique ou relatif à une politique gouvernementale** dont vous pouvez tirer parti pour faire advenir le changement ? Vous pouvez vous appuyer sur un accord régional, une disposition budgétaire, une stratégie gouvernementale ou un plan municipal qui rendraient les problématiques de plaidoyer et les solutions que vous souhaitez présenter pertinentes en matière de politique.

PERSPECTIVES ANALYTIQUES : Il existe de nombreux types d'analyses sur lesquelles vous pouvez utilement vous appuyer, en fonction de l'orientation de votre organisation et de la problématique ; ainsi que différents outils pour les aborder. Il s'agit, entre autres, des analyses suivantes : le pouvoir, l'économie politique, l'égalité des genres et l'inclusion sociale, l'aspect financier, les conflits, les droits humains, l'environnement, la géopolitique et l'aspect juridique.

COMPRENDRE LE **POUVOIR**

Pendant l'analyse, vous :

- Recueillerez des informations : faits, données, observations, rapports, etc.
- Mènerez à bien un examen détaillé : en posant des questions et en y répondant, en testant des idées, en tirant des conclusions
- Améliorerez la compréhension et obtiendrez des éclairages pour contribuer à orienter votre stratégie de plaidoyer (pour un gain de long terme ou global) et les approches qui la font progresser.

Certaines analyses ont tendance à consister en des travaux plus formels, structurés et gourmands en ressources. D'autres peuvent impliquer une pratique continue de réflexion et de questionnement au sein des opérations d'une organisation.

L'ANALYSE DE L'ÉGALITÉ DES GENRES ET DE L'INCLUSION SOCIALE (EGIS)

L'analyse de l'EGIS vise à améliorer votre compréhension des causes de l'inégalité de genre (y compris la violence fondée sur le genre, VFG) et de l'exclusion sociale dans un contexte donné, et à vous permettre de mieux saisir les impacts différenciés des politiques et des programmes selon les personnes. Elle est centrée sur l'identification et la compréhension des inégalités et des obstacles à l'accès aux ressources, aux services, aux opportunités et au pouvoir, ainsi que des opportunités potentielles, auxquelles les femmes et les personnes de tous les genres, et d'autres groupes marginalisés, sont confrontés en lien avec votre problématique de plaidoyer.

L'exclusion sociale peut découler de lois, de politiques, de considérations liées à la participation à la gouvernance, du statut socio-économique, de la localisation géographique ou de discriminations fondées sur l'identité ou le statut. La façon dont ces facteurs se manifestent diffère selon le lieu et le contexte, mais les ODD identifient les groupes souvent « laissés de côté » comme les femmes, les enfants, les personnes handicapées, les personnes déplacées et les migrants. Les peuples autochtones, les personnes âgées et les personnes d'orientations sexuelles et d'identités de genre diverses sont par ailleurs souvent victimes de discriminations pluridimensionnelles.



L'ANALYSE

L'utilisation de l'analyse de l'EGIS contribue à :

COMPRENDRE LES EXPÉRIENCES DIFFÉRENTIELLES :

Identifiez comment les défis et les opportunités liés à votre problématique (y compris les attitudes, les normes et les comportements) peuvent être vécus différemment par les femmes et les divers groupes sociaux, notamment certains qui font partie des plus démunis dans la société, depuis une perspective intersectionnelle. Cela peut vous aider à savoir comment optimiser le dialogue avec ces groupes dans et via votre plaidoyer.

IDENTIFIER LES GROUPES EXCLUS :

Identifiez les personnes ou les groupes qui sont « invisibles » ou qui font l'objet d'une discrimination active dans les lois, les politiques ou les pratiques, ou par le biais des normes sociales, des attitudes et des comportements. Le défi consiste à comprendre les droits ou les services de base refusés à ceux qui sont « les plus démunis » et à consentir des efforts supplémentaires pour plaider en faveur de changements dans ces domaines.

ISOLER LES PRINCIPALES PROBLÉMATIQUES ET INÉGALITÉS :

Isolez les principales problématiques et inégalités, ainsi que les mesures d'égalité des genres et d'inclusion sociale à proposer, au niveau de l'individu, du ménage, de la communauté et de la société (y compris les valeurs sociales, les normes, les politiques et les pratiques des institutions étatiques et non étatiques, etc.).

REFORCER LE DIALOGUE :

Renforcez le dialogue avec les femmes et les personnes marginalisées dans et via votre plaidoyer et appuyez leurs propres priorités et le renforcement de leur pouvoir d'action par l'intermédiaire de leur engagement et de la représentation de leurs préoccupations et priorités dans les processus et forums de prise de décision.

UTILISER DES APPROCHES EFFICACES :

Employez des approches de plaidoyer plus efficaces et durables, qui sont plus au fait des causes profondes des inégalités et de la marginalisation.

ADOPTER UNE APPROCHE PLUS SÛRE :

Mettez au point des approches de plaidoyer plus sûres et plus appropriées, qui ne renforcent pas les inégalités, la marginalisation ou l'exclusion existantes.

COMPRENDRE LE POUVOIR

L'ANALYSE DES CONFLITS

L'analyse des conflits, contribution importante au plaidoyer proposé quel que soit le contexte, consiste en l'évaluation de l'histoire, du profil, des acteurs, des tendances et des dynamiques impliqués dans un conflit ou un contexte violent existant. Elle se penche également sur la manière dont les dynamiques de conflits pourraient prendre une nouvelle direction dans certaines circonstances.

C'est lorsqu'elle est associée aux analyses respectives de **l'économie politique** et de **l'EGIS** que l'analyse des conflits est la plus efficace.

Ensemble, elles mettent en évidence les risques de conflit, les dynamiques de pouvoir réelles et les impacts différenciés sur les femmes et les groupes marginalisés, rendant le plaidoyer plus sûr, plus inclusif et plus stratégique.

Même en l'absence de conflit en cours, réfléchissez à un conflit qui pourrait se produire. Pourrait-il y avoir une réponse violente si vous, ou les communautés que vous soutenez, affrontez des individus puissants ou des entreprises privées sur des « questions brûlantes » telles que les pratiques de l'industrie extractive, les droits fonciers, la redevabilité publique ou la participation politique ?

L'analyse des conflits peut vous aider à vérifier que vos activités sont sensibles aux conflits et respectent le principe « ne pas nuire ».

- Être sensible aux conflits signifie appliquer les connaissances acquises pour minimiser le risque de conflit violent, ou d'aggravation de celui-ci par votre plaidoyer, ainsi que pour maximiser l'effet positif que vous pouvez avoir sur la dynamique des conflits ou la consolidation de la paix.
- D'après le principe « ne pas nuire », si l'engagement d'un détenteur de pouvoir entraîne des menaces pour la sécurité ou la vie, ou aggrave le problème, alors les risques pèsent plus que les avantages et vous devez reconsidérer votre stratégie de plaidoyer.

On pourra ainsi reporter ou annuler un projet de manifestations publiques ou d'actions directes pacifiques à un moment de tension réelle ou lorsqu'une communauté risque en conséquence d'être prise pour cible. Dans d'autres circonstances, vous devrez peut-être mobiliser des manifestations publiques pour mettre fin à des actes de violence ou pour réclamer des comptes.



L'ANALYSE

L'ANALYSE DU POUVOIR OU DE L'ÉCONOMIE POLITIQUE

L'identification des détenteurs de pouvoir et des dynamiques pertinents pour votre problématique vous aidera à identifier où agir pour maximiser votre impact.

En plus des acteurs pertinents pour votre plaidoyer (vos alliés comme vos bloqueurs potentiels), il est également important de considérer ce qui (ou qui) peut les influencer pour les pousser à soutenir le changement que vous recherchez. Certains activistes trouvent utile de placer différents acteurs et facteurs sur une grille comme celle présentée ci-dessous.

Acteur	Type/source de pouvoir	Position quant à votre problématique	Motivation	Peut être influencé par

COMPRENDRE LE **POUVOIR**

La cartographie des parties prenantes

La cartographie des parties prenantes peut également vous aider à identifier l'approche adaptée : certains publics cibles peuvent être influencés via des événements de diffusion publique, des marches et des manifestations de rue, ou la couverture médiatique. Pour d'autres, vous devrez peut-être les influencer par le biais d'une pétition adressée au gouvernement, d'une approche formelle de lobbying auprès d'un ministre, d'une séance d'information informelle auprès de responsables gouvernementaux ou de conseillers ministériels, ou d'autres moyens.

La cartographie du pouvoir et des parties prenantes peut vous aider à comprendre les préoccupations de sûreté et de sécurité liées à l'engagement des détenteurs de pouvoir. S'ils ne sont pas seulement réticents mais hostiles, les tentatives de les engager peuvent constituer des menaces pour la sécurité ou la vie. Dans ce cas, il faudra peut-être réévaluer votre intention, votre stratégie, vos tactiques ou votre calendrier de plaidoyer.

Le plaidoyer a toujours lieu dans un contexte politique, qu'il soit local, national ou international. **L'analyse de l'économie politique** (AEP) vise à clarifier le pouvoir et le règlement politique, parfois appelé « entente passée par les élites », qui ont mené à une situation donnée et font qu'elle reste telle qu'elle est. Il s'agit d'analyser :

- Les acteurs et les groupes d'intérêt sur votre problématique, et où le pouvoir est situé, mutualisé ou réparti entre eux
- Où et comment les décisions sont prises, et qui est inclus ou exclu de la prise de décision
- Quels sont les espaces disponibles pour faire advenir le changement, de manière formelle ou autre, et où ces espaces sont situés
- Les idées, identités, loyautés, influences et capacités dont vous avez besoin pour débattre d'un problème ou le résoudre
- Les acteurs, incitations, processus et ressources que vous devez mettre à profit, à quels moments clés et sur quelle durée
- Les risques, opportunités et conséquences involontaires potentielles impliqués.



L'ANALYSE

Si vous examinez ce type de questions et que vous agissez en fonction de vos conclusions pour faire avancer votre plaidoyer, vous faites ce que certains auteurs désignent sous le nom de « penser et agir politiquement ».

L'AEP peut être légère et peu coûteuse (voir le modèle de [l'analyse politique quotidienne](#)) et peut être associée à l'analyse du pouvoir, plutôt que de constituer un exercice séparé.

Vous pouvez également envisager d'utiliser la [Boîte à outils de l'analyse du genre, de l'inclusion, du pouvoir et de la politique \(GIPP\)](#), mise au point par Christian Aid et Social Development Direct, qui *intègre l'analyse de l'économie politique traditionnelle à l'analyse de l'EGIS*. Cette boîte à outils permet de mettre en évidence les sources et les dynamiques de pouvoir, les parties prenantes qui peuvent avoir une influence pour faire advenir le changement, ainsi que les principaux espaces sociaux et réseaux qui influent sur une problématique. De manière essentielle, elle examine les effets différenciés en fonction des acteurs, notamment les femmes et les autres groupes fréquemment marginalisés.

Qu'il s'agisse d'une approche d'AEP directe ou de la boîte à outils de l'analyse du GIPP intégrée, l'application de l'analyse de l'économie politique à un problème peut vous être utile pour la planification de scénarios, la rédaction de messages et de demandes, l'identification d'alliés potentiels et l'influence des acteurs dotés de pouvoir. Cela peut vous aider à voir au-delà des contraintes passées et à identifier les espaces de plaidoyer les plus réalistes dans lesquels vous engager pour le changement que vous souhaitez.

Il peut s'avérer qu'un acteur dont le titre suggère du pouvoir n'en détient pas en réalité, peut-être parce qu'il a été marginalisé pour des raisons politiques ou institutionnelles. En revanche, des personnes qui n'ont pas de rôle formel peuvent détenir un « pouvoir invisible » en raison de leurs relations avec un détenteur de pouvoir ou un réseau clé, ou de leur accès à des ressources, à un groupe ethnique ou de parenté influent, etc. L'analyse du pouvoir, l'analyse de l'économie politique et la cartographie des parties prenantes contribuent à clarifier les voies qui mènent vers les changements que vous souhaitez voir advenir.

COMPRENDRE LE **POUVOIR**

Les outils pour vous aider à étudier la question du pouvoir



Il existe une gamme d'outils et d'approches disponibles pour étudier la question du pouvoir et les acteurs qui sont dotés des capacités individuelles ou collectives de faire advenir les changements que vous souhaitez. Consultez par exemple les ressources influentes de [Power Cube](#) pour découvrir les espaces du pouvoir (fermés, invités ou créés) ; les visages du pouvoir (visibles, cachés et invisibles) ; et les niveaux du pouvoir (local, national, international ou mondial) lorsqu'ils touchent à une problématique de plaidoyer.

LE TEST DE VOTRE ANALYSE

Nous avons tous des attitudes, des croyances et des dispositions à l'égard de différentes problématiques et personnes, du fait de notre qualité d'êtres humains. Nous travaillons souvent avec des personnes dotées du même état d'esprit. Cela signifie que nous risquons potentiellement de confirmer nos propres préjugés (voies de pensée faciles et familières) : il est donc essentiel de tester votre analyse auprès d'un acteur externe ou d'un ami critique, peut-être même d'un détenteur de pouvoir avec lequel vous entretenez de bonnes relations, avant d'élaborer un plan de plaidoyer autour de celle-ci.



L'ANALYSE

L'IDENTIFICATION DES STRATÉGIES DE PLAIDOYER

Après vos analyses associées, vous serez mieux à même de décrire une théorie du changement pour votre plaidoyer :

- Comment vous voyez le changement advenir concernant votre problématique, y compris les acteurs et les facteurs clés ;
- Comment, quand, avec quoi et avec qui vous comptez agir pour l'influencer ;
- Comment et quand vous saurez que vous faites des progrès, ou que vous devez intensifier, adapter ou corriger le cap.

Vous devrez presque toujours mettre au point des stratégies et des approches différentes pour engager divers détenteurs de pouvoir à différents niveaux et dans différents espaces pour atteindre vos objectifs. Cela peut aider à construire un réseau de petits changements qui s'additionnent pour vous aider à atteindre les résultats escomptés.

LE PASSAGE EN REVUE ET L'ACTUALISATION DE VOTRE ANALYSE

Mais ne considérez pas votre analyse initiale comme complète, parfaite ou figée. Soyez prêt à réexaminer, actualiser ou même modifier considérablement votre analyse au moment où vous envisagez des changements de contexte, que ce soit lors de réunions debout, de réflexions plus formelles sur vos carnets de bord de plaidoyer ou même de discussions autour d'un café.

La création d'une culture de la réflexion et de l'analyse peut être utile à bien des égards : vous pouvez par exemple, de manière régulière, vérifier que vous êtes conscient des questions de genre et que vous en tenez compte, ou vous interroger sur le contexte sociopolitique pour envisager des changements dans les alliés, les bloqueurs ou les influenceurs potentiels en matière de plaidoyer.

COMPRENDRE LE **POUVOIR**

Y A-T-IL UN POTENTIEL D'INFLUENCE ?

Lorsqu'elle est « suffisamment bonne » pour être utilisée mais pas figée, votre analyse aidera à déterminer si vous et vos alliés avez le potentiel d'influencer une situation donnée :

- Si vous voyez une grande porte ouverte pour le changement, caractérisée par une circonscription offrant un large soutien et le besoin uniquement d'un catalyseur ou d'un dernier coup de pouce pour le changement, alors continuez.
- Si vous rencontrez des portes fermées, mais que vous avez la possibilité de parvenir à un changement substantiel par l'intermédiaire d'un effort concerté, alors efforcez-vous de trouver les bonnes clés et de débloquer la situation.
- Si vous vous heurtez à de véritables murs : résistance enracinée, peu d'alliés, ouvertures difficiles à percevoir pour un changement au moins progressif, ou risques substantiels, vous devrez peut-être réexaminer le plaidoyer prévu.

Heureusement, il est souvent possible (même dans des environnements restrictifs) de recentrer votre plaidoyer en l'éloignant d'une problématique prévue qui peut être fermée à un certain moment. Vous pouvez choisir d'opérer à un niveau différent de celui prévu à l'origine, en vous concentrant sur le niveau micro ou méso où vous pensez pouvoir gagner plus de terrain, par exemple. Vous pouvez également choisir d'appuyer le renforcement du pouvoir d'action des communautés, les récits progressistes dans le discours public, et la solidarité et les réseaux sociaux, ainsi que de protéger l'espace de la société civile d'autres manières.

QUELQUES RÉFLEXIONS D'OSC SUR L'ANALYSE À DES FINS DE COMPRÉHENSION ET D'INFLUENCE

Comment dialoguez-vous avec les communautés dans le cadre de votre analyse ?

Le ZPP note la manière dont il facilite l'analyse et les diagnostics des communautés, afin qu'ils puissent convenir collectivement des priorités, des solutions locales et des stratégies pour les faire progresser. Cela comprend la sensibilisation et la formation aux droits humains, l'analyse du gouvernement local et des processus de politique publique, et l'identification des opportunités permettant aux personnes de faire avancer leurs sujets.

Corambiente souligne également l'importance de l'analyse au niveau local, qui fait partie intégrante du renforcement du pouvoir d'action des communautés : identification des problématiques locales, des dynamiques de pouvoir et des blocages, ainsi que des voies menant aux détenteurs de pouvoir. Elle aide les communautés à construire et à documenter une base d'éléments probants à présenter aux détenteurs de pouvoir. Au niveau national, Corambiente suit les questions d'intérêt (agroécologie, production biologique, modèles d'inégalité, renforcement du pouvoir d'action des femmes) et les législations ou processus politiques connexes, puis coordonne et consolide les contributions communautaires sur ces thèmes pour les présenter aux décideurs de différentes manières et dans divers espaces.

Y a-t-il d'autres types d'analyses que vous trouvez utiles ?

L'ICEFI met l'accent sur l'analyse politique, économique, du pouvoir et géopolitique, mais aussi, en tant que *think tank* sur les questions de finances publiques, l'analyse financière. Visant à ne laisser personne de côté, il considère dans son analyse les gagnants et les perdants, les lacunes et les opportunités.

Le BAN met en œuvre une analyse économique, financière et juridique rigoureuse des questions liées aux finances publiques, à la fiscalité, aux dépenses et à la dette. Il souligne également l'importance de l'analyse du pouvoir et des parties prenantes pour « connaître les pouvoirs, les acteurs et le calendrier » pour l'engagement dans le plaidoyer. Il met par ailleurs en avant l'importance de l'analyse situationnelle et des « données humaines », faits et histoires inclus.

La CCALCP met l'accent sur l'analyse juridique, économique, environnementale et des politiques publiques. Elle étudie les dimensions liées à l'égalité et à l'inclusion, et notamment l'allocation des ressources pour les communautés marginalisées, y compris celles touchées par les dommages environnementaux et la perte des écosystèmes en raison de pratiques extractives, qu'elles soient légales ou non.

COMPRENDRE LE **POUVOIR**

Avez-vous trouvé utile d'entreprendre différents types d'analyses ?

La CONGOOP souligne l'importance d'adopter toute une gamme d'analyses variées, portant notamment sur les aspects liés au pouvoir, juridiques et politiques, budgétaires, de genre et d'inclusion sociale, ainsi que de mener des sous-analyses régionales ou sous-régionales. Elle insiste particulièrement sur l'analyse de genre : prise en compte de la place des femmes rurales et des femmes dans l'agriculture au sein de la prise de décision budgétaire (et allocations budgétaires positives du point de vue du genre sanctuarisées), aux niveaux national et local.

Les conflits influencent-ils votre approche vis-à-vis de l'analyse ?

Le ZPP souligne l'importance de l'analyse des conflits et de la programmation sensible aux conflits pour veiller à comprendre l'impact potentiel des programmes. Sachant cela, vous pouvez vous efforcer de ne pas nuire, et éviter de contribuer à l'instabilité ou à la violence ou de mettre en danger les communautés ou les membres du personnel.

La CCEEU analyse les effets des conflits armés sur les communautés dans différentes régions et le degré de respect du DIH et du droit relatif aux droits humains. Elle recueille et vérifie des données sur les incidents violents ; et enquête sur les tendances des attaques contre les communautés, les activistes et les défenseurs des droits humains (DDH) dans différents lieux. Elle consolide les données et analyses provenant des communautés dans des mémorandums que ces dernières peuvent présenter aux détenteurs de pouvoir.

Avez-vous des suggestions pour ceux qui entreprennent des analyses dans des environnements restrictifs ?

La CCALCP signale la nécessité pour les OSC, en particulier dans des environnements restrictifs, de s'appuyer parfois sur des analyses externes supplémentaires. Cela peut apporter une expertise technique ou académique reconnue, une validation supplémentaire aux yeux des détenteurs de pouvoir, des relations et des réseaux supplémentaires ou plus solides à utiliser, et des espaces nouveaux ou améliorés dans lesquels plaider.

PARTIE 2

LA PARTICIPATION

**IMPLIQUER LES COMMUNAUTÉS, RENFORCER LE POUVOIR D'ACTION
DES DÉTENTEURS DE DROITS**

ASSURER SA LÉGITIMITÉ DE MANIÈRE PÉRENNE

OUVRIR LES ESPACES DE PLAIDOYER AUX COMMUNAUTÉS

INCLURE LES PERSONNES ET LES GROUPES MARGINALISÉS

PRÉSENTER VOTRE PLAIDOYER AU NIVEAU ADAPTÉ

ADOPTER UNE APPROCHE QUI VISE LE RENFORCEMENT
DU POUVOIR D'ACTION

QUELQUES RÉFLEXIONS D'OSC SUR LE PLAIDOYER
À DIFFÉRENTS NIVEAUX

LA PARTICIPATION

Tout plaidoyer est local parce qu'il doit commencer et se terminer au niveau d'une communauté ou d'un groupe qui est affecté par des conditions, des politiques, des pratiques, des valeurs sociales, des normes ou des comportements défavorables.

Il est essentiel que, s'agissant d'une campagne de plaidoyer, la communauté se l'approprie, y participe et en assure la direction de manière effective, car c'est souvent elle qui est la plus exposée aux conséquences involontaires ou au retour de bâton. Il peut s'agir d'une « communauté » géographique ou d'intérêt : petits exploitants agricoles, femmes touchées par la VFG, personnes déplacées de force, etc.

Les principes des droits humains sous-tendent l'inclusion, la participation effective et le renforcement du pouvoir d'action des communautés. Permettre aux citoyens de connaître leurs droits et les aider à développer leurs connaissances, leurs compétences, leur analyse et leur confiance pour défendre leurs droits constitue une part importante du plaidoyer en faveur de la justice sociale.

ASSURER SA LÉGITIMITÉ DE MANIÈRE PÉRENNE

C'est la communauté qui est la plus légitime à exiger des changements, une légitimité qu'elle partage avec les OSC qui plaident à leurs côtés.

Les organisations qui plaident avec (ou pour) une communauté doivent réfléchir régulièrement à leur pertinence, à leur participation et à leur leadership sur la question, ainsi qu'aux stratégies à poursuivre. Ce type de processus dynamique et participatif donne à une organisation sa légitimité et son mandat sur une question, ainsi que la crédibilité nécessaire pour engager les détenteurs de pouvoir aux côtés ou au nom des membres de la communauté.

« Rien sur nous sans nous » est une devise utilisée depuis longtemps par les activistes politiques et des droits humains pour transmettre l'idée qu'aucun représentant ne devrait décider d'une politique, d'une position ou d'une action sans la pleine participation des personnes concernées.

COMPRENDRE LE **POUVOIR**

OUVRIR LES ESPACES DE PLAIDOYER AUX COMMUNAUTÉS

Il n'est pas forcément aisés de faire en sorte que la communauté participe pleinement à une initiative de plaidoyer et en assure la direction : cela requiert des processus, du temps et des ressources, et vous devrez peut-être vous appuyer sur des leaders délégués. Mais ce n'est pas impossible, avec l'intention, l'implication et le soutien organisationnel adaptés. Les organisations de plaidoyer peuvent permettre aux chefs communautaires de se représenter eux-mêmes : en proposant des formations, en ouvrant des espaces, en contribuant à l'élaboration de messages destinés à différents publics, dans la mesure permise par les opportunités et les exigences du plaidoyer.

La plupart du temps, les organisations non gouvernementales (ONG), entre autres, s'efforcent d'inclure la participation de la communauté aux étapes clés du cycle de vie d'une initiative de plaidoyer (de la conception à la mise en œuvre, au suivi, à l'adaptation, à l'établissement de rapports et à l'évaluation, en passant par la planification). Cela assure le renouvellement de l'appropriation au moment des étapes clés du cycle.

Les OSC peuvent mettre à disposition leur propre plaidoyer (ou celui d'un tiers) ou expertise technique pour compléter les voix des communautés, mais doivent veiller à ne pas toujours « parler au nom » de ces dernières, et assurément à ne pas marginaliser encore davantage les communautés et leurs chefs en proposant des intervenants formés ou experts du point de vue technique sur une question.

CLURE LES PERSONNES ET LES GROUPES CONFRONTÉS À LA MARGINALISATION

Le ZPP souligne qu'il est essentiel que les citoyens actifs (en particulier les groupes souvent exclus constitués par les femmes, les jeunes et les personnes handicapées) se mobilisent pour inciter les porteurs de devoirs à réaliser leurs droits, et qu'ils encouragent ceux-ci à répondre à ces demandes légitimes, voire exigent qu'ils le fassent.

Le ZPP facilite l'analyse par les communautés et les groupes de leurs défis collectifs, des solutions possibles et des pistes pour contacter les bureaux gouvernementaux et autres institutions mandatées. L'organisation aide les groupes de citoyens à élaborer des stratégies et des plans et à se mobiliser pour revendiquer les droits humains et les services sociaux de base qui leur sont dus (eau, éducation, santé, participation, etc.), en particulier au niveau local.



LA PARTICIPATION

Permettre aux détenteurs de droits de présenter leurs propres problématiques, analyses et solutions se fait souvent au niveau du terrain et municipal/du district (micro et méso). Toutefois, cela peut fonctionner au niveau national et international, lorsque les chefs ou les porte-parole communautaires reçoivent le soutien préparatoire approprié et sont correctement accompagnés.



La CCEEU note comment elle a créé et utilisé *des espaces sûrs* pour le plaidoyer en Colombie en assurant la présence de responsables gouvernementaux, de membres de la communauté internationale (corps diplomatique) et d'autres intermédiaires. Cela a contribué à mettre en place un environnement propice au dialogue avec le gouvernement, caractérisé par une amélioration des aspects liés à la gestion des relations, à la transparence et au suivi ou à la redevabilité sur les questions de DIH et de droits humains ayant fait l'objet de discussions et d'accords.

Dans le guide *Creative Coalitions – A Handbook for Change*, Crisis Action avance qu'il est tout à fait possible de coordonner, d'appuyer et d'accompagner une campagne de plaidoyer puissante tout en restant en coulisses. L'organisation note que « l'amplification d'une série de diverses voix s'exprimant à partir de leur propre expérience peut avoir plus de poids et d'authenticité ».

Le plaidoyer peut être présenté à différents niveaux : micro, méso et macro (local, intermédiaire et national/international), ou sur les trois niveaux en fonction de la problématique et du contexte. Il est généralement plus facile pour les communautés de se représenter aux niveaux inférieurs, pour des raisons d'accès, de dépenses, de confiance en soi, etc. Pourtant, c'est encore possible, et parfois vital, de le faire au niveau macro.

PRÉSENTER VOTRE PLAIDOYER AU NIVEAU ADAPTÉ

L'analyse et la cartographie peuvent vous aider à identifier le ou les niveau(x) adapté(s) au(x)quel(s) intervenir en fonction de vos objectifs de plaidoyer. Il peut s'agir d'éléments très précis (par exemple : obtenir des modifications aux réglementations locales ou aux allocations budgétaires), ou bien très larges (demande de refonte d'une loi nationale ou d'une politique internationale par exemple).

COMPRENDRE LE **POUVOIR**

Le niveau micro :

À ce niveau de terrain, vous êtes peut-être amené à défendre les droits d'individus, de petits groupes (par exemple, des personnes qui n'ont pas accès à la terre dans un lieu) ou de communautés. Il peut s'agir notamment d'appuyer les capacités des communautés en matière d'analyse des problèmes et d'engagement dans le plaidoyer, de plaider en faveur des services publics de base, de résoudre des problèmes juridiques ou de rechercher l'inclusion de communautés ou de groupes spécifiques dans un programme de développement.

Le niveau méso :

À ce niveau, les OSC de justice sociale cherchent à assurer la redevabilité du gouvernement et sa réceptivité quant aux préoccupations de la communauté. La société civile peut collaborer avec les communautés ou les groupes communautaires concernant le suivi de l'extraction des ressources ou des budgets municipaux, l'audit social et la consultation communautaire sur les projets d'infrastructure ou les pratiques des entreprises, par exemple.

Au Guatemala, par exemple, la **CONGCOOP** a formé des femmes autochtones, dans les commissions d'audit social, à la mobilisation pour le plaidoyer et l'engagement politique. Cela les a aidées à réaliser une analyse budgétaire, à présenter une proposition de budget éclairée par la communauté à la Commission municipale et à en discuter à la radio locale pour renforcer la visibilité du sujet et y sensibiliser davantage le public.

(e.g.)

En Colombie, la CCALCP s'étend sur différents niveaux car elle crée des liens entre les injustices et l'analyse collective des communautés paysannes et les détenteurs de pouvoir dans les institutions locales et du district. Elle porte également ces préoccupations à l'attention de la Juridiction spéciale pour la paix autonome, des ministères et des hauts responsables gouvernementaux. Elle aide les communautés à apporter leurs propres mots dans le monde du plaidoyer, en contribuant à préparer les représentants de la communauté, à formuler des messages et à clarifier les propositions pour les décideurs.

(e.g.)

LA PARTICIPATION

Le niveau macro :

À ce niveau, les OSC et leurs réseaux impliquent souvent des institutions gouvernementales ou d'autres organismes nationaux tels que le pouvoir judiciaire, des organisations semi-étatiques ou une Commission nationale des droits humains. Vous pouvez également traiter avec des entreprises, y compris des multinationales, en lien avec leurs investissements et leurs activités, et notamment l'exploitation minière.

La société civile et les réseaux sont souvent impliqués dans la recherche et les publications ou encore le plaidoyer direct ; ils peuvent entre autres faire du lobbying auprès des responsables gouvernementaux et des politiciens. Parmi les thèmes abordés, on peut citer la transparence et la bonne gouvernance, les questions d'équité en matière de fiscalité et de dépenses publiques, les pratiques d'inclusion sociale de protection, les mesures de dialogue communautaire et de consolidation de la paix, ainsi que la sécurité et la protection des communautés et des groupes à risque.

(e.g.)

En Colombie, les OSC s'emploient à appuyer l'Accord de paix, et notamment les mesures visant à soutenir les femmes et les peuples autochtones, à renforcer les droits fonciers et l'accès à la terre et à assurer la protection des défenseurs des droits humains.

Vous constaterez peut-être, à partir de vos analyses, que vous devez intervenir au niveau international pour faire progresser votre travail (par le biais des agences de l'Organisation des Nations unies (ONU), des mécanismes de défense des droits humains, des institutions financières internationales ou des processus de gouvernance d'entreprise).

(e.g.)

Les organisations de la société civile pour la justice sociale et les droits humains dans la région d'Israël et des territoires palestiniens occupés travaillent depuis longtemps au niveau national et international, notamment en Irlande, au niveau de l'Union européenne et à l'ONU. Il s'agit notamment de plaider en faveur de l'application juste du DIH et du droit relatif aux droits humains ; de suivre les violations du DIH et le déni de droits ; et d'exiger la reddition de comptes concernant les violations du DIH et du droit relatif aux droits humains, notamment via des conséquences juridiques.

COMPRENDRE LE **POUVOIR**

Les destinataires du plaidoyer à différents niveaux

MICRO :

Individus et groupes, aînés et chefs communautaires traditionnels, chefs d'établissement et enseignants, chefs de village, chefs religieux, responsables des administrations locales (élus/membres du personnel), officiers de la police et de l'armée ou agents locaux, parents d'élèves, agents de santé communautaires et de dispensaires, agents de logement et d'aide sociale, familles et voisins, responsables locaux des transports, agents de sécurité, communautés scolaires, organisations communautaires et organisations de la société civile (OSC), représentants locaux d'acteurs privés

MÉSO :

Groupes communautaires et d'intérêt (agriculteurs, pêcheurs, hommes, femmes, jeunes), fonctionnaires municipaux, responsables de district, municipalités, maires, élus, chefs d'établissement, comités d'éducation et de santé du district, fonctionnaires de la police, de l'armée et des tribunaux, agents de vulgarisation agricole, travailleurs sociaux, hôpitaux et centres de santé, villages ou communautés voisins, employeurs et autres acteurs privés, organisations communautaires, OSC et ONG, médias locaux/réseaux sociaux, groupes de survivants et de soutien

MACRO :

Institutions et fonctionnaires gouvernementaux, parlement et sous-commissions ou conseils, élus, ministres et conseillers, entreprises semi-publiques et entreprises de services publics, représentants nationaux ou internationaux d'acteurs privés, organisations communautaires, OSC, ONG et ONGI, réseaux de la société civile, alliances et coalitions, diplomates, universitaires, médias locaux, nationaux et/ou internationaux, réseaux sociaux, groupes de survivants et de soutien, groupes politiques, mouvements sociaux, campagnes internationales, agences de l'ONU et autres mécanismes internationaux (ODD, droits humains, redevabilité des entreprises)

Les groupes n'appartiennent pas à un seul niveau. Vous pouvez cibler certains d'entre eux tout en travaillant principalement à un niveau différent, et vous interviewerez souvent, bien entendu, sur plusieurs niveaux.

ADOPTER UNE APPROCHE QUI VISE LE RENFORCEMENT DU POUVOIR D'ACTION

Lorsque vous examinez les différents espaces de plaidoyer et les avantages de vous y engager, il est important de considérer qui sont les personnes dont ils renforcent les moyens et le pouvoir d'action.

Vous pourriez être invité à discuter d'une question avec des détenteurs de pouvoir, mais potentiellement dans un espace clos dont les alliés importants sont exclus, ou dans un espace où vous sentez qu'il y a peu d'espoir d'être effectivement entendu ; vous décidez donc de ne pas vous engager. Ou vous pourriez être en mesure d'accéder à un espace, mais il pourra être plus efficace (ce qui renforcera également le pouvoir d'action) d'ouvrir cette opportunité aux acteurs communautaires, aux alliés de la coalition ou à d'autres, si c'est possible.



La CONGCOOP note la nécessité d'œuvrer à une participation plus large et plus démocratique aux processus et aux institutions qui détiennent du pouvoir, même (ou surtout) s'ils sont fermés ou alignés sur des intérêts particuliers.

Crisis Action fait remarquer le principe simple selon lequel pour avoir le plus grand impact, « la bonne expertise doit être appliquée de manière stratégique, là où elle peut contribuer au maximum à l'objectif global ». La tâche des OSC est d'associer ce conseil stratégique à une approche de renforcement du pouvoir d'action qui donne en permanence une place centrale aux communautés.

Au cours de l'élaboration de cette ressource d'apprentissage, **la CCALCP** s'est demandé : « Qui peut mener des activités de plaidoyer ? » Elle affirme que légitimer les luttes des communautés, aider les leaders à renforcer leur pouvoir d'action et trouver des espaces de dialogue leur permettant de revendiquer leurs droits aux niveaux micro, méso et macro représente un véritable défi pour les OSC du développement durable et de la justice sociale.

« Les communautés peuvent tout faire » si vous leur en donnez les moyens et les aidez à créer les espaces nécessaires, abonde le **ZPP**.

Selon **Corambiente**, il y a des enseignements à tirer sur la manière de faire parvenir la voix des chefs communautaires, des femmes et des peuples autochtones (qui est de plus en plus entendue au niveau micro) jusqu'au niveau méso et macro, et de garantir des mesures pour répondre à leurs préoccupations et demandes.

COMPRENDRE LE **POUVOIR**

Le développement des capacités pour le plaidoyer

- Le renforcement du pouvoir d'action peut impliquer le soutien au développement des capacités des communautés et des OSC locales afin de renforcer les connaissances, les compétences, la compréhension et les relations pour le plaidoyer, au niveau individuel, du projet, de l'organisation ou du réseau.
- Il peut s'agir, par exemple, d'aider à établir les relations et les liens nécessaires pour éléver ou amplifier une problématique (par exemple pour la faire passer à un échelon régional ou international), en recherchant des alliés appropriés et en contribuant aux présentations. Il est important de vous assurer que lorsque vous vous engagez dans des réseaux et des coalitions quels qu'ils soient, mais surtout régionaux ou internationaux, vous avez la capacité d'appuyer l'étendue et la qualité de la coordination requise pour un plaidoyer efficace. Pour être efficaces, les coalitions ont besoin que les OSC membres y contribuent, plutôt que d'assumer un rôle de membres passifs ou de se contenter d'en tirer profit.
- Après avoir cerné les lacunes en matière de connaissances ou de pratiques, le développement des capacités comprend généralement un soutien structuré pour répondre aux besoins cernés (par exemple de formation), des processus d'appui et des modèles d'interaction, ou une combinaison de ces aspects.
- Du niveau micro au niveau méso ou macro, vous pouvez obtenir des bénéfices opportuns en trouvant, créant ou exploitant des espaces de plaidoyer sûrs pour le dialogue entre les communautés marginalisées et ceux qui détiennent le pouvoir.

ACTIONS DE PLAIDOYER D'OSC À DIFFÉRENTS NIVEAUX

Comment vous appuyez-vous sur les problématiques de plaidoyer identifiées au niveau micro pour donner corps au plaidoyer à d'autres niveaux ?

Corambiente accompagne les communautés et les groupes locaux sur l'ensemble des cycles électoraux et de politiques. Elle les aide à analyser les problématiques collectives et à recueillir des éléments probants, cartographie les acteurs et les processus municipaux pertinents, identifie les moments et les espaces de plaidoyer, et contribue à renforcer leur pouvoir d'action pour leur permettre de transformer leurs situations de vie. Outre appuyer le travail au niveau communautaire, Corambiente identifie des thèmes clés, en adéquation avec les priorités locales des communautés et des femmes (agroécologie, souveraineté alimentaire, inégalités, action environnementale et climatique), sur lesquels travailler au niveau national.

Le ZPP travaille au plus près du terrain, appuyant l'analyse, la mobilisation et la capacité d'agir des citoyens actifs qui défendent leurs droits humains. Dans le même temps, il cherche à renforcer la réactivité des détenteurs de pouvoir au sein des collectivités locales, des prestataires de services publics, etc. Bien que les communautés avec lesquelles il collabore soient principalement engagées au niveau local, le ZPP identifie certaines problématiques communes à porter à un niveau supérieur, par exemple les ministères et organismes gouvernementaux ou les Commissions indépendantes sur le genre, la paix et la réconciliation, et les droits humains.

Le plaidoyer au niveau macro

L'ICEFI est un *think tank* qui se consacre principalement au lobbying au niveau national dans différents pays d'Amérique centrale. Il collabore avec des ministres, des conseillers gouvernementaux, des ministères des Finances, des autorités fiscales, des organes gouvernementaux législatifs et exécutifs et des missions diplomatiques. Dans ce monde, une analyse technique lourde (économique, financière, institutionnelle) est nécessaire pour travailler dans des canaux formels ou informels. L'ICEFI cherche à influencer la budgétisation ou le processus d'élaboration d'une politique. Si ses analyses détaillées sont très techniques, elles s'inscrivent toutefois également dans un discours plus large sur le développement durable, la justice sociale et les droits.

Comment abordez-vous le plaidoyer sur des questions d'une importance particulière pour les personnes marginalisées ?

Avec son accent thématique transversal sur le développement rural, l'agriculture et le développement démocratique, **la CONGOOP** coopère avec des acteurs ruraux et paysans, des femmes autochtones, le Forum national des femmes, le Mouvement populaire pour la santé et d'autres parties prenantes du Guatemala. Elle défend l'avancement et la mise en œuvre effective du projet de loi de 2021 sur le renforcement de la représentation des femmes et des peuples autochtones dans la politique et la société, ainsi que sur la discrimination généralisée à l'égard des femmes et les niveaux élevés de VFG. Elle plaide également en faveur des droits fonciers et de la protection des activistes sociaux et des DDH.



PARTIE 3

L'ENGAGEMENT

CIBLER LES DÉTENTEURS DE POUVOIR ADAPTÉS DE LA MANIÈRE ADAPTÉE

CONNAÎTRE LE PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION

CONSTRUIRE UN CAPITAL POLITIQUE
SUR VOTRE PROBLÉMATIQUE

DIFFUSER VOS MESSAGES PAR L'INTERMÉDIAIRE DES MÉDIAS

MAXIMISER L'ACCÈS À L'INFLUENCE

TRAVAILLER AU SEIN DE RÉSEAUX ET DE COALITIONS

ADAPTER VOS MESSAGES DE PLAIDOYER DE MANIÈRE
À MAXIMISER VOTRE INFLUENCE

TRANSMETTRE VOS MESSAGES EFFICACEMENT

LE PLAIDOYER NUMÉRIQUE PEUT ENCOURAGER
L'ENGAGEMENT CIVIQUE

ADAPTER VOTRE APPROCHE DE COMMUNICATION

CONSEILS RAPIDES ISSUS DU DIALOGUE DES PARTENAIRES
DE CHRISTIAN AID IRELAND

L'ENGAGEMENT

Après avoir identifié les destinataires du plaidoyer à cibler et défini vos demandes, il existe différentes pistes parmi lesquelles choisir, ou à associer entre elles, pour les aborder et les influencer. Voici certains éléments importants à prendre en compte :

ÉTAPE 1 : CONNAÎTRE LE PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION

« Ayez en tête les pouvoirs, les acteurs et les calendriers de votre engagement pour le plaidoyer » - **BAN**

- Pour comprendre les points d'entrée de votre plaidoyer, en particulier en ce qui concerne les lois ou les politiques, identifiez et renforcez vos connaissances des processus d'élaboration des politiques ou **de prise de décision** pertinents : cycle budgétaire, élection, ou encore consultation publique.
- Les analyses de différents types peuvent mettre en évidence les voies de plaidoyer, les opportunités, les questions de calendrier et de séquençage, les besoins en ressources et les risques. La cartographie des parties prenantes peut permettre de déterminer qui sont les acteurs qu'il est adapté d'engager : ceux dotés d'un mandat ou d'une responsabilité décisionnelle, ou d'obligations qui sont celles d'un porteur de devoirs, dans le langage des droits humains.
- Votre analyse peut aider à identifier l'approche adaptée dans les espaces adaptés ; les étapes et les moments appropriés du cycle de décision ; et les données, les éléments probants et le format qui devraient être en mesure d'influencer les décisions, les politiques ou les pratiques publiques.
- Il peut également y avoir des pratiques et des acteurs privés que vous souhaitez influencer ou arrêter, qu'il s'agisse de multinationales, d'entreprises locales, de groupes d'investisseurs ou de banques régionales. Les exigences légales ou réglementaires peuvent manquer de clarté et vous pouvez demander une transparence accrue, l'application d'une procédure officielle, un consentement éclairé et valable pour les communautés touchées, ou une redevabilité privée et publique à l'égard des questions problématiques.

COMPRENDRE LE POUVOIR

- Vous voudrez peut-être éclairer les débats et les attitudes, influencer les normes et les attitudes sociales, mettre en évidence les inégalités ou défendre la participation des personnes marginalisées à la société. Par exemple, vous pourrez juger bon de vous attaquer à des problèmes culturels tels que les rôles traditionnels des femmes ou l'invisibilité fréquente dans la société des personnes handicapées.
- Progressez dans ces domaines via la sensibilisation et l'amélioration de la compréhension, la modification des attitudes et comportements sociaux et l'amplification de la voix des groupes marginalisés, plutôt que de viser à influencer les politiques, ou d'influencer uniquement les politiques.
- Il peut y avoir des occasions informelles de rencontrer des détenteurs de pouvoir en personne, lors d'événements communautaires ou sportifs ou de réunions du conseil, ou même autour d'une tasse de café, et de faire valoir votre point de vue. Un mot glissé dans la bonne oreille au bon moment peut s'avérer avoir une grande influence.
- La promotion du changement sur des questions plus importantes ou à la progression plus lente pourrait impliquer d'encourager la couverture médiatique ou d'organiser des événements publics, des manifestations ou des campagnes. Cela pourrait également passer par la formation de « champions » communautaires, l'obtention de l'appui de politiciens, de chefs traditionnels ou d'autres personnes influentes, ou de la transmission vos messages dans la société par l'intermédiaire de l'art, de la danse, de la musique ou d'autres expressions culturelles.

La CCALCP, évoluant dans l'espace formel du lobbying pourvue de son expertise juridique spécifique, décrit les progrès accomplis lorsqu'elle a détaillé davantage le droit à la participation des communautés locales sous la pression des industries extractives. Elle aide à établir, avec la Juridiction spéciale pour la paix autonome, la légitimité des demandes de justice et de réparation centrées sur les victimes et élaborées par la communauté pour les actions violentes commises par des acteurs étatiques. Elle a contribué à faire en sorte que la voix des victimes soit entendue et, une fois une décision juridique prise (de la manière prévue), elle assure le suivi des mesures de mise en œuvre.





L'ENGAGEMENT

ÉTAPE 2 : CONSTRUIRE UN CAPITAL POLITIQUE SUR VOTRE PROBLÉMATIQUE

Étudiez les moyens dont vous disposez pour construire un **capital politique** (la capacité de créer et d'exercer une pression sur les parties prenantes influentes pour qu'elles agissent de la manière que vous souhaitez) autour d'une problématique.

- Cela peut commencer par le fait de sensibiliser à une problématique et d'en améliorer la compréhension. Vous pourrez alors faire en sorte qu'une certaine pression (de la part de médias ou de personnes influentes telles que des chefs religieux ou traditionnels, des universitaires, des groupes intercommunautaires) soit exercée sur un détenteur de pouvoir afin qu'il soutienne un changement suggéré.
- Exercer une influence peut passer par la création d'un réseau de détenteurs de pouvoir qui examineront vos éléments probants, vos arguments et vos propositions, dans le contexte d'autres arguments, positions et compromis qui, à votre avis, sont les leurs ou au sujet desquels ils ont été visés par du lobbying.
- Dans un autre contexte, il est également possible d'obtenir l'approbation d'un acteur influent qui encourage les autres à se sentir en sécurité à l'idée de soutenir une proposition. Avec un peu de chance et d'efforts, vous pourriez obtenir l'engagement d'un gouvernement ou d'un ministre à l'égard d'un plan d'action ou d'une allocation budgétaire.
- Faites en sorte qu'il soit aussi facile que possible pour un détenteur de pouvoir de vous soutenir, dans un délai approprié : réfléchissez donc à ce qui le motivera. Il peut s'agir de faits convaincants, d'histoires émouvantes, d'une pression de la base, de demandes médiatiques, de manifestations publiques de soutien importantes ou de la disponibilité d'une couverture politique pour lui permettre de soutenir votre problématique.
- Il pourra être utile de publier un document de recherche ou un sondage d'opinion et de le présenter aux décideurs politiques, de lancer une campagne de coalition de la société civile ou d'encourager les électeurs à adresser des pétitions à des politiciens sélectionnés. Ou bien vous souhaiterez peut-être faire preuve de discrétion en informant les responsables des ambassades étrangères et en les incitant à exercer une influence.

COMPRENDRE LE POUVOIR

Mise en pratique : comment construisez-vous un capital politique sur vos problématiques de plaidoyer ?



Corambiente souligne l'importance de la participation communautaire tout au long du cycle du plaidoyer, par exemple lorsque des représentants ou des délégués communautaires dirigent le processus de mise en œuvre (ou y participent). Comme nous l'avons mentionné, c'est important car il s'agit d'une question de droits, et cela renforce la puissance du plaidoyer.

La CCALCP met en avant qu'il est essentiel de faire appel à des tiers (pour leurs connaissances, leur expertise et leur crédibilité auprès des détenteurs de pouvoir) à certains moments, par exemple sur des questions techniques.

La CCALCP et le ZPP identifient l'importance d'un dialogue préalable, ou préliminaire, avec les principales parties prenantes à diverses fins : information, recueil de renseignements, test de la définition d'une problématique ou d'un positionnement, ou conclusion d'une alliance potentielle.

ÉTAPE 5. DIFFUSER VOS MESSAGES PAR L'INTERMÉDIAIRE DES MÉDIAS

Une option importante dans de nombreux contextes de plaidoyer est de sélectionner des médias et de collaborer avec eux, de contribuer au discours public et de construire un capital politique. Parfois, cela peut impliquer de cultiver de bonnes relations avec des journalistes, des journalistes d'opinion ou des analystes influents et de confiance, et de chercher à influencer ce qu'ils publient sur votre thème dans la presse écrite, à la radio ou à la télévision.

La décision de coopérer avec les médias traditionnels, ou les réseaux sociaux, pour exercer une pression politique dépend de la nature de votre problématique et de vos messages, des personnes que vous souhaitez atteindre et de la façon dont vous espérez que le message sera reçu et utilisé. Vous vous appuierez, bien entendu, sur vos ressources et votre capacité d'intervenir de manière efficace dans les espaces médiatiques que vous aurez sélectionnés.

Réfléchissez aux exigences et aux perceptions du média et du canal. Un détenteur de pouvoir que vous ciblez sera-t-il influencé par un éditorial que vous pourrez faire publier dans un journal respecté ? Ou par une vaste campagne sur les réseaux sociaux qui capte l'attention du grand public et exige que les détenteurs de pouvoir se mettent à l'écoute ?

L'ENGAGEMENT



Mise en pratique : comment avez-vous utilisé les médias pour faire progresser votre plaidoyer ?

Le BAN souligne l'importance de la coopération avec des médias (éclairés et progressistes) pour contribuer à façonner un discours public ou un programme de plaidoyer. Cela peut contribuer à rendre visibles publiquement vos problématiques et vos solutions potentielles ainsi qu'à renforcer progressivement la compréhension du public et la pression exercée par celui-ci : on évite ainsi une situation où la problématique est liée uniquement à vous, acteur unique ou isolé de la société civile, aux yeux des détenteurs de pouvoir.

Sur certaines problématiques de plaidoyer sensibles, **le ZPP** note qu'il a dû s'associer à d'autres organisations locales, développer l'intérêt médiatique, mobiliser le public pour qu'il « pose les questions difficiles », plaider en faveur des questions de paix et de justice, ou bien associer plusieurs approches différentes.

Vous *devrez* peut-être construire un capital politique par l'intermédiaire des médias ou de la mobilisation publique et de l'engagement des politiciens, qui contribueront à créer des fenêtres d'opportunité. Le plaidoyer auprès d'un politicien qui a fait l'objet d'une pression importante de la part de ses électeurs et des médias pour répondre à une problématique, par exemple, pourra ouvrir des possibilités supplémentaires.

Mise en pratique : comment avez-vous dialogué avec les détenteurs de pouvoir au sujet de vos messages ?



Le ZPP signale le succès qu'a rencontré sa collaboration avec deux conseillers locaux élus, dans des quartiers distincts et issus de partis différents, qui ont adopté le rôle de « champions » du plaidoyer communautaire. Ces conseillers ont eux-mêmes fait la promotion des priorités identifiées par la communauté et ont ouvert un espace, aux réunions du conseil et au-delà, permettant aux demandes de la communauté d'obtenir une audience.

La CCEEU met en avant la valeur de sa coordination et de sa diffusion d'informations sur l'ensemble des communautés et des zones géographiques où elle est présente. Vous pouvez jouer un rôle important dans la validation et la systématisation des données de différentes communautés ou groupes de travail, dans l'objectif de rassembler des informations prêtes à l'emploi pour le plaidoyer qui pourront être diffusées auprès des organismes responsables. Dans le cas de la CCEEU, cela signifie de surveiller et d'attester des tendances, de la dynamique et des causes des problèmes. Dans un cas, son analyse des tendances a mis au jour la « conséquence involontaire » d'une politique des forces armées qui a entraîné de nouvelles pertes civiles, ce qui lui a permis de s'attaquer au problème avec les autorités.

ÉTAPE 4 : MAXIMISER L'ACCÈS À L'INFLUENCE

Réfléchissez à la manière **d'obtenir l'accès le plus important ou le meilleur possible** pour transmettre vos messages et vos demandes aux principaux décideurs identifiés. De nombreuses démocraties matures mettent à disposition des voies par lesquelles il est possible d'accéder aux détenteurs de pouvoir (en particulier les titulaires de charges gouvernementales et les fonctionnaires ministériels), tout du moins dans une certaine mesure, par exemple via les processus de consultation publique pour l'élaboration de lois et de politiques, les systèmes de comités parlementaires ou les campagnes électorales.

Il est possible que les mêmes points ou systèmes d'accès n'existent pas dans les systèmes moins matures du point de vue démocratique ou plus restreints. Toutefois, des dirigeants ou partis politiques, des petits réseaux d'agents publics et certains « leaders d'opinion » (journalistes ou universitaires par exemple) cherchent encore parfois à mieux comprendre les questions problématiques, les solutions potentielles, la nouvelle pensée sociale et les idées relatives aux politiques (dans les limites autorisées).

L'ENGAGEMENT

L'accès aux agents publics peut se faire par le biais de contacts informels ou semi-formels, même en l'absence de canaux ou de systèmes formels ; ou encore par l'intermédiaire d'acteurs gouvernementaux chargés de réguler la société civile ou certains secteurs de l'économie. L'accès à ceux qui ont le plus de pouvoir sera plus limité (comme c'est le cas partout), mais peut occasionnellement être ouvert aux responsables du plaidoyer par le biais d'événements gouvernementaux, de conférences et d'ateliers, de meetings politiques, de cercles sociaux qui se chevauchent ou de réseaux professionnels.



Mise en pratique : De quelles possibilités vous êtes-vous saisi pour améliorer l'accès à l'influence ?

L'ICEFI, présent dans toute l'Amérique centrale, vise à influencer les gouvernements, les bailleurs de fonds internationaux et les acteurs économiques sur les décisions en matière de fiscalité, de dette et de dépenses publiques en faveur de la transparence et du bien public. Il analyse les contextes institutionnels, sociopolitiques et relatifs aux libertés humaines des différents pays de la région, et œuvre à identifier et à influencer les « îlots de légitimité » au sein des différentes administrations, ainsi qu'à établir et à entretenir des réseaux d'acteurs intéressés sur différents domaines d'intérêt sectoriels et affiliations politiques.

Le ZPP met l'accent sur l'exploitation des opportunités (pertinentes ou vitales) qui se présentent pour obtenir des bénéfices progressifs. Il existe des événements réguliers et préparés qui peuvent ouvrir (ou fermer) des espaces, tels que l'accord sur les budgets nationaux ou municipaux, suivi du déploiement des mesures convenues. Les cycles électoraux peuvent également ouvrir un espace de plaidoyer en fonction du contexte et, surtout, des problématiques thématiques et de plaidoyer. La proximité des élections peut également fermer d'autres fenêtres de plaidoyer, telles que la décentralisation au Zimbabwe.

COMPRENDRE LE POUVOIR

Mise en pratique : Les problèmes de confiance et de sécurité ont-ils joué sur la façon dont vous accédez aux personnes ?



Le BAN est très impliqué dans le plaidoyer au niveau macro sur la transparence, l'efficacité, la redevabilité et la réactivité aux besoins et aux droits des personnes vulnérables dans les domaines de la fiscalité et des finances publiques. En établissant progressivement son expertise et la confiance à l'égard de sa crédibilité, et en utilisant différents canaux d'influence, il a contribué à façonner et à améliorer la législation et les politiques publiques en matière de gestion de la dette.

La CCEEU souligne l'importance de l'appropriation communautaire ainsi que de sa pratique consistant à permettre à des porte-parole identifiés de présenter une analyse collective aux détenteurs de pouvoir et à des témoins tiers. C'est notamment le cas dans l'espace sûr constitué par les Tables rondes des garanties nationales en Colombie. Ainsi, les tiers présents peuvent contribuer à assurer la sécurité ; prendre note des engagements des fonctionnaires, ainsi que des objectifs et des calendriers ; et suivre les progrès accomplis dans la mise en œuvre des engagements.

La publication d'un rapport, ou même son lancement en présence de détenteurs de pouvoir, ne constitue jamais le point final pour les responsables du plaidoyer. Une telle publication n'est au contraire qu'un début, une base pour rechercher des réunions, assister à des matinées café, organiser des briefings, prendre la parole lors de séminaires, répondre à des questions, défendre des données, clarifier des analyses et rechercher des points de décision avec les détenteurs de pouvoir. Et ce ne sont là que quelques-unes des étapes potentielles dans le processus difficile et en constante évolution du plaidoyer politique.

L'ENGAGEMENT



Mise en pratique : Comment mettez-vous en équilibre le fait de travailler vers la réalisation de grandes étapes tout en restant concentré sur de plus petits changements ?

La CCALCP souligne l'importance de travailler à des changements progressifs tout en s'appuyant sur ceux-ci. Dans un premier temps, elle a réussi à obtenir une audience favorable sur les demandes de justice réparatrice et de mesures de réparation formulées par la communauté et centrées sur les victimes auprès de la Juridiction spéciale pour la paix. Lorsque cet organisme rend un jugement, ce qui est prévu, les communautés et la CCALCP devront assurer un suivi diligent de la mise en œuvre des mesures recommandées aux différents acteurs, dont au moins certains qui s'y opposeront. Tout en soulignant l'importance d'obtenir des changements juridiques, des décisions de justice ou des engagements politiques pour tirer parti du changement, la CCALCP note à quel point il est essentiel d'assurer le suivi de la mise en œuvre pour s'assurer qu'elle apporte les améliorations nécessaires à la vie des groupes marginalisés.

Corambiente souligne l'importance d'être ouvert à l'idée de réaliser les bénéfices progressifs que vous pourrez obtenir et de vous appuyer sur eux, tout en conservant votre esprit critique et en demeurant focalisé sur les droits et la justice. Cela signifie que vous réfléchissez en permanence aux obligations des porteurs de devoirs (qui varient en fonction de leurs rôles et de leur mandat) et que vous choisissez probablement de ne pas accepter de solutions de court terme, de mesures partielles ou d'offres symboliques de la part d'un acteur étatique, d'une entreprise ou d'un groupe armé qui compromettraient la réalisation des droits à plus long terme, ou pour une cohorte particulière.

ÉTAPE 5 : TRAVAILLER AU SEIN DE RÉSEAUX ET DE COALITIONS

Les avantages des coalitions sont si importants que le fait de travailler dans ce cadre est considéré par beaucoup comme un principe du plaidoyer. Elles fonctionnent bien et peuvent permettre d'atteindre des publics différents et plus larges, de construire un capital politique grâce à un nombre accru de personnes et de maximiser l'utilisation des ressources. Elles peuvent également renforcer l'unité d'intention et réduire les messages contradictoires, encourager la motivation et la solidarité, réduire les risques pour les organisations individuelles et les personnes, et avoir un effet multiplicateur pour tous les plaidoyers connexes.

Les très grands groupes ne sont pas toujours nécessaires pour une alliance ou une coalition efficace. Il suffit de quelques organisations ou individus clés qui sont convaincus des bienfaits du travail collaboratif pour contribuer très efficacement à générer une prise de conscience et des demandes publiques ou politiques en faveur des changements que vous souhaitez voir advenir.

Il est utile pour ces réseaux de regarder au-delà des voix familiaires des OSC. Il peut s'agir de journalistes ou d'influenceurs sur les réseaux sociaux. Vous pourriez tenter d'impliquer les décideurs politiques des ministères ou des agences gouvernementales (bien qu'il soit important de clarifier auprès d'eux que vous ne travaillez pas pour le gouvernement). Vous pouvez également envisager d'inclure des universitaires, des acteurs d'agences de l'ONU, des bailleurs des fonds internationaux ou des délégues diplomatiques.

Dans certaines circonstances, vous pourrez juger prudent de ne pas rejoindre une coalition spécifique car elle est trop générique ou en raison de sa position sur l'une de vos problématiques, de la domination d'une organisation ou d'une personnalité, ou d'un antagonisme connu concernant les questions de gouvernement, de gouvernance ou de redevabilité.

En général, cependant, on considère que si vous voulez aller loin dans votre plaidoyer, il est utile de ne pas entreprendre ce voyage seul. Vous constaterez peut-être que vous pouvez aider à résoudre un ou plusieurs problème(s) qui vous avai(en)t amené à envisager de vous éloigner d'une coalition.



L'ENGAGEMENT

Quelques réflexions d'OSC sur le travail au sein de réseaux et de coalitions

Entretenir les relations - Le BAN souligne l'importance d'établir et d'entretenir des relations et des réseaux. Les alliés en politique ou dans l'administration publique peuvent faire part d'informations importantes, de manière informelle et à l'avance, sur les processus politiques prévus, les calendriers et les ouvertures. Ils peuvent également fournir des éclairages sur vos problématiques de plaidoyer (le degré de sensibilité des détenteurs de pouvoir, l'utilité ou l'inutilité d'un certain cadrage, les espaces de plaidoyer potentiels, le timing, le ton, etc.) ou même contribuer à la co-conception ou à la co-présentation de recherches et d'analyses pertinentes du point de vue des politiques. Le BAN explique avoir eu un allié au sein d'un système étatique (avec lequel il a peu à peu construit une relation de confiance), qui a convié les parties prenantes importantes dans un réseau non structuré et informel pour discuter des questions d'intérêt mutuel et les faire progresser.

« Votre réseau est votre monnaie d'échange : prenez-en soin, entretenez-le et faites-le grandir » – **Crisis Action**

Harmoniser les approches - La CCEEU met en avant le mérite de rassembler différentes OSC, alliances et coalitions (œuvrant en faveur de la paix, de la justice, du développement durable et des droits) afin d'harmoniser les programmes, de générer davantage d'espaces et de voix, et de mettre à disposition un soutien mutuel. Une organisation peut être amenée à reculer publiquement sur une question relevant d'une « ligne rouge » dans une circonstance ou un moment particulier, note-t-elle, mais peut toujours soutenir d'autres problématiques de la coalition et protéger l'espace civique de manière générale.

Envisager les alliances existantes - Au Guatemala, la CONGOOP met en avant la manière dont elle travaille avec des alliances établies au niveau local et national, et par leur intermédiaire : mise au point d'analyses communes, formulation de propositions concrètes et collaboratives, développement d'une base de soutien plus large issue de différents territoires géographiques, et renforcement de la représentation au sein des demandes collectives de plaidoyer, ainsi que de l'appui à celles-ci. L'analyse continue du pouvoir et de l'égalité des genres est essentielle, selon la CONGOOP, qui déclare s'efforcer de tirer parti des relations, des réseaux, des espaces et des alliances qui peuvent être construits (lentement et laborieusement) entre les différents ministères, municipalités, commissions autonomes et comités thématiques/sectoriels.

COMPRENDRE LE POUVOIR

Donner la priorité à la problématique - Le BAN souligne l'importance de travailler au sein d'alliances et de coalitions unifiées, ainsi que de les faire collaborer. Cela peut mettre à disposition différentes voies d'accès aux agents publics disponibles (parmi d'autres avantages). Soyez prêt à donner priorité à la problématique, en recherchant l'engagement et l'influence au sujet de celle-ci, plutôt que de penser que vous ou votre organisation devez avoir votre mot à dire, ou « vous exprimer en public ».

Identifier les besoins communs - La CCEEU souligne également qu'il est essentiel de rassembler différentes alliances et campagnes (complémentaires), telles que la paix, le développement durable ou les droits humains, afin d'identifier et de protéger les exigences communes, et notamment environnement favorable à la société civile, des espaces de dialogue autonomes et respectueux, et la sécurité des communautés, des leaders sociaux et d'autres responsables du plaidoyer, y compris les DDH.

ÉTAPE 6 : CRÉER ET ADAPTER VOS MESSAGES DE PLAIDOYER DE MANIÈRE À MAXIMISER VOTRE INFLUENCE

Réfléchissez au **contenu de vos messages et aux mécanismes de diffusion des messages**. Pour faire progresser votre plaidoyer, vous aurez besoin de messages publics qui décrivent : le problème que vous essayez de résoudre, les éléments probants que vous mettez à disposition, les solutions que vous proposez, comment elles amélioreront la vie et qui peut faire quoi pour faire advenir ce changement. Veillez à être participatif et à inclure de multiples parties prenantes dans l'élaboration et la transmission de vos messages, pour éviter de vous éloigner des priorités de la communauté.

L'ENGAGEMENT



Mettez au point des **messages ciblés** pour les destinataires clés du plaidoyer, en expliquant pourquoi ils devraient avoir à cœur d'appuyer le changement que vous souhaitez voir advenir. Vous devrez présenter le cadrage de votre objectif, de vos éléments probants et de vos demandes de manière précise afin de parler à cette partie prenante et de lui montrer ce qu'elle a à y gagner.

Votre demande de plaidoyer est-elle quelque chose qu'elle souhaitera soutenir, pour des raisons personnelles, politiques ou idéologiques ? Son soutien correspondra-t-il à sa vision du monde ou aux déclarations qu'elle a faites par le passé ? Pouvez-vous formuler une demande de telle sorte que le fait de la soutenir permettra aux détenteurs de pouvoir d'être en accord avec eux-mêmes, ou sera bénéfique pour leur image auprès de leurs pairs, de leurs électeurs ou du grand public ?

La majorité de votre argumentaire auprès d'un public spécifique dépendra de votre analyse de son pouvoir, de son intérêt et de sa position, ainsi que de l'appel à l'action précis que vous lui adressez.

Approches ciblées : gardez à l'esprit que les personnes au pouvoir (qui sont souvent occupées sur le front politique, économique et social) peuvent avoir peu de temps à consacrer à votre problématique de plaidoyer, même si vous parvenez à les atteindre. Concernant de nombreux destinataires ciblés, il sera beaucoup plus efficace de fournir un résumé d'une page mettant en évidence la problématique, des faits essentiels (percutants, faciles à assimiler et à mémoriser) et une histoire d'impact humain, plutôt qu'un rapport de recherche long et détaillé.

(e.g.)

Vous pouvez à l'inverser estimer qu'un certain détenteur de pouvoir clé sera influencé par les données et la logique, et que vous aurez besoin d'éléments probants plus quantitatifs : des faits et chiffres, analysés et vérifiés de manière appropriée, présentés de manière accessible et attrayante. Vous pourriez, par exemple, utiliser des rapports d'incidents ou des données issues des tendances pour informer un ministre responsable au sujet des violations avérées des droits humains, mais plutôt une histoire axée sur l'humain et donnant une place centrale à l'impact sur les individus pour la mobilisation publique sur la même question. Les acteurs de la société civile en Sierra Leone soulignent l'importance de l'utilisation de faits et des chiffres officiels (par exemple du gouvernement ou de l'ONU) dans vos recherches et analyses, lorsqu'ils sont disponibles, afin qu'ils soient plus aisés à défendre dans les dialogues avec les détenteurs de pouvoir.

COMPRENDRE LE POUVOIR

Généralement, par ailleurs, vous disposerez, et aurez besoin, de données plus qualitatives : des histoires ou des images communiquant des expériences, des perspectives, des idées et des émotions qui peuvent aider à émouvoir le décideur, le détenteur de pouvoir ou le porteur de devoirs.

L'idéal est de recueillir et de présenter des données quantitatives et qualitatives, en les recoupant pour veiller à ce que les différentes sources d'éléments probants et d'analyses soient crédibles et aillent dans le même sens. Pourtant, une source d'éléments probants quelle qu'elle soit vaut mieux que rien, tant qu'elle est transparente, crédible et fiable.

Deux tests clés de la crédibilité des données consistent à se demander si elles sont représentatives de la problématique ou de la population à laquelle vous vous adressez, et si elles ont une légitimité en termes de provenance et d'utilisation. Soyez conscient que vos messages de plaidoyer peuvent être rendus publics (que ce soit de manière délibérée ou non), et vérifiez que vous pouvez veiller à la véracité et à l'exactitude de vos messages.

Mise en pratique : Comment avez-vous adapté vos messages à votre public cible ?



Corambiente met en avant qu'il est recommandé de rédiger et de présenter des exemplaires de « résumés fondés sur des éléments probants » des problèmes communautaires, des analyses, des solutions et des demandes de plaidoyer des détenteurs de pouvoir. Il est utile de conserver ces types de documents pour réfléchir à l'efficacité des différentes approches vis-à-vis des différents détenteurs de pouvoir.

Le BAN, en Sierra Leone, souligne qu'il est essentiel d'assortir les discours et processus formels en matière de finances publiques d'analyses et de données quantitatives rigoureuses, mais aussi d'analyses situationnelles qualitatives et d'histoires humaines. « Faites en sorte que vos faits soient exacts, et que votre analyse soit solide et crédible » - **BAN**

L'ENGAGEMENT



Mise en pratique : Comment continuez-vous à donner une place centrale aux perspectives de la communauté lorsque vous personnalisez vos messages ?

Le ZPP met en évidence l'intersection de sa propre « cartographie des points chauds » sur le déni des droits humains et de la cartographie communautaire facilitée des défis et des problèmes (avec un accent particulier sur les femmes, les jeunes et les personnes handicapées), donnant ainsi corps aux problématiques, aux mesures de remédiation et aux points d'entrée pour le changement aux niveaux micro et méso.

La CCALCP met en avant l'analyse factuelle claire, sous-tendue par la rigueur technique, compte tenu de sa spécialisation juridique, ainsi que l'exploitation des liens avec le monde universitaire et d'une expertise en matière de politiques publiques. Dans ce cadre, elle vise à respecter et à inclure le diagnostic communautaire sur les problèmes, les violations des droits et les solutions possibles, ainsi qu'à encourager les publics du plaidoyer à valider le point de vue partagé de la communauté.

ÉTAPE 7 : TRANSMETTRE VOS MESSAGES EFFICACEMENT

Réfléchissez à des mécanismes de diffusion des messages adaptés à votre plaidoyer, dans le contexte prédominant et compte tenu des approches, des espaces et des médias qui sont disponibles.

La transmission de votre message pourra être plus efficace en privé ou en public, via les membres de la communauté directement touchés. Dans une autre situation, votre message pourra être diffusé plus efficacement par une délégation de la société civile ou un expert reconnu du sujet, qu'il soit interne ou externe à votre campagne de plaidoyer.

Au-delà du lobbying direct auprès des politiciens, des agents publics ou des acteurs privés, et de la participation à des consultations ou à d'autres processus politiques, il existe un large éventail de tactiques sur lesquelles les responsables du plaidoyer peuvent s'appuyer, y compris, mais sans s'y limiter :

COMPRENDRE LE POUVOIR

- Commander des études, les diffuser auprès des personnes au pouvoir et discuter avec eux de leur importance
- Soutenir l'engagement communautaire auprès des détenteurs de pouvoir
- Publier des éditoriaux et des lettres dans les médias, ou participer à des interviews ou des tribunes libres à la radio
- Organiser des rassemblements publics ou des actions directes pacifiques
- Mobiliser et former des cohortes d'acteurs du changement parmi les femmes, les jeunes, les enfants, les chefs communautaires ou des cohortes de populations spécifiques : agriculteurs, pêcheurs, personnes déplacées ou sans terre
- Dialoguer avec des célébrités et des influenceurs sociaux, et utiliser les réseaux sociaux pour sensibiliser largement le public.

En plus de réfléchir au canal de communication et d'influence adapté, demandez-vous qui prendra la tête de la transmission du message : une personne ou un groupe directement touché, vous-même en tant que responsable du plaidoyer qualifié, ou un tiers dont l'expertise ou l'autorité est reconnue par les détenteurs de pouvoir.

Pensez également à ce que devra être votre contribution pour appuyer un argumentaire de plaidoyer : un document de recherche détaillé, un dossier d'éléments probants, un prospectus de campagne, un témoignage vidéo ou simplement un résumé d'une page pour un leader politique occupé. Soyez prêt à faire face à une opposition que vous avez anticipée, en préparant vos réponses aux arguments probables de vos adversaires.

« Prenez le temps de consolider, de simplifier et de cadrer votre message et vos demandes de plaidoyer »
- BAN

L'ENGAGEMENT

ÉTAPE 8 : LE PLAIDOYER NUMÉRIQUE PEUT ENCOURAGER L'ENGAGEMENT CIVIQUE

Le plaidoyer numérique (qui s'appuie sur des technologies telles que les e-mails, les réseaux sociaux ou les « événements virtuels » pour renforcer le soutien à une cause ou à une campagne) est de plus en plus important pour les OSC dans un monde où les communications locales et mondiales sont rapides, et où de nombreux soutiens potentiels passent des heures devant des écrans.

L'utilisation d'outils numériques de plaidoyer peut augmenter la portée de vos messages, et ce, à grande vitesse ; vous permettre de trouver de nouveaux soutiens et de les fidéliser ; de recueillir des données clés ; et de renforcer la visibilité publique et de développer un réseau virtuel, que vous pouvez immédiatement cibler par des appels à l'action.



Les éléments clés sont les suivants : créer un message engageant et facile à partager pour susciter l'intérêt ; rendre la participation rapide et facile pour les soutiens existants et potentiels ; et utiliser la ou les plateforme(s) numérique(s) la ou les plus efficace(s) compte tenu de votre type de contenu et de votre message.

LES RÉSEAUX SOCIAUX

Réfléchissez aux avantages et aux inconvénients des différents médias et plateformes. Si vous choisissez d'utiliser les réseaux sociaux, vos messages atteindront-ils les publics que vous visez et leur parviendront-ils de la manière que vous espérez ? Tenez compte des inconvénients potentiels (exposition de soi, méfiance, perception de parti pris, mécontentement politique ou public) et déterminez si les avantages l'emportent sur eux.

Demandez-vous si vous disposez des ressources de communication nécessaires pour *interagir de manière réactive* et pérenne avec le public, ce qui est une promesse et une exigence clés des réseaux sociaux.

Les réseaux sociaux peuvent permettre d'atteindre rapidement un large public, avec un investissement en temps et en moyens relativement faible, mais le risque de retour de bâton est présent : des recherches universitaires récentes sur le plaidoyer dans des environnements plus restrictifs et fermés suggèrent ainsi que les campagnes de plaidoyer sur les médias sociaux sont une option à haut rendement mais à haut risque. Réfléchissez au potentiel de ciblage en ligne ou en personne des responsables du plaidoyer sur les réseaux sociaux (en particulier les plus importants, les visages publics d'une campagne et les femmes), et ayez une réponse à l'esprit.

COMPRENDRE LE **POUVOIR**

La CONGCOOP remarque un engouement de la société civile autour de l'utilisation des réseaux sociaux dans les situations marquées par un manque relatif d'espaces disponibles dans la société pour l'engagement de la société civique. Selon elle, les réseaux sociaux offrent la possibilité d'un accès plus large à des groupes de population plus nombreux et divers qu'auparavant, et donnent une impulsion importante aux messages de plaidoyer, au-delà d'un envoi de document de plaidoyer aux détenteurs de pouvoir.



Il y a également d'autres considérations à garder à l'esprit vis-à-vis du plaidoyer numérique, et notamment : les connaissances et les pratiques concernant le besoin de dignité humaine et de messages responsables, le consentement éclairé au sujet de l'utilisation d'informations ou d'images, les bonnes pratiques en matière de confidentialité des données, et la durée de vie des données et leurs utilisations potentielles à l'avenir.

ÉTAPE 9 : ADAPTER VOTRE APPROCHE DE COMMUNICATION

Existe-t-il des moyens d'accéder à un autre espace pour transmettre votre message, par exemple par le biais d'un forum communautaire, d'une pétition issue du terrain ou d'une délégation de leaders ? Ces solutions seraient-elles préférables à votre propre action de communication personnelle, ou à une action de communication d'une coalition de la société civile, à l'égard de laquelle le public des réseaux sociaux pourrait être indifférent, voire hostile ? Adaptez votre approche de communication à ce qui convient à votre public et à votre objectif, tout en tenant compte de la communauté et des groupes marginalisés.

L'ENGAGEMENT



Mise en pratique : Pouvez-vous nous donner un exemple d'une situation où vous avez adapté le ton de votre approche en matière de communication ?

L'ICEFI fait valoir que conserver un ton professionnel et une approche calme (cordiale, impartiale, non conflictuelle) est important pour le plaidoyer politique formel, et l'est également lorsqu'il s'agit de demander des comptes à un porteur de devoirs, voire de critiquer ses mauvaises performances. (Cependant, le ton des communications de plaidoyer peut être plus fort, ou plus insistant, dans le plaidoyer public, surtout s'il s'agit de dénoncer des actes scandaleux commis par un détenteur de pouvoir public ou d'entreprise.)

La CCEEU souligne qu'il est essentiel d'adapter le message et le ton au public du plaidoyer, afin que celui-ci soutienne les alliés, s'attaque aux obstacles et rende des comptes si besoin ; il convient en même temps de conserver un discours cohérent. Votre cadrage fera référence aux domaines de pouvoir ou de responsabilité d'un public, à ses intérêts et à sa position sur votre problématique, ainsi qu'aux demandes que vous lui adressez.



Mise en pratique : Quels types d'opportunités peuvent appuyer vos communications ?

Le BAN souligne qu'il est essentiel, dans vos engagements pour le plaidoyer, d'étudier tout terrain d'entente potentiel avec les détenteurs de pouvoir et de les écouter, pas seulement de leur parler ; il convient également d'être ouvert à l'idée d'un compromis acceptable.

L'ICEFI met en avant qu'il est important de disposer d'actions de plaidoyer planifiées, étayées par votre objectif et vos éléments probants, mais aussi d'être ouvert aux « opportunités émergentes » (et de les rechercher) dans les espaces politiques ou publics, où vous pouvez effectuer une analyse et une réponse rapides, ancrées dans vos messages de base préalables et bien établis.

Vous aurez peut-être besoin d'un « expert technique » ou d'un tiers autre pour participer à un événement de plaidoyer, mais prévoyez l'espace et le temps nécessaire lors d'une réunion (ou sans aucun doute lors d'une campagne) pour mettre en valeur, valider et amplifier les voix représentatives des communautés dont le pouvoir d'action est renforcé ou des sous-groupes directement touchés.

COMPRENDRE LE POUVOIR

« Nous créons des espaces sûrs de dialogue entre le gouvernement national et la société civile, la communauté internationale agissant en tant que garant pour assurer la défense des droits humains »
- CCEEU

En fonction de l'étendue, de la profondeur et de la durée de votre relation avec les communautés et les détenteurs de droits, vous devrez prendre une décision éclairée pour savoir si vous souhaitez faciliter le plaidoyer mené par ceux-ci, entreprendre des actions de plaidoyer avec ceux-ci ou plaider pour leur compte. Vous combinerez certainement ces approches dans différents espaces.

Normalement, il devrait être possible d'intégrer des activités de plaidoyer effectuées par ou avec les communautés partenaires à un moment ou à un autre. On peut par exemple s'appuyer sur des délégations des groupes touchés qui exploitent des éléments probants convenus collectivement, avec l'authenticité et la représentativité, l'inclusion et le renforcement du pouvoir d'action que cela implique.

Tenir compte des groupes marginalisés

La facilitation, la mobilisation et l'engagement des communautés marginalisées ou des groupes exclus sont centrales pour une approche vis-à-vis du plaidoyer qui recherche le renforcement du pouvoir d'action au-delà de la problématique spécifique concernée. On peut pour cela soutenir la mobilisation des différentes cohortes touchées par un problème (femmes, jeunes, agriculteurs, personnes sans terre), faciliter l'analyse et l'élaboration de messages, et accompagner leur interaction avec les publics du plaidoyer, qu'ils soient locaux, nationaux ou internationaux.

Colombia Diversa, par exemple, aide les personnes LGBTQI+ très marginalisées à prendre part à des « discours improbables » avec les chefs religieux afin d'explorer le potentiel d'une approche plus inclusive de la part des chefs religieux à l'égard des droits, des espoirs et des aspirations des personnes LGBTQI+.

Le plaidoyer public peut également constituer un complément utile aux efforts visant à influencer directement ou indirectement la politique, les politiques ou la pratique. Cela aide les OSC, dans leur plaidoyer politique, à être en mesure de signaler une campagne et un soutien public plus larges, en soulignant l'authenticité, la représentativité et la pertinence de leurs demandes.

L'ENGAGEMENT

Pour certaines OSC, les questions individuelles sont importantes, mais les processus participatifs et de renforcement du pouvoir d'action par lesquels les communautés s'émancipent et se transforment sont extrêmement précieux. À d'autres moments, en particulier si l'accès du lobbying à l'espace d'élaboration des politiques et aux sources de pouvoir est limité, les messages de plaidoyer pourront être mieux diffusés, ou devront l'être, par le biais d'un engagement technique de haut niveau ou de campagnes publiques.

« Les communautés peuvent tout faire, si vous leur en donnez les moyens et que vous les soutenez, et que vous les aidez à créer les espaces nécessaires... C'est important, pour l'appropriation et pour éviter la dépendance, mais également pour des raisons de représentativité, de pertinence et de défendabilité des positions adoptées dans l'engagement pour le plaidoyer » –ZPP



Mise en pratique : Quelles sont vos réflexions sur la complémentarité du plaidoyer public ?

Green Scenery cite l'exemple de la façon dont le plaidoyer public de femmes leaders lors d'une session parlementaire, ainsi que leur travail médiatique par l'intermédiaire de vidéos de témoignages percutantes, ont eu une grande influence sur l'élimination des obstacles et l'obtention de bénéfices en matière de droits fonciers et d'accès à la terre en Sierra Leone.

Le BAN souligne l'importance de faire progresser une problématique de plaidoyer en recherchant l'engagement et l'influence par vous-même ou par l'intermédiaire de communautés ou d'un groupe sectoriel (selon ce qui fonctionne) plutôt que de se sentir obligé de « s'exprimer publiquement » ou d'être polémique si ce n'est pas nécessaire.

CONSEILS D'OSC CONCERNANT L'ENGAGEMENT POUR LE PLAIDOYER

1

GARDER UN ANCORAGE DANS LES COMMUNAUTÉS

Vérifiez que votre travail de plaidoyer est **ancré dans les communautés** et reflète les droits, les intérêts et les priorités de celles-ci. L'objectif n'est pas seulement d'améliorer l'efficacité, mais également de respecter autant que possible les principes « PANEL » (d'après l'acronyme en anglais) : être participatif, redétable, non discriminatoire et inclusif, renforcer le pouvoir d'action et fonctionner légalement.

2

INSTITUER DES ÉLÉMENTS PROBANTS, DES ANALYSES ET DES RÉCITS

Veillez à disposer des **éléments probants, analyses et récits** les plus solides, exacts et défendables possible. Dans le cadre du lobbying, conservez un ton professionnel lorsque vous présentez des éléments probants et des solutions à un public de plaidoyer quel qu'il soit. Les communautés et groupes directement touchés peuvent utiliser des émotions et un langage plus forts, en particulier au « niveau de la rue », mais aussi lorsqu'ils font du lobbying. Toutefois, ils doivent toujours chercher à être respectueux, constructifs et orientés vers les solutions (malgré l'importance de leur problème et la force de leurs passions), car c'est souvent là que réside l'influence.

3

PRÉSENTER VOTRE PLAIDOYER AU NIVEAU ADAPTÉ

Cadrez et **présentez votre plaidoyer au niveau adapté** : micro, méso ou macro, ou une association appropriée de ces aspects. Décidez quels buts sont importants à atteindre, et pourquoi et comment ; ensuite, cartographiez les approches, les outils, les alliés, les espaces, les ouvertures, etc. nécessaires. Il sera peut-être possible d'atteindre certains objectifs de plaidoyer au niveau communautaire ; d'autres doivent être portés au niveau attention des municipalités/districts. Des problématiques plus complexes ou polémiques pourront nécessiter un plaidoyer au niveau national ou régional/international. Évaluez les buts que vous êtes en mesure de poursuivre, compte tenu des exigences et des ouvertures dans le cadre de la problématique, ainsi que des capacités, des ressources et de l'influence que vous et vos alliés pouvez mettre en œuvre.

CONSEILS D'OSC CONCERNANT L'ENGAGEMENT POUR LE PLAIDOYER

4

OUVRIR DES ESPACES DE PLAIDOYER AUX DÉTENTEURS DE DROITS

Créez, ouvrez et exploitez (ou quittez) différents espaces de plaidoyer pour maximiser l'efficacité de votre plaidoyer. **Efforcez-vous de tirer parti des espaces ou d'ouvrir des espaces sûrs et importants pour les communautés**, les détenteurs de droits ou les groupes exclus au nom desquels vous souhaitez entrer. Essayez d'amplifier leur voix et leur pouvoir plutôt que d'occuper le temps et l'espace disponibles.

5

DIALOGUER TÔT (DE NOUVEAU) AVEC LES DÉTENTEURS DE POUVOIR

Considérez la possibilité du « **dialogue préalable** » ou du partage d'informations précoce avec les détenteurs de pouvoir. Cela peut se faire avant le début d'un programme de plaidoyer, en contribuant à l'éclairer, à le façonner ou à le cadrer, à trouver des alliés, ou même à assurer une acceptation formelle/tacite. De même, cela pourrait se faire après le recueil des éléments probants et de l'analyse, en cadrant le message et les demandes de plaidoyer, afin de tester comment celui-ci pourrait être reçu avant d'aborder de manière officielle les destinataires qu'il cible.

6

TRAVAILLER AU SEIN D'ALLIANCES, DE RÉSEAUX ET DE COALITIONS

Rejoignez des réseaux, des alliances et des coalitions pour améliorer votre efficacité. Contribuez à leur mise en place, ou à leur cohérence, si aucun n'est disponible ou ne fonctionne efficacement au départ. Recherchez des alliés dans le gouvernement, l'administration publique, le monde politique, les entreprises, les réseaux de la société civile, les mouvements sociaux et les communautés d'intérêts, ou parmi les dirigeants locaux ou les bailleurs de fonds. Il est rare qu'une société ou un système soit si fermé que personne n'y soit disposé, a minima, à tendre une oreille attentive à une problématique importante.

7

PRENDRE DES ENGAGEMENTS, SE CENTRER SUR LA MISE EN ŒUVRE

Cherchez à réaliser autant de bénéfices juridiques, politiques et réglementaires (ou même à accomplir autant d'engagements pris verbalement) que possible, mais ne vous laissez pas bercer par l'illusion que votre travail de plaidoyer est terminé. Assurer la clarté, l'équité et la cohérence de la **mise en œuvre** des lois, des jugements ou des décisions politiques, et faire en sorte qu'ils disposent de ressources suffisantes, est souvent ce qui permet de faire advenir des changements réels dans la vie et les choix des personnes avec lesquelles vous travaillez.

8

UTILISER, POSITIONNER ET CONSERVER LES « RÉSUMÉS DES ÉLÉMENTS PROBANTS »

Aidez à rédiger des analyses collectives, des demandes et des récits percutants, qui seront consignés dans ce que différents partenaires du dialogue avec les OSC ont appelé des **mémorandums écrits ou résumés des éléments probants**. Utilisez-les au cours de votre plaidoyer. Complétez ces activités par des activités de plaidoyer cadrées ou articulées autour des intérêts et positions des principaux détenteurs de pouvoir, mais sans toutefois vous écarter de l'objectif du plaidoyer.

9

TRAVAILLER SUR LES ATTITUDES ET VALEURS AUTANT QUE SUR LES POLITIQUES

Déterminez le discours : parfois, en raison de la nature très sensibles d'une problématique ou d'événements imminents, il n'est pas possible ou conseillé de passer par les voies du lobbying. Cependant, il est toujours potentiellement possible et utile d'organiser des actions de plaidoyer destinées au public, que ce soit directement par le biais de marches, de manifestations, de *sit-in*, de rédaction de courriers, etc., ou indirectement, en dialoguant avec les médias classiques ou les réseaux sociaux.

10

METTRE EN ŒUVRE, SUIVRE, RÉFLÉCHIR ET S'ADAPTER

Mettez en place un suivi et une réflexion au sujet de votre travail de plaidoyer, afin d'avoir constamment conscience **des possibilités ou des nécessités de s'adapter de manière et dans une direction stratégiques et planifiées**, plutôt que d'être obligés de procéder à des changements soudains.



PARTIE 4

L'ENVIRONNEMENT

LE TRAVAIL DE PLAIDOYER DANS DES ENVIRONNEMENTS RESTREINTS

IDENTIFIER LES RESTRICTIONS IMPOSÉES AUX OSC

ADAPTER LES APPROCHES DE PLAIDOYER DANS
LES ENVIRONNEMENTS RESTREINTS

ENVISAGER DE NOUVEAUX ESPACES, PROCESSUS ET ALLIÉS

PANACHER LES STRATÉGIES EN FONCTION
DE L'ÉVOLUTION DU CONTEXTE

ENVISAGER DES STRATÉGIES ET DES APPROCHES DANS
LES ESPACES AUTOCRATIQUES

PAROLES D'OSC SUR L'ACCÈS SÉCURISÉ POUR LE PLAIDOYER



L'ENVIRONNEMENT

D'année en année, il semble que les restrictions s'accumulent sur les OSC engagées dans le plaidoyer, y compris sur des thèmes spécifiques, et dans les États qui étaient connus pour défendre les droits humains et les libertés.

IDENTIFIER LES RESTRICTIONS IMPOSÉES AUX OSC

Parmi les mesures que certains États utilisent et associent couramment, l'on peut citer :

- les réglementations onéreuses et coûteuses
- les restrictions législatives
- l'utilisation abusive de lois antiterroristes
- le harcèlement et la diffamation en ligne et hors ligne
- les interdictions de déplacements
- la limitation des contributions financières étrangères ou de leur utilisation
- l'interdiction des rassemblements publics au-delà d'une certaine dimension (réduite)
- l'intimidation et le harcèlement
- la violence et la détention
- la « guerre de la loi » : l'utilisation de systèmes et d'institutions juridiques pour dissuader ou délégitimer la société civile, ou encore lui nuire

D'autres acteurs, tels que les groupes paramilitaires, les entreprises ou leurs agents, les gangs criminels et les trafiquants d'êtres humains ou de drogues, sont plus susceptibles de recourir au harcèlement, à l'intimidation ou à la violence.

ADAPTER LES APPROCHES DE PLAIDOYER DANS LES ENVIRONNEMENTS RESTREINTS

Les responsables du plaidoyer sont confrontés à de minces opportunités, à une incertitude constante et à des menaces potentielles lorsqu'ils commencent à « *Lobbying the Autocrat* » (« faire pression sur les autocrates »). Cependant, ils peuvent, avec difficulté, se tailler des niches de lobbying même dans les espaces politiques restrictifs. Et ils ont parfois la possibilité d'organiser des actions de plaidoyer public, même sur des problématiques sensibles allant des droits des femmes aux réformes électorales en passant par la protection de l'environnement ou les droits fonciers.

Dans les limites fixées par une administration autoritaire et testées de manière créative par la société civile, les OSC sont en mesure de trouver des moyens de plaider dans des environnements restreints, et le font. Elles peuvent se concentrer sur des aspects d'une problématique qui sont moins sensibles et sur lesquels elles peuvent faire des progrès : « pousser des portes ouvertes », fonctionner de manière discrète ou utiliser d'autres points d'entrée (par exemple en exerçant une influence informelle en l'absence de canaux formels), ou encore trouver des espaces propices pour aborder des cibles plus amicales : événements gouvernementaux, festivals publics ou communautaires, réseaux de parenté, entre autres exemples.

PANACHER LES STRATÉGIES EN FONCTION DE L'ÉVOLUTION DU CONTEXTE

Parfois, vous devrez peut-être faire profil bas, en passant à un plaidoyer sur un sujet moins polémique, à un mode de fonctionnement principalement centré sur la sécurité de la communauté et du personnel, ou même à un programme de survie organisationnelle.

Cependant, vous et vos alliés pourrez décider que vous devez affronter certaines restrictions particulièrement flagrantes, par exemple via des campagnes en ligne ou une résistance culturelle créative par le biais des arts, du théâtre de rue ou de la musique. Parfois, les OSC doivent appeler à une mobilisation publique massive et pacifique (même en dépit des interdictions) ou contester juridiquement les restrictions, que ce soit devant des tribunaux locaux, nationaux, régionaux ou internationaux.

« Les responsables du plaidoyer sont poussés dans une danse précaire... [qui nécessite] exactement la bonne dose d'assentiment et d'assurance, de persuasion privée et de pression publique, et la flexibilité de changer rapidement pour s'adapter à différentes situations. Les lobbyistes adaptatifs survivent et peuvent même prospérer dans de telles conditions, tandis que d'autres font souvent face à des conséquences désastreuses ».

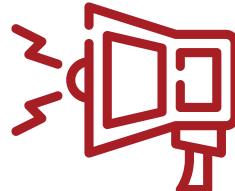
Lobbying the Autocrat: The Dynamics of Policy Advocacy in Nondemocracies

Même les États autocratiques peuvent parfois offrir un accès limité, inégal ou privilégié à la prise de décision. Par exemple, ils peuvent ressentir le besoin de renforcer leur soutien dans une période de pression politique (relative), de donner l'impression d'une consultation de la société civile, d'obtenir des informations techniques fiables ou une analyse sociale de terrain, ou encore de recueillir des idées sur des cadrages politiques alternatifs ou des solutions potentielles aux problèmes reconnus, à un coût inexistant. Dans ces situations, vous devrez décider comment vous impliquer de la manière la plus efficace possible, mais qui évite l'exploitation ou la manipulation.

L'ouvrage *Lobbying the Autocrat* suggère que cibler les bureaucraties (par exemple en créant et en entretenant des réseaux informels avec les décideurs politiques dans les États autocratiques) pourrait constituer pour les responsables du plaidoyer une approche plus efficace que de chercher à mobiliser ou à influencer le public. Malgré tout, suggère l'ouvrage, les réseaux sociaux et d'autres stratégies tournées vers le public (limitées) pourraient davantage plaire aux OSC en raison de leur faible coût et de la relative facilité d'entrée dans cet espace, ainsi que de la rapidité potentielle d'accès aux détenteurs de pouvoir, même en tenant compte du risque, et du coût, potentiellement élevés du retour de bâton.

ENVISAGER DES STRATÉGIES ET DES APPROCHES DANS LES ESPACES AUTOCRATIQUES

Quelques stratégies et approches de plaidoyer à envisager (avec prudence) dans les espaces autocratiques



- Modéliser le changement par le biais de projets pilotes, documenter les éléments probants du terrain et construire des réseaux d'influence (même fragiles)
- Développer des connaissances spécialisées qui sont précieuses aux yeux du gouvernement et des autres détenteurs de pouvoir, et qui ne leur sont pas accessibles autrement
- Nouer des alliances improbables, par exemple avec les unités gouvernementales ou les entreprises sur la corruption : celles-ci pourraient également être intéressées par la bonne gouvernance, la transparence et la responsabilité sociale plus largement
- Trouver des ouvertures parmi les factions politiques ou les étoiles montantes de la politique, ou sur des thèmes privilégiés par l'administration au cours des différentes phases sociopolitiques ou des changements de pouvoir
- Assurer l'accès aux détenteurs de pouvoir par le biais d'organismes professionnels, de réseaux de parenté ou de liens géographiques
- Trouver un accès partiel au plaidoyer par l'intermédiaire des mécanismes réglementaires et de leurs responsables : du point de vue administratif et/ou politique
- Œuvrer par l'intermédiaire d'aînés traditionnels ou de chefs de groupes religieux, qui peuvent avoir une certaine influence « interne » ou « extérieure » sur les détenteurs de pouvoir
- Établir des liens vers des responsables du plaidoyer ou exercer un lobbying sur les gouvernements provenant du Nord pour les pousser à faire pression sur un gouvernement (ou une entreprise) cible en faveur du changement.
- Tirer parti d'opportunités telles que les scandales liés à la gouvernance ou à la corruption.

L'ENVIRONNEMENT

ENVISAGER DE NOUVEAUX ESPACES, PROCESSUS ET ALLIÉS

Lorsque les sources d'influence nationales sont difficiles à trouver, les OSC peuvent coopérer avec des agences de l'ONU ou des diplomates pour influencer un gouvernement relativement fermé, ou employer un mécanisme régional ou international pour exercer une pression. Elles peuvent ainsi s'appuyer sur le Conseil des droits de l'homme de l'ONU, d'autres organes conventionnels, le processus d'Examen périodique universel pour évaluer les bilans des États en matière de droits humains, ou encore les [Procédures spéciales de l'ONU relative aux droits humains](#), plus faciles d'accès. Ces dernières couvrent un éventail de thèmes et de lieux géographiques, et diffusent régulièrement des appels à contributions accessibles aux OSC, sans exigences de processus et de temps trop lourdes.

En dehors du système des Nations Unies, les OSC peuvent trouver très efficace le recours à la Commission interaméricaine des droits de l'homme ou à la Commission africaine des droits de l'homme et des peuples. La représentation au sein de ces organismes, ainsi que leurs conclusions, peuvent renforcer les exigences nationales en matière de respect des normes internationalement acceptées et donner du poids aux responsables du plaidoyer dans le pays.



La force et la sécurité dans le nombre : Il est particulièrement important pour les OSC travaillant dans des environnements restrictifs de construire leur réseau d'alliés (au sein des secteurs et des espaces et entre ceux-ci, avec les bailleurs de fonds, les agences des Nations Unies et parfois au sein des administrations) afin d'atténuer et de partager les risques, et pour des raisons d'efficacité.

En fonction d'une problématique spécifique de plaidoyer et de son degré de sensibilité, vous pourrez (ou devrez) peut-être tendre la main, avec prudence, à des « alliés improbables » : personnes issues de cercles politiques ou de services publics ou membres de leur famille ; représentants d'entreprises ; influenceurs confessionnels ou autres ; réseaux associatifs tels que les Chambres de commerce, les avocats ou les investisseurs ; ou encore organisations de la diaspora.

COMPRENDRE LE **POUVOIR**

« Les entités étatiques ne sont pas homogènes... Parfois, vous pouvez soutenir des éléments progressistes au sein du gouvernement, qui écoutent mais n'ont peut-être pas beaucoup d'influence... Vous pouvez vous efforcer de soutenir vos alliés pour les aider à remédier aux obstacles dans différents organes d'État... Cadrez vos messages pour qu'ils couvrent différents domaines de pouvoir responsables... Conservez un discours cohérent ; engagez-vous là où c'est possible, défendez votre cause là où c'est nécessaire, consolidez votre travail lorsque vous le pouvez... » **CCEEU**

« Développez la compréhension et l'espace nécessaire à votre fonctionnement en dialoguant avec les porteurs de devoirs dès le début, avant tout engagement formel... Cela peut contribuer à cadrer le travail, à faire en sorte qu'il soit bien compris et à éviter les « mauvaises surprises » plus tard dans la coopération. » – **ZPP**

PAROLES D'OSC SUR LA MANIÈRE D'ASSURER L'ACCÈS DANS LE CADRE DU PLAIDOYER

Avez-vous des conseils pour vous engager dans un plaidoyer auprès des gouvernements et des détenteurs de pouvoir dans des environnements restreints ?

La CCEEU souligne l'importance d'assumer le rôle d'« ami critique ». Son objectif est d'accorder au gouvernement et aux autres détenteurs de pouvoir le crédit qui leur revient, et de leur demander de rendre des comptes si nécessaire. Se voulant positif et orienté vers les solutions, il propose toujours des conseils sur les voies à suivre constructives.

L'ICEFI suggère la possibilité de « trouver des îlots d'opportunités et de légitimité » au sein de la plupart des administrations, même dans des environnements restrictifs. Il est vital, d'après lui, d'identifier les acteurs, les opportunités et les moments pour y accéder dans des espaces sûrs, ce qui est facilité par le fait de fonctionner au sein d'alliances et de coalitions. Trouver un « cadrage » de la problématique et de la solution proposée qui parle aux intérêts d'un détenteur de pouvoir vous aidera également dans votre plaidoyer.

Le BAN suggère toute une gamme de stratégies potentielles, par exemple : fournir des preuves d'experts, tenter d'atteindre des responsables gouvernementaux ciblés, présenter des solutions au gouvernement, renforcer la compréhension et la couverture médiatiques des problématiques, comprendre et chercher à surmonter les contraintes liées à la capacité chez les détenteurs de pouvoir, et travailler au sein de coalitions, et de les faire collaborer, pour gagner du terrain.

Quels conseils donneriez-vous sur le rôle des communautés dans un tel plaidoyer ?

Corambiente met l'accent sur le fait de rassembler des communautés et des coalitions (par exemple les mouvements sociaux et environnementaux) afin de maximiser leur « pouvoir les unes avec les autres ». Elle donne également une place centrale à l'ouverture d'espaces sûrs permettant aux communautés de s'impliquer au sujet de leurs propres problématiques, et à l'exercice d'une pression non seulement en faveur de politiques ou d'engagements, mais aussi de leur mise en œuvre.

La CCALCP met en avant qu'il est essentiel pour les communautés de disposer d'une participation réelle et d'une chance d'être entendues, et de pouvoir voir leurs droits reconnus. Elle souligne à quel point il est vital de rester en contact avec elles et de renforcer leurs moyens/les soutenir de manière à leur permettre de présenter leurs propres analyses et problématiques au plus haut niveau des détenteurs de pouvoir nécessaire.

La technologie peut-elle jouer un rôle pour le plaidoyer dans les environnements restreints ?

Le ZPP souligne l'importance de l'utilisation des technologies de l'information (TI) pour la sensibilisation dans des environnements plus restreints et pour réunir virtuellement des personnes à des fins d'analyse, de planification et d'actions. Tout en admettant le risque couru par les activistes d'une surveillance ou d'une capture de données potentielles, le ZPP considère que le pouvoir de communication et de mobilisation des TI et des réseaux sociaux offre un plus grand potentiel dans des environnements restrictifs, en tout cas actuellement.

PARTIE 5

LES RISQUES

GÉRER DIFFÉRENTS TYPES DE RISQUES.

IDENTIFIER ET ANALYSER LES RISQUES

IDENTIFIER LES COHORTES SUJETTES À UN RISQUE PARTICULIER

GÉRER LES RISQUES POUR LES COMMUNAUTÉS

PRÊTER ATTENTION AUX ACTIVISTES ET AUX DDH

TENIR COMPTE DES RISQUES LIÉS AUX DIFFÉRENTES APPROCHES

**MINIMISER LES RISQUES POUR VOTRE PERSONNEL
ET VOS VOLONTAIRES**

**TENIR COMPTE DES RISQUES POUR VOTRE PLAIDOYER
ET VOTRE ORGANISATION**

PAROLES D'OSC SUR LA GESTION DES RISQUES

5

LES RISQUES

L'évaluation des risques courus par les différents acteurs et alliés de votre initiative de plaidoyer doit faire partie de votre analyse et de votre planification, en vous rappelant que la communauté est souvent la plus exposée au risque de conséquences involontaires, nonobstant les risques auxquels peuvent être confrontés le personnel et les volontaires du plaidoyer.

Si l'audace d'agir est inhérente au travail des OSC de la justice sociale et des droits humains, l'objectif de la gestion des risques est d'augmenter les chances et la portée des réalisations positives tout en réduisant les probabilités et l'ampleur des résultats négatifs.

IDENTIFIER ET ANALYSER LES RISQUES

Pour gérer les risques, vous devez en déterminer et en évaluer la probabilité et l'impact potentiel, puis réduire, atténuer et gérer vos risques, en gardant à l'esprit votre appétence pour le risque et les communautés avec lesquelles vous travaillez, ainsi que l'urgence et la gravité du problème que vous souhaitez résoudre.

Considérations pour comprendre les risques

- **Les types de risques** : pensez aux types de risques, tels que les risques contextuels (politiques, économiques), les risques liés aux programmes (échec dans l'obtention de résultats, contribution à des dommages dans les communautés partenaires, etc.) ou les risques organisationnels (conformité, gouvernance, propriété, sécurité, TI, réputation de l'organisation, etc.).
- **L'analyse par catégorie** : analysez les risques dans différentes catégories de risques. Il s'agit, par exemple, de la sécurité physique, des questions juridiques, de la conformité bureaucratique, des questions financières et réputationnelles.
- **N'oubliez pas** : votre évaluation des risques doit également tenir compte des menaces de sécurité à l'encontre des TI et des données, du bien-être psychologique et du risque de traumatisme parmi les groupes de participants, les membres du personnel et les volontaires. Pensez surtout aux personnes qui sont exposées aux risques les plus importants : au niveau local par exemple, où l'armée ou les forces de police, les acteurs paramilitaires et les agents de sécurité des entreprises pourraient être soumis à un moindre contrôle.

COMPRENDRE LE **POUVOIR**

IDENTIFIER LES COHORTES SUJETTES À UN RISQUE PARTICULIER

La CONGCOOP souligne la nécessité de prendre en compte les risques individuels et collectifs, qui émergent et se présentent différemment selon le niveau concerné, mais qui peuvent parfois être plus aigus et urgents au niveau du terrain, en particulier pour les animateurs d'initiatives liées au genre et les représentantes des femmes.



Les risques peuvent s'appliquer à des personnes spécifiques associées à l'activisme, telles que des groupes et des individus (en particulier des leaders identifiés) qui s'organisent pour l'égalité, la justice et les droits humains. Des risques spécifiques s'appliquent aux communautés et aux activistes qui se mobilisent contre les grands projets d'infrastructures publics, privés ou collaboratifs, les confiscations de terres publiques ou privatisées, ou l'extraction ou la destruction de ressources naturelles.

Les menaces peuvent se concentrer sur des groupes marginalisés (femmes, jeunes, personnes déplacées, peuples autochtones, minorités ethniques ou religieuses) car, à un niveau plus large, la discrimination à leur égard est souvent caractérisée par l'impunité. Les femmes dans l'activisme et la vie publique et sur les réseaux sociaux (qu'il s'agisse de cheffes communautaires, d'entrepreneures, de personnalités publiques ou de politiciennes) sont souvent victimes d'abus, d'intimidations et de menaces de violence plus marqués, tant en ligne qu'en personne.

Il est important de trouver des moyens de réduire, de gérer et d'atténuer les risques généraux cernés, mais aussi d'approfondir l'analyse et de remédier aux risques (qu'ils soient clairs dès le départ ou qu'ils émergent au fil du temps) qui s'appliquent aux stratégies ou aux approches prévues, ou aux personnes ou aux cohortes particulièrement menacés.

Parfois, œuvrer à renforcer la sensibilisation des porteurs de devoirs et leur compréhension vis-à-vis de leurs obligations en matière de droits humains, ainsi que leur volonté et leurs capacités de réactivité, peut représenter un plaidoyer plus efficace (et moins risqué) que de les « interroger » publiquement sur des échecs qu'ils ne comprennent peut-être pas pleinement ou au sujet desquels ils ne peuvent pas faire grand-chose.



5 LES RISQUES

GÉRER LES RISQUES POUR LES COMMUNAUTÉS

Accordez une attention particulière aux risques potentiels pour les communautés touchées et leurs représentants choisis ou élus. Étudiez, avec les communautés, les avantages et les inconvénients (et le mérite final) de l'engagement sur une problématique actuelle, auprès d'un public particulier, à un moment précis ou dans un calendrier et un scénario donnés.

Veillez à être au clair concernant leur appétence pour le risque, ainsi que la vôtre, et de prévoir les différents moyens par lesquels il vous est possible de gérer ou d'atténuer les risques, à l'intérieur ou à l'extérieur des communautés selon les besoins.

Les réponses communautaires à l'identification et à la gestion des risques (augmentation des niveaux de menace, étrangers dans la communauté, déclencheurs d'action, etc.) fonctionneront dans certaines circonstances. Dans d'autres, vous devrez peut-être faire sortir d'une communauté certains chefs ou certaines activités pendant un certain temps ; suspendre les initiatives ; ou, dans des situations extrêmes, mettre complètement fin à votre plaidoyer.

Parmi les moyens significatifs pour gérer les risques, on peut citer : la sensibilisation du personnel, des volontaires et des communautés, et le renforcement de leur compréhension ; le développement d'une culture de l'analyse, de la protection et de la minimisation vis-à-vis des risques ; la mise en réseau pour l'entraide et la sécurité mutuelles ; et la mise en place d'approches de bien-être et de soins auto-administrés ou administrés par les pairs pour les personnes qui pourraient en avoir besoin.



Le ZPP met en avant qu'il est nécessaire d'adopter une approche double pour gérer les risques parfois considérables encourus par les communautés ou leurs chefs lors du plaidoyer :

- D'une part, accompagner les communautés sur des approches non conflictuelles de la persuasion, de l'influence et du dialogue, en s'appuyant sur les relations et la confiance ;
- Et d'autre part, appuyer l'évaluation et la planification des risques minutieuses pour les communautés confrontées à des « problèmes brûlants », soutenir les activistes si nécessaire ou les emmener dans un lieu de sécurité temporaire dans des situations plus extrêmes.

COMPRENDRE LE POUVOIR

La CONGCOOP énonce différents moyens (un mélange de moyens stratégiques, relationnels et tactiques) d'atténuer et de gérer les risques liés aux conflits dans le contexte de troubles civils persistants et de niveaux élevés de violence sociale liés.



Parmi ceux-ci, on peut citer les suivants :

- Présenter une vision du changement sociétal dans le cadre du plaidoyer, plutôt qu'une liste de problématiques et de demandes.
- Engager, informer et consulter les différentes parties prenantes tout au long d'une initiative ou d'une campagne
- Œuvrer à redéfinir et à améliorer les relations avec les différents détenteurs de pouvoir lorsque des changements de contexte prometteurs se produisent (par le biais d'élections, d'accords de paix, d'interruption de la violence, etc.)
- Contribuer à développer la sensibilisation et la compréhension, les capacités et les relations des différents acteurs
- Mettre en place des solutions tactiques telles que la modification des lieux, des horaires et de l'organisation des réunions pour réduire le risque que les OSC et les dirigeants de groupes communautaires ou activistes ne soient pris pour cibles.

PRÊTER ATTENTION AUX ACTIVISTES ET AUX DDH

Les défenseurs des droits humains, et notamment les activistes de la justice sociale de première ligne sur des questions telles que les inégalités de genre et la VFG, l'exclusion sociale, les droits fonciers, la gestion des ressources naturelles ou les problèmes liés aux industries extractives, peuvent être confrontés à un niveau de risque élevé. Il est important que votre analyse des risques et votre planification en tiennent compte, dans l'objectif de réduire ou d'atténuer les risques auxquels ils sont confrontés.

Quelle forme prendraient les scénarios négatifs et les conséquences imprévues dans le cadre de votre plaidoyer ? Prenez en compte l'atténuation ou la gestion de ceux-ci dans votre planification et votre mise en œuvre.

5 LES RISQUES

TENIR COMPTE DES RISQUES LIÉS AUX DIFFÉRENTES APPROCHES

Certaines approches et tactiques de plaidoyer comportent plus de risques que d'autres dans des circonstances données : envisagez donc les avantages et les inconvénients des divers outils, démarches et tactiques. Efforcez-vous de trouver le meilleur équilibre dynamique entre l'efficacité probable et l'atténuation des risques.

La mobilisation ou les manifestations publiques peuvent comporter des risques supplémentaires en matière de sécurité. Le lobbying d'initiés peut risquer de vous éloigner de votre communauté d'intérêt ou de donner l'impression d'être coopté. Les « champions » que vous avez formés peuvent être mis à l'écart institutionnellement ou politiquement, ou changer d'allégeance sur une question. Semer les graines d'un discours ou le populariser dans les médias peut générer des avantages ou provoquer un retour de bâton.

Le niveau et les types de risques dépendront de votre problématique de plaidoyer et de sa sensibilité. Cet aspect peut être inhérent à la problématique ou spécifique à un moment bien précis : par exemple avant des élections législatives ou locales ; pendant une mission dans un pays très médiatisé des institutions financières internationales, des mécanismes des droits de l'homme de l'ONU ou d'autres organismes ; ou avant une décision d'investissement international sur un projet d'infrastructure majeur mais contesté.

Certains problématiques peuvent être considérées comme relevant de « lignes rouges » (à ne pas franchir) à tout moment ; pour d'autres, cela dépendra du contexte, du pouvoir et de la dynamique des intérêts, ainsi que du timing. Il est important, aussi difficile que cela puisse être, d'être impartial politiquement et de chercher des alliés partout dans l'échiquier politique, afin de ne pas s'aligner, et de ne pas être perçu comme s'étant aligné, sur un parti politique ou une nuance d'opinion idéologique en particulier.

Une bonne connaissance du contexte, une familiarité avec celui-ci et une conscience empirique de la façon de fonctionner peuvent atténuer certains risques. Cependant, faites preuve de prudence car l'exposition habituelle aux dangers (parmi les membres du personnel des programmes de première ligne, par exemple) peut les désensibiliser à l'augmentation des niveaux de risque, ou à l'évolution des sources de risque, et conduire à une certaine forme de complaisance.

COMPRENDRE LE **POUVOIR**

Dans certains contextes, des ONG et des OSC de plus grande envergure ont fourni une présence protectrice aux communautés, aux organisations communautaires et aux personnes engagées dans le plaidoyer en faveur de la justice sociale ou la protection des droits humains, ou qui sont à risque en raison du contexte dans lequel elles vivent. Grâce à l'encouragement et au soutien de leurs partenaires, par exemple :



- Peace Brigades International a accompagné des DDH menacés en Colombie
- Des accompagnateurs œcuméniques se sont montrés solidaires des détenteurs de droits en Cisjordanie occupée en Palestine
- Et au Guatemala, un réseau de femmes féministes autochtones a soutenu les peuples autochtones et d'autres communautés menacées de déplacement forcé.

MINIMISER LES RISQUES POUR LE PERSONNEL ET LES VOLONTAIRES

Aucun plaidoyer n'est totalement exempt de risques pour votre organisation et sa réputation. Il n'existe pas non plus d'environnement sans risques pour les dirigeants d'organisations impliqués dans le plaidoyer ou les membres du personnel qui mobilisent les communautés sur une question conflictuelle au niveau local.

Les bonnes pratiques consisteront à analyser, planifier et mettre en œuvre des mesures visant à prévenir ou à réduire le danger provenant des sources connues ; à planifier des interventions de protection rapides et appropriées en cas de danger, et à s'y préparer ; à s'occuper du bien-être et des traumatismes primaires ou secondaires lorsqu'ils surviennent ; et à réfléchir et à faire évoluer vos mesures de gestion des risques en fonction de l'expérience.

5 LES RISQUES



Les éléments à prendre en compte au niveau opérationnel sont notamment les suivants :

- les aspects liés à l'obligation de diligence pour le personnel et les communautés
- les codes de conduite pour la sûreté et la sécurité du personnel
- les ressources et les formations nécessaires pour le soutien psychosocial
- la sécurité numérique contre la surveillance, les attaques ou le harcèlement en ligne
- des dispositions d'urgence en matière d'assurance, de déménagement, médicales ou psychosociales qui doivent être prévues pour le personnel ou les responsables du plaidoyer communautaires dans des situations où le risque élevé est inévitable (y compris les DDH).

Pour les membres du personnel, les volontaires et les activistes communautaires, la nature de certaines missions de plaidoyer entraîne un risque de traumatisme secondaire ou vicariant, et d'épuisement professionnel potentiel ; les personnes concernées sont à risque tout autant que la durabilité opérationnelle.

C'est particulièrement le cas du « travail de première ligne » sur des questions litigieuses telles que les droits à la terre et aux ressources naturelles, les pratiques extractives, les droits des femmes, la violence à l'égard de celles-ci, la médiation des conflits et la consolidation de la paix, et la traite des êtres humains. Dans le cadre dans bonnes pratiques, on suggère d'intégrer des mesures de sensibilisation, de prévention et de réponse aux programmes, et d'assurer des niveaux de ressources adéquats pour leur bon fonctionnement.

La prise en compte et la gestion continues des risques par votre organisation, ainsi que la préparation et la planification vis-à-vis des différents scénarios et éventualités, constituent un outil clé. Il est également essentiel de conserver la sensibilisation et la gestion en matière de risques à l'ordre du jour au sein de vos alliances de plaidoyer et de vos partenariats plus larges.

TENIR COMPTE DES RISQUES POUR VOTRE PLAIDOYER ET VOTRE ORGANISATION

Demandez-vous si une tactique visant à atteindre un objectif pourrait nuire à l'atteinte d'un autre objectif. Idéalement, les tactiques que vous utilisez pour atteindre des objectifs de plaidoyer distincts se renforceront mutuellement, contribuant ainsi à une théorie du changement efficace.

Si vous envisagez une grande mobilisation publique, planifiez la manière dont vous réagirez à toute perturbation, arrestation, incarcération ou blessure potentielle, ainsi qu'à toute responsabilité publique, juridique ou financière qui pourrait vous être attribuée en tant qu'organisation, alliance ou coalition. Demandez-vous si une mobilisation publique peut mettre fin à toute possibilité de lobbying formel ou informel, ou entraîner l'annulation d'une opportunité d'influence politique. Entreprenez une discussion constante et dynamique sur les avantages et les inconvénients des différentes tactiques.

Parmi les autres moyens de réduire et de gérer les risques pour les membres du personnel, les volontaires, les communautés et les activistes, on compte l'adoption (et la mise en œuvre) de protocoles de sûreté et de sécurité, mais aussi la mise en place de systèmes de TI et de gestion des données, et de mesures de préparation et d'intervention.

En fonction de la sensibilité des problématiques sur lesquelles vous travaillez, il peut être important de disposer d'un plan d'action de crise au niveau de l'organisation qui soit prêt à être mis en œuvre, ou mieux encore, qui ait fait l'objet de répétitions avant toute nécessité de le mettre en œuvre.

PAROLES D'OSC SUR LA GESTION DES RISQUES

Comment vous préparez-vous au mieux à faire face aux risques relatifs au plaidoyer dans votre organisation ?

« Il faut comprendre le contexte sociopolitique, les possibilités et les contraintes... présentez vos éléments probants et analyses... soyez cordial et professionnel, et non conflictuel dans votre approche... gardez votre autonomie... mettez en place des mesures efficace d'évaluation et d'atténuation des risques... et sachez aussi faire preuve d'une certaine dose de cran » - **ICEFI**

« Soyez aussi objectif, solidement factuel et professionnel que possible, en ayant conscience des problématiques 'ligne rouge' et des facteurs déclencheurs contextuels... et en prenant part à un dialogue, pas en 'fulminant' contre les détenteurs de pouvoir » - **BAN**

« Lorsque c'est nécessaire, nous pouvons mobiliser un grand nombre de personnes pour soutenir notre plaidoyer : communautés, leaders féminines, etc. au niveau local, et les mener potentiellement jusqu'au parlement avec leurs banderoles. Mais il est essentiel de disposer de très bons faits et d'une très bonne analyse : de s'assurer que notre plaidoyer est défendable... Les faits sont cruciaux : essayez de ne pas trop jouer sur l'émotion, et de vous en tenir aux faits » **Green Scenery**

Pouvez-vous nous donner des exemples de votre approche vis-à-vis de la protection ?

« D'importants risques de sécurité sont impliqués et nous encourageons les mesures de protection et d'autoprotection pour les communautés et pour l'équipe... Nous mettons l'accent sur la présence collective et le rôle des leaders dans la représentation de leurs communautés au sein des espaces de plaidoyer, soutenus par le diagnostic communautaire et les demandes convenues... afin de tenter d'atténuer les risques au niveau des individus... » - **Corambiente**

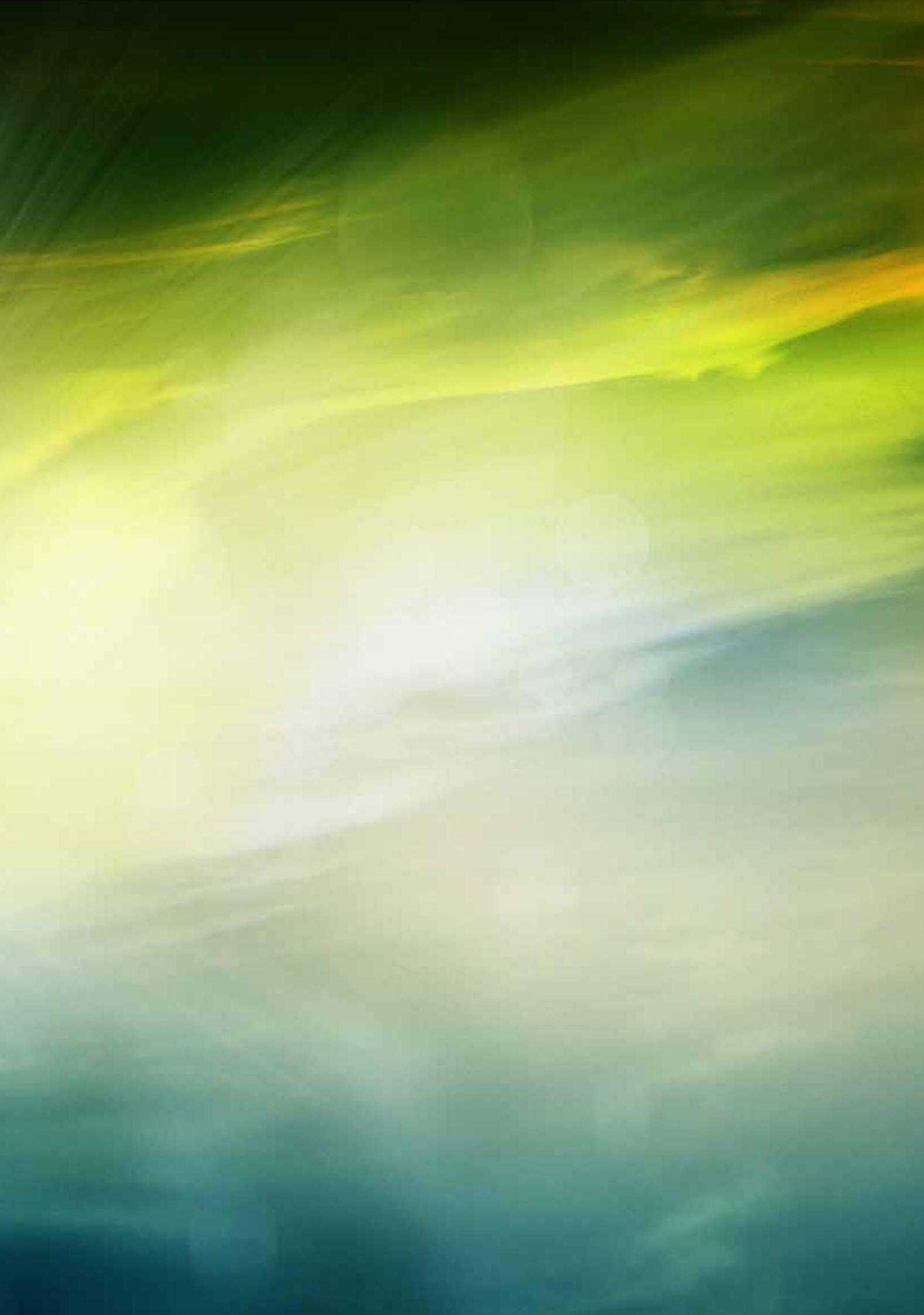
« Nous identifions les activistes et les défenseurs des droits humains qui courent des risques et les portons à l'attention du système national de protection, de sorte que nous transmettons les éléments et la responsabilité du risque à l'État... Nous œuvrons également à légitimer et à établir un soutien et un financement de l'État en faveur des mesures de protection communautaire comme la Garde autochtone » - **CCEEU**

Avez-vous des conseils pour les situations où les risques peuvent évoluer ou être plus importants que prévu ?

« La connaissance du droit et l'expérience du travail en matière de droits humains sont utiles, mais il est toujours possible que les choses s'enveniment, de sorte qu'il faut des voix différentes pour soulever des problématiques, pour protéger quelque peu le personnel et les communautés. Vous devez travailler avec sensibilité, par une combinaison d'approches, pour vous associer à d'autres sur certaines problématiques ; et parfois pour mobiliser le soutien des chefs locaux et du public ». – **ZPP**

« Veillez à prendre en compte les risques individuels et collectifs, qui émergent et se présentent différemment selon le niveau concerné, mais qui peuvent parfois être plus aigus et urgents au niveau du terrain, en particulier pour les animateurs d'initiatives liées au genre et les représentantes des femmes ». – **CONGOOP**

« Vérifiez que les risques en valent la peine, dans leur contribution au renforcement des communautés... Donnez de la légitimité à leurs préoccupations et propositions collectives... Assurez-vous d'obtenir des jugements et des précédents qui soutiennent les droits des paysans... et les aident à positionner leurs problématiques à un autre niveau » – **CCALCP**



PARTIE 6

L'ADAPTATION

L'ADAPTATION VISANT L'EFFICACITÉ

RÉFLÉCHIR À LA PRATIQUE

RÉFLÉCHIR AUX BLOCAGES ET AUX DÉFIS

QUE LES OSC ONT-ELLES À DIRE SUR L'ADAPTATION ?

L'ADAPTATION EN SITUATION DE CRISE

RÉFLEXION D'UNE SÉLECTION D'OSC SUR L'ADAPTATION

6

L'ADAPTATION

Les OSC sont en perpétuel changement, s'adaptant aux exigences de la communauté, aux demandes des bailleurs de fonds, au contexte et à l'apprentissage issu des programmes, ainsi qu'aux modifications des politiques gouvernementales, aux facteurs économiques et environnementaux et aux évolutions sociopolitiques.

La disposition organisationnelle au changement et l'ouverture à l'adaptation (éclairée par des méthodes flexibles de pensée, de travail, d'interaction, d'apprentissage et de réalisation) sont essentielles pour les OSC impliquées dans le plaidoyer, car leur objectif est de maximiser les opportunités, et de contourner les contraintes, dans un contexte donné quel qu'il soit.

En étant ouvert aux changements potentiels, capable de réflexion et agile en tant qu'organisation, vous serez beaucoup plus susceptible de repérer les évolutions du contexte et les dynamiques de pouvoir pertinentes pour la problématique sur laquelle porte votre plaidoyer, ainsi que les opportunités émergentes.

RÉFLÉCHIR À LA PRATIQUE

Vous ne pouvez pas penser à tous les changements potentiels, positifs ou négatifs, mais la préparation au changement et la réflexion régulière sur le contexte et l'efficacité construisent une culture de la flexibilité et de la réactivité qui peut vous aider à vous adapter. Voici quelques questions importantes pour vous aider dans votre réflexion :

- Que se passe-t-il (ou semble-t-il émerger) et pourquoi ?
- Qu'est-ce que cela signifie, pour qui vous êtes (en tant qu'organisation ou alliance) et ce que vous essayez de changer ?
- Et ensuite ? Quelle pourrait être votre réponse ? Y a-t-il une opportunité ici concernant votre problématique ?

Les initiatives ou les campagnes de plaidoyer doivent disposer de données pour évaluer leur efficacité et permettre aux professionnels d'adapter leurs approches si c'est judicieux ou nécessaire. Il est donc important de consigner vos actions de plaidoyer (qui, quoi, quand,

pourquoi, où, comment) et de réfléchir, même brièvement, au résultat de chaque engagement, qu'il soit positif, négatif ou nul. Cela facilitera l'adaptation et l'apprentissage continus, et pourra éclairer un potentiel examen périodique des progrès dans la réalisation de vos objectifs de plaidoyer. La tenue d'un tel registre permettra de mieux comprendre ce qui fonctionne ou pas, d'éviter les doublons dans les efforts ou la répétition d'approches inefficaces ou contre-productives. Voir les petites victoires progressives au cours de l'accomplissement de votre objectif plus large peut également être utile.

RÉFLÉCHIR AUX BLOCAGES ET AUX DÉFIS

Si vous constatez que vos méthodes habituelles de renforcement des moyens, de mobilisation et de plaidoyer ne fonctionnent pas, posez-vous les questions suivantes :

- Ciblez-vous les bonnes personnes ?
- Les intérêts personnels sont-ils trop importants ? Y a-t-il des politiques ou des engagements que vous pouvez solliciter ?
- Y a-t-il des aspects d'un problème sur lesquels vous pouvez vous concentrer pour progresser davantage ?
- Nécessitez-vous l'action d'acteurs nombreux et/ou dispersés ?
- Pouvez-vous séquencer ou centrer votre plaidoyer différemment ?
- Votre coalition n'est-elle pas assez large, profonde, unifiée ou crédible pour constituer un groupe électeurs persuasif pour l'action politique ?

Une réflexion organisationnelle sur des questions comme celle-ci peut vous aider à décider si vous devez vous adapter stratégiquement : de manière conçue et planifiée, dans la perspective de saisir les opportunités, de minimiser les perturbations et de maximiser l'utilisation efficace des ressources. La réflexion planifiée et l'adaptation stratégique sont préférables à une adaptation à court terme ou réactive au fur et à mesure que les circonstances vous forcent à prendre des décisions de crise.

Et n'oubliez pas que le processus de réflexion et d'élaboration de stratégies ne s'arrête jamais vraiment : vous continuez à recueillir des informations et des renseignements autour du problème que vous voulez résoudre, vous adaptez votre théorie du changement et vos approches, et vous vous donnez les meilleures chances d'atteindre votre but au fur et à mesure des évolutions du contexte.

L'ADAPTATION

QUE LES OSC ONT-ELLES À DIRE SUR L'ADAPTATION ?

Dans le cadre de l'élaboration de cette ressource, les OSC ont partagé leurs réflexions sur l'adaptation. Comme l'a noté Green Scenery, « Pour chaque activité de plaidoyer, vous devez réfléchir à cet aspect : ce qui s'est bien passé et a fonctionné ; ce qui n'a pas si bien fonctionné. Vous devez également mener une réflexion annuelle sur la question suivante : votre stratégie a-t-elle fonctionné ? Comment devez-vous la modifier ou la faire passer à la vitesse supérieure ?

D'autres réflexions des OSC incluent :

« Sachez parfois faire preuve de sagesse et de patience, et ne soulevez pas un sujet brûlant » - **BAN**

« Connaissez bien vos problématiques et le contexte, ainsi que la manière dont le plaidoyer peut être influencé par les 'questions qui surgissent' » - **ZPP**

« Examinez différents aspects : les acteurs, l'efficacité, les risques, les opportunités, etc., de différentes manières et à différents moments... » - **Corambiente**

« On procède à un ajustement et à un calibrage constants, on écoute attentivement, on valide les préoccupations de la communauté et on recherche des moyens d'aller de l'avant... » - **CCALCP**

« Il est important d'opter pour une programmation continue souple et adaptative en permanence : par exemple en abordant les changements potentiels lors des réunions périodiques avec les partenaires ou sur le financement... » - **ICEFI**

L'ADAPTATION EN TEMPS DE CRISE

En règle générale, lorsque vous avez identifié qu'il était nécessaire de modifier votre initiative de plaidoyer, il est probablement préférable d'envisager de la changer par le biais de ce qu'on appelle la hiérarchie du changement : essayez d'abord de faire évoluer les activités, puis les approches, puis vos stratégies et objectifs, et si nécessaire, bien que plus rarement, vos buts.

- Parfois, cependant, il peut y avoir un changement soudain et radical dans le contexte du plaidoyer, ou dans l'environnement plus large de la gouvernance, sociopolitique ou des conflits. Cela pourrait vous amener à mettre fin à tout plaidoyer et à réfléchir. Sinon, vous pouvez passer à un « plan B » (impliquant différents objectifs et approches de plaidoyer) que vous avez envisagé dans l'élaboration de votre scénario ou la planification de crise organisationnelle.
- Une crise peut vous amener à faire remonter votre plaidoyer au niveau supérieur, que ce soit discrètement ou haut et fort : d'un niveau local ou municipal au niveau national, ou d'un niveau national au niveau régional ou international ; et il est préférable d'avoir des approches potentielles à l'esprit pour différents scénarios.
- Dans certaines autres occasions, un plaidoyer plus percutant sera nécessaire. Des expressions publiques et des demandes de redevabilité fortes peuvent se justifier, par exemple, lorsqu'un gouvernement agit illégalement, lorsque des décisions sont prises concernant l'entrée en guerre ou le soutien à un conflit, ou pour protester contre l'extrémisme violent ou les blessures infligées aux civils, selon A Handbook for Change, publié par Crisis Action.

Si vous rencontrez un tel *niveau de crise du plaidoyer*, cela peut très bien représenter également une crise organisationnelle, en termes de risques de sûreté/sécurité, d'atteinte à la réputation ou même de capacité de survie d'une organisation ou des membres de son personnel.

N'ignorez pas les signes d'une crise, qu'elle émerge lentement ou qu'elle soit aiguë, dans l'espoir qu'elle se dissipera ou qu'elle ne vous affectera pas, vous ou votre organisation. Envisagez plutôt de convoquer des réunions d'urgence avec votre équipe de direction, votre communauté et d'autres partenaires, ainsi que vos alliés de la coalition de plaidoyer. Mieux vaut être préparé même si l'on n'a pas besoin d'agir que de ne pas être prêt en cas de besoin urgent.



L'ADAPTATION

Passer en mode crise

Considérez le point de bascule entre la normalité, ou la normalité relative (où les OSC estiment pouvoir détecter et gérer les risques), et la crise, où les approches habituelles ne sont plus considérées comme appropriées ou suffisantes par les personnes importantes de l'organisation telles que l'équipe de direction ou le conseil d'administration.

Le passage en mode crise est difficile et les études montrent que les organisations mettent souvent du temps à se rendre compte, ou à accepter, qu'elles opèrent dans de nouvelles conditions, même s'il existe un risque latent de crise lorsqu'elles mènent des actions de plaidoyer dans un environnement restrictif. Les valeurs et la culture organisationnelle jouent un rôle important et il est crucial d'avoir une certaine compréhension préalable de la culture et des priorités de votre organisation.

Certains chercheurs qui se sont penchés sur les recoulements entre la gestion des risques et la planification organisationnelle (en particulier dans le contexte de la réponse à la pandémie de COVID-19) suggèrent de [« gérer ce moment critique de passage »](#) pour faciliter les choses lorsque cela doit se produire. Dans le cadre d'un processus en cinq étapes visant à renforcer la préparation et les capacités afin de faciliter les transitions des organisations qui entrent dans des périodes de crises (et en sortent), ils recommandent :

- i. **Accorder de la valeur à l'expertise** : écouter les avis d'experts sur les déclencheurs et les seuils, et leur attacher de l'importance
- ii. **Écouter attentivement les personnes extérieures** : prêter attention aux voix extérieures à l'organisation (réseaux d'ONG ou *think tanks*, par exemple) et aux « signaux faibles » qui pourraient signaler de manière cumulative une crise imminente
- iii. **Encourager les voix dissidentes** : inviter et réellement écouter les voix « ascendantes » au sein de l'organisation
- iv. **Mettre en place « l'avocat du diable »** : écouter des points de vue contradictoires et planifier des scénarios (pour contrebalancer le recours instinctif au mode d'exécution habituel) au sein de votre culture
- v. **Développer la capacité d'effectuer le passage progressivement** : mettre au point des processus, des points de déclenchement et des étapes initiales pour calibrer et gérer le passage du mode normal au mode de crise.

COMPRENDRE LE **POUVOIR**

« Préparez votre parachute si vous travaillez sur une problématique très sensible, qu'il s'agisse de disposer de ressources d'urgence ou d'une ligne d'assistance, de mettre en place un « plan de vol » temporaire, de prévoir des options de soutien international, ou de tout ce qui peut convenir à la personne ou au groupe à risque, à son contexte et à sa mobilité » – **ICEFI**

Ensemble, ces cinq éléments visent à réduire le risque que les organisations ne réagissent trop tard à un danger imminent, et développent plutôt une disposition à être à l'affût du danger et à calibrer une réponse aux crises, en particulier dans des contextes où les chances de survenue d'une crise sont relativement élevées.

En cas de crise, tenez les parties prenantes clés informées et assurez-vous que les décisions appropriées soient prises ; que des approches, messages et communications soient convenus ; et que les mesures de gestion des risques ou des crises soient mises en place en urgence.

Le passage au mode de plaidoyer de crise, ou mode de crise organisationnelle, peut être de court terme ou plus durable, mais vous aurez assurément besoin d'une autre période de réflexion et de planification (y compris, mais pas seulement, sur votre plaidoyer) par la suite.

Et n'oubliez pas que pour les organisations de plaidoyer en faveur de la justice sociale, vous devrez peut-être, pendant un temps, faire passer votre priorité de l'objectif que vous vous étiez précédemment fixé à des problématiques communes aux contextes d'urgence, et notamment : la protection, la prévention et la réponse en matière de VFG ; l'accès humanitaire ; l'égalité des genres et le renforcement du pouvoir d'action des femmes ; ou la nécessité de protéger les civils ou d'établir des responsabilités pour les violations des droits humains.

QUELQUES RÉFLEXIONS D'OSC SUR L'ADAPTATION

L'adaptation a-t-elle fait partie de votre travail de plaidoyer ?

La CONGNOOP insiste sur la nécessité d'e faire preuve de détermination, d'adaptabilité et de flexibilité, de travailler en collaboration, en recherchant des alliés et de petites fenêtres d'opportunité, et de faire entendre la voix des communautés. Notant l'importance de la recherche et de la prise en compte des petits changements qui peuvent s'accumuler, elle met en évidence les bénéfices progressifs obtenus dans la compréhension de leurs droits par les femmes, l'analyse et la prise de décision collectives, les capacités des communautés et des groupes à formuler et à mettre en avant des demandes de plaidoyer, et leur sentiment de renforcement de leur pouvoir d'action (en tant qu'individus et communautés) au fil du temps.

Le BAN met en avant que des problèmes imprévus qu'il faut résoudre peuvent survenir, ce qui peut avoir des répercussions sur les initiatives, les calendriers, la mobilisation de ressources, les partenariats, etc. de plaidoyer prévus. Cela exige que l'organisation soit préparée à s'adapter, mais aussi à entretenir un dialogue léger autour de ses partenariats et à modifier ses processus pour faciliter l'adaptation.

Comment dialoguez-vous avec les communautés et les autres parties prenantes pour et pendant l'adaptation ?

Le BAN met en avant l'importance de l'implication des personnes (communautés et autres parties prenantes) en les informant des progrès ou des blocages, ce qui permet de gérer les attentes concernant le rythme du changement, généralement lent. Il encourage également une « communication fluide et constante » avec les communautés au sujet de la mise en œuvre, « sur les avancées et les défis, la lenteur des procédures et les retards de calendriers » – afin de les tenir informées de manière effective et d'assurer leur adhésion pérenne.

La CCEEU évoque également l'importance de d'assurer la présence des gens, tant dans les communautés qu'avec les alliés et coalitions. Elle fait remarquer l'importance du suivi de l'espace de la société civile, ainsi que des attaques et des tentatives de restriction ou de fermeture à son encontre. De même, elle souligne la nécessité de mener des réflexions partagées, sur différents secteurs et thèmes, afin d'identifier les exigences, les agendas et les espaces communs pour la pratique du plaidoyer et le changement.

La CCALCP souligne la nécessité de suivre les capacités institutionnelles des communautés, d'identifier où elles peuvent avoir besoin d'aide pour l'analyse, d'identifier les acteurs dotés de pouvoir et les espaces de plaidoyer, de développer le leadership et de mettre en avant certaines problématiques de façon à revendiquer leurs droits.

COMPRENDRE LE **POUVOIR**

Comment adoptez-vous une approche pragmatique vis-à-vis du plaidoyer et de l'adaptation ?

Corambiente affirme qu'il est essentiel de se rappeler que s'interroger et réfléchir sur les « réussites et les échecs du processus », quel que soit le niveau, ainsi que sur les enseignements tirés, n'est pas du temps perdu, mais du temps de plaidoyer précieux.

La CCEEU souligne qu'il est essentiel d'être réaliste quant aux ambitions dans des délais particuliers sur des problématiques complexes et pluridimensionnelles, afin de ne pas vous exposer à l'échec des résultats, mais de pouvoir réaliser des bénéfices et les consolider au fil du temps.

La CCALCP met en avant l'importance du suivi des actions de plaidoyer : rapports partagés, réunions tenues, pétitions envoyées, engagements obtenus, car cet engagement et cette énergie continu, davantage que les événements de plaidoyer, sont ce qui change réellement la vie des gens.

DERNIERS CONSEILS

PLANIFIEZ STRATÉGIQUEMENT :	Le plaidoyer est lent et complexe, et il y aura des obstacles et des revers, ainsi que des bénéfices, sur le chemin. Planifiez stratégiquement de manière à ce que les résultats se renforcent mutuellement par étapes, vers la réalisation de votre but.
FAITES LE BILAN :	Emmenez vos victoires là où vous le pouvez, à différents niveaux et dans différents espaces ; célébrez-les et appuyez-vous sur elles au fur et à mesure de votre progression. Mais les revers peuvent également offrir des enseignements qui vous aident à avancer dans la construction d'un changement social progressif pour le long terme.
POURSUIVEZ LA RÉFLEXION :	Le processus de réflexion et d'élaboration de stratégies ne s'arrête jamais : vous continuez à recueillir des informations et des renseignements sur le problème que vous voulez résoudre, vous adaptez votre théorie du changement et vos approches, et vous vous donnez les meilleures chances d'atteindre votre objectif, au niveau requis, au fur et à mesure de l'évolution de la situation.
FAITES PREUVE DE PATIENCE :	Il est très rare d'obtenir rapidement des changements significatifs : vous devez donc faire preuve d'engagement et de ténacité sur des périodes prolongées. Une stratégie ou une approche particulière peut ne pas fonctionner cette fois-ci avec un public cible bien précis, mais, affinée, associée à d'autres approches et tactiques, ou encore inscrite dans un groupe d'alliés plus large et approfondi, elle pourrait vous permettre d'assurer la réussite de votre prochaine initiative.
SOYEZ OUVERT À L'ADAPTATION :	Le plaidoyer en faveur de la justice sociale n'est pas direct, facile ou linéaire. Il ne se déroule pas proprement, comme prévu, étape par étape, sans revers. Vous devrez souvent tester puis adapter vos approches ; et parfois également vos objectifs.

COMPRENDRE LE **POUVOIR**

RÉAGISSEZ FACE AUX DIFFICULTÉS :	Dans des circonstances très compliquées, vous devrez peut-être interrompre votre plaidoyer pendant un certain temps, ou l'arrêter complètement. Dans des situations extrêmes, vous devrez peut-être vous concentrer sur votre survie en tant qu'organisation, avec ou sans plaidoyer de niveau de crise pouvant différer dans une large mesure de vos plans précédents.
ATTENDEZ-VOUS À RENCONTRER DES RÉSISTANCES :	Que vous soyez dans un environnement de plaidoyer restrictif ou non, vous rencontrerez des résistances à certaines approches, mais vous constaterez qu'il est possible de faire des progrès avec d'autres : en générant une prise de conscience, de la compréhension, puis peut-être de l'acceptation et des actions positives.
SOYEZ À L'AFFÛT DES OPPORTUNITÉS :	Même si vous vous trouvez dans un environnement restrictif, il existe tout de même des stratégies et des approches sur lesquelles vous pouvez vous appuyer. Des OSC ont été confrontées à des systèmes restrictifs, ont dû gérer les risques et ont trouvé des moyens de créer des opportunités et des espaces permettant de faire advenir des changements positifs.
ADOPTEZ UNE VISION À LONG TERME :	N'oubliez pas que votre plaidoyer n'est pas terminé même si vous parvenez au changement juridique, politique ou comportemental que vous recherchez. Il faudra poursuivre la consolidation des bénéfices réalisés et la mise en œuvre équitable pour tous, en particulier pour les groupes particulièrement concernés par la problématique et ceux qui sont généralement marginalisés dans la société.
POURSUIVRE LE DÉVELOPPEMENT :	Si vous rencontrez des victoires, vous pouvez partir de celles-ci pour poursuivre votre développement, avec votre communauté actuelle ou une autre, sur votre problématique actuelle ou une autre.
APPRENEZ, ET APPRENEZ ENCORE :	Si vous échouez et que vous en tirez des enseignements, vous aurez plus d'expérience et d'informations pour adapter votre stratégie, trouver une nouvelle voie à suivre ou vous concentrer sur un objectif différent contribuant à votre objectif et à vos buts.



ANNEXE 1

L I S T E D E C O N T R Ô L E

UNE LISTE DE CONTRÔLE POUR LE PLAIDOYER

1	Une problématique définie par la communauté, une appropriation locale et une participation effective
Avez-vous un problème identifié localement, ainsi qu'une appropriation et une participation locales pour le plaidoyer que vous envisagez de réaliser ?	
2	Des éléments probants solides et convaincants (quantitatifs et qualitatifs)
Avez-vous des éléments probants sur le problème (données de différents types) qui sont solides et convaincants pour étayer votre problématique, vos messages et vos demandes ?	
3	Une analyse solide pour comprendre et guider les voies menant à l'influence
Avez-vous effectué l'analyse nécessaire (au moins sur le pouvoir, l'égalité des genres et l'inclusion sociale, ainsi que sur les conflits, et sur d'autres questions selon les besoins), afin de comprendre : i. Le processus de prise de décision impliqué et les obstacles potentiels à la réalisation de vos objectifs ii. Les acteurs dotés de pouvoir, leurs intérêts et leurs influences iii. Votre message de plaidoyer central, ainsi que vos demandes adressées aux différents détenteurs de pouvoir iv. Quel « capital politique » vous pouvez exploiter pour influencer la problématique.	
4	Une certaine clarté sur les politiques ou la prise de décision, les normes ou les comportements sociaux problématiques
Connaissez-vous bien les processus et les détenteurs de pouvoir (au sein du gouvernement, des entreprises, des municipalités, etc.) qui ont une certaine responsabilité ou influence sur votre problématique ? Réfléchissez à la manière dont ils la perçoivent.	

LISTE DE CONTRÔLE

5

Des approches plausibles pour aborder le pouvoir, formelles et informelles, visibles et invisibles, etc.

Les décisions sur votre problématique de plaidoyer sont-elles prises dans l'arène du pouvoir formel : lois, décisions gouvernementales, politiques, budgets, réglementations ou élections ? Ou les décisions sur la problématique seront-elles davantage prises par un pouvoir caché, comme des négociations à huis clos entre des acteurs puissants ? Cela se rapporte-t-il davantage à des valeurs, normes et attitudes sociales que vous pouvez influencer ?

6

Des chances réalistes de progrès, en adaptant les objectifs en fonction des besoins

Avez-vous une possibilité réaliste de changement concernant votre problématique (compte tenu des éléments probants, des ressources, des alliés et de l'énergie de campagne que vous pouvez rassembler) dans les délais requis ? Vous aurez peut-être besoin d'adapter vos objectifs.

7

Une compréhension de la manière dont les demandes de plaidoyer aideront à résoudre un problème social

Êtes-vous clair sur la contribution de la réussite souhaitée de votre plaidoyer à un objectif significatif lié au développement, à la justice sociale ou aux droits humains ?

8

Une stratégie de plaidoyer et une théorie du changement claires

Avez-vous une justification claire de votre stratégie de plaidoyer, résumée dans une brève théorie du changement liée au plaidoyer ? Cela impliquera probablement un équilibre cohérent entre : la mobilisation communautaire, le lobbying formel ou informel, la formation et le soutien de « champions », la construction de réseaux et de coalitions, les relations avec les médias, les actions de sensibilisation et de mobilisation du public, le développement de mouvements sociaux, le contentieux, les actions directes (*sit-in*, occupations) ou les actions artistiques ou culturelles.

9

Une analyse, des intentions et des exigences rassemblées dans un plan d'action de plaidoyer

Avez-vous élaboré un plan d'action identifiant les problématiques et les solutions proposées, les parties prenantes, les objectifs, les destinataires cibles clés (publics), les approches/ouvertures pour les atteindre, les actions prévues et les délais, les messages, les calendriers, les ressources et les marqueurs de progrès ? Vous devrez assurer le suivi de vos actions et de vos approches de plaidoyer, et réfléchir aux réussites et aux échecs, afin d'évaluer les progrès et la nécessité de vous adapter.

10

Des demandes fondées sur des éléments probants cadrées de manière à atteindre différents détenteurs de pouvoir de manières pertinentes

Proposez-vous des éléments probants, un récit et des solutions qui répondent aux exigences réelles de la communauté ? Assurez-vous que ceux-ci sont positionnés ou « cadrés » de manière à encourager des réponses positives de la part des principaux détenteurs de pouvoir.

11

Une promesse, dans le cadre des initiatives de plaidoyer, d'aborder et de transformer l'égalité des genres et l'inclusion sociale

Votre plaidoyer contribuera-t-il à transformer les rapports de genre, en appuyant les processus et les acteurs de l'égalité des genres, contribuant ainsi à transformer les normes sociales ou à s'attaquer aux structures de pouvoir inégales ?

12

Une intégration du renforcement du pouvoir d'action des communautés, et de leur redevabilité

Êtes-vous inclusif et fondé sur les droits dans votre plaidoyer ? Cela implique d'assurer la participation effective de la communauté, l'inclusion et la non-discrimination, le renforcement du pouvoir d'action et la redevabilité dans la façon dont vous concevez, planifiez, mettez en œuvre, passez en revue et adaptez le plaidoyer, ainsi que dans la manière dont vous établissez des rapports à son sujet.

13

Des interventions conçues et façonnées de manière à « atteindre les plus démunis »

Vos efforts contribueront-ils à ne laisser personne de côté et, quand c'est possible, à atteindre en priorité les plus démunis s'agissant du développement humain durable et de la réalisation des droits ?

14

Un travail dans le cadre d'alliances, de réseaux ou de coalitions (efficaces)

Identifiez-vous des alliances, construisez-vous des réseaux et des coalitions ? S'ils fonctionnent correctement, ils peuvent contribuer à votre efficacité, aider à réduire les risques, et construire un espace de la société civile, tout en la renforçant, à plus long terme, créant de manière pérenne un environnement propice au plaidoyer.

15

Un équilibre entre l'ambition, le pragmatisme et les principes pour des bénéfices sur lesquels vous pouvez vous appuyer

Restez-vous fidèle à votre but, à vos objectifs et à vos éléments probants, mais tout en étant ouvert au dialogue, à la négociation et au compromis (dans les limites de la raison et de vos principes) pour obtenir un résultat « suffisamment bon » sur une question problématique, que vous pouvez célébrer et sur lequel vous pouvez vous appuyer ?

ANNEXE 2

L I S T E D E L E C T U R E

[A New Weave of Power, People & Politics: The Action Guide for Advocacy and Citizen Participation](#)

[Applied political economy analysis for human rights programs and campaigns: A guide for practitioners \(second edition\) | Pact](#)

[Cards Against Backlash - Countering Backlash – a toolkit of strategies for surviving and countering Gender Backlash that draw on real-life tactics](#)

[Civic network analysis \(CNA\): A guide for strategy and action in restrictive contexts | Pact](#)

[Easy Steps to Change Management in your Non-Profit – an easy, accessible blog on profits preparing for and managing change, and reinforcing a culture that is open to it](#)

[Everyday Political Analysis – questions and prompts to support rapid political analysis](#)

[Boîte à outils de l'analyse du genre, de l'inclusion, du pouvoir et de la politique \(GIPP\)](#)

[Lobbying the Autocrat: The Dynamics of Policy Advocacy in Nondemocracies – including a theoretical framework for understanding how civil society can effectively lobby inside more authoritarian countries: <https://doi.org/10.3998/mpub.12414985>](#)

[Making Political Analysis Useful – Adjusting and Scaling - Briefing Paper 12-FINAL.docx](#) – including how political analysis can be tailored for different levels, and advice for CSOs on starting small and being pragmatic

[NGOs and Risk: Managing uncertainty in national – international partnerships](#)

[Politically-Smart Advocacy manual: a guide to effective civil society advocacy for sustainable development, PACT \(2018\)](#)

[Thinking and Working Politically: Lessons from Diverse and Inclusive Applied Political Economy Analysis | Published in RTI Press](#)

[Understanding political economy analysis and thinking and working politically - GOV.UK](#)

['We Rise' Toolkit \(JASS\): - social movement building reimagined, including lessons and voices around strategic choices, tools and resource materials](#)



Bureau de Belfast

96 Beechill Road, Belfast, BT8 7QN

+44 (0)28 9064 8133

belfast@christian-aid.org

Bureau de Dublin

19-21 Denzille Lane, Dublin 2, D02 WT72

+353 (0)1 496 7040

dublin@christian-aid.org