



Communiquer avec les Médias pour  
les Organisations de la Société Civile  
#PAGOF #PISCCA



# MODULE 1 - Le plaidoyer : un mode d'intervention pour les associations



Christophe Bernes  
Expert international

# Introduction

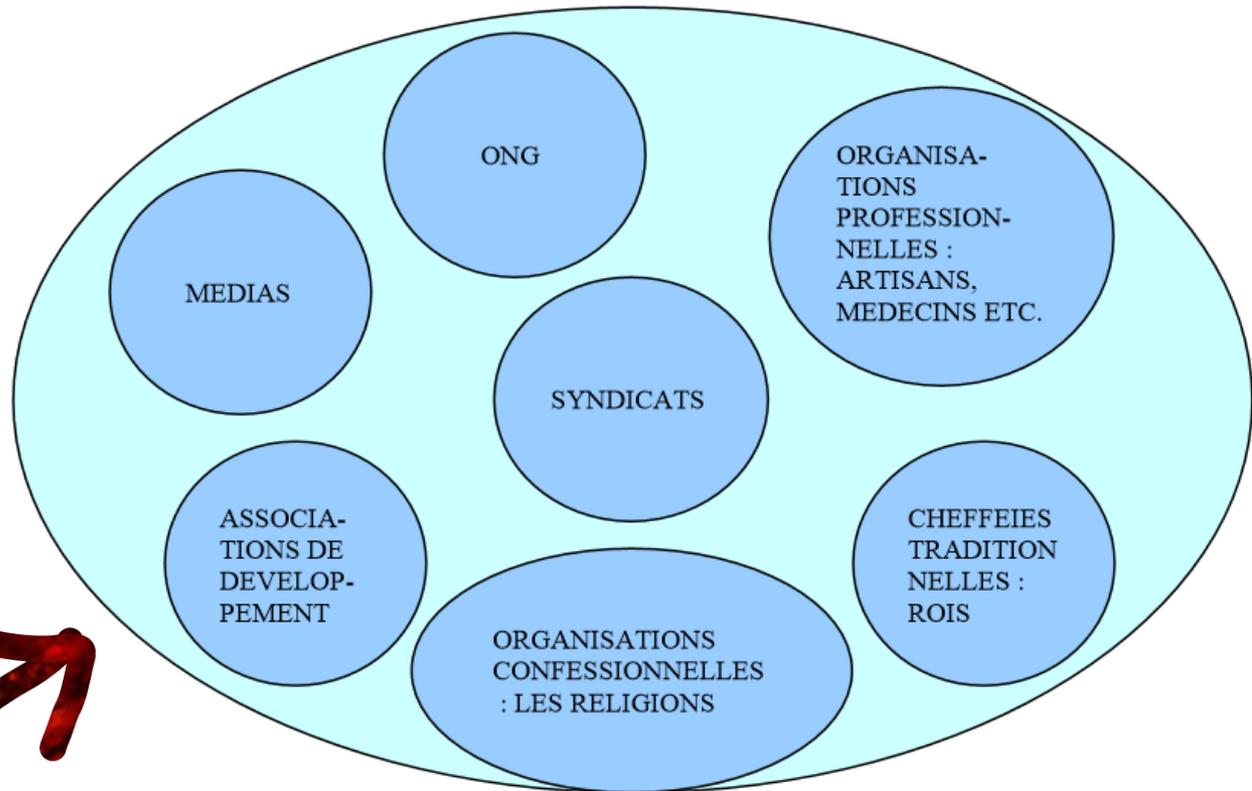
---

Tour de table :

Comment votre association défend-t-elle sa position ou opinion ?

Comment votre association se fait-elle connaître ?

# Organisations de la Société Civile (OSC)



# Qu'est-ce que le plaidoyer?

---

Le plaidoyer est un processus **continu** qui a pour but le **changement** des attitudes, des comportements, des actions, des politiques ou des lois **en faveur des personnes touchées** par un problème ou une situation, **en influençant les décideurs** (personnes, groupes ou organisations/institutions). Il peut être divisé grosso modo en deux phases :

- ▶ **La planification du plaidoyer** englobe le processus grâce auquel les buts sont fixés, les cibles sélectionnées et les stratégies d'influence conçues.
- ▶ **L'activité de plaidoyer** est le moyen par lequel le plan est mis en œuvre; elle englobe la formulation de messages et les activités d'exercice de pression entreprises.

# Pourquoi mener des activités de plaidoyer?

---

Pour promouvoir les préoccupations et l'analyse des personnes ordinaires touchées par les conflits et l'insécurité.

- ▶ parce que **le changement est inévitable** – ce qui ne l'est pas, c'est la direction du changement, et c'est cela que vous pouvez influencer.
- ▶ parce qu'au travers du plaidoyer, vous pouvez obtenir des changements du niveau local au niveau national et **avoir un impact sur ceux qui influent sur les changements.**
- ▶ parce que le plaidoyer a l'effet d'un **facteur multiplicateur** sur l'efficacité du travail que vous menez sur le terrain.

# Quel type de plaidoyer?

---

Il existe de nombreux types différents d'activités de plaidoyer, qui vont des réunions de lobbying (exercice de pression) aux séminaires, en passant par les ateliers de travail et les lancements de rapports.

Le type d'activité choisi est déterminé par de nombreux facteurs, dont le principal est la **probabilité de l'obtention d'un impact.**

Exemples :

- ▶ le **rassemblement des communautés** pour formuler leurs besoins et leurs préoccupations à l'attention des décideurs
- ▶ l'utilisation de **votre expérience du travail sur le terrain** pour formuler des arguments basés sur des données concrètes sur la meilleure manière dont les autorités publiques peut prévenir et résoudre les situations des personnes touchées par un problème
- ▶ **l'intervention directe** auprès des représentants gouvernementaux et des institutions publiques pour influencer les politiques publiques

# Comment mener des activités de plaidoyer?

---

- ▶ Comme le plaidoyer est un processus continu, et pas seulement un événement, la clé d'activités de plaidoyer efficaces réside dans l'élaboration d'une «stratégie de plaidoyer» qui est mise en œuvre au fil du temps avec créativité et persévérance.

*Persuasion / Mobilisation / Lobbying / Alerte*

*Convaincre les autorités à travers un dialogue privé approfondi*

*Partager des informations de manière discrète avec des personnes choisies*

*Faire pression sur les autorités à travers des révélations publiques*

*Travailler avec d'autres organisations pour construire un réseau et défendre une position commune*

*Produire des rapports publics ou travailler avec les médias...*

# Exercice

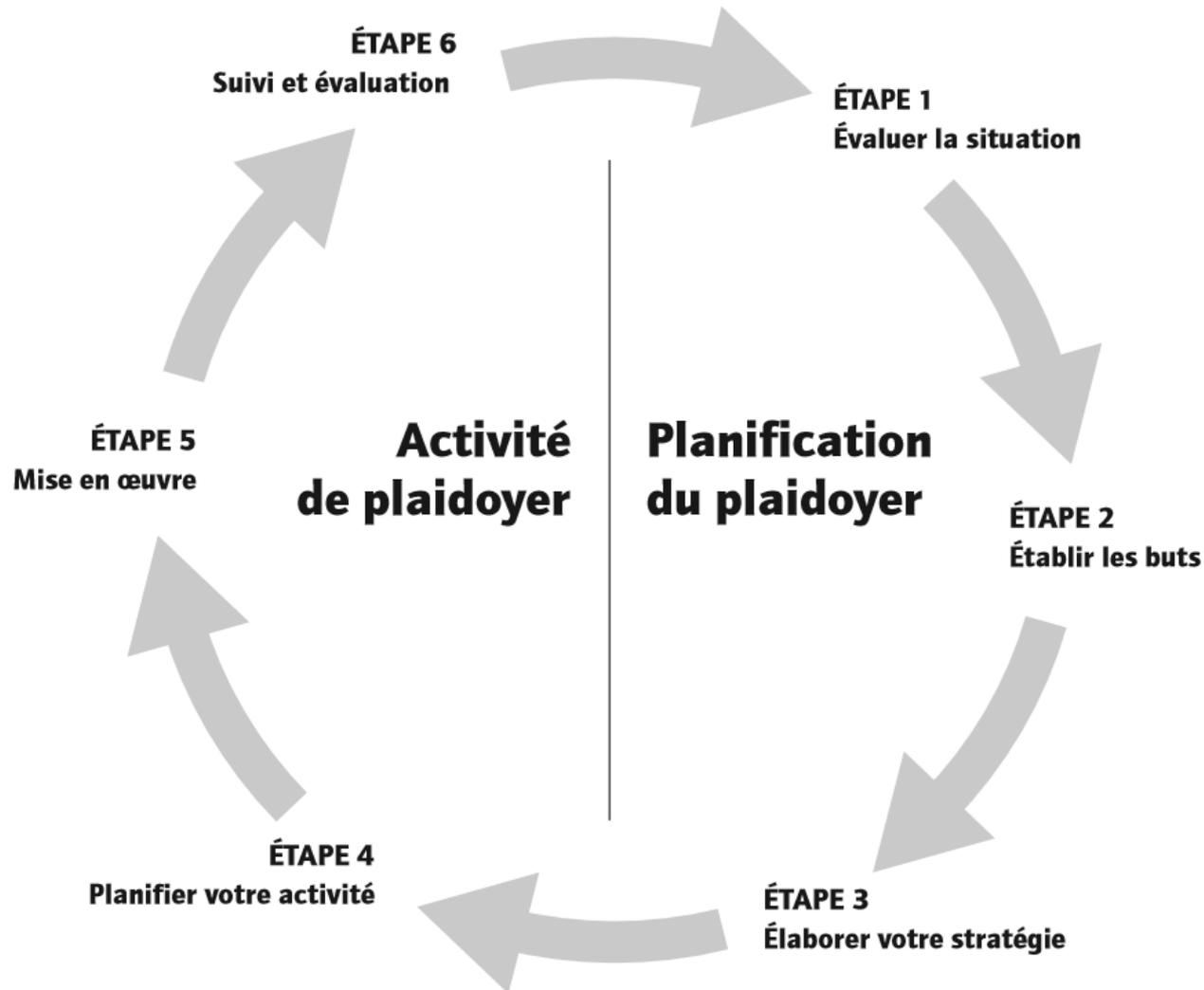
---

Tour de table :

D'après vous, comment construit-on un plaidoyer?

# La conception d'une stratégie de plaidoyer : processus en 6 étapes

---



## Étape 1: Évaluer la situation / Analyse SWOT

---

Il est important d'évaluer **le contexte** dans lequel vous mènerez votre travail de plaidoyer avant de concevoir votre stratégie et de lancer vos activités de plaidoyer.

Une bonne compréhension des **facteurs externes et internes** qui influent sur vos chances de succès vous aidera à identifier le type d'approche et les activités qui sont susceptibles d'avoir l'impact le plus important.

- Quels sont les **points forts** et les **points faibles** de votre association?
- Quelles sont les **opportunités** et les **menaces** pour votre travail sur cette question?

# Facteurs Internes – Points Forts # Faibles 1/2

---

## ❑ Notre organisation est-elle **légitime**?

- ❑ Au nom de qui notre organisation s'exprime-t-elle?
- ❑ Qui acceptera notre droit de parler de questions relatives aux problèmes concernés?
- ❑ Qui met en cause notre légitimité? Pourquoi la mettent-ils en cause?
- ❑ Comment pouvons-nous améliorer notre légitimité?

## ❑ Notre organisation est-elle **crédible**?

- ❑ Quelles méthodes de communication utilisons-nous?
- ❑ Les informations que notre groupe fournit au grand public sont-elles fiables?
- ❑ Les leaders de notre organisation sont-ils perçus comme dignes de confiance, dotés de connaissances et experts en la matière?
- ❑ Comment pouvons-nous améliorer notre crédibilité?

## ❑ Notre organisation est-elle **redevable**?

- ❑ Qui prend les décisions au sein de notre organisation ou du réseau dont nous faisons partie?
- ❑ Dans quelle mesure le processus de prise de décisions est-il ouvert?
- ❑ À qui les décideurs de la coalition sont-ils tenus de rendre des comptes?
- ❑ Comment veille-t-on à ce qu'ils rendent des comptes?
- ❑ Comment les membres sont-ils informés et impliqués?
- ❑ Comment communiquons-nous nos progrès aux autres à l'extérieur de l'organisation?
- ❑ Comment pouvons-nous améliorer notre redevabilité?

# Facteurs Internes – Points Forts # Faibles 2/2

## □ Notre organisation est-elle **préparée**?

~~□ Quelles sont celles de vos expériences passées qui seront les plus pertinentes?~~

- Avez-vous accès aux résultats de recherches dont vous avez besoin pour présenter vos arguments de manière convaincante?
- Avez-vous réfléchi et vous êtes-vous préparés en vue des implications de votre intervention sur les problèmes ciblés?
- Avez-vous réfléchi et pris en compte les dimensions de «genre» pertinentes de votre travail?
- Avez-vous identifié les principales parties prenantes et ce que cela signifie pour votre travail?
- Que devez-vous faire pour améliorer votre état de préparation?

## □ Notre organisation est-elle en mesure de **travailler avec d'autres entités**?

- Notre organisation est-elle bien placée pour travailler avec d'autres entités?
- Quelles sont nos expériences antérieures de travail avec d'autres entités?
- Quels ont été nos meilleurs partenariats et pourquoi?
- Quels enseignements pouvons-nous tirer de ces expériences pour assurer le succès accru des relations futures?

## □ Notre organisation est-elle dotée de suffisamment de **ressources**?

- Possédons-nous les ressources physiques dont nous avons besoin?
- Avons-nous les bonnes personnes dotées de l'expérience et des compétences appropriées?
- Nos ressources humaines et autres sont-elles déployées de la meilleure manière possible?
- Comment pourrions-nous mieux associer nos ressources et nos programmes?

## □ Notre organisation dispose-t-elle d'un **financement sûr**?

- Y a-t-il de bons systèmes de contrôle financier au sein de l'organisation?
- Prévoyons-nous des changements considérables sur le plan de nos dépenses au cours des 2 à 3 années à venir?
- Sommes-nous en mesure de prédire l'évolution des sources de revenus au cours des 2 à 3 années à venir?
- Recevons-nous de l'argent d'une bonne gamme de bailleurs de fonds et de donateurs?
- Quelles sont les priorités financières pour l'organisation et avons-nous des plans pour y faire face?

~~□ Quelles mesures pouvons-nous prendre pour améliorer la sécurité du financement?~~

# Facteurs Externes – Opportunités # Menaces 1/2

---

- ❑ **Quels facteurs politiques** pourraient avoir une influence cruciale sur notre travail?
  - ❑ Quels sont les groupes et les personnes qui ont le pouvoir d'apporter les changements que nous recherchons et quels sont ceux qui sont exclus?
  - ❑ Quelles sont les alliances politiques en présence? Quelles sont les relations entre les protagonistes clés; et entre les décideurs et notre organisation?
  - ❑ Quelles sont les opportunités politiques qui se présentent et que nous pourrions utiliser pour atteindre nos buts – processus, occasions d'exercer une influence?
- ❑ **Comment fonctionnent les institutions clés?**
  - ❑ Les institutions du gouvernement et de l'État sont-elles accessibles?
  - ❑ Les instances gouvernementales d'État et locales de la région ont-elles considérablement décentralisé leur autorité?
  - ❑ Comment fonctionnent l'armée et la police? Le système judiciaire est-il impartial?
  - ❑ Quelle influence les bailleurs de fonds exercent-ils sur la politique gouvernementale?
  - ❑ Quelles sont les institutions qui sont susceptibles de présenter des opportunités pour notre travail et celles qui risquent de l'entraver?
- ❑ **Quels sont les niveaux de redevabilité publique?**
  - ❑ Comment les changements d'orientation sont-ils suivis et mis en application (si tant est qu'ils le sont)?
  - ❑ La corruption joue-t-elle un rôle considérable dans la manière dont les décisions sont prises? À quels niveaux?
  - ❑ Les décideurs se comportent-ils de manière ouverte et transparente? Comment communiquent-ils leurs décisions au public, si tant est qu'ils le font?
  - ❑ Avons-nous accès aux informations concernant les décisions prises?
  - ❑ Comment les décideurs sont-ils tenus de rendre des comptes?
  - ❑ Quelle sorte d'accès aux décideurs sommes-nous susceptibles d'avoir?

# Facteurs Externes – Opportunités # Menaces 2/2

---

- ❑ Quels sont les **facteurs sociaux** qui pourraient avoir une influence cruciale sur notre travail?
    - ❑ Les médias sont-ils entièrement contrôlés par l'État? Peuvent-ils être critiques? Comment nous représenteront-ils?
    - ❑ L'organisation de la société civile est-elle robuste? Est-elle indépendante?
    - ❑ La participation de la société civile à la vie politique est-elle tolérée?
    - ❑ Comment sommes-nous, en tant que représentants de la société civile, susceptibles d'être considérés par les décideurs que nous souhaitons influencer?
    - ❑ Qui est susceptible de nous soutenir ou de s'opposer à nous?
    - ❑ Comment les communications électroniques sont-elles utilisées et considérées dans le cadre de la société?
  - ❑ Quels sont les **facteurs économiques** qui pourraient avoir une influence cruciale sur notre travail? Par exemple:
    - ❑ Quelle est l'incidence des conflits sur les économies locales et nationales? Quels en sont les avantages économiques? Quels en sont les coûts?
    - ❑ Quelle est l'incidence des conflits sur l'accès des personnes aux ressources?
    - ❑ Comment l'état global de l'économie influe-t-il sur notre capacité à fonctionner?
    - ❑ Quelle relation notre gouvernement entretient-il avec les bailleurs de fonds, si relation il y a?
- 
- ▶ ❑ Quelles autres solutions économiques possibles y a-t-il?

# Analyse S.W.O.T.



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

# Exercice

---

Travail en groupes :

1. Remplir la matrice SWOT en répertoriant les points forts et faibles internes et certaines des menaces et opportunités externes les plus pertinentes dans le cadre du travail sur une question particulière (voir exemples de sujets suivis dans vos associations)
2. Restitution collective et discussion

## Etape 2: Etablir les buts

---

- ▶ Vous comprenez désormais les facteurs internes et externes qui peuvent avoir une incidence sur votre travail. Vous pouvez maintenant commencer à vous concentrer sur la question que vous souhaitez résoudre et sur les solutions que vous demandez.
- ▶ Le point de départ pour l'action est une **bonne compréhension des problèmes** et **l'identification des solutions** :
  - ▶ en affinant les problèmes de manière plus simple et
  - ▶ en catégorisant et en classant/notant les solutions.

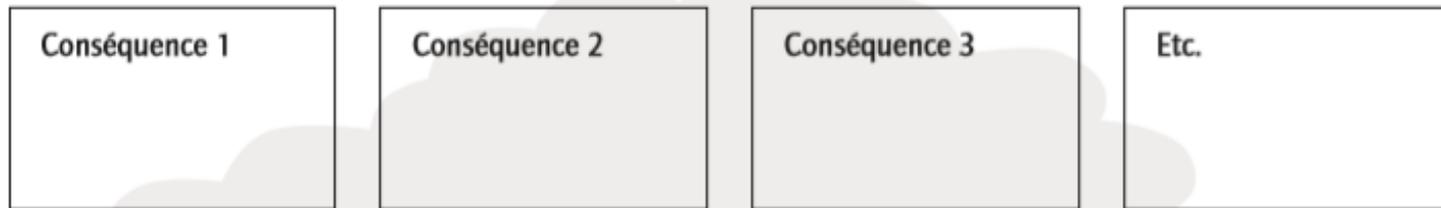
>> Modèle de l'Arbre des problèmes et des solutions – 6 étapes

>> Tableau des solutions et classement

# Arbre des Problèmes

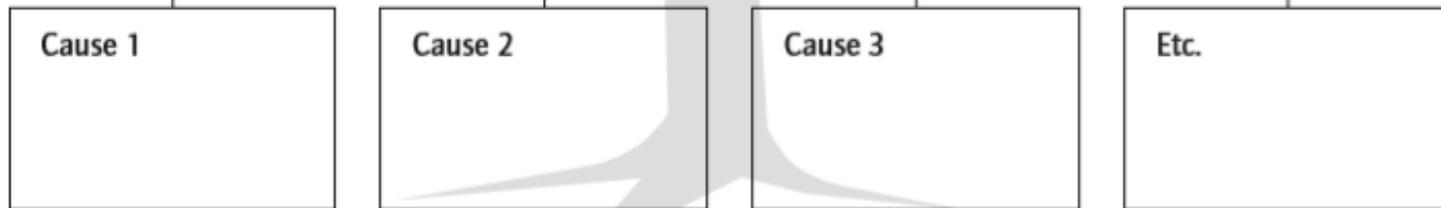
---

## Étape 3



## Étape 1: Question

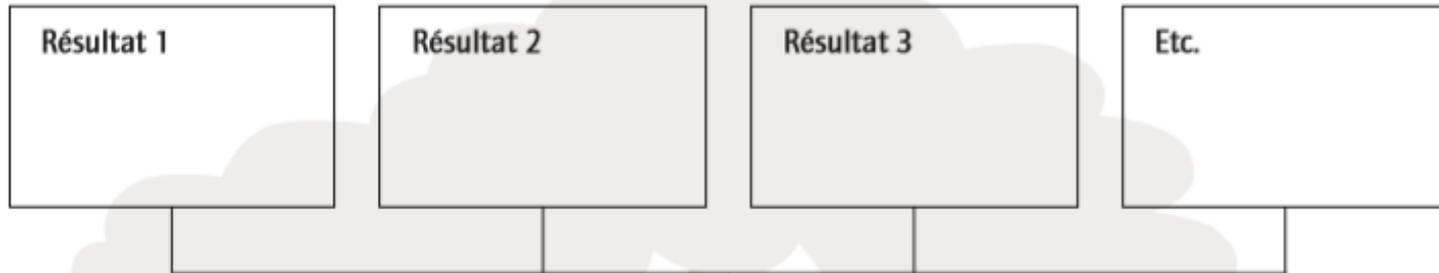
## Étape 2



# Arbre des Solutions

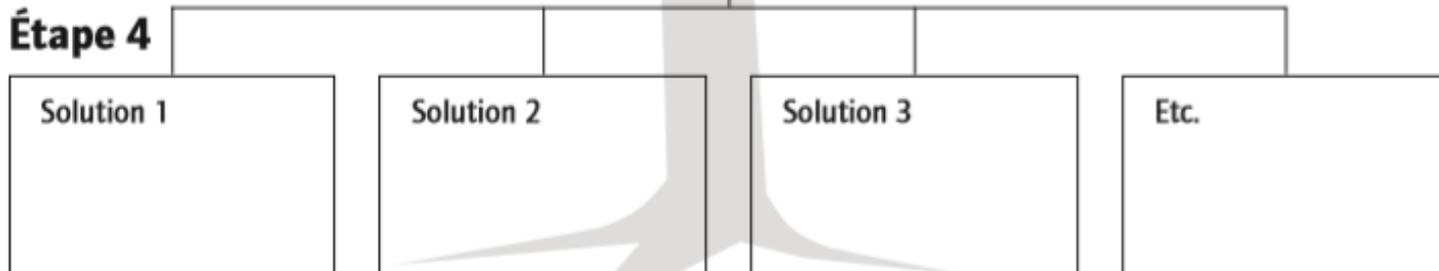
---

## Étape 5



## Étape 6: Vision

## Étape 4



# Tableau des Solutions

---

	<b>Au niveau local</b>	<b>Au niveau national</b>
Quels sont les problèmes, leurs causes et leurs conséquences?		
Quelle sorte de changement voulez-vous obtenir?		
Qui a besoin de changer?		

Exemple: Obstacles au changement au Cambodge. Le Groupe de travail pour la réduction des armes (Working Group for Weapons Reduction [WGWR]) est parvenu à mieux comprendre les difficultés auxquelles se heurte le Cambodge. Les questions ci-dessous sont celles identifiées par le WGWR comme constituant les principaux obstacles qui entravent les efforts visant à réduire le recours aux armes au Cambodge.

	<b>Au niveau local</b>	<b>Au niveau national</b>
Quels sont les problèmes, leurs causes et leurs conséquences?	La culture de violence est l'héritage de plusieurs décennies de conflits internes. Bien que les combats aient cessé, les personnes continuent d'avoir recours aux armes comme première solution pour résoudre leurs problèmes. C'est souvent le cas même pour les différends mineurs, qui se soldent souvent par des morts. Dans les communautés locales, il y a un grave manque de confiance entre les civils et les autorités chargées du maintien de la sécurité. Presqu'aucun dialogue n'a lieu entre les civils et les autorités locales sur les questions liées à la sécurité et aux armes légères.	La création de la Commission nationale pour la réforme et la gestion des armes a constitué un énorme pas positif, mais elle n'est pas encore opérationnelle et il lui manque la capacité, les ressources et le soutien dont elle a besoin pour devenir efficace.
Quelle sorte de changement voulez-vous voir?	Le dialogue doit être encouragé entre ces groupes pour contribuer à veiller à ce que les efforts de désarmement soient acceptés, durables, efficaces et à ce qu'ils résolvent les problèmes fondamentaux sous-jacents.	À moins que les attitudes des civils, des forces de sécurité et des autorités ne soient abordées, la demande en armes subsistera. La transformation de cette dépendance vis-à-vis des armes en compétences pour la résolution non violente des conflits est un travail important qui requiert un engagement à long terme.
Qui a besoin de changer?	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Les forces de sécurité</li> <li>■ Les autorités locales</li> <li>■ La société civile/les groupes civils</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ La police, les forces armées et les autres forces de sécurité doivent mettre au point de nouvelles politiques générales et pratiques.</li> <li>■ Les personnes et les groupes doivent trouver des manières de faire face à leurs propres craintes, ainsi que des solutions communes pour améliorer la sécurité.</li> </ul>

# Classement des Solutions

---

*Ressources limitées → Se concentrer sur la solution la plus appropriée d'où une priorisation des solutions pour des résultats gérables et réalistes : Aide à la prise de décision !*

Pour chacune des solutions potentielles:

**Quel est l'impact potentiel?** Quelle serait la mesure de l'impact sur la vie des personnes et communautés touchées si la solution était adoptée? Qui en bénéficiera et qui sera exclu de ces avantages?

**Quelles sont les perspectives de réussite?** Est-il réaliste de penser qu'un changement conforme à notre solution proposée aura effectivement lieu? Serons-nous en mesure de maintenir notre action durant toute la durée du changement probable? Est-il probable qu'il pourrait y avoir des changements qui n'aboutissent peut-être pas à notre solution proposée mais qui pourraient tout de même bénéficier aux personnes et communautés touchées? Qui s'opposera à nous et quelle sera la puissance de leur opposition?

**Cela revet-il un sens sur le plan interne pour notre organisation de travailler sur cette question maintenant?** Le travail sur cette question s'inscrit-il dans nos valeurs, notre mission et notre mandat organisationnels? Exploite-t-il nos points forts et réduit-il nos points faibles au minimum? Sommes-nous dotés de ressources suffisantes? Quelle incidence cela pourrait-il avoir sur le financement futur? Quelle incidence ce travail pourrait-il avoir sur les relations importantes? Nos efforts s'inscrivent-ils dans un mouvement plus large? Quels avantages supplémentaires notre organisation apporte-t-elle en s'impliquant sur cette question?

**Cela revet-il un sens sur le plan externe pour notre organisation de travailler sur cette question maintenant?** Le fait de travailler sur la problématique répond-il à des opportunités précises? Pouvons-vous réduire au minimum l'impact des menaces éventuelles? Quelles sont les implications sur le plan de la sécurité? Quels autres risques y a-t-il? Sont-ils gérables? Ce travail contribue-t-il à relier les préoccupations locales et mondiales? Pouvons-nous imaginer une séquence d'étapes réalisables qui mèneront à notre solution proposée?

Une fois les quatre catégories présentées (impact potentiel, perspectives de réussite, justification interne et justification externe), vous pouvez désormais utiliser ces catégories pour contribuer à prendre une décision sur le type de solution sur lequel nous devrions concentrer nos efforts. Il suffit de faire **une simple notation**.

---

# Classement des Solutions

Liste des solutions possibles	Impact potentiel	Perspectives de réussite	Justification interne	Justification externe	Note totale



- Donnez à chaque solution une note comprise entre 1 et 5 par rapport à chaque critère, 1 représentant une faible correspondance et 5 une correspondance forte.
- Additionnez les notes et utilisez-les comme base pour arriver à une décision sur l'axe central qui devrait être le vôtre

L'exemple suivant illustre la manière dont fonctionne l'exercice de classement:

<b>Solutions possibles</b>	<b>Impact potentiel</b>	<b>Perspectives de réussite</b>	<b>Justification interne</b>	<b>Justification externe</b>	<b>Note totale</b>
Formation de journalistes	4	4	5	5	18
Réalisation d'une enquête	5	5	3	5	18
Éducation publique	5	5	2	5	17
Renforcement de la confiance	5	4	4	5	18
Transparence – information publique	5	1	2	5	13
Plaidoyer pour la législation	3	4	4	3	14
Événements médiatiques et tables rondes	5	5	4	5	19

Sur la base d'une combinaison de cette analyse et de l'analyse antérieure de sa situation interne et externe, l'ONG qui a mené cette analyse a décidé de concentrer ses efforts sur des événements médiatiques et des tables rondes.

## Etape 3: Élaborer une stratégie d'influence

---

### Section 1: Identifier, catégoriser et analyser toutes les parties prenantes

- ▶ Quelles sont les organisations, institutions et personnes qui sont impliquées dans votre travail ou sur lesquelles votre travail a une incidence? Comment en savoir plus sur elles?
- ▶ Quelles personnes ou entités ont le pouvoir d'effectuer le changement que vous avez identifié comme nécessaire? Quelles organisations et/ou personnes soutiendront et s'opposeront à vos appels? Quel est le degré d'influence qu'elles exercent?

>> Cartographie des Parties Prenantes

# Identifier les parties prenantes

- **Cible?**(décideur)
- **Bénéficiaires?**  
(personnes concernées par le pb)
- **Opposants?** (dont futurs alliés)
- **Alliés?**

<b>Vous devez faire des recherches sur</b>	<b>Comment en apprendre davantage</b>
<p><b>Quelle est la partie du gouvernement qui est chargée des questions pertinentes, y compris:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ négociations et participation aux forums internationaux/régionaux</li> <li>■ mise en application des lois nationales et des contrôles aux frontières</li> <li>■ autorités gouvernementales provinciales et locales</li> <li>■ mise en application des lois locales</li> <li>■ défense et armée nationales</li> <li>■ développement et octroi de subventions</li> <li>■ finances</li> <li>■ négociation/liaison avec les acteurs non étatiques</li> <li>■ inclusion sociale et égalité</li> </ul>	<p><b>Obtenir des informations sur les institutions gouvernantes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Votre gouvernement produit-il un annuaire?</li> <li>■ A-t-il un site Web qui décrit ce que font différents départements?</li> <li>■ Y a-t-il d'autres organisations de la société civile qui travaillent avec les pouvoirs publics et qui pourraient vous fournir les informations?</li> <li>■ Y a-t-il des agences onusiennes actives dans votre pays ou région (PNUD, UNICEF, DPKO (Département des opérations de maintien de la paix, etc.) qui pourraient vous fournir les informations?</li> <li>■ Pouvez-vous obtenir les informations des responsables gouvernementaux ou des chefs communautaires locaux?</li> </ul>
<p><b>Pour quels autres particuliers et organisations votre question revêt-elle un intérêt? Nommez des...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ONG</li> <li>■ médias</li> <li>■ policiers</li> <li>■ entreprises</li> <li>■ groupes de jeunes</li> <li>■ groupes religieux</li> <li>■ universitaires</li> <li>■ groupes communautaires</li> <li>■ partis politiques</li> <li>■ membres du parlement</li> <li>■ organisations travaillistes</li> <li>■ groupes de femmes</li> <li>■ entités judiciaires</li> <li>■ aînés et chefs communautaires</li> </ul>	<p><b>Obtenir des informations sur les organisations et les individus</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vérifiez s'il y a d'autres ONG locales qui travaillent sur des questions similaires</li> <li>■ Est-ce qu'il y a des partis politiques qui ont fait des déclarations sur des questions pertinentes?</li> <li>■ Y a-t-il des dossiers publics rendant compte de débats parlementaires ou le public a-t-il accès aux sessions parlementaires?</li> <li>■ De quelle couverture médiatique votre question a-t-elle fait l'objet et par quels médias?</li> </ul>
<p><b>Pour quels protagonistes internationaux votre question revêt-elle un intérêt? Ici aussi, nommez des...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ bailleurs de fonds</li> <li>■ ONG</li> <li>■ agences onusiennes</li> </ul>	<p><b>Vérifiez quelles grandes ONG internationales travaillent sur cette question. Nombre d'entre elles auront peut-être des bureaux de pays ou régionaux proches de l'endroit où vous travaillez, p. ex.</b></p>

# Modèle de cartographie des parties prenantes

 Influence sur votre problématique – aptitude à obtenir le changement que nous souhaitons 	<b>Haute</b>				
	<b>Moyenne</b>				
	<b>Faible</b>				
		<b>Fortement opposée</b>	<b>Opposée</b>	<b>Favorable</b>	<b>Fortement favorable</b>
		 <b>Position sur votre problématique</b> 			

## Étape 3: Élaborer une stratégie d'influence

---

### Section 2: Concevoir une stratégie d'influence

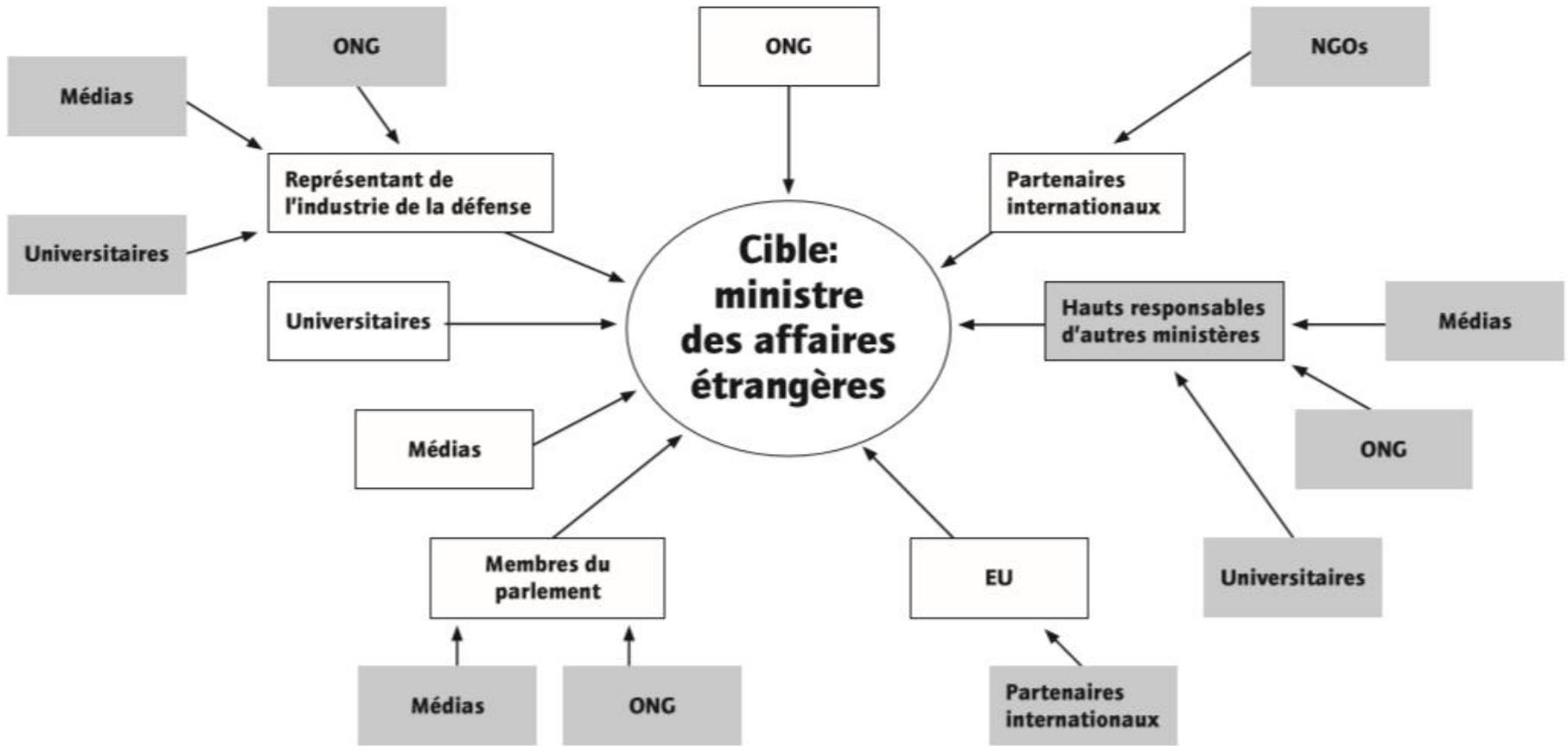
- Quelle est la cible de votre travail de plaidoyer? Comprenez-vous sa position sur la question dont il s'agit?
- Quelles sont les personnes ou les entités qui auraient la plus grande influence sur la cible pour soutenir vos buts?

>> Carte d'influence

# Carte d'influence

1. Écrivez le nom de votre cible (décideur) au centre d'une page.
2. Autour de la cible, à l'aide d'un stylo d'une autre couleur ou de Post-its, écrivez/disposez les noms des voies d'influence principales ou primaires que vous pourriez utiliser pour atteindre votre cible.
3. Tracez des flèches pour représenter les relations d'influence.

## Exemple:



## Étape 3: Élaborer une stratégie d'influence

---

### Section 3: Considérer les options pour votre activité de plaidoyer

- Quelles sont les relations que vous devrez renforcer pour mener un plaidoyer efficace? Comment vous y prendrez-vous pour renforcer ces relations?
- Qui est le public de votre travail de plaidoyer? Comment parviendrez-vous à le toucher et quel sera votre message?
- Comment mèneriez-vous vos rencontres/manifestations de plaidoyer ?

>> Communication efficace

## Étape 3: Élaborer une stratégie d'influence

---

«Quels sont les attributs importants dont a besoin notre organisation pour développer des relations efficaces de plaidoyer?»

- **Crédibilité** – être vue comme une organisation capable de présenter des données concrètes, des arguments et des recommandations crédibles sur les sujets de préoccupation.
- **Fiabilité** – démontrer que vous êtes une organisation à laquelle on peut faire confiance pour fournir des informations précises et bien réfléchies et pour travailler dans un esprit de collaboration.
- **Prise de conscience du point de vue des cibles** – démontrer que vous êtes en mesure d'aborder les problèmes dont vous discutez sous différents angles et que vous comprenez les facteurs incitatifs et dissuasifs concernant la prise d'action par les cibles afin de faire leur travail plus efficacement ou plus facilement.
- **Prise de conscience des domaines de responsabilité des différentes cibles** et du moment approprié pour aborder ces différentes cibles – selon leur niveau de responsabilité et leur rôle dans le processus de prise de décisions.
- **Prise de conscience et compréhension du moment** où il convient d'utiliser différentes approches de plaidoyer – les relations efficaces ne doivent pas forcément être constamment de bonnes relations. Vous devriez être en mesure de critiquer vos cibles sans pour autant détruire la relation. La culture du respect est cruciale pour la plupart des relations.

# Étape 3: Élaborer une stratégie d'influence

«Que pouvez-vous faire en tant qu'organisation pour vous aider à améliorer vos chances de développer de bonnes relations?».

- Veillez à ce que vos arguments et recommandations se fondent sur les **données concrètes que vous avez reçues du terrain** et à ce qu'ils puissent être appuyés, justifiés et défendus s'ils sont mis en question.
- **Adapter** en conséquence vos activités de plaidoyer et les supports et messages que vous produisez.
- Élaborer une **bonne compréhension de ce que sont vos cibles** – pas seulement en termes du rôle qu'elles jouent, mais aussi en termes de leurs positions sur certaines questions, de leurs connexions à différents groupes politiques ou sociaux, de leurs intérêts particuliers (géographiques ou thématiques), de leur niveau d'instruction ou de leur attachement ou affiliation à d'autres organisations pertinentes.
- Veiller à utiliser **la bonne approche au bon moment** – argumenter de façon constructive à certains moments, critiquer ouvertement à d'autres.
- Veiller à avoir **recours aux contacts appropriés** pour les cibles appropriées – c.-à-d. faire intervenir des membres du personnel d'échelons supérieurs pour atteindre des cibles plus haut placées.
- Dans la mesure du possible tenter de veiller à **rendre votre travail «intéressant» pour vos cibles**, en termes de leur point de vue personnel, et de faire en sorte qu'elles voient vos recommandations comme étant dans leur intérêt et correspondant à leurs opinions.
- La toile de fond de vos efforts en vue de développer de meilleures relations réside dans votre travail en vue de mieux effectuer les aspects «fondamentaux» du plaidoyer: **énoncer clairement le problème, établir des objectifs clairs, présenter une analyse claire des pouvoirs et des acteurs clés.**

# Communication efficace

1. **Qui tentez-vous de toucher?** Qui sont les différents publics que vous tentez de toucher? Pourquoi communiquer avec eux?
2. **Que direz-vous?** Que savent-ils déjà et qu'est-ce qui les intéresse? Quels sont les messages qui seront les plus efficaces avec chaque public particulier? Que voulons-nous leur dire?
3. **Comment les toucherez-vous?** Par écrit? Au moyen de réunions en personne? Dans le cadre d'un séminaire/d'une réunion d'orientation plus large? À travers les médias?

## Exemple:

<i>Petit nombre de personnes</i>	<b>Brève description des différents publics</b>	<b>Types de messages qu'il peut être approprié de communiquer à ces publics</b>	<b>Exemples de bonnes façons de transmettre les messages aux différents publics</b>
 <b>Différents publics, différents messages</b> 	(1) Responsables de l'élaboration de politiques générales et faiseurs d'opinion	Soit présentez des arguments détaillés et basés sur des données concrètes, soit montrez les liens entre la question et leur pouvoir et position	À travers des documents d'orientation détaillés, ou de simples lettres ou de réunions en vue d'établir l'importance de la question pour eux
	(2) Groupes et personnes qui s'intéressent à la question	<i>Expliquez ce que vous demandez et pourquoi, en identifiant les entraves au changement, mais sans trop entrer dans les détails</i>	Au moyen de bulletins d'information, de dépliants et d'articles de journaux; fournissez des informations plus détaillées à ceux qui les demandent
	(3) Le grand public	<i>Histoires et messages simples et faisant appel aux émotions qui facilitent la compréhension et le dialogue sur les questions</i>	En ayant recours à des personnalités connues ou aux témoignages personnels de ceux qui ont souffert de l'utilisation abusive des armes légères
<i>Grand nombre de personnes</i>			



## Etape 4: Finaliser les détails

---

Maintenant que votre stratégie d'influence globale est en place, vous devez planifier votre approche en plus ample détail. À ce stade, **plus vous serez clair(e) dans l'énoncé de ce que vous espérez changer (vos objectifs), plus il vous semblera facile de concentrer tous vos moyens et votre énergie sur les efforts en vue d'y parvenir.**

- Quelle est votre «théorie du changement» et quelles sont les hypothèses sur lesquelles elle se fonde? Qu'obtiendrez-vous grâce à vos actions?
- Vos objectifs sont-ils Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et fixés dans le Temps? (SMART)

## Etape 5: Mise en œuvre et suivi

---

Une stratégie de plaidoyer requiert un calendrier, ainsi que des lignes hiérarchiques et des responsabilités clairement définies. Vous devez décider de ce que vous mesurerez (indicateurs) pour vous permettre de suivre les progrès et d'ajuster votre travail en conséquence. Les stratégies ne sont pas immuables, mais il vous faut de bonnes raisons, fondées sur une analyse robuste, pour les ajuster de manière à satisfaire les exigences externes et internes. Cela signifie que vous devez savoir si votre travail est efficace ou non.

- Quels sont les calendriers pour vos objectifs et vos activités? Qui devrait faire quoi et quand devraient-ils le faire?
- Comment comptez-vous suivre vos progrès? Serez-vous capable d'adapter et de modifier votre stratégie au besoin?

>> Tableau de Gantt

>> Liste d'indicateurs

# Calendrier : tableau de Gantt

1. Recensez toutes les activités que vous devez entreprendre.
2. Organisez-les à peu près dans l'ordre dans lequel elles devraient avoir lieu.
3. Identifiez la durée probable de chaque activité.
4. Transférez ces informations sur le calendrier de Gantt du projet.
5. Veillez à ce que vos activités soient liées aux événements ou dates buttoir externes pertinents.
6. Veillez à présenter les différents éléments dans le bon ordre pour que les choses qui doivent avoir lieu avant une certaine tâche aient en effet eu lieu.
7. Veillez à avoir des ressources adéquates à votre disposition pour effectuer tout le travail; vous devrez reporter ou réorganiser certaines des tâches en conséquence.
8. Une fois que vous avez terminé, assignez la responsabilité des activités précises aux personnes appropriées.

## Exemple:

	Oct. 2010	Nov.	Déc.	Jan. 2011	Fév.	Mar.	Avr.	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	Jan. 2012	Fév.	Mar.	
<b>Phase initiale</b>																			
Clarifier et établir les arrangements relatifs à la dotation en personnel	■																		
Établir les systèmes financiers	■																		
Mettre en place le comité de pilotage	■																		
<b>Analyses des conflits</b>																			
Participatives et approfondies			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Au niveau national			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Régionales			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<b>Plaidoyer</b>																			
Analyse des parties prenantes	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Renforcement des capacités				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Présentation									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Suivi et collecte de données concrètes									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<b>Conclusion</b>																			
19e rapport – analyse participative thématique																			■
Présentation de rapports et de données financières																			■
Évaluation finale																			■



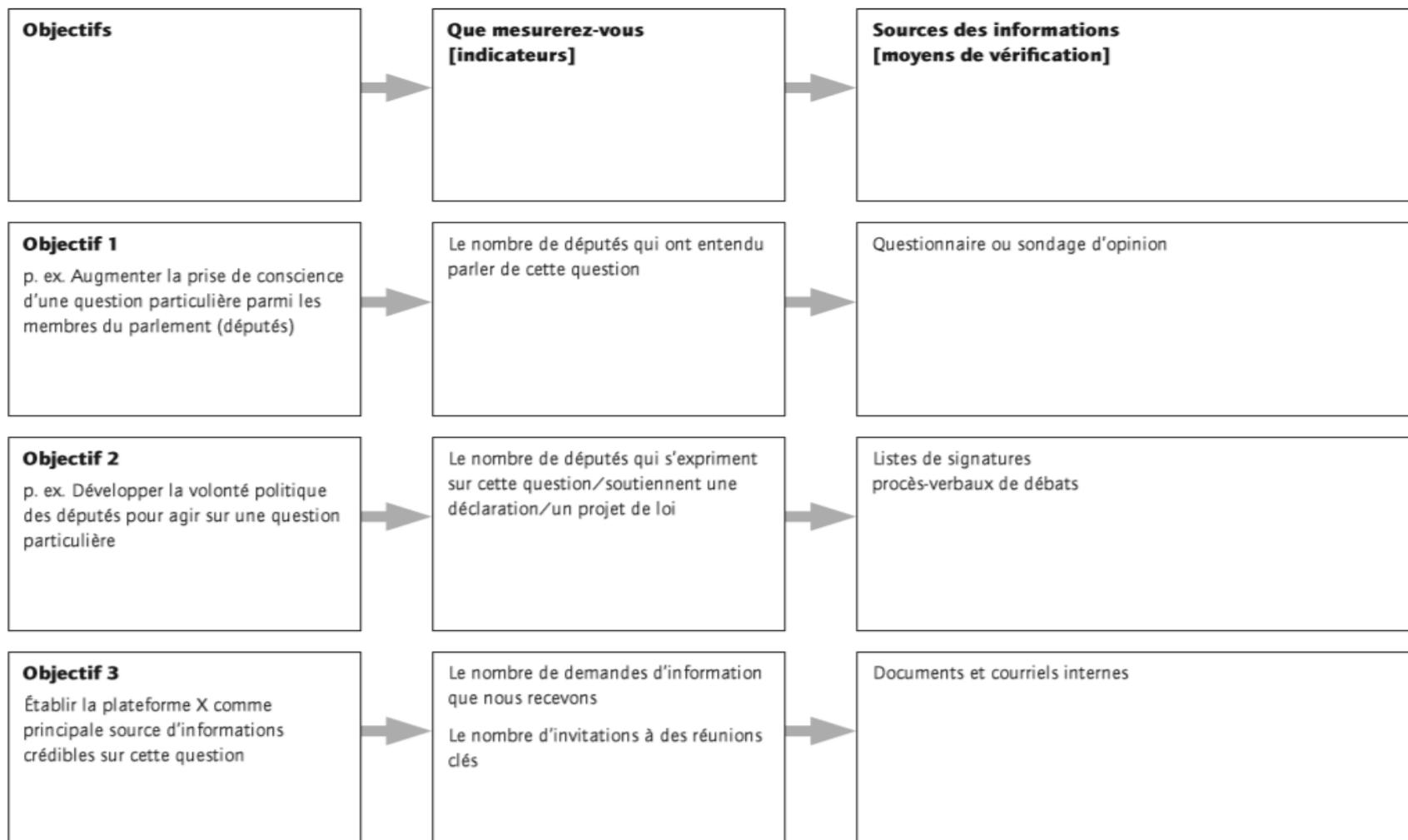
# Etablissement des Indicateurs de suivi

Pour chacun des objectifs que vous avez fixés dans l'étape antérieure, considérez les questions suivantes:

Que mesurerez-vous pour indiquer la réalisation ou non-réalisation de cet objectif?

Où trouverez-vous ces informations – quelles sont les principales sources et techniques que vous utiliserez?

## Exemple:



## Etape 6: Evaluation

---

L'évaluation diffère du suivi dans la mesure où elle cherche à déterminer la valeur du travail, et non de déterminer si le travail a eu lieu conformément aux plans ou non. Elle suppose de faire des jugements sur ce que le travail a permis de changer: est-il pertinent, a-t-il un sens, est-il durable, a-t-il profité aux bonnes personnes, a-t-il été effectué en utilisant les ressources judicieusement?

- Comment votre stratégie ou activité de plaidoyer sera-t-elle évaluée? Par qui, et quand?

## Stratégie de plaidoyer

### Toile de fond

Cette section devrait décrire brièvement la toile de fond du contexte en matière de sécurité et de conflits du pays/ de la région dont il s'agit, et l'histoire de votre intervention dans ce pays et/ou sur cette question particulière. Référez-vous à tout rapport récent ou autre travail en cours dont il peut être pertinent ou utile d'avoir connaissance.

### La question – Quel est le problème que vous tentez de résoudre?

Cette section présentera de manière détaillée (mais pas excessivement) la ou les questions sur laquelle ou lesquelles porte votre travail. Vous présenterez le plus clairement possible les problèmes tels que vous les voyez et les solutions que vous recherchez.

### Votre «analyse du pouvoir» – Qui sont les protagonistes clés et quelle est leur position?

Cette section décrira les protagonistes clés qui sont importants pour la question sur laquelle vous travaillez, leurs positions sur votre problématique (y sont-ils favorables ou opposés) et elle devrait préciser la ou les cible(s) clé(s), les alliés et les opposants.

### Vos buts et vos objectifs précis en matière de plaidoyer – Que tentez-vous de changer?

Cette section présentera vos buts de plaidoyer axés sur les changements, qui vous permettront de parvenir aux solutions que vous recherchez. Vous présenterez aussi certains de vos objectifs en matière de plaidoyer, y compris le type de plaidoyer qui est requis pour contribuer à atteindre les solutions répertoriées plus haut, et pourquoi. Vous y ajouterez tous les objectifs SMART intermédiaires éventuels qui forment la base de votre stratégie de plaidoyer.

### Votre stratégie d'influence – Comment persuaderez-vous vos cibles d'agir?

Cette section devrait décrire la manière dont vous prévoyez d'influer sur les acteurs clés, p. ex. les voies d'influence auxquelles vous aurez recours, et présenter en détail votre «théorie du changement», c.-à-d. la logique que vous employez et les suppositions que vous avez faites.

### Votre plan d'activité – Le moment de donner des détails

Cette section traduit votre stratégie d'influence en action et commencera à donner des informations détaillées sur les dimensions «qui», «quoi», «où» et «quand» de votre activité de plaidoyer. Un chronogramme vous aidera à suivre votre évolution.

### Les indicateurs – Comment jugerez-vous vos progrès?

Cette section présentera certains indicateurs par rapport auxquels vous pouvez évaluer le succès de votre travail de plaidoyer. En établissant des indicateurs, vous verrez ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, ce qui vous aidera à peaufiner encore votre stratégie.

**Merci de votre attention !**

---

**Christophe Bernes**

**Team Leader/Expert Projets Internationaux**

**Réformes Politiques Publiques**

**Dialogue avec la Société Civile**

**Engagement des Parties Prenantes**

**Communication**

**Gouvernance Digitale**

**Information des Consommateurs**

[christophe\\_bernes@yahoo.fr](mailto:christophe_bernes@yahoo.fr)

+33 6 61 64 57 09

