

ROOTS

1+2



Le guide du plaidoyer

SECONDE ÉDITION



ROOTS : Ressources pour les organismes offrant des opportunités pour transformer et partager

tearfund



Le guide du plaidoyer

SECONDE ÉDITION

de Joanna Watson

Rédactrice et chef de projet : Helen Gaw

Rédactrice adjointe : Alice Keen

Coordination de traduction : Wessex Translations Ltd, Royaume-Uni

Traduction : Sylvie Dugois, Valérie Zitoun

Relecture : Christelle Bernard-Patrick, Jill Goddard, Helen Machin

Illustrations : Bill Crooks, Mosaic Creative

Conception : www.wingfinger.co.uk

Nous souhaitons remercier pour leur contribution Tom Baker, Stephen Brown et Graham Gordon, ainsi que les collaborateurs et les partenaires de Tearfund qui ont partagé leurs études de cas et aidé à tester la seconde édition sur le terrain (voir la liste complète en troisième de couverture).

La première édition, de Graham Gordon, fut publiée en 2002 en deux volumes : *Bien comprendre un plaidoyer* et *Conseils pratiques pour approcher un plaidoyer*.

Les autres titres parus dans la série ROOTS sont les suivants :

- ROOTS 3 – *Auto-évaluation des capacités*. Un outil d'évaluation organisationnelle permettant aux organisations d'identifier leurs besoins en renforcement des capacités.
- ROOTS 4 – *Renforcer la paix dans nos communautés*. Leçons tirées d'études de cas des partenaires de Tearfund dans le cadre de leurs travaux d'encouragement à la paix et à la réconciliation dans les communautés.
- ROOTS 5 – *Gestion du cycle de projet*. Examine le processus de planification et de gestion des projets en utilisant le cycle de projet. Décrit les outils de planification tels que l'évaluation des besoins et des capacités, et l'analyse des parties prenantes. Montre aussi de façon claire comment élaborer un cadre logique.
- ROOTS 6 – *Les collectes de fonds*. Montre comment élaborer une stratégie de collecte de fonds et contient des idées destinées à aider les organisations à diversifier leurs sources de financement.
- ROOTS 7 – *La participation des enfants*. Ce guide étudie l'importance de l'intégration des enfants dans la vie communautaire et dans la planification, la mise en œuvre et l'évaluation des projets.
- ROOTS 9 – *Réduire les risques de catastrophe dans nos communautés*. Ce livret étudie un processus appelé « Analyse participative des risques de catastrophe », qui permet aux communautés de réfléchir aux dangers auxquels elles doivent faire face, à leurs vulnérabilités, à leurs capacités et à la façon dont elles peuvent agir pour réduire les risques de catastrophe.
- ROOTS 10 – *Gouvernance au sein des organisations*. Ce livret étudie les principes et les problèmes de gouvernance afin de permettre aux organisations d'améliorer leur structure de gouvernance ou de mettre en place un conseil d'administration si elles n'en ont pas encore.
- ROOTS 11 – *Partenariats avec l'église locale*. Ce guide examine la façon dont les organisations chrétiennes peuvent travailler en collaboration plus étroite avec les Églises locales.

- ROOTS 12 – *Gestion des ressources humaines*. Ce livret étudie les politiques et les pratiques à tenir envers les personnes qui travaillent pour une organisation. Il contient des renseignements pratiques sur le recrutement, les contrats et la gestion, ainsi que le développement du personnel.
- ROOTS 13 – *Durabilité environnementale*. Ce guide montre aux organisations de développement comment devenir plus durables d'un point de vue environnemental et comment répondre efficacement aux problèmes environnementaux comme le changement climatique et la dégradation du milieu physique naturel.

Tous ces guides sont disponibles en français, en anglais, en espagnol et en portugais, et sont téléchargeables à l'adresse suivante : www.tearfund.org/tilz

Texte biblique de la Bible Version Segond 21 Copyright © 2007 Société Biblique de Genève. Reproduit avec aimable autorisation. Tous droits réservés.

© Tearfund 2015

Tearfund autorise les particuliers à copier, à reproduire ou à adapter toute partie de cet ouvrage, dans le cadre de leur travail ou à des fins de formation, à condition de ne tirer aucun profit de la distribution des parties reproduites et de mentionner Tearfund comme source. Tearfund autorise également à copier les illustrations à condition de les utiliser dans le contexte d'une formation sur le plaidoyer. Pour tout autre usage du matériel, y compris la reproduction des illustrations dans d'autres contextes, vous devez obtenir l'autorisation de Tearfund.

N'hésitez pas à nous faire part de vos commentaires sur nos publications et à nous dire comment vous avez utilisé cet ouvrage, car votre expérience nous est précieuse. Pour nous contacter, veuillez utiliser les coordonnées ci-dessous.

ISBN 978-0-9933084-0-6

Une notice catalographique de cet ouvrage est disponible auprès de la British Library.

Publié par Tearfund. Une société à responsabilité limitée par garantie.

Œuvre n° 265464 (Angleterre et pays de Galles)

Œuvre n° SC037624 (Écosse)

Tearfund est une organisation chrétienne de développement et de secours, visant à établir un réseau mondial d'Églises locales pour contribuer à l'éradication de la pauvreté.

Tearfund, 100 Church Road, Teddington, TW11 8QE, Royaume-Uni

Tél. : +44 (0)20 8977 9144

Courriel : publications@tearfund.org

Site Internet : www.tearfund.org/tilz

D'autres ressources consacrées au plaidoyer sont disponibles à : <http://tilz.tearfund.org/themes/advocacy>

Vous trouverez du matériel de formation supplémentaire (tel que diapositives PowerPoint), ainsi qu'un guide du plaidoyer à l'aide d'Internet et de téléphones mobiles à : www.tearfund.org/advocacy_toolkit/francais

Le guide du plaidoyer

SECONDE ÉDITION

de Joanna Watson

« *N'ayez jamais peur d'élever votre voix pour l'honnêteté, la vérité et la compassion, contre l'injustice, le mensonge et la cupidité. Si les gens partout dans le monde le faisaient, cela changerait la terre.* »

William Faulkner

Table des matières

Documents à distribuer	iv
À propos de cet ouvrage	v
Comment utiliser cet ouvrage	vii
Abréviations	viii

PREMIÈRE PARTIE **Établir les bases du plaidoyer** 1

Section A	Le <i>quoi</i> , <i>où</i> et <i>qui</i> du plaidoyer	3
Section B	Le <i>pourquoi</i> du plaidoyer	19
Section B1	Réduction de la pauvreté et autres motivations	19
Section B2	Le pouvoir et la politique	29
Section B3	La base biblique	43

SECONDE PARTIE **Conseils pratiques pour approcher un plaidoyer** 57

Section C	Vue d'ensemble du Cycle de plaidoyer	59
Section D	Étape 1 du Cycle de plaidoyer	67
	Identification de la question	67
Section E	Étape 2 du Cycle de plaidoyer	83
SECTION E1	Recherche et analyse – Vue d'ensemble	83
SECTION E2	Recherche et analyse – Les parties prenantes	103
Section F	Étape 3 du Cycle de plaidoyer	119
SECTION F1	Planifier sur la base des informations recueillies	119
SECTION F2	Planifier les risques, préoccupations et difficultés	139
Section G	Étape 4 du Cycle de plaidoyer	151
SECTION G1	Agir par le lobbyisme	151
SECTION G2	Agir par la mobilisation	161
SECTION G3	Agir en utilisant les médias	171
SECTION G4	Agir en invoquant les droits de l'homme	181
SECTION G5	Agir dans des contextes politiques difficiles	193
Section H	Étape 5 du Cycle de plaidoyer	211
	Suivi, examen, évaluation et apprentissage	211

Annexes

ANNEXE 1	Explication des méthodes d'exercice	225
ANNEXE 2	Suggestions d'exercices dynamisants	227
ANNEXE 3	Exemples de programmes pour un atelier	230
ANNEXE 4	Lectures complémentaires	234
	Liste des exercices	238

Documents à distribuer

PREMIÈRE PARTIE Établir les bases du plaidoyer

SECTION A

OUTIL N° 1	Définitions du plaidoyer	10
OUTIL N° 2	Pour, avec ou par ?	11
OUTIL N° 3	La pyramide du plaidoyer	12
OUTIL N° 4	Les rôles de l'acteur de plaidoyer	13
OUTIL N° 5	Liste de contrôle des principes de bonne pratique	14

SECTION B1

OUTIL N° 6	Définitions de la pauvreté	25
OUTIL N° 7	Peser le pour et le contre	26

SECTION B2

OUTIL N° 8	Les types de pouvoir	34
OUTIL N° 9	Tableau d'analyse du pouvoir	35
OUTIL N° 10	Matrice de l'espace politique	36

SECTION B3

OUTIL N° 11	Notes d'étude : La plénitude du salut	50
OUTIL N° 12	Notes d'étude : La justice et la compassion de Dieu	51
OUTIL N° 13	Notes d'étude : Les motivations bibliques du plaidoyer	52
OUTIL N° 14	Notes d'étude : Jésus le défenseur	53

SECONDE PARTIE Conseils pratiques pour approcher un plaidoyer

SECTION C

OUTIL N° 15	Le Cycle de plaidoyer	61
OUTIL N° 16	Questionnaire d'évaluation des capacités de plaidoyer	62

SECTION D

OUTIL N° 17	Organigramme d'identification de la question	75
OUTIL N° 18	Arbre de problèmes / arbre de solutions	76
OUTIL N° 19	Liste de contrôle des critères de sélection de la question	78

SECTION E1

OUTIL N° 20	Perceptions de l'information	92
OUTIL N° 21	Analyse contextuelle	93
OUTIL N° 22	Cadre de capacité, redevabilité et réactivité	94
OUTIL N° 23	Cadre de politiques et de pratiques	96
OUTIL N° 24	Cadre d'identification des ressources	97

SECTION E2

OUTIL N° 25	Matrice des parties prenantes	109
OUTIL N° 26	Matrice des alliés et des opposants	111
OUTIL N° 27	Pour ou contre un plaidoyer conjoint	112
OUTIL N° 28	Liste de contrôle du plaidoyer collaboratif	113

SECTION F1

OUTIL N° 29	Liste de contrôle de planification du plaidoyer	128
OUTIL N° 30	Modèle logique de plaidoyer	129
OUTIL N° 31	Cadre logique de plaidoyer	130
OUTIL N° 32	Cadre de planification du message de plaidoyer	132
OUTIL N° 33	Fiche de planification des activités	133
OUTIL N° 34	Organigramme d'indicateurs de plaidoyer	134

SECTION F2

OUTIL N° 35	Analyse des risques de plaidoyer	146
OUTIL N° 36	Tableau d'atténuation des risques de plaidoyer	148

SECTION G1

OUTIL N° 37	Maximiser le potentiel d'une réunion de lobbyisme	157
OUTIL N° 38	L'art et la manière de faire du lobbyisme	159

SECTION G2

OUTIL N° 39	Méthodes de mobilisation	168
OUTIL N° 40	Bonnes pratiques de mobilisation	169

SECTION G3

OUTIL N° 41	Messages communiqués par écrit dans les médias	178
OUTIL N° 42	Messages communiqués oralement dans les médias	179

SECTION G4

OUTIL N° 43	Les questions à se poser dans un cas relatif aux droits de l'homme	188
OUTIL N° 44	Systèmes intergouvernementaux ou régionaux de protection des droits de l'homme	189
OUTIL N° 45	Liste de contrôle des traités internationaux relatifs aux droits de l'homme	190

SECTION G5

OUTIL N° 46	Organigramme des contextes politiques difficiles	205
OUTIL N° 47	Critères d'évaluation des contextes politiques difficiles	206
OUTIL N° 48	Liste de contrôle de préparation et d'action dans des contextes politiques difficiles	207

SECTION H

OUTIL N° 49	Journal de suivi et d'examen de données	220
OUTIL N° 50	Questionnaire d'évaluation de plaidoyer	221

À propos de cet ouvrage

Pourquoi une mise à jour ?

Le Guide du plaidoyer de Tearfund est utilisé par ses employés, ses partenaires et d'autres organisations. C'est l'un des ouvrages les plus appréciés de la collection ROOTS (Ressources pour les organismes offrant des opportunités pour transformer et partager). Pourquoi publier une nouvelle édition d'un ouvrage si populaire ?

Au moment de sa publication en 2002, le Guide du plaidoyer innovait dans le secteur, en étant le premier du genre. Depuis lors, la pratique du plaidoyer a évolué, elle s'est adaptée et développée dans tout le secteur. Le personnel et les partenaires de Tearfund ont gagné en savoir-faire et en expérience, ils en ont tiré des enseignements et ont observé une évolution de la réflexion, alors que dans le même temps l'utilisation des médias sociaux et numériques connaissait un essor exponentiel.

L'ambition de Tearfund reste la même, à savoir proposer un guide facile à comprendre et à utiliser : un guide complet d'introduction à la théorie et à la pratique du plaidoyer. Tearfund a toujours la volonté de permettre à son personnel, à ses partenaires et à d'autres organisations de comprendre l'intérêt du plaidoyer et de leur donner les compétences et la confiance nécessaires pour le faire.

Qu'est-ce qui a changé ?

La structure du guide est plus conviviale. Elle répond aux demandes exprimées par notre personnel, nos partenaires et d'autres organisations de disposer de matériel pédagogique plus détaillé et de séparer plus nettement les outils des exercices. Chaque section inclut ainsi désormais :



Des notes à l'usage du facilitateur couvrant les points essentiels sous la forme de questions-réponses ;



Des outils à utiliser séparément pouvant aussi servir de documents de formation à distribuer ;



Des exercices de formation destinés à mettre en application ce qui est enseigné et à utiliser les outils dans le cadre d'un atelier de formation, accompagnés d'instructions claires sur la manière de les faciliter.

Le format du contenu du guide a été revu. Nous avons supprimé le matériel superflu et peu utilisé, ajouté du nouveau matériel et renforcé certaines sections (notamment concernant la planification, le suivi et l'évaluation). Nous avons conservé le matériel apprécié et dont le caractère est unique, y compris la section consacrée à la base biblique du plaidoyer, très peu couverte par d'autres ressources. Des études de cas s'intercalent désormais tout au long du guide pour montrer comment des partenaires de Tearfund ont mis la théorie en pratique.

Le guide offre une vue d'ensemble du plaidoyer et des conseils dans un ordre logique répondant aux questions clés : *Quoi ? Où ? Qui ? Pourquoi ?* et *Comment ?* Les deux ouvrages qui constituaient la première édition ont été regroupés en un seul ouvrage en deux parties :

- **La Première partie** couvre la théorie : Établir les bases du plaidoyer.
- **La Seconde partie** couvre la pratique : Conseils pratiques pour approcher un plaidoyer.

À qui s'adresse ce guide ?

Le guide s'adresse au personnel de Tearfund, à ses partenaires et à d'autres organisations telles qu'organisations confessionnelles, organisations de la société civile, Églises locales, communautés locales, et ONG locales et nationales travaillant avec des Églises et des communautés. Il intéressera ceux qui envisagent de mener un projet ou un programme de plaidoyer, qui cherchent à intégrer le plaidoyer dans un projet ou programme d'aide humanitaire et de développement plus large, ou qui souhaitent que leurs projets ou programmes de plaidoyer existants soient plus méthodiques, stratégiques et efficaces.

- Les personnes qui débutent dans le plaidoyer ou dont l'expérience de plaidoyer est limitée découvriront dans ce guide toutes les bases du plaidoyer.
- Les personnes qui ont une expérience du plaidoyer ou s'y intéressent pourront utiliser le guide pour rafraîchir leurs connaissances et gagner en confiance.
- Les organisations et les réseaux dont la mission est de renforcer les capacités de plaidoyer trouveront dans ce guide de très nombreuses ressources qui les aideront dans leur travail d'autonomisation.
- Si vous êtes facilitateur, formateur, conseiller, gestionnaire de connaissance, stratège ou chargé de planification de plaidoyer au sein d'une organisation ou d'un réseau, vous pourrez utiliser ce guide pour animer des ateliers et autres séances de formation.

Et enfin...

Tearfund reste reconnaissante à tous ses employés et partenaires, passés et présents, qui ont fait part de leurs commentaires, partagé leurs enseignements et aidé à développer une bonne pratique du plaidoyer. Sans eux, cette nouvelle version du guide n'aurait pas été possible.

Nous voulons que les décideurs influents rendent compte de leurs actes, que les causes sous-jacentes de la pauvreté soient traitées et que les personnes pauvres, vulnérables et marginalisées obtiennent justice. Nous nourrissons l'espoir que ce guide aide ses utilisateurs à mieux comprendre l'intérêt du plaidoyer dans leur travail, et à acquérir les compétences et la confiance nécessaires pour s'engager, s'exprimer et agir !

N.B. : Le guide présente le point de vue de Tearfund sur des questions comme le pouvoir, la politique, la théologie, la planification et l'évaluation. Malgré tout le soin apporté à cette réflexion basée sur l'expérience, il est essentiel que les partenaires de Tearfund et les autres organisations se forment leur propre opinion sur ces questions, à la lumière de leur contexte particulier.

Comment utiliser cet ouvrage

Pourquoi un guide ? Ce guide a été conçu dans un souci de flexibilité pour offrir à l'utilisateur un certain nombre d'options. Ce n'est ni un manuel spécialisé, ni un guide technique, ni un mode d'emploi.

Imaginez une boîte à outils. Elle peut contenir un marteau, une clé anglaise, un tournevis, une pince et autres outils utiles. Vous allez utiliser des outils différents selon les travaux que vous avez à effectuer ; certains outils vous servent beaucoup, tandis que d'autres sortent rarement de la boîte. Il en va de même pour ce guide du plaidoyer. Il regorge de matériel, d'outils et d'exercices utiles. Vous allez en utiliser certains plus que d'autres selon le projet de plaidoyer sur lequel vous travaillez. Vous allez commencer par ouvrir le guide pour découvrir ce qu'il contient, puis choisir les outils qui vont convenir au contexte ou à la situation, plutôt que d'essayer de les utiliser tous à la fois.

Différentes méthodes d'apprentissage Chaque section étant indépendante, vous pouvez choisir les sections qui répondent le mieux aux besoins de votre organisation. Il est cependant préférable de couvrir la **Première partie** avant d'aborder la **Seconde partie**. Une section peut prendre entre une heure et une journée, selon le niveau de détail requis.

Vous pouvez utiliser le guide :

- comme atelier de formation intensive de cinq jours devant déboucher sur l'élaboration d'un schéma de stratégie de plaidoyer
- comme atelier de formation intensive de deux ou trois jours allant moins dans le détail, mais nécessitant un suivi plus important par la suite
- sur une durée plus longue, en alternant des séances de formation plus courtes et des espaces de temps consacrés à la mise en application des acquis et à l'analyse des progrès réalisés
- dans le cadre d'un groupe d'étude hebdomadaire ou mensuel couvrant une section à la fois
- à titre individuel, pour mieux comprendre les bases du plaidoyer.

Toujours contextualiser Lorsque ce guide est utilisé pour faciliter un atelier de formation, la capacité du facilitateur à le comprendre et à le contextualiser est déterminante pour son efficacité. Le facilitateur doit prendre le temps de lire les sections du guide qu'il va utiliser, de comprendre la théorie et de maîtriser l'application pratique des outils et des exercices. Les exercices exigent souvent que le facilitateur amène les participants à parler de leurs connaissances et de leur expérience en leur posant des questions. Les exercices interactifs, tels que les jeux de rôle et autres jeux, ont le double avantage d'être appréciés et efficaces, et il faut donc les inclure chaque fois que c'est possible. Le facilitateur doit aussi comprendre le ou les contextes dans lesquels les participants travaillent, et choisir des activités et des exemples qui s'y rapportent. Ce guide propose des études de cas, mais vous pouvez aussi en trouver ou en créer vous-mêmes pour illustrer les grands thèmes à l'aide de cas inspirés du réel.

Les programmes-types proposés à l'Annexe 3 sont destinés à aider les facilitateurs à planifier des ateliers de formation, mais ils ne constituent qu'un point de départ. Au total, le processus d'apprentissage théorique et de mise en pratique peut prendre entre trois mois et deux ans, selon une multitude de facteurs comme l'objet du plaidoyer, le contexte politique, le type de personne dans le groupe et l'expérience de plaidoyer.

Abréviations

ARV	Antirétroviral
DFID	Department for International Development (Royaume-Uni)
DSRP	Document stratégique de réduction de la pauvreté
DUDH	Déclaration universelle des droits de l'homme
HCR	Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (l'Agence des Nations Unies pour les réfugiés)
ONG	Organisation non gouvernementale
ONGI	Organisation non gouvernementale internationale
ONU	Organisation des Nations Unies
RDC	République démocratique du Congo
SIDA	Syndrome d'immunodéficience acquise
TdR	Termes de référence
VIH	Virus de l'immunodéficience humaine

PREMIÈRE PARTIE

Établir les bases du plaidoyer

La Première partie établit les bases du travail de plaidoyer. Cette introduction théorique décrit les concepts importants et les grands principes du plaidoyer. Elle répond aux questions du *quoi*, *où*, *qui* et *pourquoi* du plaidoyer, tandis que la Seconde partie explique le *comment*.

« *Vaincre la pauvreté n'est pas un geste de charité, c'est un acte de justice.* »

Nelson Mandela

A

Le *quoi*, *où* et *qui* du plaidoyer

La Section A nous aide à comprendre ce qu'est le plaidoyer et en quoi il consiste. Elle examine les approches possibles du plaidoyer, les situations dans lesquelles le plaidoyer peut intervenir et les rôles de l'acteur de plaidoyer.



Notes à l'usage du facilitateur

Cette section pose une série de questions auxquelles elle apporte des réponses. Le facilitateur de l'atelier de formation devra se familiariser avec ce matériel.

- Qu'est-ce que le plaidoyer ? 4
- Quel est le but du plaidoyer ? 5
- En quoi consiste le plaidoyer ? 7
- Quelles sont les principales approches du plaidoyer ? 7
- À quel niveau le plaidoyer intervient-il ? 8
- Qui peut exercer le plaidoyer ? 9
- Qu'est-ce qui constitue une bonne pratique en matière de plaidoyer ? 9



Outils

Cette section décrit les outils qui peuvent nous aider à mettre en pratique ce que nous avons appris. Dans le cadre d'un atelier de formation, ces outils peuvent servir de documents à distribuer.

- OUTIL N° 1 : Définitions du plaidoyer 10
- OUTIL N° 2 : Pour, avec ou par ? 11
- OUTIL N° 3 : La pyramide du plaidoyer 12
- OUTIL N° 4 : Les rôles de l'acteur de plaidoyer 13
- OUTIL N° 5 : Liste de contrôle des principes de bonne pratique 14



Exercices de formation

Cette section propose des exercices de formation interactifs réalisables en groupe, destinés à approfondir les questions soulevées et à mettre en pratique les outils de formation. Ces exercices conviennent parfaitement dans le cadre d'un atelier de formation.

- EXERCICE N° 1 : Comprendre le plaidoyer 15
- EXERCICE N° 2 : Les niveaux de plaidoyer 15
- EXERCICE N° 3 : Comprendre ce que font les acteurs de plaidoyer 16
- EXERCICE N° 4 : Reconnaître la bonne pratique 16
- EXERCICE N° 5 : Appliquer la bonne pratique 17

SECTION A Notes à l'usage du facilitateur



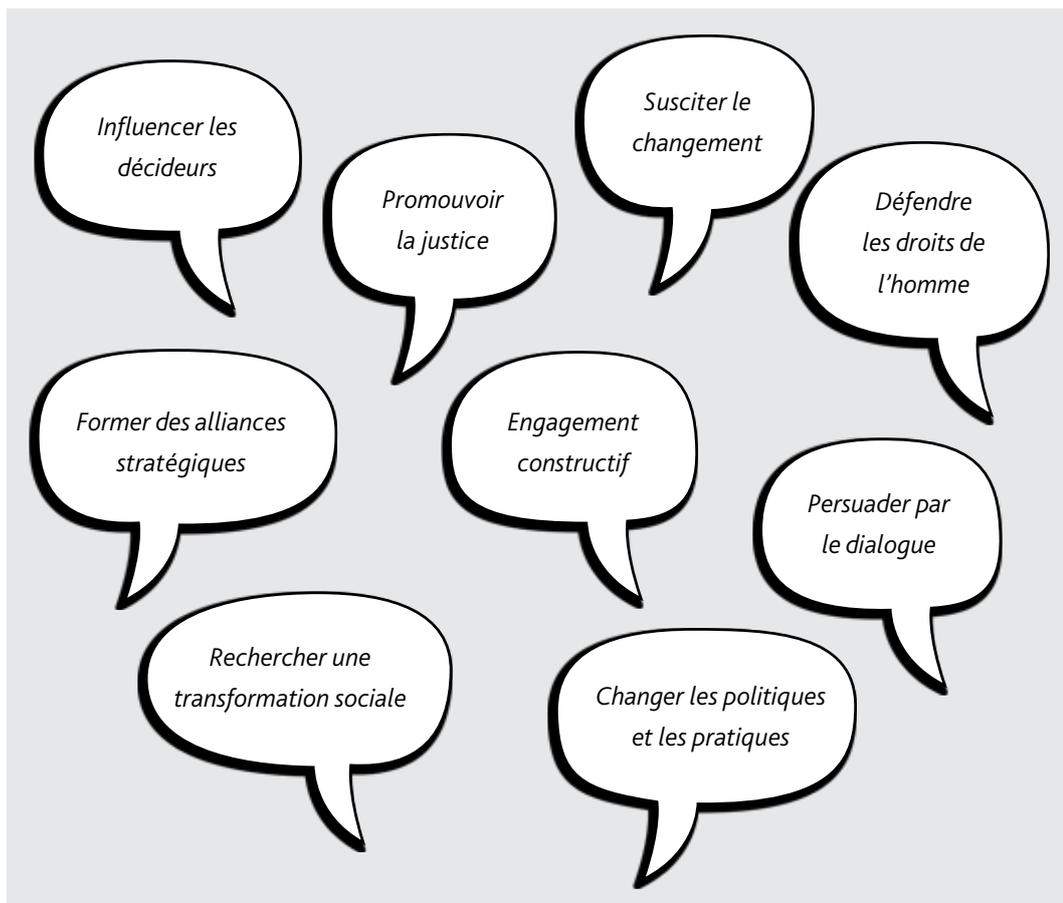
Qu'est-ce que le plaidoyer ?

Le mot « plaidoyer » a différents sens pour différentes personnes dans des contextes différents. Les gens comprennent ce mot en fonction de leur expérience, de leur vision du monde, de leur langue et de leur culture. Certaines personnes voient le plaidoyer comme bénéfique alors que d'autres, qui ont peut-être eu de mauvaises expériences, le considèrent comme quelque chose à éviter. Supposer que quelqu'un comprend le « plaidoyer » de la même manière que nous peut parfois fausser la communication, c'est pourquoi il est important de clarifier une interprétation commune du concept.

Il n'y a pas qu'une seule interprétation correcte du mot « plaidoyer ». Voici la définition qu'en donne Tearfund :

« Influencer les décisions, les politiques et les pratiques de décideurs puissants en vue de s'attaquer aux causes sous-jacentes de la pauvreté, de rendre justice et de soutenir un bon développement. »

Dans certains contextes, il est risqué de parler de plaidoyer, tandis que dans certaines langues, il n'existe pas de mot équivalent. Dans de telles situations, il peut être indiqué de trouver une autre expression dont le sens est identique dans le contexte donné. Par exemple :



Pour plus d'informations, veuillez consulter l'OUTIL N° 1 : Définitions du plaidoyer.



Quel est le but du plaidoyer ?

Le plaidoyer n'a jamais pour simple but de sensibiliser à une question, un problème ou une situation. Il s'agit toujours de chercher à amener des changements dans les politiques, les pratiques, les systèmes, les structures, les décisions et les attitudes qui engendrent la pauvreté et l'injustice, de manière à ce qu'ils œuvrent en faveur de ceux qui vivent dans la pauvreté.

- Parfois, il n'existe aucune loi ni politique en place, et il faut en élaborer une. Dans ce cas, le plaidoyer consiste à réclamer une nouvelle loi ou politique.

ÉTUDE DE CAS

LIBÉRIA

L'Association des évangéliques du Libéria (Association of Evangelicals of Liberia ou AEL), partenaire de Tearfund, est bien connue pour ses travaux dans le domaine de l'eau et de l'assainissement. En collaboration avec d'autres organisations non gouvernementales (ONG), partenaires de développement, acteurs de la société civile, agences des Nations Unies, entreprises du secteur privé et ministères, elle a élaboré un cadre national de politique visant à garantir par la loi l'accès des citoyens à de l'eau propre et salubre, ainsi qu'à de meilleures installations d'assainissement. La politique visait à amener toutes les parties prenantes à :

- établir et renforcer les capacités institutionnelles du secteur de l'eau et de l'assainissement
- assurer l'équité et la hiérarchisation des prestations de services ; mettre au point un système de suivi
- améliorer les mécanismes de financement.

Après plusieurs mois de campagne en faveur de l'approbation du cadre de cette politique, le Président a fini par la signer. Cette adoption a donné à l'AEL et à d'autres acteurs du secteur un plan d'action clair qui, conjugué à la réponse coordonnée d'autres acteurs, a abouti à l'intensification des efforts d'amélioration des services d'eau et d'assainissement pour les citoyens du Libéria.

- Parfois, il existe déjà une loi ou politique en place, mais son caractère injuste ou inefficace peut amener à devoir la modifier. Le plaidoyer consiste alors à demander à ce que la loi ou politique soit amendée et révisée.

ÉTUDE DE CAS

THAÏLANDE

Siam Care, partenaire de Tearfund, s'inquiétait de la stigmatisation associée à la divulgation du statut sérologique VIH sur le carnet de vaccination des enfants. Les mots « séropositif au VIH » étaient tamponnés sur la page de couverture, et les mères des enfants voulaient que leur vie privée soit respectée. Or, la destruction de ces carnets signifiait la perte d'importantes informations sur les vaccins, le développement et la santé des enfants. Siam Care, en association avec d'autres ONG, a conçu un nouveau modèle de carnet de vaccination ne divulguant pas le statut sérologique des enfants. La fondation a également organisé un séminaire, à l'intention du ministère de la Santé publique, à l'occasion duquel elle a présenté le problème ainsi que le nouveau modèle proposé. Le ministère a formé un comité (rassemblant notamment des ONG) chargé d'étudier la question, et le nouveau modèle a été approuvé.

- Parfois, il existe déjà une bonne loi ou politique, mais il faut la faire appliquer. Le plaidoyer consiste dans ce cas à demander à ce que la loi ou politique soit mise en œuvre.

ÉTUDE DE CAS

CAMBODGE

Le trafic d'enfants entre le Cambodge et la Thaïlande est une activité lucrative, malgré les lois censées les protéger. Un partenaire de Tearfund, déterminé à faire appliquer la législation, a emmené des fonctionnaires cambodgiens de l'autre côté de la frontière pour qu'ils voient dans quelles conditions vivaient les enfants victimes de ce trafic. Ce partenaire a travaillé avec les communautés et les Églises pour les sensibiliser aux lois contre le trafic. Il a également encouragé les fonctionnaires, les services chargés du contrôle des frontières et d'autres à assumer leurs responsabilités et à faire respecter la loi. Aujourd'hui, lorsque des enfants sont en danger de devenir victimes de trafic, nombreux sont ceux qui savent comment faire appliquer les lois. Les enfants eux-mêmes savent comment se faire aider. La confiance s'est instaurée entre les différents fonctionnaires censés faire respecter la loi. Les infractions sont de moins en moins fréquentes.

- Parfois, une bonne loi ou politique est en place, mais la manière de l'appliquer est injuste ou discriminatoire. Dans ce cas, le plaidoyer consiste à demander une meilleure application.

ÉTUDE DE CAS

RWANDA

African Evangelistic Enterprise (AEE) est un partenaire de Tearfund qui travaille au Rwanda avec les orphelins dont les parents sont décédés de maladies liées au sida et avec les ménages dont le chef est un enfant. Les membres de l'AEE mènent des initiatives variées, telles qu'un atelier de couture et un atelier de menuiserie dans lesquels les enfants sont formés et vendent leurs produits. L'administration fiscale rwandaise a ordonné que ces initiatives paient des impôts (ce qu'elles ne pouvaient pas se permettre de faire), sous peine de les démanteler. En sa qualité de partenaire de ces initiatives, l'AEE a usé de sa taille et de ses contacts pour organiser une réunion avec le ministère des Affaires sociales. Lors de la réunion, les représentants de l'association ont expliqué que les personnes travaillant dans le cadre de ces initiatives étaient soit des orphelins, soit des membres de familles dont le chef est un enfant, et qu'elles devaient à ce titre être exonérées d'impôts, ce que le ministère a accepté.

- Parfois, il n'existe aucune loi ni politique en place, et il s'agit simplement de changer les attitudes. Le plaidoyer consiste alors à demander un changement d'attitudes ou de pratiques.

ÉTUDE DE CAS

INDE

Pour des raisons diverses, les autorités locales ne voulaient pas fournir de services aux communautés des bidonvilles de Delhi. Un partenaire de Tearfund, Asha, menait un programme de santé communautaire et de développement dans ces bidonvilles. À l'époque, toutes les décisions concernant les bidonvilles étaient prises par ceux qui en étaient propriétaires. Les besoins des personnes les plus pauvres étaient souvent ignorés. Asha a alors tissé des relations avec les propriétaires, en leur montrant qu'il fallait encourager le développement des bidonvilles et la fourniture de services. L'organisation a également mobilisé des groupes de femmes pour qu'elles fassent entendre leurs préoccupations auprès des autorités locales. Ces efforts ont permis à un grand nombre de groupes d'avoir accès à des points d'eau et à des services d'assainissement et de santé.

- Il arrive qu'une loi ou politique soit en place, mais que le gouvernement menace de la modifier. Le plaidoyer consiste alors à bloquer les changements envisagés et à maintenir la loi ou politique existante.

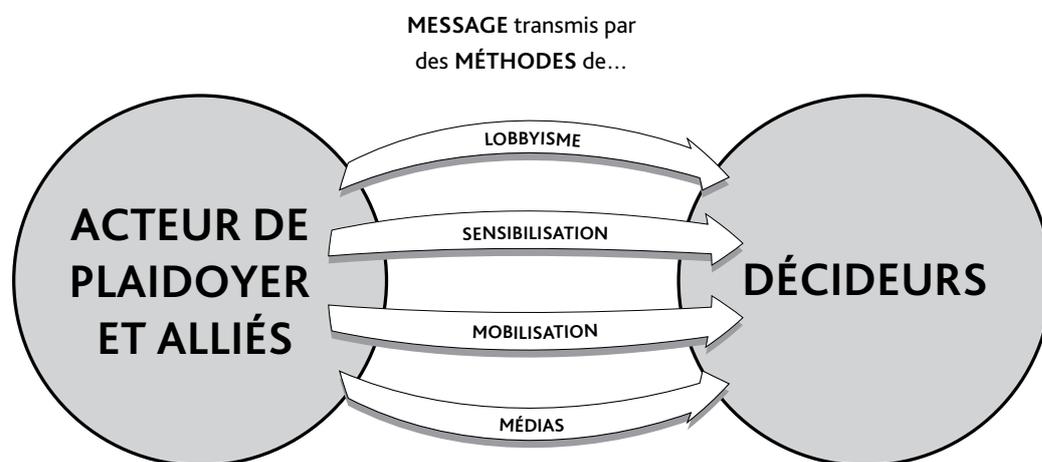


En quoi consiste le plaidoyer ?

Quelle que soit la définition qu'on lui donne, le plaidoyer consiste généralement à/en :

- **INFLUENCER CEUX QUI DÉTIENNENT LE POUVOIR** et éduquer les décideurs quant à leurs obligations de protéger les droits des personnes pauvres, vulnérables et opprimées. Ce travail encourage la redevabilité et permet d'ajuster les rapports de force.
- **S'EXPRIMER ET COMMUNIQUER** en présentant un message clair reposant sur des faits avérés et s'adressant à ceux qui sont à même d'apporter des changements.
- **DONNER À CEUX QUI N'ONT PAS DE POUVOIR LES MOYENS** de devenir des acteurs du changement. Ce travail aide ceux qui se sentent impuissants à prendre conscience du pouvoir qu'ils ont déjà. Il peut renforcer la société civile.
- **DEMANDER JUSTICE** pour les personnes pauvres, vulnérables, opprimées ou injustement traitées.
- **UN PROCESSUS ORGANISÉ**, planifié et stratégique, plutôt qu'un processus basé sur des événements ponctuels. Un processus orienté vers un résultat souhaité, mais aussi flexible et parfois imprévisible.
- **DEMANDER « POURQUOI ? »** tant que l'on n'a pas trouvé les causes sous-jacentes de la pauvreté et de l'injustice.
- **ADOPTER UNE ATTITUDE DÉLIBÉRÉE**, en identifiant les changements souhaités et les personnes capables de les mettre en œuvre.
- **UNE FINALITÉ CLAIRE** qui cherche à réduire la pauvreté et à lutter contre l'injustice en changeant les systèmes, les structures, les politiques, les décisions, les pratiques et les attitudes qui sont à l'origine de la pauvreté et de l'injustice.

Le plaidoyer peut concerner des cas *individuels* de pauvreté et d'injustice, par exemple une campagne visant à obtenir la libération de personnes injustement emprisonnées. Il peut aussi concerner des problèmes de pauvreté et d'injustice à caractère *structurel*, par exemple une campagne visant à obtenir l'annulation de la dette ou à améliorer les règles du commerce international.



L'objectif global est de changer les politiques ou pratiques des décideurs au profit de ceux qui sont pauvres, vulnérables et opprimés.



Quelles sont les principales approches du plaidoyer ?

Il existe trois approches principales du plaidoyer : le plaidoyer *pour*, *avec* et *par* les personnes pauvres, vulnérables et opprimées. Nombreuses sont les initiatives qui font appel aux trois approches à différents moments.

- **Plaidoyer pour les personnes**
Le plaidoyer peut être mené au nom de communautés affectées par une situation, par des personnes et organisations qui ne sont pas directement affectées, notamment le personnel et les sympathisants d'organisations de pays développés.

Cette approche se fait en consultation avec les communautés affectées et avec leur engagement. Elle est efficace dans des situations où les communautés affectées ne sont pas en mesure de s'exprimer, peut-être par peur ou crainte d'un danger. Elle est également indiquée lorsque les acteurs de plaidoyer agissent auprès de décideurs éloignés des communautés affectées, que ce soit en termes de temps ou de distance, à l'instar d'une ONG internationale faisant campagne auprès de l'ONU à propos du changement climatique.

■ **Plaidoyer avec les personnes**

Le plaidoyer peut prendre la forme d'une collaboration entre des communautés affectées par une situation et des personnes qui ne sont pas directement affectées, notamment le personnel et les sympathisants d'organisations de pays développés.

Cette approche est efficace lorsque tous les acteurs de plaidoyer agissent sur des questions identiques ou similaires, et les communautés affectées s'engagent activement. Sans cela, les personnes extérieures aux communautés affectées risquent de dominer le processus de plaidoyer, notamment si elles ont plus de pouvoir, d'argent ou de connaissances, ou jouissent d'un statut plus élevé.

■ **Plaidoyer par les personnes**

Le plaidoyer peut être mené par les communautés directement affectées par une situation. Si le cas s'y prête, les personnes non directement affectées (notamment le personnel et les sympathisants d'organisations de pays développés) peuvent aider les communautés affectées à être elles-mêmes actrices de plaidoyer en renforçant leurs capacités à le faire.

Cette approche est indiquée lorsque les communautés affectées sont les mieux placées pour parler d'une situation. Elle est généralement plus durable et facilite une autonomie accrue. Dans l'hypothèse où elles participent au processus, les personnes extérieures aux communautés affectées doivent prendre garde de ne pas contrôler le processus, ni d'en orienter l'issue.

Pour plus d'informations, veuillez consulter l'OUTIL N° 2 : Pour, avec ou par ?

Il peut être indiqué d'avoir recours aux trois approches à différents moments du processus de plaidoyer. Les organisations de développement qui soutiennent les principes de participation et d'autonomisation devraient aspirer à ce que les personnes vivant dans la pauvreté soient elles-mêmes actrices du plaidoyer et du changement dans leur région. Or, en raison d'un risque ou par manque de compétences et de connaissances, il arrive que le plaidoyer pour les personnes vivant dans la pauvreté soit la seule option possible dans un premier temps.



À quel niveau le plaidoyer intervient-il ?

Le plaidoyer peut intervenir à tous les niveaux de décision : international, régional, national, provincial, circonscription et communauté. Dans la plupart des cas, il doit se faire à tous les niveaux car les décisions prises à un niveau affectent des personnes à un autre niveau. Les décisions prises aux niveaux supérieurs affectent celles des niveaux inférieurs, tandis que les actions menées aux niveaux inférieurs peuvent influencer les politiques adoptées aux niveaux supérieurs.

PAR EXEMPLE : Le changement climatique a un impact au niveau local sur les communautés défavorisées. Or, les négociations sur le changement climatique se mènent au niveau international. Les décisions résultant de ces négociations déterminent, au niveau national, les politiques des gouvernements. La mise en œuvre de ces politiques intervient au niveau provincial et au niveau de la circonscription. Pour traiter les impacts du changement climatique, le travail de plaidoyer peut donc intervenir à tous les niveaux. Il est important de prendre en compte les interconnexions entre les différents niveaux, même si une communauté ou une organisation n'agit qu'à un de ces niveaux.

Dans de nombreuses régions du monde, la présence de l'Église à tous les niveaux lui confère un rôle-clé pour parler en faveur de la justice et provoquer le changement. Ses connaissances et ses relations au niveau local, de même que ses liens avec les structures régionales et nationales, lui donnent un avantage stratégique.

Pour plus d'informations, veuillez consulter l'OUTIL N° 3 : La pyramide du plaidoyer.



Qui peut exercer le plaidoyer ?

Certains considèrent le plaidoyer comme une activité professionnelle réservée à une minorité agissant au nom de la majorité de la population. On l'associe parfois aux avocats ou aux politiciens. On le considère comme une activité de confrontation plutôt que de collaboration. Cette perception du plaidoyer est cependant erronée.

Toute personne affectée ou intéressée par une question, un problème ou une situation peut être un acteur de plaidoyer. Ce rôle ne demande aucune qualification particulière.

Un acteur de plaidoyer peut assumer des rôles différents selon le contexte. Il peut ainsi être amené à représenter, accompagner, rendre autonome, servir de médiateur, modéliser, négocier, réseauter, faire pression, mobiliser, pétitionner ou parlementer.

Pour plus d'informations, veuillez consulter l'OUTIL N° 4 : Les rôles de l'acteur de plaidoyer.



Qu'est-ce qui constitue une bonne pratique en matière de plaidoyer ?

Nous avons déjà vu que le plaidoyer peut se faire *pour*, *avec* et *par* les personnes affectées par une situation. Chaque approche peut être la bonne dans certaines situations. Quelle que soit l'approche adoptée, certains principes de bonne pratique vont devoir être appliqués.

■ **Redevabilité**

En matière de plaidoyer, la redevabilité consiste à reconnaître et à assumer la responsabilité des messages, des décisions et des actions de plaidoyer. Nous sommes responsables envers tous ceux qui sont intéressés et affectés par la situation.

■ **Légitimité**

La légitimité consiste à s'assurer que l'acteur de plaidoyer est habilité à agir en cette qualité. Un acteur de plaidoyer légitime est concerné, intéressé ou affecté par le problème, ou a une raison valable d'agir au nom d'autrui.

■ **Participation**

La participation consiste à impliquer toutes les personnes intéressées et/ou affectées par le problème. Elle désigne la consultation et la coopération nécessaires pour s'assurer de donner à chaque personne souhaitant participer l'occasion de le faire tout au long du processus de plaidoyer.

■ **Représentation**

La représentation va veiller à ce que le plaidoyer, lorsqu'il se fait au nom d'autrui, prenne fidèlement en compte les opinions de ces personnes à tous les stades du processus. Il s'agit de communiquer avec les personnes affectées pour s'assurer qu'elles sont satisfaites des messages, des décisions et des actions de plaidoyer qui interviennent en leur nom.

En suivant ces principes, l'acteur de plaidoyer va mieux résister à la tentation de s'empresser à agir au nom de personnes alors qu'il peut le faire en collaboration avec elles voire, dans certains cas, leur donner les moyens d'agir elles-mêmes.

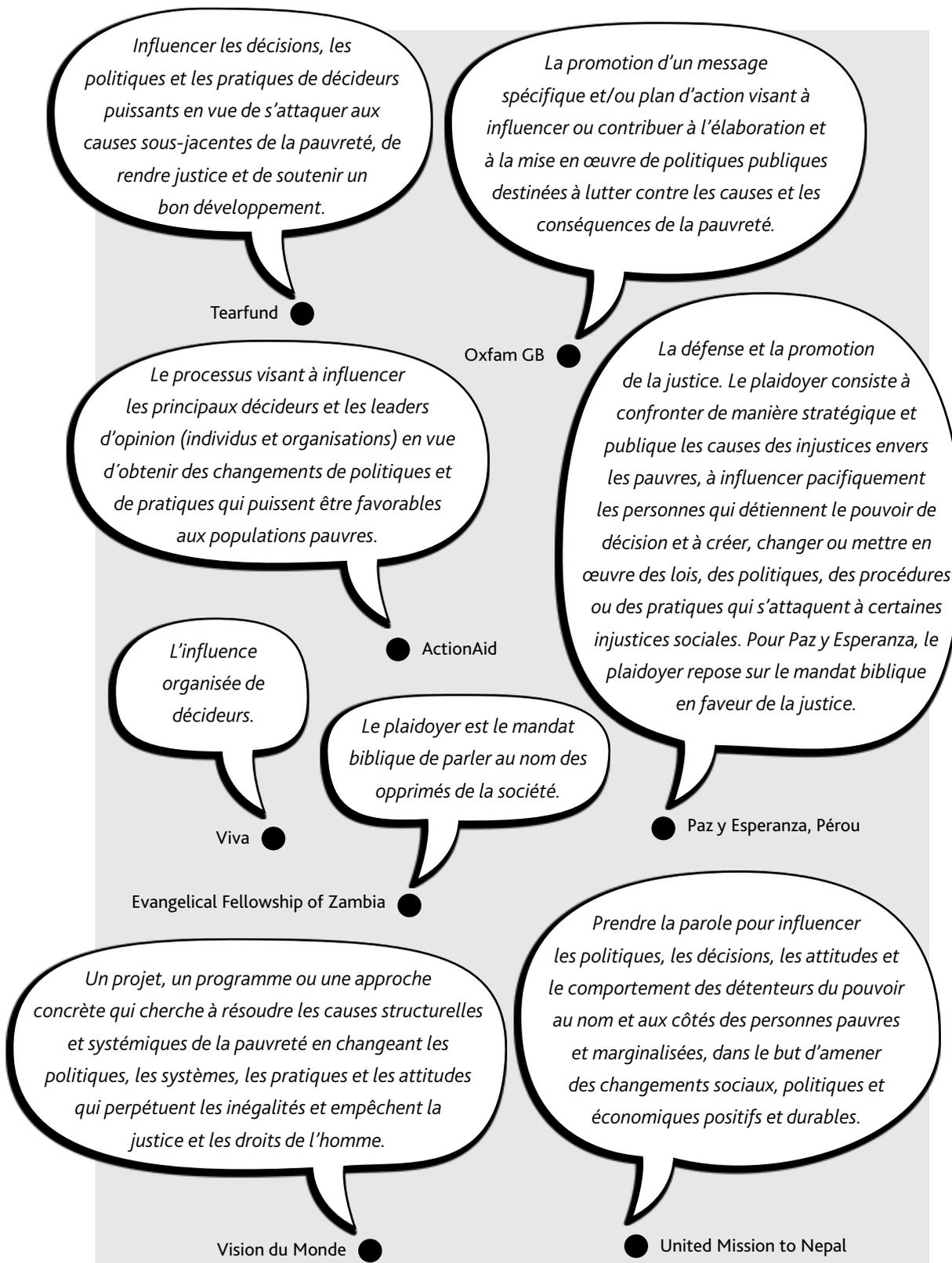
Pour plus d'informations, veuillez consulter l'OUTIL N° 5 : Liste de contrôle des principes de bonne pratique.



OUTIL N° 1

Définitions du plaidoyer

Il existe de nombreuses définitions du plaidoyer. Les définitions correctes ne se limitent pas aux définitions officielles. Voici la définition de Tearfund et quelques autres :





OUTIL N° 2

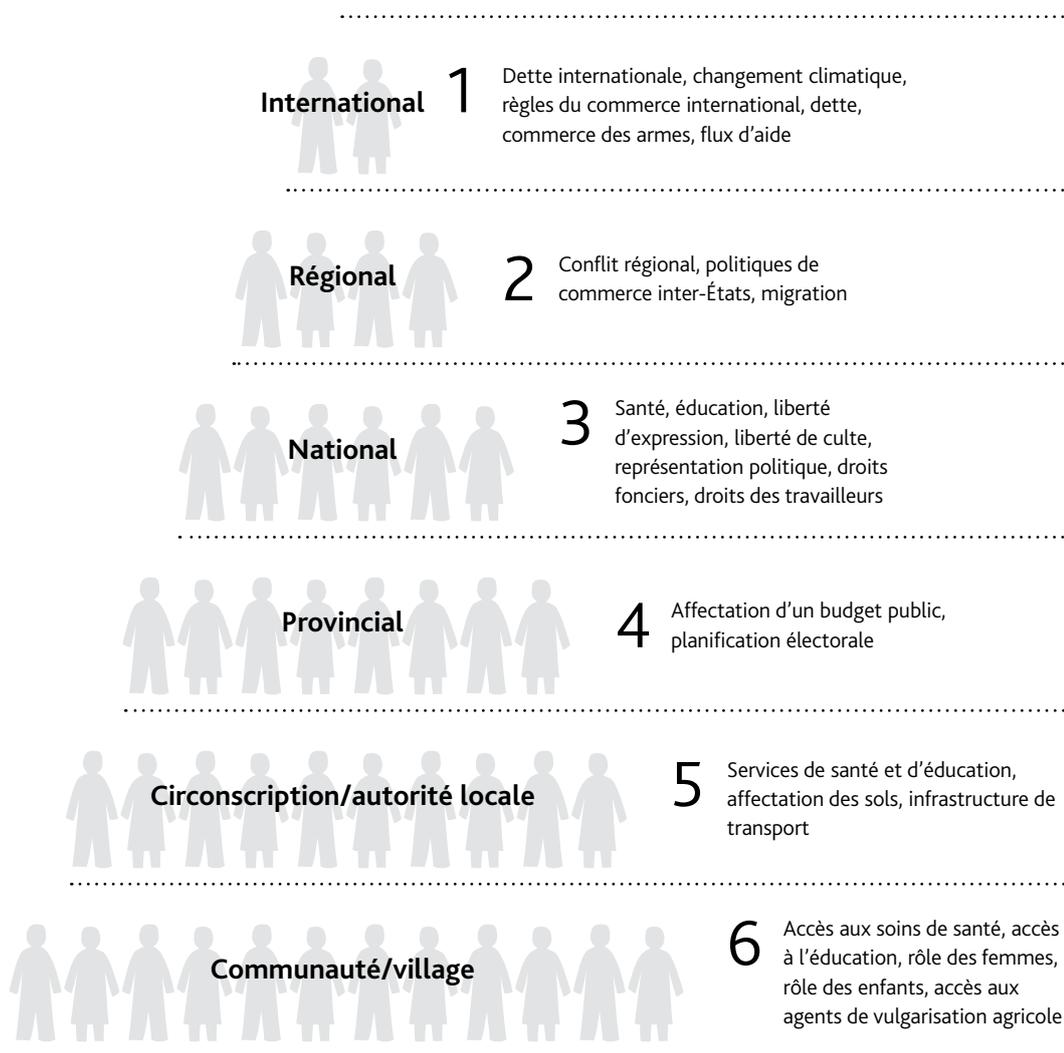
Pour, avec ou par ?

	Quand choisir cette option	Avantages	Inconvénients
Plaidoyer POUR les personnes affectées par une situation	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lorsque la règle de droit, la démocratie et/ou les droits de l'homme ne sont pas respectés, dans le contexte de communautés affectées. ✓ Lorsque les décideurs sont éloignés des communautés affectées, que ce soit en termes de temps ou de distance, et les communautés affectées ont conféré aux acteurs de plaidoyer la légitimité de leur action. 	<ul style="list-style-type: none"> + Les acteurs de plaidoyer peuvent parfois accéder plus rapidement aux décideurs et autres personnes d'influence, et être mieux à même de les influencer. + Les acteurs de plaidoyer à l'abri des situations de peur ou de danger auxquelles les communautés affectées sont confrontées peuvent encourir moins de risques. + Les acteurs de plaidoyer peuvent s'informer aisément sur le contexte plus large. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les personnes extérieures sont souvent celles qui identifient les problèmes. - Les communautés affectées peuvent ne pas être suffisamment consultées dans le cadre du processus de plaidoyer. - Il peut arriver que la diversité des avis recueillis soit limitée, et que les divergences d'opinions soient ignorées ou ne soient pas reconnues. - L'action de plaidoyer tend à ne cibler que les décideurs officiels. - Les acteurs de plaidoyer ne renforcent pas toujours la capacité d'action des groupes locaux.
Plaidoyer AVEC les personnes affectées par une situation	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lorsque les personnes directement affectées et les personnes non affectées plaident sur des thèmes identiques ou similaires. ✓ Lorsque toutes les parties ont intérêt à collaborer. ✓ Lorsqu'il y a un désir de renforcer la capacité de plaidoyer et/ou l'accès aux décideurs des communautés directement affectées par la situation. 	<ul style="list-style-type: none"> + Les communautés affectées identifient elles-mêmes les problèmes. + Mise en commun de la planification, des ressources et de l'action. + Les acteurs de plaidoyer non directement affectés peuvent organiser et mobiliser des personnes extérieures à la situation pour l'action de plaidoyer. + Renforce la capacité, les aptitudes et les compétences en matière de plaidoyer des personnes affectées par une situation. + Améliore l'accès aux décideurs des communautés défavorisées et affectées. + Encourage la collaboration et crée une parole commune forte pour exercer un impact sur la situation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les acteurs de plaidoyer non directement affectés peuvent chercher à diriger, à dominer l'action à mener et à abuser de la dynamique du pouvoir, qu'il s'agisse du pouvoir de l'argent, du statut, de la connaissance ou autre. - Les acteurs de plaidoyer directement affectés peuvent se retrouver à participer à des activités de première ligne déterminées et organisées par des acteurs non directement affectés. - Peut être ralenti par la nécessité de parvenir à un accord entre toutes les parties.
Plaidoyer PAR les personnes affectées par une situation	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lorsqu'il y a un désir de renforcer la capacité de plaidoyer et/ou d'accroître l'accès aux décideurs des acteurs de plaidoyer directement affectés par la situation. 	<ul style="list-style-type: none"> + Les communautés affectées identifient elles-mêmes les problèmes. + Autonomisation car les communautés défavorisées et affectées sont elles-mêmes les actrices du changement. + Les acteurs de plaidoyer sont les mieux placés pour mesurer les positions de compromis qui peuvent s'imposer. + Les acteurs de plaidoyer peuvent être à même de rectifier le déséquilibre entre des structures de pouvoir existantes manquant d'équité. + Renforce la capacité de plaidoyer des personnes affectées par une situation. + Sensibilise aux actions de plaidoyer possibles. 	<ul style="list-style-type: none"> - L'accès aux ressources et à l'information est plus limité. - Les acteurs de plaidoyer peuvent manquer de compétences et de connaissances au début. - Peut nécessiter des ressources extérieures importantes au début. - Les personnes extérieures peuvent tenter de contrôler le processus et/ou d'en orienter l'issue. - Les changements de lois, de politiques ou de pratiques peuvent être plus longs à obtenir. - Plus de risques potentiels pour les acteurs de plaidoyer (notamment dans des contextes politiques difficiles).



OUTIL N° 3

La pyramide du plaidoyer

Les niveaux de
plaidoyer

Le plaidoyer intervient à plusieurs niveaux. Il varie en fonction du problème et du type de groupes concernés. Les décisions prises à un niveau affectent des personnes à un autre niveau. C'est pourquoi le plaidoyer est nécessaire à tous les niveaux pour obtenir un changement durable.

Prenons l'exemple d'un gouvernement national qui doit dépenser de l'argent pour rembourser sa dette internationale. En conséquence, il ne peut pas affecter de budget au gouvernement provincial pour financer l'éducation. L'autorité locale ne peut alors pas remplir son rôle de prestation de services d'éducation pour chaque enfant en âge d'école primaire. Dans un tel scénario, l'activité de plaidoyer va devoir cibler l'autorité locale mais aussi le niveau provincial, national et international. Le problème de l'accès à l'éducation primaire pour tous est en effet lié au problème de la dette internationale.

Les personnes en situation de pauvreté pâtissent des conséquences de décisions prises aux niveaux supérieurs de la pyramide. Néanmoins, ces personnes et leurs acteurs de plaidoyer (s'ils ne sont pas les mêmes) peuvent modifier ces décisions en influençant les décideurs à des niveaux supérieurs.

Dans de nombreux pays, la présence de l'Église à tous les niveaux de la pyramide la place dans une position stratégique pour provoquer le changement. Elle peut, par exemple, faire le lien entre les personnes en situation de pauvreté et les personnes d'influence.



OUTIL N° 4

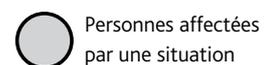
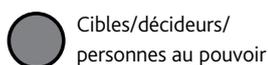
Les rôles de l'acteur de plaidoyer

Un acteur de plaidoyer peut assumer des rôles différents selon les objectifs. En voici quelques-uns :

Rôles de plaidoyer possibles

RÔLE	CARACTÉRISTIQUE	
Représenter	Parler au nom de personnes	
Accompagner	Parler avec des personnes	
Autonomiser	Permettre à des personnes de s'exprimer elles-mêmes	
Servir de médiateur	Faciliter la communication entre des personnes et des décideurs	
Modéliser	Démontrer une politique ou une pratique à des personnes ou décideurs	
Négocier	S'entretenir avec un décideur en vue d'un règlement	
Réseauter	Rassembler des personnes pour parler conjointement	
Faire pression	Persuader un décideur de faire quelque chose	
Mobiliser	Encourager des personnes à agir pour influencer un décideur	
Parlementer	Négocier un règlement	

LÉGENDE





OUTIL N° 5

Liste de contrôle des principes de bonne pratique

Redevabilité

- ✓ Les acteurs de plaidoyer reconnaissent-ils et assument-ils la responsabilité des messages et des actions de plaidoyer ?
- ✓ Les acteurs de plaidoyer et les communautés affectées (si différents) reconnaissent-ils l'initiative de plaidoyer comme la leur ?
- ✓ Les acteurs de plaidoyer sont-ils responsables de leurs messages et actions de plaidoyer envers les communautés affectées ?
- ✓ Les acteurs de plaidoyer ont-ils veillé à ne marginaliser personne dans le cadre des prises de décision intervenues dans le processus de plaidoyer ?

Légitimité

- ✓ Les acteurs de plaidoyer sont-ils habilités à agir en cette qualité ?
- ✓ Les acteurs de plaidoyer sont-ils concernés ou affectés par le problème, s'y intéressent-ils, ou ont-ils une raison légitime d'agir au nom d'autrui ?
- ✓ Les acteurs de plaidoyer savent-ils précisément sur quoi s'appuie leur droit d'agir ?
- ✓ Les acteurs de plaidoyer s'engagent-ils à défendre la cause et les intérêts des personnes concernées sur le long terme ?

Participation

- ✓ Les personnes concernées et affectées par le problème ont-elles toutes eu l'occasion d'être consultées, de participer et d'exprimer leurs opinions dans le cadre du processus de plaidoyer ?
- ✓ Les personnes affectées apprécient-elles suffisamment les risques qui sont en jeu ?
- ✓ Les personnes affectées jugent-elles acceptables les messages et les actions de plaidoyer proposés ?
- ✓ Les personnes affectées sont-elles tenues informées de l'évolution du processus de plaidoyer ?
- ✓ Les personnes concernées et affectées par le problème voient-elles leurs capacités à agir elles-mêmes renforcées ?

Représentation

Lorsque le plaidoyer intervient au nom d'autrui :

- ✓ Les communautés affectées ont-elles demandé aux acteurs de plaidoyer (directement ou indirectement) d'agir en leur nom ?
- ✓ Les opinions des communautés affectées ont-elles été fidèlement prises en compte dans l'élaboration des messages et des actions de plaidoyer ?
- ✓ Les personnes concernées et affectées par le problème contribuent-elles tout au long du processus de plaidoyer ?
- ✓ Les communautés affectées sont-elles satisfaites des messages, des décisions et des actions de plaidoyer qui interviennent en leur nom ?

SECTION A Exercices de formation



EXERCICE N° 1

Comprendre le plaidoyer

Objectif	Comprendre ce qu'est le plaidoyer et ses éléments de base
TYPE	Exercice en groupe
MÉTHODES	Réflexion individuelle, discussion en petits groupes et discussion plénière
MATÉRIEL	Notes repositionnables ou fiches cartonnées
DOCUMENTS À DISTRIBUER	OUTIL N° 1 : Définitions du plaidoyer OUTIL N° 2 : Pour, avec ou par ?
ÉTAPES (VERSION 1)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Donnez à chaque participant des notes repositionnables ou fiches cartonnées. 2. Demandez aux participants d'inscrire sur chaque note ou fiche le mot ou la phrase qui leur vient à l'esprit lorsqu'ils entendent le mot « plaidoyer ». 3. Affichez les notes ou fiches au mur ou disposez-les par terre. 4. Invitez les participants à regrouper les idées par thème. 5. Animez une discussion plénière autour des principaux thèmes et tirez-en une interprétation commune du « plaidoyer », ainsi que les principales approches du plaidoyer.
ÉTAPES (VERSION 2)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Remettez aux participants l'OUTIL N° 1 : Définitions du plaidoyer et l'OUTIL N° 2 : Pour, avec ou par ? comme documents. 2. Demandez aux participants d'en extraire les éléments clés (mots, phrases, thèmes, problèmes ou déclarations). Ils peuvent réaliser cette activité individuellement ou en petits groupes. 3. Invitez les participants à partager avec le reste du groupe les éléments clés qu'ils ont identifiés. 4. Animez une discussion plénière autour des principaux thèmes et tirez-en une interprétation commune du « plaidoyer ».



EXERCICE N° 2

Les niveaux de plaidoyer

Objectif	Montrer que l'on peut aborder certaines questions de plaidoyer à de nombreux niveaux
TYPE	Exercice en groupe
MÉTHODES	Brainstorming, discussion plénière, études de cas et discussion en petits groupes
DOCUMENT À DISTRIBUER	OUTIL N° 3 : La pyramide du plaidoyer
ÉTAPES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Désignez une des extrémités de la salle comme le « niveau international » et l'autre comme le « niveau local ». 2. Demandez aux participants de se positionner en ligne, dans la salle, en fonction de l'endroit où le plaidoyer va devoir, selon eux, intervenir. 3. Demandez à des personnes situées à des points clés de la ligne d'expliquer pourquoi elles ont choisi de se tenir à cet endroit. 4. Encouragez les participants à partager des exemples de plaidoyer dont ils ont été témoins ou acteurs aux différents niveaux. 5. Remettez l'OUTIL N° 3 : La pyramide du plaidoyer comme document. Dissipez les préjugés et expliquez que le plaidoyer peut intervenir à tout niveau.



EXERCICE N° 3

Comprendre ce que font les acteurs de plaidoyer

Objectif Montrer que les acteurs de plaidoyer peuvent assumer des rôles différents à différents moments

TYPE Exercice en groupe

MÉTHODES Brainstorming, discussion plénière, études de cas, discussion en petits groupes, dessins, jeux de rôle

MATÉRIEL Grande feuille de papier, marqueurs (tableau de conférence éventuellement)

DOCUMENT À DISTRIBUER OUTIL N° 4 : Les rôles de l'acteur de plaidoyer

- ÉTAPES**
1. Dessinez les schémas de « rôles de l'acteur de plaidoyer » de l'OUTIL N° 4 : Les rôles de l'acteur de plaidoyer sur une grande feuille de papier. (Une autre option consiste à sélectionner des études de cas pour démontrer les différents rôles.)
 2. Demandez aux participants de décrire ce qui se passe sur chaque image (ou étude de cas, le cas échéant) et d'établir un lien avec des exemples tirés de leur propre expérience.
 3. En face de chaque image (ou étude de cas, le cas échéant), notez les caractéristiques du rôle qu'elle représente, ainsi que les niveaux auxquels ce type de plaidoyer peut intervenir.
 4. Invitez les participants à ajouter d'autres rôles qui semblent manquer selon eux.
 5. Animez une discussion plénière autour de la manière dont ces rôles s'expriment dans la pratique et remettez-leur un exemplaire de l'OUTIL N° 4 : Les rôles de l'acteur de plaidoyer.
 6. Si vous avez le temps, invitez les participants à travailler par deux pour incarner des jeux de rôle illustrant chaque rôle, et encouragez les observateurs présents à réagir.



EXERCICE N° 4

Reconnaître la bonne pratique

Objectif Comprendre pourquoi les principes de bonne pratique sont nécessaires à l'activité de plaidoyer

TYPE Exercice en groupe

MÉTHODES Jeu de rôle, observation, discussion plénière

DOCUMENT À DISTRIBUER OUTIL N° 5 : Liste de contrôle des principes de bonne pratique

- ÉTAPES**
1. Formez deux groupes de cinq à huit personnes. Invitez les autres participants à observer.
 2. Désignez un responsable dans chaque groupe.
 3. Confiez à chaque groupe une tâche amusante consistant à influencer le responsable désigné pour qu'il accorde au groupe un avantage, par exemple demander un gâteau par jour et par personne jusqu'à la fin de l'année, ou négocier une hausse de salaire, des congés supplémentaires ou un autre avantage.
 4. Prenez à part les deux responsables et expliquez-leur ce qui suit :
 - Le premier responsable doit jouer le rôle d'un responsable dominateur qui n'accepte que les décisions qui viennent de lui. Ce premier responsable ne tolère pas qu'un membre du groupe tente de prendre le contrôle ou d'ignorer le responsable. Même si le responsable n'est pas sûr de la voie à suivre, il doit faire preuve de fermeté et de confiance en soi.
 - Le second responsable est beaucoup plus démocratique. Ce second responsable va consulter l'opinion des membres du groupe et encourager tout le monde à participer. Il n'impose pas sa propre réponse et ne voit pas d'inconvénient à ce que les membres du groupe n'aboutissent pas à une solution.

5. Invitez les deux groupes à exécuter leur jeu de rôle l'un après l'autre.
6. À l'issue de chaque jeu de rôle, encouragez une discussion de groupe :
 - Qu'ont remarqué les observateurs ?
 - Qu'ont ressenti les participants dans chaque groupe ?
 - Qu'ont ressenti les responsables dans chaque groupe ?
 - Quels ont été les résultats obtenus par chacun des types de leadership ?
 - Comment ceci s'appliquerait-il dans une activité de plaidoyer ?
7. Dégagez ce qui constitue une bonne pratique et une mauvaise pratique, et encouragez une discussion sur la manière d'appliquer les principes importants de bonne pratique.
8. Distribuez l'OUTIL N° 5 : Liste de contrôle des principes de bonne pratique.



EXERCICE N° 5

Appliquer la bonne pratique

Objectif	Identifier à quel moment/dans quelles circonstances il convient d'appliquer les principes de bonne pratique
TYPE	Exercice en groupe ou réflexion individuelle
MÉTHODES	Études de cas, travail en petits groupes, discussion plénière
DOCUMENT À DISTRIBUER	OUTIL N° 5 : Liste de contrôle des principes de bonne pratique
ÉTAPES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Divisez les participants en petits groupes ou demandez-leur de travailler individuellement. 2. Remettez-leur un exemplaire de l'OUTIL N° 5 : Liste de contrôle des principes de bonne pratique. 3. Donnez à chaque groupe ou personne une des études de cas du guide, ou demandez-leur de choisir une étude de cas tirée de leur propre expérience. Si vous utilisez des études de cas du guide, veillez à choisir des études qui démontrent clairement l'un des aspects suivants : redevabilité, légitimité, participation ou représentation. 4. Demandez aux participants d'examiner leur étude de cas en utilisant l'OUTIL N° 5 : Liste de contrôle des principes de bonne pratique pour identifier les principes de bonne pratique qui ont été appliqués. Si un principe de bonne pratique qui aurait dû être appliqué ne l'a pas été, demandez aux participants de réfléchir à la raison pour laquelle ce principe n'a pas été appliqué et à ce qui aurait pu se faire différemment. 5. Invitez les participants à réagir individuellement ou en petits groupes en facilitant une discussion plénière. Orientez la discussion vers l'importance qu'il convient d'accorder à l'ensemble des principes de bonne pratique afin de les appliquer chaque fois que c'est possible. Utilisez l'OUTIL N° 5 : Liste de contrôle des principes de bonne pratique pour vous guider.

B1

Le *pourquoi* du plaidoyer

Réduction de la pauvreté et autres motivations

La Section B1 explique ce qu'est la pauvreté et comment le plaidoyer s'inscrit dans le contexte de la réduction de la pauvreté. Elle présente quelques avantages et inconvénients à utiliser le plaidoyer comme approche du travail de développement, en expliquant comment le plaidoyer contribue à l'effort de réduction de la pauvreté. Elle s'intéresse également aux motivations des acteurs de plaidoyer et explique les raisons pour lesquelles Tearfund participe au travail de plaidoyer.



Notes à l'usage du facilitateur

Cette section pose une série de questions auxquelles elle apporte des réponses. Le facilitateur de l'atelier de formation devra se familiariser avec ce matériel.

- Qu'est-ce que la pauvreté ? 20
- En quoi le plaidoyer contribue-t-il à l'effort de réduction de la pauvreté ? 21
- Qu'est-ce qui nous motive à faire du plaidoyer ? 22
- Pourquoi Tearfund fait-elle du plaidoyer ? 23



Outils

Cette section décrit les outils qui peuvent nous aider à mettre en pratique ce que nous avons appris. Dans le cadre d'un atelier de formation, ces outils peuvent servir de documents à distribuer.

- OUTIL N° 6 : Définitions de la pauvreté 25
- OUTIL N° 7 : Peser le pour et le contre 26



Exercices de formation

Cette section propose des exercices de formation interactifs réalisables en groupe, destinés à approfondir les questions soulevées et à mettre en pratique les outils de formation. Ces exercices conviennent parfaitement dans le cadre d'un atelier de formation.

- EXERCICE N° 6 : Comprendre la pauvreté 27
- EXERCICE N° 7 : Les avantages et les inconvénients du plaidoyer 27
- EXERCICE N° 8 : Comprendre les motivations du plaidoyer 28

SECTION B1 Notes à l'usage du facilitateur



Qu'est-ce que la pauvreté ?

En 2000, la Banque mondiale a publié les résultats d'une série d'entretiens menés auprès de quelque 60 000 hommes et femmes dans 60 pays pour tenter de comprendre la pauvreté du point de vue des personnes qui vivent dans la pauvreté. Ce rapport indiquait en conclusion :

« La pauvreté, c'est la faim. C'est l'absence de toit. C'est être malade et ne pas pouvoir consulter un médecin. C'est ne pas pouvoir aller à l'école et ne pas savoir lire. C'est le chômage, c'est avoir peur de l'avenir et vivre au jour le jour. La pauvreté, c'est perdre un enfant malade d'avoir bu de l'eau non potable. La pauvreté, c'est être privé de pouvoir, de représentation, de liberté. »¹

La pauvreté concerne la personne tout entière, ainsi que la personne dans la communauté. La pauvreté, c'est la privation : le manque de ce qui est nécessaire pour vivre pleinement sa vie. C'est une notion complexe, multidimensionnelle et dynamique qui évolue avec le temps. On la voit et on la ressent différemment selon les contextes, et on la vit de multiples manières. Elle met la vie en danger et porte atteinte à la dignité de la personne. Son ampleur est énorme.

Il est utile d'examiner certains éléments de la pauvreté :

■ Les symptômes de la pauvreté

Parmi ces symptômes figurent des expressions de la privation comme la faim, la malnutrition, la maladie et l'isolement, ainsi que d'autres indicateurs, dits de niveau supérieur, comme l'analphabétisme ou une faible estime de soi.

■ Les causes de la pauvreté

Les causes incluent des facteurs qui influent sur la survenue de la pauvreté :

- Les causes primaires, telles que le manque d'accès à des services de soins de santé, à de l'eau propre, à l'alimentation, à l'assainissement, à l'éducation ou aux terres, ainsi que l'avidité et la soif de pouvoir.
- Les causes structurelles (sociales, culturelles, politiques, environnementales), telles que l'inégalité économique, l'abus de pouvoir, les règles de commerce injustes, la corruption, les conflits, la faiblesse de gouvernance ou la discrimination (fondée sur le sexe, l'ethnie ou la race, par exemple) à l'égard de groupes particuliers.

■ Vulnérabilité à la pauvreté

La vulnérabilité influe sur la capacité d'une personne à supporter des circonstances changeantes ou imprévues (mauvaise récolte, accident, maladie, décès d'un proche ou inondations, par exemple) et à maintenir dans la durée une qualité de vie adéquate. Les communautés pauvres sont particulièrement vulnérables aux changements sociaux, économiques et environnementaux qui interviennent dans le monde qui les entoure.

La pauvreté est à la fois *absolue* et *relative*. La pauvreté *absolue*, c'est le fait de ne pas avoir assez pour bien vivre ; elle signifie qu'on n'a pas atteint un niveau minimum commun (qui n'évolue pas dans le temps) souvent lié au revenu. La pauvreté *relative*, c'est le fait d'avoir moins que les personnes qui vous entourent ; elle a trait à un niveau minimal défini en fonction de la société dans laquelle on vit, et varie donc selon les contextes et évolue avec le temps.

Le cadre de référence international le plus durable sur les droits des personnes est la Déclaration universelle des droits de l'homme (DUDH) des Nations Unies. Reportez-vous à la Section G4, consacrée aux droits de l'homme.

Pour plus d'informations, veuillez consulter l'OUTIL N° 6 : Définitions de la pauvreté.

¹ Narayan D et al (2000) *Voices of the poor. Can anyone hear us?* World Bank. Pour plus d'informations, consulter : <http://go.worldbank.org/H1N8746X10>



En quoi le plaidoyer contribue-t-il à l'effort de réduction de la pauvreté ?

S'attaquer aux *causes* de la pauvreté, ainsi qu'à ses *effets*, est essentiel pour s'attaquer à la pauvreté elle-même. Le travail de plaidoyer traite souvent des *causes* sous-jacentes de la pauvreté, tandis que le travail programmatique traite souvent de ses *effets*. Tous deux ont le même objectif : réduire la pauvreté.

L'essentiel du travail de développement se concentre sur la fourniture de services essentiels comme l'eau, l'assainissement et les soins de santé. Il relève principalement de la responsabilité des gouvernements de fournir ces services à leurs citoyens. Le fait, pour les citoyens, de placer leur gouvernement devant ses responsabilités à cet égard est au cœur du travail de plaidoyer, et le fait, pour les gouvernements, de fournir ces services est un élément fondamental de l'effort de réduction de la pauvreté. Le plaidoyer a donc un rôle important à jouer dans la lutte contre la pauvreté et contre les injustices qui entraînent la pauvreté et en découlent.

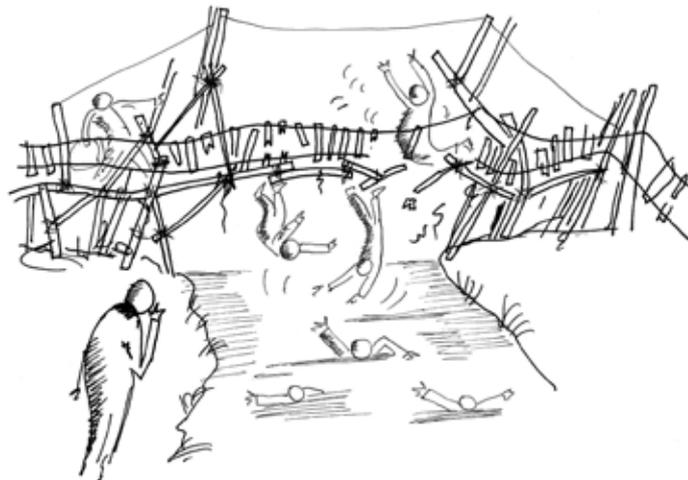
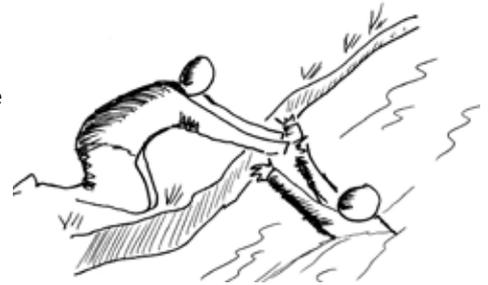
Nous allons illustrer ce point par une analogie :

LA PARABOLE DE LA RIVIÈRE

Imaginez que vous soyez sur la berge d'une rivière et que vous voyez passer devant vous une personne qui est en train de se noyer, emportée par le courant. Que feriez-vous ?

- Mu par la compassion, comme une majorité de personnes dans ce cas, vous tenteriez probablement de sortir la personne de la rivière.
- Et si ça se reproduisait ? Imaginez qu'une autre personne soit emportée par le courant et commence à se noyer devant vous ? Et si ça se reproduisait indéfiniment ? Combien de fois pourriez-vous sortir ces personnes de l'eau ?
- Vous pourriez appeler d'autres personnes pour qu'elles viennent vous aider. Ensemble, vous pourriez continuer à sortir des personnes de l'eau. Mais voilà, combien de temps pourriez-vous tenir ?
- Vous pourriez aussi apprendre à ces personnes à nager suffisamment bien pour ne pas couler et se sortir elles-mêmes de l'eau.

- Mais au final, il faudra que quelqu'un, quelque part, d'une façon ou d'une autre, remonte la rivière en amont pour comprendre pourquoi ces personnes tombent dans la rivière. (Il se peut qu'un pont se soit effondré et empêche les personnes de traverser ?). Il faut faire quelque chose, plus fondamentalement, pour faire en sorte que les personnes ne tombent pas dans la rivière.



Chaque fois qu'une personne tombe dans la rivière et commence à se noyer, c'est comme si une catastrophe se produisait. Sauver des personnes de la noyade s'apparente au travail d'aide humanitaire, au sens où l'on réagit à un besoin immédiat face à une situation de crise.

Apprendre à nager s'apparente à notre activité de développement sur le long terme, au sens où nous donnons aux personnes les moyens de faire face à la situation.

Remonter la rivière en amont pour enquêter et tenter d'empêcher les personnes de tomber dans la rivière est précisément là qu'intervient notre travail de plaidoyer. Il va consister à demander aux responsables du pont (qu'il s'agisse du propriétaire ou de l'autorité locale) de le réparer, pour éviter que les personnes ne tombent dans la rivière.



Qu'est-ce qui nous motive à faire du plaidoyer ?

Les raisons sont nombreuses. Il est bon de comprendre ce qui nous pousse personnellement à être acteur de plaidoyer et, le cas échéant, ce qui motive notre organisation.

Parmi les motivations les plus courantes figurent :

■ L'engagement

- Être directement affecté par une situation nécessitant une réponse de plaidoyer
- Travailler avec ceux qui sont directement affectés par la question de plaidoyer.

■ Les valeurs

- Croyances et valeurs personnelles
- La vision, la mission et les valeurs de l'organisation pour laquelle on travaille
- Les valeurs de la communauté à laquelle on appartient
- Les valeurs bibliques comme la compassion, l'amour et la responsabilité active vis-à-vis d'autrui, la bonne intendance des ressources, la réconciliation et la consolidation de la paix, l'égalité et la justice sociale et économique.

■ Les désirs

- Obtenir un changement durable en s'attaquant aux causes de la pauvreté, ainsi qu'à ses effets
- Utiliser des ressources limitées de manière stratégique pour avoir un impact plus important que ne le permettent de simples interventions directes de fourniture de services et de développement
- Établir une légitimité, une crédibilité et une coopération entre la société civile et les responsables de l'élaboration des politiques
- Encourager la participation et la consultation des citoyens dans les processus de décision, et consolider et élargir l'espace démocratique
- Exiger que les gouvernements rendent des comptes au regard de leurs obligations de fourniture de services.

Pour plus d'informations, veuillez consulter l'OUTIL N° 7 : Peser le pour et le contre. Reportez-vous également à la Section B3 et/ou l'OUTIL N° 13 : Notes d'étude : Les motivations bibliques du plaidoyer concernant la base biblique en faveur du plaidoyer.



Pourquoi Tearfund fait-elle du plaidoyer ?

Tearfund s'engage dans des travaux de plaidoyer pour les raisons principales suivantes :

■ Tearfund est motivée par la compassion du Christ

Le Christ est notre motivation et notre force dans tout ce que nous faisons. Il a de la compassion pour ceux qui sont dans le besoin, y compris ceux qui souffrent de l'injustice, de l'oppression ou de la pauvreté. Notre compassion est fondée sur l'amour et la miséricorde que le Christ nous a montrés.



■ Tearfund remplit la mission de l'Église d'annoncer la bonne nouvelle

Dieu utilise l'Église pour étendre son royaume. Ceci inclut la prédication, la prière, le souci de ceux qui sont dans le besoin, la défense de la cause d'autrui, la parole contre l'injustice, le travail en faveur du changement et la préservation de la création de Dieu. Le plaidoyer fait donc partie de la mission globale de l'Église. Nous le faisons par souci d'obéir à Dieu et par compassion, et pour orienter les gens vers Jésus.

■ Aider les personnes qui vivent dans la pauvreté à être actrices du changement

Un des éléments du processus de développement consiste à aider les personnes qui vivent dans la pauvreté à se voir elles-mêmes comme des actrices du changement. Le travail de plaidoyer peut y aider, afin que les personnes qui vivent dans la pauvreté soient davantage maîtres de leur vie et mieux à même de participer aux prises de décision qui affectent l'avenir de leur communauté et au-delà.

■ S'attaquer aux causes profondes de la pauvreté et de l'injustice, et apporter des solutions à long terme

Pour être durable, le travail de développement doit s'attaquer non seulement aux conséquences et aux effets de la pauvreté, mais aussi à ses causes profondes. Le plaidoyer traite des causes



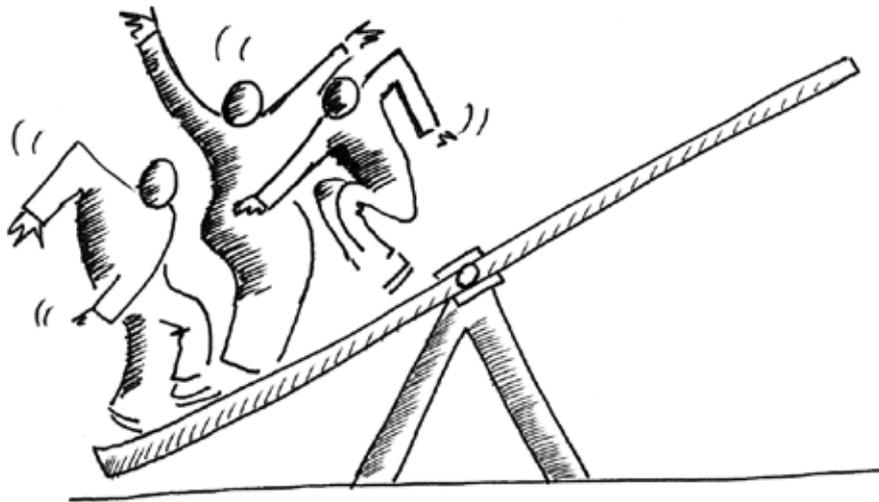
profondes en identifiant les politiques, les pratiques ou autres facteurs qui engendrent la pauvreté et l'injustice, et en les remettant en cause.

■ **Partager une bonne pratique du développement**

Un élément essentiel du travail de plaidoyer consiste à montrer ce qui fonctionne dans la pratique et à convaincre d'autres personnes à faire de même. Pour un chrétien, il participe du sens qu'il donne à être une lumière pour le monde, en démontrant le royaume de Dieu. S'appuyer sur une bonne pratique du développement et promouvoir un changement positif sont au cœur du travail de plaidoyer. Le travail de plaidoyer ne se limite pas à empêcher un changement négatif.

■ **Maximiser le potentiel de changement**

Le travail de plaidoyer peut générer ou attirer des ressources et des actions auxquelles ne permettent pas d'accéder des projets de développement individuels. Il peut ainsi avoir un effet multiplicateur important sur le travail de développement déjà engagé.





OUTIL N° 6

Définitions de la pauvreté

La pauvreté est l'un des plus grands problèmes de l'humanité. Elle est souvent la conséquence de la corruption sociale, de la guerre, d'une catastrophe physique ou économique, ou d'un comportement personnel irresponsable. Sa cause sous-jacente est le péché, généralement commis à l'encontre de ceux qu'elle affecte, et non par les personnes pauvres elles-mêmes. Être pauvre, c'est vivre dans la douleur, dans la crainte, sans espoir et sous la menace, par l'exploitation, l'isolement, le manque de choix et l'impuissance.

● Saúl Cruz-Ramos
– Armonía, Mexique

La pauvreté affecte les personnes dont les choix sont limités. La pauvreté économique est la capacité limitée à satisfaire ses besoins essentiels. La pauvreté spirituelle est une connaissance limitée de Dieu et de son fils Jésus Christ, le Rédempteur du monde. La pauvreté déshumanise l'individu et l'amène à penser que les problèmes qu'il rencontre doivent être résolus par quelqu'un d'autre.

● Francis Njoroge – Co-auteur d'*Umoja*
et consultant indépendant, Kenya

La pauvreté, c'est l'impuissance. C'est être incapable de satisfaire ses besoins humains fondamentaux. Le plus souvent, ceci est dû à un manque d'opportunité dans une société marquée par l'oppression et l'injustice, et la perte d'autonomie qui en résulte. Toute personne, qu'elle soit pauvre ou non, a été créée à l'image de Dieu et destinée à devenir un être humain mûr capable de satisfaire ses propres besoins socioéconomiques, personnels, sociaux, culturels et spirituels. La pauvreté, c'est l'incapacité à remplir le rôle que Dieu nous a assigné.

● René Padilla
– Kairos, Argentine

Les personnes pauvres n'ont pas vraiment besoin de nous, à moins bien sûr qu'elles ne soient totalement démunies, gravement malades ou handicapées, ou victimes de la guerre et des catastrophes naturelles. Elles n'ont pas besoin de notre charité, mais d'une reconnaissance de leurs droits. Ce qu'elles veulent, c'est que nous supprimions les barrières que nous (les riches) avons érigées, tant à l'échelle locale que mondiale, qui les empêchent de participer à leur propre développement durable.

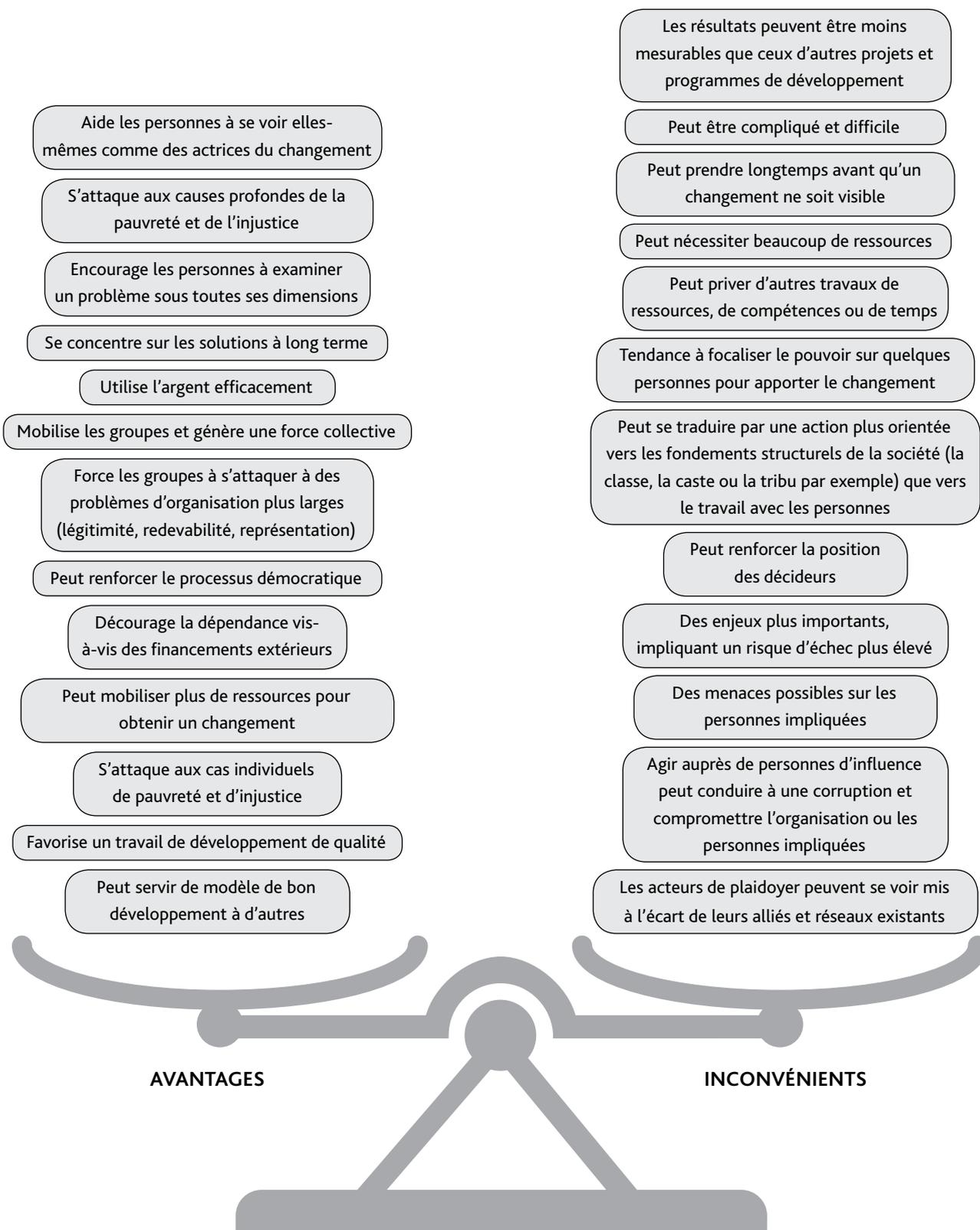
● Vinoth Ramachandra
– Sri Lanka



OUTIL N° 7

Peser le pour et le contre

Le travail de plaidoyer n'est pas indiqué dans tous les cas. Cet outil informe la décision d'entreprendre un travail de plaidoyer, en en mesurant les avantages et les inconvénients. (Cette liste n'est pas exhaustive, et certains des avantages et inconvénients cités s'appliquent à l'ensemble des projets et programmes de développement, et pas seulement au plaidoyer.)



SECTION B1 Exercices de formation



EXERCICE N° 6

Comprendre la pauvreté

Objectif Comprendre ce qu'est la pauvreté et comment le plaidoyer contribue à l'effort de réduction de la pauvreté

TYPE Exercice en groupe

MÉTHODES Réflexion individuelle, discussion en petits groupes, discussion plénière

MATÉRIEL Notes repositionnables ou fiches cartonnées

DOCUMENT À DISTRIBUER OUTIL N° 6 : Définitions de la pauvreté

- ÉTAPES (VERSION 1)**
1. Donnez à chaque participant des notes repositionnables ou fiches cartonnées.
 2. Demandez aux participants d'inscrire ou dessiner sur chaque note ou fiche un mot ou une phrase qui leur vient à l'esprit lorsqu'ils entendent le mot « pauvreté ».
 3. Affichez les notes ou fiches au mur ou disposez-les par terre.
 4. Invitez les participants à regrouper les idées par thème.
 5. Animez une discussion plénière autour des principaux thèmes et tirez-en une interprétation commune de la pauvreté et de la manière dont le plaidoyer contribue à l'effort de réduction de pauvreté.

- ÉTAPES (VERSION 2)**
1. Remettez aux participants l'OUTIL N° 6 : Définitions de la pauvreté comme document.
 2. Demandez aux participants d'en extraire les éléments clés (mots, phrases, thèmes, problèmes ou déclarations). Ils peuvent réaliser cette activité individuellement ou en petits groupes.
 3. Invitez les participants à partager avec le reste du groupe les éléments clés qu'ils ont identifiés.
 4. Animez une discussion plénière autour des principaux thèmes et tirez-en une interprétation commune de la pauvreté.



EXERCICE N° 7

Les avantages et les inconvénients du plaidoyer

Objectif Identifier les avantages et les inconvénients à entreprendre un travail de plaidoyer

TYPE Cet exercice fonctionne bien en groupe, mais il peut aussi servir d'exercice individuel

MÉTHODES Réflexion individuelle, travail en essaim, discussion en petits groupes, hiérarchisation, discussion plénière, ligne interactive d'accord/pas d'accord

MATÉRIEL Notes repositionnables ou fiches cartonnées

DOCUMENT À DISTRIBUER OUTIL N° 7 : Peser le pour et le contre

- ÉTAPES (VERSION 1)**
1. Dessinez une balance à plateaux en bas d'une grande feuille de papier. Marquez l'un des plateaux « avantages » et l'autre « inconvénients ».
 2. Divisez les participants en deux groupes.
 3. Donnez à chaque groupe des notes repositionnables ou fiches cartonnées, et des stylos.
 4. Demandez à l'un des groupes d'identifier les avantages du travail de plaidoyer, et à l'autre groupe d'identifier les inconvénients.

5. Demandez à chaque groupe de noter les avantages et les inconvénients sur des notes repositionnables ou fiches cartonnées individuelles.
6. Demandez à chaque groupe de poser leurs notes repositionnables ou fiches cartonnées sur la balance dessinée sur la feuille, du côté qui convient. Demandez-leur de le faire en classant les fiches du plus positif au plus négatif.
7. Invitez les participants à regagner leur place. Facilitez une discussion plénière sur les raisons qui ont amené chaque groupe à ses conclusions. Permettez une discussion contradictoire entre les deux groupes. Discutez de la question de savoir si les avantages ou les inconvénients l'emportent, et pourquoi.
8. Distribuez l'OUTIL N° 7 : Peser le pour et le contre.
9. Référez-vous à l'OUTIL N° 35 : Analyse des risques de plaidoyer (cf. Section F2).

ÉTAPES (VERSION 2)

1. Invitez les participants à se lever.
2. Désignez une des extrémités de la salle comme les « avantages » et l'autre comme les « inconvénients ».
3. À l'aide de l'OUTIL N° 7 : Peser le pour et le contre, énoncez un par un des éléments de l'outil, en veillant à mélanger des éléments de la liste de gauche et de la liste de droite. Ne les lisez pas dans l'ordre dans lequel ils apparaissent. Pour chaque élément énoncé, demandez aux participants de se positionner sur une ligne imaginaire dont les deux extrémités seraient « avantages » et « inconvénients », en fonction de ce qu'ils pensent de l'élément que vous venez de lire. Avant d'énoncer l'élément suivant, demandez à quelques participants d'expliquer pourquoi ils ont choisi de se tenir à cet endroit de la ligne.
4. Encouragez une discussion plénière et orientez-la vers le fait qu'il y a toujours des avantages et des inconvénients à mener un travail de plaidoyer, et qu'il faut les reconnaître et les évaluer.



EXERCICE N° 8

Comprendre les motivations du plaidoyer

Objectif Amener les participants à réfléchir à ce qui les motive (et leur organisation, s'il y a lieu) à faire du plaidoyer, et à comprendre ces motivations

TYPE Cet exercice fonctionne bien en groupe, mais il peut aussi servir d'exercice individuel

MÉTHODES Réflexion individuelle, travail en essaim, discussion en petits groupes, hiérarchisation, d'accord/pas d'accord, discussion plénière

MATÉRIEL Notes repositionnables ou fiches cartonnées

DOCUMENTS À DISTRIBUER OUTIL N° 2 : Pour, avec ou par ?
OUTIL N° 13 : Notes d'étude : Les motivations bibliques du plaidoyer (facultatif)

- ÉTAPES**
1. Invitez les participants à se mettre par deux.
 2. Donnez à chaque binôme des notes repositionnables ou fiches cartonnées.
 3. Demandez à chaque binôme de réfléchir à la question « Qu'est-ce qui vous motive à faire du plaidoyer ? » et de noter leurs réponses sur des notes repositionnables ou des fiches cartonnées (une réponse par note ou fiche).
 4. Récupérez toutes les notes ou fiches, sans discussion, et regroupez les réponses similaires.
 5. Lisez une par une les motivations les plus citées. Pour chacune des motivations, demandez aux participants de se placer sur une ligne imaginaire qui traverserait la pièce, selon qu'ils sont personnellement plus ou moins d'accord avec la motivation. Désignez l'une des extrémités de la ligne imaginaire comme étant « fortement d'accord » et l'autre comme « pas du tout d'accord ».
 6. Enchaînez par une discussion plénière sur les différentes raisons qui poussent à faire du plaidoyer. Si vous le jugez approprié, référez-vous à la Section B3 sur la base biblique en faveur du plaidoyer.

B2

Le *pourquoi* du plaidoyer

Le pouvoir et la politique

La Section B2 nous permet de comprendre le contexte dans lequel s'inscrit le plaidoyer, y compris comment, où et par qui les décisions sont prises. Elle explique les notions de pouvoir et de politique, de gouvernement et de gouvernance. Elle explore comment on peut user et abuser du pouvoir sous toutes ses dimensions. Elle précise également pourquoi il est important d'interagir avec le pouvoir et la politique.

Notes à
l'usage du
facilitateur

Cette section pose une série de questions auxquelles elle apporte des réponses. Le facilitateur de l'atelier de formation devra se familiariser avec ce matériel.

- Qu'est-ce que le pouvoir et pourquoi est-il important ? 30
- Comment abuse-t-on du pouvoir ? 31
- Qu'est-ce que le gouvernement et la gouvernance ? 32
- Qu'est-ce que la politique et pourquoi est-elle importante ? 33



Outils

Cette section décrit les outils qui peuvent nous aider à mettre en pratique ce que nous avons appris. Dans le cadre d'un atelier de formation, ces outils peuvent servir de documents à distribuer.

- OUTIL N° 8 : Les types de pouvoir 34
- OUTIL N° 9 : Tableau d'analyse du pouvoir 35
- OUTIL N° 10 : Matrice de l'espace politique 36

Exercices de
formation

Cette section propose des exercices de formation interactifs réalisables en groupe, destinés à approfondir les questions soulevées et à mettre en pratique les outils de formation. Ces exercices conviennent parfaitement dans le cadre d'un atelier de formation.

- EXERCICE N° 9 : Comprendre notre propre pouvoir et influence 37
- EXERCICE N° 10 : Comprendre le pouvoir 37
- EXERCICE N° 11 : Le « fil du pouvoir » 39
- EXERCICE N° 12 : Comprendre la politique 40
- EXERCICE N° 13 : Analyse du pouvoir 41
- EXERCICE N° 14 : Évaluer l'espace politique 41

SECTION B2 Notes à l'usage du facilitateur

 Qu'est-ce que le pouvoir et pourquoi est-il important ?

Le pouvoir est la capacité à influencer le comportement des individus et leurs conditions de vie. Il détermine quelles sont les décisions prises, qui les prend, quand et comment. On peut hériter du pouvoir, on peut le prendre, on peut en user et le partager de différentes manières.

Chacun de nous interprète le pouvoir en fonction de sa culture, de son point de vue personnel, de son expérience et de sa vision du monde. Certains voient le pouvoir comme une valeur positive, normalement lorsqu'il sert à apporter un changement positif. D'autres le considèrent négatif, normalement lorsqu'il sert à contrôler ou à manipuler des individus, ou lorsqu'il fait usage de la force.

Il existe différents types de pouvoir :²

- « **POUVOIR DE** » faire quelque chose : La capacité à décider et à agir. Ce pouvoir implique d'apporter des changements dans la vie des individus.
- « **POUVOIR INTÉRIEUR** » d'une personne : Confiance en soi et connaissance de soi, souvent liées à la foi et à la culture. Une personne dotée d'un « pouvoir intérieur » se croit capable d'apporter des changements positifs dans sa propre existence. On dit parfois de ces personnes qu'elles sont « autonomisées ».
- « **POUVOIR AVEC** » d'autres personnes : Pouvoir collectif résultant d'une action et d'une parole conjointes. Il implique la collaboration, l'organisation et la solidarité.
- « **POUVOIR SUR** » d'autres personnes : Le pouvoir du fort sur le faible. C'est une forme de contrôle par une personne, ou un groupe de personnes, sur d'autres. Il inclut le pouvoir d'exclure d'autres personnes.

Le pouvoir peut se présenter sous des formes différentes :

- Le **POUVOIR VISIBLE** implique une prise de décision que l'on peut facilement voir et comprendre.
- Le **POUVOIR CACHÉ** implique une décision prise dans l'ombre qui peut ne pas être évidente dans l'immédiat.
- Le **POUVOIR INVISIBLE** implique une prise de décision basée sur des influences que l'on ne peut pas voir facilement, telles que conceptions du monde, normes culturelles, croyances, traditions ou idéologie.

Nous avons tous des types de pouvoir différents. Par exemple, les fonctionnaires peuvent avoir une autorité formelle pour faire exécuter une décision, les entreprises peuvent avoir un pouvoir économique et les groupes de la société civile peuvent avoir un pouvoir par le fait qu'elles ont des informations, une légitimité et accès aux communautés locales. Le travail de plaidoyer consiste à comprendre le pouvoir que nous avons, à en tirer le meilleur parti et à l'utiliser pour influencer les décideurs et les convaincre de faire ce que nous voulons qu'ils fassent, même s'ils ont plus de pouvoir formel que nous. Il ne s'agit pas de prendre le pouvoir des autres, mais de veiller à bien utiliser le pouvoir que nous avons.

Le plaidoyer interagit avec le pouvoir car il implique de :

- Exiger que les décideurs rendent des comptes au regard de l'utilisation qu'ils font du pouvoir
- Tenter de changer la manière dont le pouvoir est utilisé
- Lutter contre l'abus de pouvoir
- Permettre aux exclus d'obtenir du pouvoir
- Aider les personnes à voir et à utiliser le pouvoir qu'elles ont pour influencer les décideurs

² Le reste des notes sur « Qu'est-ce que le pouvoir et pourquoi est-il important ? » a été adapté de la publication d'Oxfam intitulée « Quick Guide to Power Analysis ».

- Surmonter un sentiment d'impuissance dans des situations où des personnes ne peuvent user de leur pouvoir ou dans lesquelles ce pouvoir n'est pas reconnu.

Il existe de nombreux types de pouvoir. l'OUTIL N° 8 : Les types de pouvoir est un guide de référence facile à utiliser.

Pour que le plaidoyer soit efficace, il faut comprendre qui détient le pouvoir dans son pays ou contexte, tant de manière *formelle* (qui a officiellement le pouvoir) *qu'informelle* (qui a réellement le pouvoir). Cette compréhension permet de ne pas perdre de temps à diriger l'action de plaidoyer vers une personne qui possède un pouvoir officiel alors qu'en réalité quelqu'un d'autre prend toutes les décisions dans l'ombre.

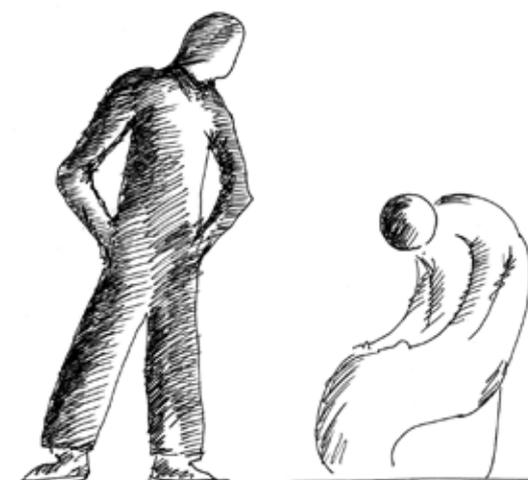
Pour plus d'informations sur la manière d'identifier qui détient le pouvoir dans un pays ou un contexte, reportez-vous aux Exercices 29 à 32 de la Section E2 (Cartographie et analyse des parties prenantes, Analyse des alliés et des opposants, Les voies d'influence, et Cartographie du pouvoir et identification des cibles).



Comment abuse-t-on du pouvoir ?

Les décideurs peuvent user de leur pouvoir de manière abusive. Parmi les problèmes que nous traitons par le travail de plaidoyer, nombreux sont ceux qui relèvent d'un abus de pouvoir tel que la corruption dans l'administration locale, l'usage de la force pour expulser des personnes de leurs terres ou la dissimulation délibérée d'informations.

Si nous voulons pratiquer le plaidoyer avec intégrité, il est essentiel que nous n'abusions pas nous-mêmes du pouvoir. La corruption et la force ne doivent jamais être envisagées comme des options, et nous ne devons jamais utiliser le plaidoyer pour chercher à obtenir du pouvoir ou de l'influence en tant que fin en soi. Ce que nous devons chercher à faire, c'est transformer les relations de pouvoir pour les rendre plus justes et raisonnables, et satisfaire aux besoins des personnes.



Pour pratiquer le plaidoyer avec intégrité, nous devons éviter :

- **PROMESSES VAINES** Si nous promettons de faire quelque chose, nous devons le faire et tenir parole. Sinon, les personnes perdent confiance en nous et nous risquons de ne plus être écoutés à l'avenir.
- **ABUS DE PRIVILÈGE** Chercher à se soustraire au processus démocratique ou officiel pour obtenir ce que l'on souhaite peut donner des résultats immédiats, mais risque de renforcer un déséquilibre de pouvoir éventuel. Nous devons aussi éviter de chercher à faire bénéficier l'Église de privilèges particuliers (par exemple, pouvoir accumuler des richesses sans payer d'impôts), car nous-mêmes et l'Église pourrions être accusés d'abus de pouvoir.
- **USAGE DE LA FORCE, DE LA VIOLENCE OU DE LA COERCITION** Nous ne devons jamais user de la force, de la violence ou de la coercition pour obtenir ce que l'on veut, car nous ne ferions alors que reproduire les abus des oppresseurs et nos agissements seraient contraires aux enseignements de Jésus.
- **FAUSSES PRÉTENTIONS DE LÉGITIMITÉ ET DE REPRÉSENTATION** Si nous avons accès à des décideurs au motif de représenter un groupe de personnes, nous devons veiller à représenter ces personnes de façon juste et de les impliquer dans nos prises de décision.
- **RECHERCHE DE MAUVAISE QUALITÉ ET INTERPRÉTATION ERRONÉE DE DONNÉES** Nous devons veiller à représenter correctement nos propres informations (ainsi que celles d'opinions contraires) pour préserver notre intégrité et arriver à de bonnes solutions. La qualité de la recherche est à la base de tout plaidoyer.

- **CORRUPTION** Offrir ou accepter un pot-de-vin n'est jamais une option. C'est contraire à tous les principes de bon développement, y compris la redevabilité, l'ouverture et la transparence. La corruption peut mener à la prise de mauvaises décisions parce qu'elle exclut du processus de décision des personnes qui ne se sentent pas moralement capables de corrompre.



Qu'est-ce que le gouvernement et la gouvernance ?

Le gouvernement est le groupe de personnes qui a la responsabilité et l'autorité de diriger et de gouverner les personnes qui vivent dans une région, un pays, un état, un comté ou une circonscription. Il décrit également l'organe qui crée, élabore, contrôle, met en œuvre et administre les lois et les politiques d'un pays ou d'un état. Dans certains pays, ces pouvoirs sont dévolus au niveau fédéral, régional ou local.

Il est important de comprendre comment fonctionne le gouvernement car le plaidoyer vise à changer des lois, des politiques et des pratiques qui sont déterminées et mises en œuvre par les personnes et les institutions qui font partie du gouvernement.

La plupart des gouvernements démocratiques sont formés de trois pouvoirs :

LE LÉGISLATIF Ce pouvoir décide des lois et des politiques à adopter, à modifier ou à mettre en œuvre dans le pays ou l'état. (Il s'agit le plus souvent d'un parlement national ou d'état, ou d'un conseil local.)



L'EXÉCUTIF Ce pouvoir gère les affaires courantes du pays ou de l'état, et met en application les lois et les politiques du pays ou de l'état.

LE JUDICIAIRE Ce pouvoir interprète les lois et les politiques du pays ou de l'état, et veille à leur application, généralement par le biais d'un système de justice comprenant des tribunaux.



La gouvernance est l'exercice de l'autorité en vue de gérer les affaires d'un pays ou d'un état. Elle décrit les procédures et les mécanismes par lesquels les personnes peuvent exercer leurs droits, remplir leurs obligations, articuler leurs intérêts et concilier leurs différences. Elle est influencée par la politique et le pouvoir. C'est le processus par lequel les décisions sont prises et mises en œuvre.

Lorsque la gouvernance fonctionne bien et est transparente, responsable, participative et équitable, on parle souvent de « bonne gouvernance ».

Qu'est-ce que la politique et pourquoi est-elle importante ?

La politique est l'exercice du pouvoir et l'interaction entre les personnes et le pouvoir. Selon sa définition étroite, la politique désigne la manière de gouverner un pays ou un état et elle est réservée aux politiciens professionnels. Or, dans sa définition plus large, elle peut désigner l'interaction de toutes les formes de pouvoir entre les individus.

Autrement dit, nous sommes *tous* des politiques ! Ceci ne veut pas dire nécessairement que nous soutenons un parti politique ou un candidat, mais que nous devons être conscients de l'espace politique dans lequel nous opérons, et essayer d'influencer le changement. Chacun de nous peut potentiellement influencer ce qui se passe dans notre vie, dans notre communauté et dans notre pays ou état. Il en va de même pour les chrétiens, qui doivent interagir avec la politique pour apporter le changement et être fidèles à l'appel de Dieu.

Dans un monde idéal, la politique devrait être ouverte et responsable pour permettre à chacun de participer aux processus de décision du gouvernement. Or, la participation politique dépend souvent de l'environnement dans lequel les citoyens peuvent interagir avec leur gouvernement, que l'on appelle l'espace politique :

- Dans un **ESPACE POLITIQUE FERMÉ**, les décisions sont prises par des groupes exclusifs de personnes qui ne sont pas ouverts aux nouveaux venus.
- Dans un **ESPACE POLITIQUE INVITÉ**, les citoyens ordinaires sont invités à participer aux prises de décision, mais dans un cadre défini.
- Dans un **ESPACE POLITIQUE CRÉÉ**, les citoyens ordinaires peuvent revendiquer un espace dans lequel ils peuvent définir leurs propres objectifs, indépendamment de ceux qui sont au pouvoir.

À travers le monde, différents contextes vont avoir des systèmes de pouvoir différents, et donc un espace politique différent. L'ampleur de l'espace politique disponible a un impact sur l'approche de plaidoyer à adopter, et il est donc important de comprendre comment nous allons nous impliquer dans l'espace politique dont nous disposons dans le contexte présent. En l'absence d'espace politique, nous allons faire attention à la manière dont nous allons nous engager.



Pour plus d'informations, veuillez consulter l'OUTIL N° 9 : Tableau d'analyse du pouvoir, la Section E2 sur les parties prenantes, ainsi que la Section G5 sur le plaidoyer dans des contextes politiques difficiles.



OUTIL N° 8

Les types de pouvoir

Source de pouvoir	Repose sur...	Exemples
Autorité	Le fait que l'autorité relève d'une fonction officielle pour prendre des décisions	Un juge condamne un voleur à payer une amende Un politicien local décide ou non de faire construire une école Un pasteur désigne une personne pour superviser un petit groupe
Coercition	La peur d'être contraint par la force si vous n'acquiescez pas	L'armée menace de brûler un village Des gangs intimident et blessent des personnes pendant des élections
Collectif	Le fait d'être organisé pour maximiser son potentiel	La communauté est mobilisée pour obtenir le changement Liens avec d'autres organisations
Culture	Un système de croyances et des comportements	Tradition de ne pas remettre en cause l'autorité Croyance dans la destinée et dans le fait qu'on a ce qu'on mérite dans la vie Fort engagement auprès de sa famille et de sa communauté
Dieu	La relation avec Dieu	Comprendre ce que l'on est devant Dieu La voie de Dieu Comprendre son désir profond de justice
Économique	L'argent ou des biens	Décision d'être client ou pas d'un magasin ou d'une entreprise Un bailleur de fonds menace de diminuer une subvention Quelqu'un offre de l'argent ou un cadeau pour obtenir une faveur
Ethnique	La race, le groupe ethnique ou la classe sociale	Les gens ne votent que pour des dirigeants de la même tribu qu'eux Les personnes des classes supérieures sont plus respectées dans les réunions communautaires Un employeur crée une politique contre la discrimination à l'emploi des personnes issues de minorités
Expertise	La compréhension, l'information et l'expérience	Un médecin qualifié pose un diagnostic Un professeur d'université produit un rapport d'étude qui modifie une politique gouvernementale
Institutionnel	Le respect ou la crainte d'une institution	Une organisation est respectée (par exemple, l'Église) Une organisation est crainte (par exemple, le gouvernement)
Moral	La reconnaissance, par une communauté ou un groupe, de la légitimité d'une personne à les représenter	Un représentant syndical élu négocie un accord salarial Un aîné reconnu d'une communauté autochtone discute des droits fonciers avec le gouvernement Une personne qui est une personnalité appréciée
Privilège	Des relations et des connaissances	Un chef local persuade le gouvernement de donner à sa famille des terres à bas prix Quelqu'un devient évêque parce qu'il connaît l'archevêque
Ressource	Le fait d'avoir quelque chose que quelqu'un veut	Permettre d'accéder à des communautés Permettre d'accéder à des Églises dans un secteur particulier
Service	Le désir d'aider autrui	Motivé par l'intérêt d'autrui, non par la recherche égoïste du gain Engagement à donner aux autres les moyens de s'exprimer eux-mêmes Des valeurs que d'autres respectent, partagent ou désirent



OUTIL N° 9

Tableau d'analyse du pouvoir³

Cet outil identifie et examine différents types de pouvoir pour comprendre comment ils interagissent pour renforcer la pauvreté et la vulnérabilité. Cette information est essentielle pour planifier et mettre en œuvre le plaidoyer. Les « relations de pouvoir » décrivent les relations entre les différents types de pouvoir et les relations entre différentes personnes d'influence et les organisations.

<p>QUI ?</p> <p>Identifiez les personnes, groupes, organisations et institutions concernés par le plaidoyer :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qui a du pouvoir ? • Qui manque de pouvoir ? • Qui sont ceux dont il faut entendre la voix ? • Qui doit entendre le message de plaidoyer ? • Qui, directement et indirectement, aide ceux dont il faut entendre la voix ? 	<p>OÙ ?</p> <p>Identifiez la culture, le contexte, l'espace politique (fermé, invité ou créé) et les niveaux (international, régional, national, provincial, circonscription, communauté) auxquels le plaidoyer intervient :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Où se trouve le pouvoir ? • Quelle est la culture dans laquelle le plaidoyer intervient et comment affecte-t-elle les relations de pouvoir ? • Quels niveaux ont le plus de pouvoir ? • À quels niveaux la voix doit-elle se faire entendre ? • Quel type d'espace politique est disponible, et où se trouve-t-il ?
<p>QUOI ?</p> <p>Identifiez les types (pouvoir de, avec, intérieur ou sur) et les formes (visible, caché ou invisible) de pouvoir qui s'appliquent au plaidoyer :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelles relations de pouvoir existe-t-il ? • S'il existe un déséquilibre de pouvoir, quel est-il ? • Quels sont les types de pouvoir présents ? • Quelles sont les formes de pouvoir disponibles, et qui peut les utiliser ? • À quoi ressemblerait un changement d'équilibre du pouvoir ? 	<p>COMMENT ?</p> <p>Évaluez si les différentes approches du plaidoyer sont appropriées :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comment s'opère le pouvoir ? • Avec quel degré de clarté comprenons-nous les relations de pouvoir ? • Quelles sont les méthodes et approches de plaidoyer susceptibles d'être les plus efficaces pour remédier à un déséquilibre de pouvoir ? • Comment pourrions-nous surmonter les obstacles à de meilleures relations de pouvoir ?

³ Cet outil est adapté du contenu de la publication d'Oxfam intitulée « Quick Guide to Power Analysis ».

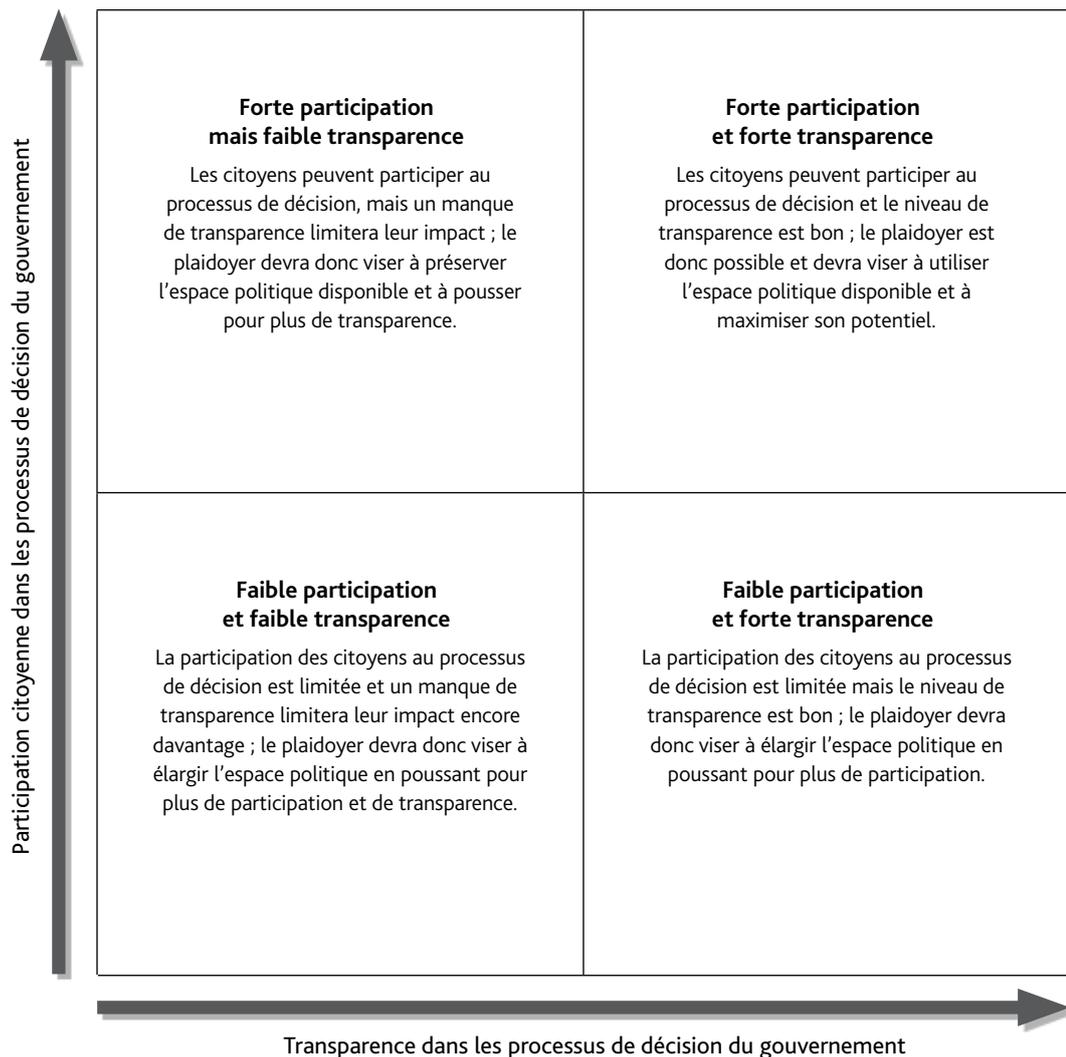


OUTIL N° 10

Matrice de l'espace politique

Cet outil permet d'évaluer l'espace politique dont disposent les citoyens ordinaires pour influencer les décideurs, ainsi que les moyens d'utiliser au mieux cet espace dans un travail de plaidoyer. Il permet de voir aisément le niveau de participation citoyenne et le niveau de transparence disponible dans les processus de décision du gouvernement. L'objectif est de l'utiliser pour élargir le plus possible l'espace politique dont dispose le travail de plaidoyer, en augmentant la participation et la transparence.

- ÉTAPE 1 Énumérez le nom de toutes les personnes, organisations et services qui sont, pourraient être ou devraient être impliqués dans le processus de décision du gouvernement. Mettez l'accent sur le nom des organisations et représentants de la société civile.
- ÉTAPE 2 Tracez une matrice identique à celle qui se trouve ci-dessous, munie d'une flèche verticale pour mesurer la participation citoyenne et d'une flèche horizontale pour mesurer la transparence du gouvernement. Vous pouvez le faire sur du papier à l'aide d'un stylo, sur le sol à l'aide d'un bâton ou sur un tapis à l'aide de ruban adhésif.
- ÉTAPE 3 Examinez les quatre cases de la matrice et déterminez, par la discussion, celle qui identifie le mieux le contexte politique.
- ÉTAPE 4 Déterminez l'espace politique dont disposent les personnes, organisations et services que vous avez répertoriés à l'Étape 1, ainsi que la meilleure approche de plaidoyer à adopter pour maximiser son potentiel.



SECTION B2 Exercices de formation



EXERCICE N° 9

Comprendre notre propre pouvoir et influence

Objectif	Comprendre nos propres sources de pouvoir et les opportunités dont nous disposons pour influencer
TYPE	Cet exercice est destiné à être réalisé en groupe, mais vous pouvez l'adapter à une réflexion individuelle
MÉTHODES	Ligne interactive d'accord/pas d'accord, discussion plénière
PRÉPARATION PRÉALABLE	Réfléchissez à des exemples d'affirmations concernant le pouvoir et l'influence
ÉTAPES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Invitez les participants à se lever. 2. Désignez une des extrémités de la salle comme « D'accord » et l'autre comme « Pas d'accord ». 3. Énoncez une par une les affirmations concernant le pouvoir et l'influence (que vous avez préparées à l'avance) et demandez aux participants de se positionner sur une ligne imaginaire dont les deux extrémités seraient « D'accord » et « Pas d'accord », selon ce qu'ils en pensent. Avant de passer à l'affirmation suivante, demandez à quelques participants d'expliquer pourquoi ils ont choisi de se tenir à cet endroit de la ligne. Vous pouvez tout aussi bien interroger un participant situé à l'une des extrémités que quelqu'un situé au milieu. Voici quelques exemples d'affirmations : <ul style="list-style-type: none"> • Les politiciens sont les seuls à avoir un pouvoir réel dans notre pays. • Voter est une perte de temps. • Les décisions concernant le développement de notre pays sont prises à l'étranger par les bailleurs de fonds, et nous ne pouvons pas les influencer. 4. Encouragez une discussion plénière et orientez-la vers le fait que nous avons tous des sources de pouvoir et des opportunités d'influencer, et que nous devons les reconnaître et les utiliser.



EXERCICE N° 10

Comprendre le pouvoir

Objectif	Comprendre le pouvoir et ses différentes formes
TYPE	Exercice en groupe
MÉTHODES	Jeu de rôle, travail en binôme, observation, discussion plénière
MATÉRIEL	Copies de scénarios de jeu de rôle (facultatif – cf. exemples à la page suivante)
ÉTAPES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demandez aux participants s'ils ont déjà fait l'expérience d'un abus de pouvoir dans leur travail, dans leurs rapports avec l'administration ou un autre contexte spécifique. Invitez-les à partager leurs expériences. 2. Expliquez ou distribuez des copies de scénarios de jeu de rôle (voir exemples ci-dessous). 3. Les participants exécutent par deux un jeu de rôle bref pour montrer les dynamiques de pouvoir qui sont à l'œuvre dans différentes relations. 4. À la fin de chaque jeu de rôle, invitez les participants à identifier le type de pouvoir qu'on leur a présenté, et le mode d'utilisation et/ou d'abus de ce pouvoir. 5. Animez une discussion plénière autour des formes diverses que peut prendre le pouvoir.

JEUX DE RÔLE

DIRIGEANT COMMUNAUTAIRE ET COMMUNAUTÉ : Un dirigeant communautaire se rend à une réunion avec une société pétrolière et autorise la société à opérer dans la communauté en échange d'un nouveau bureau. Il informe ensuite la communauté de cette décision.

MAIRE, CONSEILLERS MUNICIPAUX ET COMMUNAUTÉ : Les conseillers municipaux décident d'affecter des fonds à un projet d'irrigation. Par la suite, le maire consulte les écoles, les enseignants et les parents de la communauté, qui décident alors qu'il serait préférable d'utiliser ces fonds pour construire une nouvelle salle de classe plutôt que de financer le projet d'irrigation.

RESPONSABLE D'ÉGLISE ET CONGRÉGATION : Un responsable d'Église annonce que la moitié des fonds collectés vont être affectés à la construction d'un nouveau centre de soins communautaire. Il s'avère par la suite que la totalité des fonds collectés ont servi à construire une nouvelle maison pour la mère du responsable d'Église.

PROPRIÉTAIRE ET LOCATAIRE : Le propriétaire écrit à son locataire pour l'informer qu'il va augmenter son loyer de 50 pour cent avec effet immédiat. Si le locataire ne paye pas, lui et sa famille vont devoir déménager mais ils n'ont nulle part où aller à si bref délai.

ENSEIGNANT ET ÉTUDIANT : À la suite d'un incident dans une salle de classe, l'enseignant punit une étudiante en lui donnant une heure de retenue par jour pendant un mois. L'étudiante juge cette punition très injuste car l'incident était le fait d'un groupe de personnes.

PATRON ET EMPLOYÉ : Mois après mois, le patron accroît la charge de travail et les responsabilités d'un employé sans augmenter son salaire. Au bout de six mois, l'employé en a assez et se plaint à son patron de la charge de travail qu'il juge injuste. Le patron estime que cette charge de travail est tout à fait normale.

CHEF DE VILLAGE ET VILLAGEOIS : Quelqu'un veut faire construire une nouvelle maison pour sa famille sur un terrain inoccupé situé dans l'enceinte du village. Le chef du village lui refuse l'autorisation de construire, mais sans lui donner de raison satisfaisante.

CONDUCTEUR DE BUS ET PASSAGER : Le passager effectue le même trajet en bus depuis un an pour se rendre à son travail. Un jour, le conducteur du bus l'informe que le prix du billet a doublé, sans préavis et sans amélioration du service.

JUGE ET PRÉVENU : Le prévenu est innocent des accusations de vol portées contre lui, mais le juge n'accepte de le libérer qu'à condition que le prévenu lui verse des pots-de-vin. Le prévenu est disposé à payer !

MÉDECIN ET PATIENT : Un patient a besoin que son médecin généraliste le renvoie à un spécialiste hospitalier, mais le médecin veut lui faire payer des honoraires pour cet acte. Le patient ne veut pas payer car il sait que ces honoraires ne sont pas justifiés, mais il a besoin que le médecin le renvoie au spécialiste.

REPRÉSENTANT D'UN BAILLEUR DE FONDS ET EMPLOYÉ D'UNE ONG : Le représentant d'un bailleur de fonds visite un projet communautaire financé par le bailleur de fonds. S'adressant à l'employé de l'ONG, le représentant du bailleur de fonds l'informe que le bailleur de fonds souhaite inclure un autre village dans le champ du projet. Ce n'est pas ce qui était convenu au départ, ce n'est pas prévu dans le contrat et le budget n'est pas suffisant. Le bailleur de fonds informe l'ONG qu'en cas de refus d'obtempérer, les financements futurs risqueraient d'en être affectés.



EXERCICE N° 11

Le « fil du pouvoir »

Objectif Comprendre qui a le pouvoir (formel et informel) et comment on en use ou abuse dans le pays ou dans le contexte de l'atelier de formation

CONTEXTE Cet exercice ne fonctionne qu'en groupe. N.B. : Il est conseillé de faire preuve de prudence si vous utilisez cet exercice dans des contextes où il est risqué de critiquer les politiciens. Pour plus d'efficacité, il est recommandé, une fois l'exercice réalisé, de le laisser affiché pendant toute la durée de l'atelier de formation. S'il est dangereux de le faire, prenez des photos une fois l'exercice terminé et insérez ces photos dans une présentation de diapositives que vous pouvez projeter au mur à partir d'un ordinateur lorsque vous en avez besoin, et que vous pouvez éteindre rapidement si nécessaire.

MÉTHODES Travail en petits groupes, « fil du pouvoir », présentation, discussion plénière

MATÉRIEL Photos de personnes au pouvoir, pelote de ficelle, pinces ou trombones, punaises ou ruban adhésif pour attacher la ficelle au mur

DOCUMENT À DISTRIBUER OUTIL N° 8 : Les types de pouvoir

PRÉPARATION PRÉALABLE

1. Avant de faire cet exercice, recherchez sur Internet 12 à 14 photos (libres de droits d'auteur) de personnes ou groupes de personnes qui ont de l'influence ou manquent de pouvoir dans le pays ou le contexte dans lequel se déroule l'atelier de formation. Si le groupe compte plus de 15 personnes, il est bon de choisir un nombre de photos égal au nombre de participants. Si vous ne disposez pas d'une connexion Internet suffisante, vous pouvez aussi découper des photos dans des journaux. (En l'absence de journaux, vous pouvez dessiner des personnes sur des feuilles de papier et inscrire leur nom en bas de la feuille.) Quelle que soit la méthode utilisée, les catégories de personnes à prendre en exemple vont pouvoir inclure des politiciens, des chefs d'entreprises, des communautés, des groupes tribaux, des fonctionnaires de police, des militaires, des enseignants, des professionnels de santé, des syndicats, des gouvernements étrangers, des ONG, des dénominations chrétiennes, d'autres groupes confessionnels, des organes de presse et des étudiants.
2. Imprimez un jeu complet de photos (une photo par feuille de format A4, simple face). Vous pouvez aussi photocopier des photos de journaux pour créer un jeu complet. (Si vous envisagez d'utiliser la Version 2, faites suffisamment de copies pour distribuer un jeu de photos par petit groupe de six à huit personnes.)

ÉTAPES (VERSION 1)

1. Tendez une ficelle d'un coin de la pièce à l'autre et fixez les extrémités au mur, comme une corde à linge. Placez la ficelle à une hauteur que les participants peuvent atteindre.
2. Distribuez un jeu de photos complet en veillant à donner au moins une photo à chaque participant. Demandez aux participants de regarder les photos et de discuter de ce que ces photos représentent. (Si les participants n'ont pas tous la même opinion, cette diversité ne fera qu'enrichir la discussion que vous aurez par la suite !)
3. Distribuez des pinces ou des trombones, et demandez aux participants d'accrocher les photos sur le fil en les classant par ordre de pouvoir, du plus puissant au moins puissant. C'est à eux de décider de ce qui fait qu'une personne, une organisation ou un groupe de personnes est puissant. (Il est normal qu'il y ait des désaccords sur le fait de savoir qui a plus ou moins de pouvoir.) Si vous n'avez pas la place d'étendre un fil, vous pouvez fixer les photos au mur à l'aide de pâte ou ruban adhésif.
4. Il est probable que la discussion soit animée et que les photos changent de place plusieurs fois. Observez la dynamique de groupe pour voir qui influence le plus les décisions qui sont prises. (Plus tard, faites part de ces observations si vous le jugez approprié.)

5. Accordez-leur un certain temps, puis invitez les participants à s'éloigner de la ficelle et à observer le fil du pouvoir. Facilitez une discussion plénière sur le positionnement des photos sur le fil. Identifiez et discutez des types de pouvoir que les personnes ont dans le pays ou le contexte. Utilisez l'OUTIL N° 8 : Les types de pouvoir pour vous guider.

ÉTAPES (VERSION 2)

1. Divisez les participants en quatre groupes maximum de six à huit personnes. Affectez à chaque groupe un mur de la pièce et demandez à chaque groupe de tendre de la ficelle le long du mur qui lui a été affecté et d'accrocher les extrémités à l'aide de punaises.
2. Donnez à chaque groupe un jeu de photos identique, et demandez aux participants de les observer. Demandez aux groupes de discuter de ce que ces photos représentent. (Si les groupes n'ont pas tous la même opinion, cette diversité ne fera qu'enrichir la discussion que vous aurez par la suite !)
3. Distribuez des pinces ou des trombones, et demandez à chaque groupe d'accrocher les photos sur le fil en les classant par ordre de pouvoir, du plus puissant au moins puissant. C'est à eux de décider de ce qui fait qu'une personne, une organisation ou un groupe de personnes est puissant. (Il est normal qu'il y ait des désaccords sur le fait de savoir qui a plus ou moins de pouvoir.) Si vous n'avez pas la possibilité d'étendre un fil, vous pouvez fixer les photos au mur à l'aide de pâte ou ruban adhésif.
4. Il est probable que la discussion soit animée et que les photos changent de place plusieurs fois. Accordez-leur un certain temps, puis, lorsqu'ils ont terminé, faites le tour des différents fils de pouvoir avec les groupes. Demandez à chaque groupe d'expliquer pourquoi ils ont classé les photos de cette manière.
5. Facilitez une discussion plénière autour des types de pouvoir que les personnes ont dans le pays ou le contexte. Utilisez l'OUTIL N° 8 : Les types de pouvoir pour vous guider.



EXERCICE N° 12

Comprendre la politique

Objectif Arriver à une interprétation commune de la politique et de la diversité des contextes dans lesquels elle intervient

CONTEXTE Cet exercice est destiné à être réalisé en groupe, mais il peut aussi servir de réflexion individuelle. Les questions soulevées dans cet exercice risquant de ne pas faire l'unanimité, le facilitateur doit en tenir compte et veiller à ce que les points de vue de chacun soient entendus, respectés et compris avant de poursuivre.

MÉTHODES Réflexion individuelle, discussion en petits groupes, discussion plénière

MATÉRIEL Notes repositionnables ou fiches cartonnées

- ÉTAPES**
1. Donnez à chaque participant des notes repositionnables ou fiches cartonnées.
 2. Demandez aux participants de travailler par deux et d'inscrire ou de dessiner sur chaque note ou fiche le mot ou la phrase qui leur vient à l'esprit lorsqu'ils entendent le mot « politique ».
 3. Affichez les notes ou fiches au mur ou disposez-les par terre.
 4. Invitez les participants à regrouper les idées par thème.
 5. Animez une discussion plénière autour des principaux thèmes, d'après les réponses qui ont été données, et tirez-en une interprétation commune de la politique et de la diversité des contextes dans lesquels elle intervient.



EXERCICE N° 13 Analyse du pouvoir

Objectif	Analyser et comprendre les différents facteurs qui influencent la dynamique du pouvoir et les relations de pouvoir
CONTEXTE	Cet exercice fonctionne bien en groupe, mais il peut aussi s'utiliser dans une réflexion individuelle. Le facilitateur doit savoir comment lui-même répondrait aux questions de l'OUTIL N° 9 : Tableau d'analyse du pouvoir avant de demander au groupe de l'utiliser.
MÉTHODES	Travail en petits groupes, présentation, discussion plénière
DOCUMENT À DISTRIBUER	OUTIL N° 9 : Tableau d'analyse du pouvoir
ÉTAPES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Divisez les participants en quatre groupes. 2. Remettez l'OUTIL N° 9 : Tableau d'analyse du pouvoir. 3. Affectez à chaque groupe un quart du tableau, de façon à ce qu'un groupe réfléchisse à « Qui ? », un autre à « Où ? », un autre à « Quoi ? » et un autre à « Comment ? ». 4. Demandez à chaque petit groupe de répondre aux questions qui figurent sur le quart de tableau qui lui a été affecté et de noter les réponses. Accordez-leur au moins dix minutes pour cette étape. Utilisez les notes à l'usage du facilitateur pour les aider s'ils ont du mal à répondre aux questions. 5. Invitez les participants à regagner leur place et demandez à chaque groupe de présenter les réponses qu'il a notées pour son quart de tableau. Inscrivez les réponses sur une grande feuille de papier. En cas de divergences d'opinions entre les groupes, explorez les raisons qui ont amené chaque groupe à sa propre conclusion. 6. Facilitez une discussion autour de ce qu'a montré l'analyse du pouvoir. Expliquez que le pouvoir se révèle souvent de manières différentes, et que c'est pourquoi le plaidoyer doit intervenir à plusieurs niveaux et s'attaquer à plusieurs dimensions du pouvoir en même temps pour apporter un changement durable.



EXERCICE N° 14 Évaluer l'espace politique

Objectif	Identifier l'espace politique disponible et comment il affecte le travail de plaidoyer
TYPE	Exercice en groupe ou réflexion individuelle
MÉTHODES	Études de cas, travail en petits groupes, discussion plénière
DOCUMENT À DISTRIBUER	OUTIL N° 10 : Matrice de l'espace politique
ÉTAPES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Divisez les participants en petits groupes ou demandez-leur de travailler individuellement. 2. Donnez à chaque groupe ou personne une étude de cas extraite du guide, ou demandez-leur de choisir une étude de cas tirée de leur propre expérience. Si vous utilisez des études de cas du guide, veillez à choisir des études qui démontrent clairement la participation (ou le manque de) et la transparence (ou le manque de). 3. Remettez-leur un exemplaire de l'OUTIL N° 10 : Matrice de l'espace politique et demandez à chaque groupe ou personne de suivre les étapes de l'outil. Accordez-leur beaucoup de temps. (N.B. : En cas de désaccord au sein des groupes sur la case qui décrit le mieux le contexte politique, vous pourrez devoir intervenir en posant des questions facilitantes dont les réponses les aideront à parvenir à un accord.)

4. Invitez chaque groupe ou personne à partager ses conclusions sur l'espace politique qu'ils ont identifié et sur les éléments dont ils vont devoir tenir compte dans leur travail de plaidoyer pour ouvrir, préserver, élargir ou utiliser l'espace politique disponible. Au besoin, aidez-vous des notes à l'usage du facilitateur.

B3

Le *pourquoi* du plaidoyer

La base biblique

La Section B3 aborde les raisons pour lesquelles le plaidoyer est important pour les chrétiens et le rôle de l'Église dans le plaidoyer. Elle traite du plaidoyer en tant que mise en œuvre du dessein de Dieu pour le monde à travers la « mission intégrale », expression dont se sert Tearfund pour décrire l'interconnexion entre la prière, la proclamation et le service pratique. Enfin, elle explore les enseignements que nous pouvons tirer des personnages de la Bible qui pratiquaient le plaidoyer, en se focalisant en particulier sur l'exemple de Jésus.



Notes à l'usage du facilitateur

Cette section pose une série de questions auxquelles elle apporte des réponses. Son format diffère de celui des autres sections de deux manières :

1. Les notes à l'usage du facilitateur contiennent les réponses aux exercices, donc si le guide est utilisé lors d'un atelier de formation, le facilitateur doit faire attention à ne pas donner les réponses avant que les exercices n'aient été faits.
2. Les outils de cette section sont des notes d'étude conçues comme des éléments autonomes sur des pages individuelles.

Les facilitateurs de formations doivent connaître le matériel. Il n'est pas nécessaire qu'ils aient une expérience directe de la mission intégrale, mais ils doivent bien la comprendre. Au besoin, ils peuvent faire appel à des personnes ayant une plus grande expérience lorsqu'ils utilisent cette section dans le cadre d'un atelier de formation.

- Pourquoi les chrétiens devraient-ils s'engager dans le plaidoyer ? 44
- Quel est le rôle de l'Église dans le plaidoyer ? 44
- Qu'est-ce que la mission intégrale et en quoi le plaidoyer en fait-il partie ? 46
- Quels enseignements pouvons-nous tirer des personnages de la Bible qui pratiquaient le plaidoyer ? 46
- Que pouvons-nous apprendre de l'exemple de Jésus ? 48



Outils

Cette section décrit les outils qui peuvent nous aider à mettre en pratique ce que nous avons appris. Dans le cadre d'un atelier de formation, ces outils peuvent servir de documents à distribuer.

- OUTIL N° 11 : Notes d'étude : La plénitude du salut 50
- OUTIL N° 12 : Notes d'étude : La justice et la compassion de Dieu 51
- OUTIL N° 13 : Notes d'étude : Les motivations bibliques du plaidoyer 52
- OUTIL N° 14 : Notes d'étude : Jésus le défenseur 53



Exercices de formation

Cette section propose des exercices de formation interactifs réalisables en groupes, destinés à approfondir les questions soulevées et à mettre en pratique les outils présentés. Ces exercices conviennent parfaitement dans le cadre d'un atelier de formation.

- EXERCICE N° 15 : Le rôle de l'Église dans le plaidoyer 54
- EXERCICE N° 16 : Les défenseurs dans la Bible 55
- EXERCICE N° 17 : Jésus et le pouvoir 56

SECTION B3 Notes à l'usage du facilitateur

 Pourquoi les chrétiens devraient-ils s'engager dans le plaidoyer ?

L'histoire du salut est au cœur de la Bible. Le salut, c'est « remettre les choses à leur juste place » et restaurer les choses comme Dieu le veut – pour nous en tant que personnes, pour les chrétiens en tant que communauté de croyants, pour l'ensemble de la société et pour l'environnement. Le salut permet aux gens de devenir des citoyens du royaume de Dieu. Il offre de l'espoir dans le présent, même si la plénitude du salut n'arrivera que dans l'avenir.

C'est dans ce contexte de « remise des choses à leur juste place » que les chrétiens devraient s'engager dans le plaidoyer. Ils sont motivés de différentes manières et poussés par le Saint-Esprit à s'engager avec passion (voir l'OUTIL N° 13 : Notes d'étude : Les motivations bibliques du plaidoyer). Le plaidoyer est pour les chrétiens une manifestation d'obéissance à Dieu, un désir de justice et de compassion envers autrui, en particulier envers les personnes pauvres, marginalisées et vulnérables ; c'est aussi une façon d'orienter les gens vers Jésus-Christ.

Dieu a placé les chrétiens dans de nombreux domaines de travail différents et à différents niveaux de la société, lesquels doivent tous être influencés et transformés si l'on veut pouvoir alléger la pauvreté. Les chrétiens doivent se servir de leur influence stratégique en suivant l'exemple biblique pour :

- dénoncer l'injustice et l'idolâtrie ;
- modeler une société différente, montrer comment Dieu voulait qu'elle soit ;
- confronter les autorités lorsqu'elles vont à l'encontre des enseignements de la Bible ;
- prier à Dieu pour qu'il intervienne ;
- apporter la paix et la réconciliation ;
- rechercher la justice sociale et économique.

Pour plus d'informations, veuillez consulter :

OUTIL N° 11 : Notes d'étude : La plénitude du salut

OUTIL N° 12 : Notes d'étude : La justice et la compassion de Dieu

OUTIL N° 13 : Notes d'étude : Les motivations bibliques du plaidoyer.

Veuillez également consulter la Section F2 sur la planification des risques, qui couvre les préoccupations courantes pour les chrétiens engagés dans le plaidoyer.

 Quel est le rôle de l'Église dans le plaidoyer ?

Aucune Église locale n'est parfaite. Les Églises locales sont formées par des personnes engagées sur une voie de croissance et de changement, qui cherchent à créer le genre de communautés que Dieu veut voir sur la terre. Il y a toujours moyen pour les Églises d'avoir un impact accru dans la communauté locale et sur la société au sens plus large. Cependant, l'Église mondiale est le peuple racheté de Dieu, habité par son Esprit, et cela fait de l'Église le plus puissant agent de changement du monde.

Un des rôles puissants de l'Église consiste à être une voix prophétique, se prononçant en faveur du changement dans la société et en défense des personnes pauvres, vulnérables et marginalisées. Dans ce sens, les Églises ont un rôle stratégique à jouer dans le plaidoyer pour et avec la communauté locale. Ce rôle comprend les éléments suivants :

■ Influence locale

L'Église locale est à même d'exercer un réel pouvoir et une réelle influence sur les problèmes locaux et les détenteurs du pouvoir au niveau local. En tant qu'acteur de la communauté locale, l'Église locale est témoin et fait l'expérience de première main de l'injustice, et elle est souvent en mesure de la dénoncer et d'agir.



- **Habiliter les citoyens**

L'Église locale est souvent bien placée pour habiliter les citoyens à la base, car elle représente un grand nombre de personnes. L'Église locale est influente, pérenne et pertinente aux yeux de la population locale. Elle représente en outre une voix morale reconnue, revêtue de poids et d'autorité (même s'il faut bien reconnaître que dans certains contextes, la voix morale de l'Église s'est vue minée par les scandales).

- **Rassembler l'information au niveau local**

L'Église locale occupe une position idéale pour rassembler des témoignages et informations de première main sur ce qui se passe au niveau local. Elle peut ensuite les transmettre à travers les structures et réseaux plus larges de l'Église, qui peuvent s'en servir pour éclairer et renforcer leurs travaux de plaidoyer (bien que cela ne soit pas possible lorsque l'Église locale est isolée ou déconnectée des organes plus larges de l'Église).

- **Partager l'information au niveau local**

L'Église locale fournit une enceinte naturelle où partager l'information avec les membres de l'Église et de la communauté, qui se réunissent régulièrement. Cette information peut ensuite être utilisée pour lutter contre les injustices et demander des comptes aux décideurs.

- **Agir à titre de médiateur et de pacificateur**

L'Église locale peut servir de puissante force de réconciliation dans une communauté, parce qu'elle apporte une base de valeurs et une théologie solides qui promeuvent la réconciliation dans toutes les sphères de la vie. Il est néanmoins important de reconnaître que les Églises, dans certains endroits et à certains moments, ont agi à l'encontre d'une éthique sous-jacente de paix.

- **Prière**

L'Église locale peut encourager la prière, qui peut aider à façonner et influencer les cœurs et les esprits des personnes au pouvoir.

Il existe également des problèmes potentiels pour les Églises locales qui s'engagent dans le plaidoyer, à savoir :

- les responsables de l'Église peuvent être compromis politiquement, par exemple s'ils cherchent à influencer les dirigeants politiques par la corruption ;
- les Églises peuvent abuser de leur pouvoir ;
- les Églises n'ont pas toujours de mandat légitime pour prendre la parole ;
- les Églises peuvent manquer de connaissances spécialisées ;
- les Églises peuvent manquer d'offrir des enseignements sur la justice sociale, et manquer de les mettre en œuvre ;
- les Églises peuvent être vulnérables à la persécution d'État.

De plus amples renseignements sur le rôle de l'Église dans le plaidoyer sont disponibles sur l'espace international d'apprentissage de Tearfund, à l'adresse <http://tilz.tearfund.org>.

Qu'est-ce que la mission intégrale et en quoi le plaidoyer en fait-il partie ?

L'Église a pour mission de restaurer les relations à travers la réconciliation – avec Dieu, avec soi-même, avec l'environnement, avec nos proches et les gens que nous ne connaissons pas. La mise en pratique de cette mission est ce que Tearfund appelle la mission intégrale. Elle repose sur la notion de ce que la mission de Dieu est « d'instaurer, à travers Jésus-Christ, une création transformée entièrement gouvernée par Dieu, dont tout mal et toute souffrance seront bannis ».

« Mission intégrale » est donc un terme qui décrit la prise en charge holistique par Dieu d'une personne en communauté avec d'autres et le reste de la création et de l'environnement. C'est un terme utilisé par les théologiens, les défenseurs actifs, les acteurs de plaidoyer, les dirigeants ecclésiastiques et d'autres pour décrire la mise en œuvre combinée de la prière, de la proclamation de l'Évangile et du service pratique.

Sous la perspective des besoins humains, la préoccupation de Dieu est globale car sa mission est de racheter une nouvelle humanité qui peuplera une nouvelle terre et de nouveaux cieux. Il va à la rencontre des gens, quels que soient leurs besoins matériels, émotionnels, spirituels, économiques, environnementaux et sociaux. La restauration de notre relation avec Dieu ne peut être séparée de la restauration de toutes les autres relations. La restauration des relations mène à un processus de transformation positive. Ce processus ne parviendra à son résultat final que lors du retour de Jésus-Christ, qui apportera une vie de plénitude.

Le processus de restauration des relations humaines et de transformation sociale positive a lieu à travers l'interaction de trois groupes fondamentaux au sein de la société, à savoir les gouvernements, les entreprises et la société civile, l'Église jouant un rôle unique au sein de cette dernière. Dieu est à l'œuvre au sein de tous ces groupes, mais seule l'Église peut amener pleinement la transformation, car elle seule peut apporter l'amour et la connaissance de Jésus-Christ.

Afin que les relations entre ces trois groupes fondamentaux soient restaurées et fonctionnent de nouveau comme il se doit, et pour que cela mène à une transformation positive, il est crucial que nous comprenions leurs rôles et le pouvoir et l'influence qu'ils exercent, et que nous y réagissions :

- Les **gouvernements** sont une expression du dessein de Dieu d'apporter ordre et stabilité, de juger le mal et de fournir des services publics.
- Les **entreprises** sont une expression du dessein de Dieu de créer, produire et distribuer les biens et services dont les gens ont besoin pour vivre, en plus de fournir de l'emploi et de contribuer à la société à travers les impôts.
- La **société civile**, la sphère située entre les ménages et le gouvernement, a pour rôle d'exiger des comptes aux gouvernements et aux entreprises.
- **L'Église** a un rôle unique à jouer au sein de la société civile, car elle témoigne du règne/royaume de Dieu au travers du Christ pour influencer les trois groupes afin de garantir la justice et de vaincre la pauvreté.

Le plaidoyer, dans le sens de l'exercice d'influence sur les décideurs en les obligeant à rendre des comptes pour s'attaquer aux causes sous-jacentes de la pauvreté, est donc un aspect fondamental de la mission intégrale.

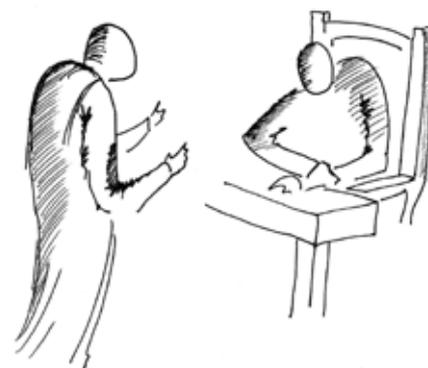
Quels enseignements pouvons-nous tirer des personnages de la Bible qui pratiquaient le plaidoyer ?

La Bible est pleine d'histoires sur des gens qui pratiquaient le plaidoyer – des hommes et des femmes, des vieux et des jeunes, qui aimaient Dieu et son peuple, qui dénonçaient l'injustice, modelaient une autre société, s'élevaient contre l'abus de pouvoir, confrontaient les détenteurs du pouvoir, exerçaient de l'influence sur les décideurs, priaient pour l'intervention de Dieu et étaient des agents persuasifs de changement dans la société.

Outre Jésus, voici les trois défenseurs les plus évidents de la Bible :

■ **Néhémie** (Néhémie 1:2–4, 2:1–20, 5:1–13)

Les murs de Jérusalem, la cité de Dieu, étant en ruines, Néhémie s'est rendu chez le roi Artaxerxès, puis chez les officiers du roi, pour obtenir la permission de reconstruire les murs. Il s'est également confronté aux Juifs qui prêtaient de l'argent aux personnes pauvres en exigeant un remboursement majoré d'un intérêt élevé et saisissaient des terres, des propriétés et même des personnes à titre de garantie en cas de non-remboursement des prêts.



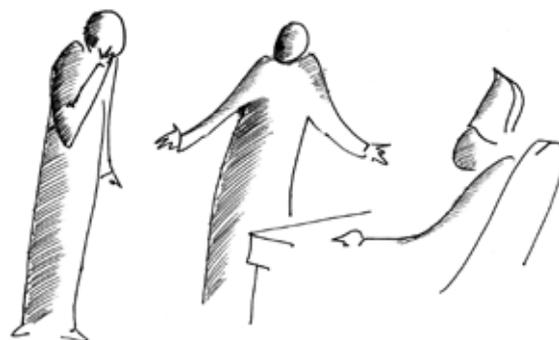
L'exemple de Néhémie nous enseigne que le plaider suppose :

- *des motivations pieuses* – Néhémie vouait un amour profond à Dieu et à son peuple, et aspirait à voir l'honneur de Dieu restauré et son peuple repentant ;
- *de choisir et étudier la bonne cause* – Néhémie a examiné en personne les murs délabrés et a obtenu des preuves de première main sur la situation ;
- *réflexion et prière* – Néhémie a pris le temps d'exposer la situation à Dieu ; il ne s'est pas lancé dans l'action sans réfléchir ;
- *de saisir les occasions* – Néhémie avait peur lorsque le roi s'adressait à lui, mais il a usé de sa position d'influence, demandant des lettres pour les gouverneurs, qui lui ont été accordées ;
- *le respect des personnes au pouvoir* – Néhémie était poli et se montrait respectueux envers le roi ;
- *une communication claire* – Néhémie savait quel message il devait transmettre au roi ; il formulait des demandes claires ;
- *de coopérer avec les autres* – Néhémie a fait appel aux bonnes personnes à chaque étape, il ne travaillait pas seul ;
- *de faire front aux oppositions* – Sanballat et Tobija ne voulaient pas la promotion du bien-être du peuple ; ils se moquaient de Néhémie et le tournaient en ridicule, mais il savait comment y réagir ;
- *une colère juste* – Néhémie était furieux de l'injustice à laquelle ses frères juifs étaient soumis ;
- *de connaître les faits* – Néhémie a réussi à remettre en cause les intérêts que ses frères juifs exigeaient les uns des autres, car il savait de quelle loi cela représentait une violation.

■ **Moïse et Aaron** (chapitres 5 à 12 de

l'Exode, mais en particulier les versets 6:13, 6:26–7:24, 11:1–10, 12:29–36)

À l'époque où le peuple de Dieu vivait en Égypte, opprimé et réduit à l'esclavage, Dieu a ordonné à Moïse et à Aaron d'aller voir le pharaon, le dirigeant de l'Égypte, et de lui demander de laisser partir son peuple.



L'exemple de Moïse nous enseigne que le plaider suppose :

- *d'obéir à l'appel de Dieu* – Moïse est allé voir le pharaon sur l'appel de Dieu, qui avait entendu les cris de son peuple opprimé, et parce que Dieu se préoccupe des victimes de l'injustice ;
- *patience et persévérance* – Moïse a dû maintes fois retourner voir le pharaon et lui répéter dix fois le même message ;
- *du courage et la prise de risques* – Moïse a été confronté à l'hostilité grandissante du pharaon en réponse à ses demandes ;
- *de surmonter les prétextes* – Moïse avait des difficultés d'élocution, c'est pourquoi Dieu lui a donné Aaron pour l'aider à communiquer ;

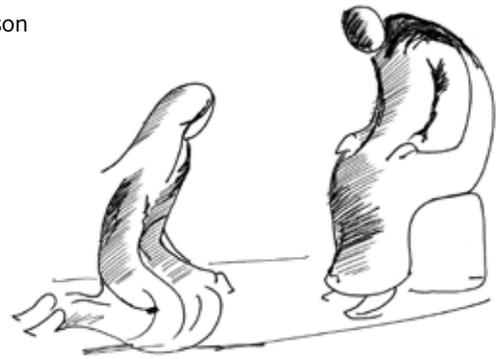
- *de coopérer avec les autres* – Moïse avait accès au pharaon, mais c'était Aaron qui assumait la parole ; ils étaient tous deux des défenseurs, mais jouaient des rôles différents ;
- *de persévérer* même lorsque nous n'observons aucun progrès et sommes confus par les événements – Dieu avait prévenu Moïse que le cœur du pharaon était durci, mais le pharaon a tout de même fini par les laisser partir.

■ **Esther et Mardochée** (Esther 3:8–4:17, 7:1–8:8, 8:11–13)

Juste après qu'Esther fut devenue reine, un décret a été émis qui exigeait l'anéantissement du peuple de Dieu. Mardochée en a informé Esther et l'a invitée à entrer en présence de son mari, le roi, pour le supplier de sauver son peuple.

L'exemple d'Esther nous enseigne que le plaidoyer suppose :

- *des motivations pieuses* – Esther et Mardochée aimaient Dieu et avaient des sentiments profonds pour son peuple, et c'est ce qui les a poussés à agir ;
- *la conscience du besoin* – la question du plaidoyer a été déterminée par le besoin du peuple et Mardochée était conscient du besoin – il était effectivement touché directement ;
- *d'utiliser notre position de pouvoir* – Mardochée était convaincu qu'Esther avait une position dans le palais royal pour ce moment spécifique ;
- *du courage et la prise de risques* – Esther savait que si le roi ne levait pas son sceptre, elle mourrait, mais elle avait surmonté sa peur pour entrer en sa présence ;
- *de trouver le bon moment* – Esther a attendu exactement le bon moment pour présenter sa demande au roi ;
- *de coopérer avec les autres* – Mardochée était celui qui était conscient du besoin, Esther était celle qui avait accès au roi, et le peuple entier a pu prier et jeûner en son nom ;
- *des messages clairs* – Esther savait exactement ce qu'elle voulait que le roi fasse et comment elle voulait que le nouveau décret soit formulé.



Cette liste n'est pas exhaustive, mais voici quelques-uns des autres défenseurs dans la Bible qui méritent d'être étudiés :

- **Abraham** (Genèse 18:16–33), qui a supplié Dieu de sauver Sodome ;
- **Samuel** (1 Samuel 13:1–15), qui a réprimandé Saül lorsque celui-ci a enfreint la loi ;
- **Joseph** (Genèse 41:1–57), qui a prévenu le pharaon qu'il y aurait une famine et l'a influencé pour qu'il dresse des plans pour réduire le risque de catastrophe ;
- **Paul** (Actes 22:22–23:35, 25:8–12, 26:24–32), qui a fait valoir ses droits en tant que citoyen de Rome auprès du gouverneur ;
- **Amos** (Amos 5:23–24), **Michée** (Michée 6:8) et **les autres prophètes de l'Ancien Testament** qui dénonçaient l'injustice et l'oppression.



Que pouvons-nous apprendre de l'exemple de Jésus ?

Tout au long des évangiles, nous observons l'attitude et l'action de Jésus envers les opprimés et les détenteurs de pouvoir. Ils révèlent également comment il se sert de son propre pouvoir.

L'approche de Jésus face au pouvoir présentait les caractéristiques suivantes :

- **Service** – Jésus était un leader serviteur
- **Respect** – Jésus usait du pouvoir de façon responsable, sans faire appel à la force
- **Habilitation** – Jésus formait les autres pour qu'ils poursuivent le travail

- Courage – Jésus faisait entendre sa voix pour défendre la vérité et s'élever contre l'injustice
- Intégrité – Jésus donnait l'exemple de ce qu'il prêchait
- Citoyen modèle – Jésus respectait la loi, à moins qu'elle n'aille à l'encontre de la loi de Dieu
- Motivé par l'amour – L'amour des ennemis et de ceux qui sont haïs.

Passages à étudier

- **Jésus lave les pieds de ses disciples** (Jean 13:1-17)

Jésus était arrivé à Jérusalem juste avant la fête de la Pâque, et il savait qu'il était sur le point d'être tué. Ses actes et ses enseignements avaient menacé le pouvoir des pharisiens et des sadducéens, qui voulaient se débarrasser de lui pour conserver leur position dominante dans la société juive. Jésus a saisi cette occasion de laver les pieds de ses disciples. Nous voyons dans cet acte :

- qu'à la différence de la plupart des dirigeants juifs, Jésus était motivé par l'amour, pas par le pouvoir ou une position ;
- qu'il expliquait ses actes et les utilisait pour enseigner et mettre les autres au défi ;
- qu'il a donné une leçon de service désintéressé, montrant à ceux qui voulaient le suivre le chemin qu'il fallait prendre ;
- qu'il s'identifiait à ceux au bas de l'échelle sociale.

- **Jésus et la femme prise en flagrant délit d'adultère** (Jean 8:1-11)

Les spécialistes de la loi amenèrent à Jésus une femme prise en flagrant délit d'adultère. Les accusateurs voulaient humilier la femme et piéger Jésus. L'homme, également coupable d'adultère, n'est pas mentionné dans le récit. Ils ont présenté la femme au public, prête à être lapidée. Nous voyons dans ce récit :

- que Jésus n'a pas agi à la hâte mais est resté calme et en plein contrôle de lui-même ;
- qu'il n'approuvait pas le péché ;
- que bien qu'il ne défende pas les actes de la femme, il était prêt à tenir tête aux puissants ;
- qu'il prêchait le pardon plutôt que la condamnation ;
- qu'il était motivé par l'amour et le désir de réconciliation.

- **Jésus chasse les marchands du temple** (Matthieu 21:12-17)

À peine arrivé à Jérusalem, Jésus s'est rendu au temple et s'est mis à renverser les tables des changeurs de monnaie et des vendeurs de pigeons. Il a également guéri les aveugles et les boiteux, et les enfants ont chanté ses louanges. Il a toutefois réprimandé la foule, notamment les chefs des prêtres et les spécialistes de la loi, leur reprochant de manquer de foi et d'avoir permis que le temple soit corrompu. Nous voyons dans ce récit :

- que Jésus s'attaquait à l'exploitation des personnes pauvres ;
- qu'il n'avait pas d'autorité officielle dans le temple, mais que les gens l'écoutaient à cause de ses actes ;
- qu'il savait quand agir ;
- qu'il expliquait ses actes à ceux qui l'entouraient ;
- qu'il s'attaquait aux causes de la pauvreté et de la souffrance en guérissant les gens et en confrontant les oppresseurs ;
- qu'il était prêt à défier les coutumes culturelles lorsqu'elles étaient contraires à la volonté de Dieu.

Pour plus d'informations, veuillez consulter l'OUTIL N° 14 : Notes d'étude : Jésus le défenseur.



OUTIL N° 11

Notes d'étude : La plénitude du salut

Les prophéties d'Ésaïe portent sur la venue du Messie apportant le salut. Il est préoccupé par le salut des nations (Israël en premier, puis toutes les autres nations) mais il sait que ce salut viendra à travers un homme. Le chapitre 1 d'Ésaïe montre que le péché a des conséquences sociales (v15–17), environnementales (v19–20) et politiques (v23). La racine du péché est la rupture de nos relations avec Dieu (v2–4), qui mène à la rupture de nos relations à tous les autres niveaux. Le salut, c'est « remettre les choses à leur juste place » et renverser les effets du péché, apportant la guérison à tous les niveaux : individuel, dans la société et en politique. Le salut est donc la restauration de la terre et de ses peuples dans la gloire et la joie dont Dieu avait l'intention dès le départ. La Bible contient nombre d'images de cette gloire à venir (Ésaïe 11:1–9, 25:1–8; Ézéchiël 47:1–12; Apocalypse 21).

Le royaume de Dieu

La plénitude du salut est exprimée par la bonne nouvelle de la venue du royaume de Dieu. Ce royaume se trouve partout où Dieu règne – dans le cœur des gens, leurs relations, les systèmes et structures. Il a été annoncé dans l'Ancien Testament et réalisé par Jésus.

- Le royaume de Dieu est arrivé, mais nous attendons qu'il se réalise pleinement (Marc 1:15).
- Le royaume remettra les choses à leur juste place, apportera la rédemption et la réconciliation (Colossiens 1:20, 2 Corinthiens 5:19) et est la bonne nouvelle pour les pauvres (Luc 4:18-19).
- Il y aura une opposition au royaume car il est en conflit avec le monde actuel.

La bonne nouvelle du royaume

Dans l'évangile de Luc, Jésus explique sa mission en citant Ésaïe 61 : « *L'Esprit du Seigneur est sur moi, parce qu'il m'a consacré par onction pour annoncer la bonne nouvelle aux pauvres ; il m'a envoyé pour proclamer aux prisonniers la délivrance et aux aveugles le recouvrement de la vue, pour renvoyer libres les opprimés, pour proclamer une année de grâce du Seigneur* » (Luc 4:18–19). Cette bonne nouvelle est la plénitude du salut et comprend :

- la réconciliation avec Dieu – l'appel au repentir et à la croyance est destiné aux personnes, afin qu'elles reviennent vers Dieu et vivent en paix avec lui et les unes avec les autres ;
- la liberté de toute oppression – notamment la libération politique et individuelle (comme dans l'exode d'Égypte), car Jésus a ramené tous les pouvoirs sous son contrôle ;
- la bénédiction personnelle et collective de Dieu ;
- la bonne nouvelle pour les pauvres – le salut est tout particulièrement une bonne nouvelle pour ceux qui vivent dans la pauvreté car Dieu leur accorde la même valeur qu'à quiconque d'autre. Cela marque une attitude différente que celle que le monde affiche envers eux, celui-ci les faisant souvent se sentir comme des citoyens de deuxième classe. Le royaume de Dieu remet les valeurs à leur juste place.

Cette emphase sur le royaume de Dieu en tant que « *bonne nouvelle pour les pauvres* » est au cœur de la mission de Tearfund.



OUTIL N° 12

Notes d'étude : La justice et la compassion de Dieu

En tant qu'êtres humains, nous avons été créés à l'image de Dieu (Genèse 1:27). Tous les êtres humains ont la même valeur et devraient recevoir le même respect. Dieu aime tout le monde et se préoccupe particulièrement de ceux qui vivent dans la pauvreté, des marginalisés et des opprimés, car ils connaissent souvent la souffrance et l'injustice. Son souci pour les personnes pauvres ou opprimées et son désir de justice font partie de son caractère. On peut le voir tout au long de la Bible au travers de ses actes, de ses lois et de ses commandements.

La justice dans l'Ancien Testament

L'exemple le plus significatif du travail de Dieu pour la justice dans l'Ancien Testament est la libération de son peuple de l'oppression en Égypte, dans le cadre de son projet de les emmener vers la terre promise. Ce projet concernait leur libération physique de l'esclavage, leur libération politique d'un régime oppresseur et leur libération spirituelle afin qu'ils puissent adorer Dieu librement. L'Exode nous montre la compassion de Dieu et son désir de justice et de liberté. La compassion et la justice vont souvent de la main dans la main dans les actes et les commandements de Dieu. Ainsi peut-on lire dans l'Exode (3:7-8) : « *L'Éternel dit : "J'ai vu la souffrance de mon peuple qui est en Égypte et j'ai entendu les cris qu'il pousse devant ses oppresseurs. Oui, je connais ses douleurs. Je suis descendu pour le délivrer de la domination des Égyptiens et pour le faire monter de ce pays jusque dans un bon et vaste pays"* ». L'Exode peut être vu comme un avant-goût de la véritable liberté que le Christ apporte à ses disciples.

Les commandements et lois de Dieu sont un reflet de son caractère et un guide de la manière dont il veut que nous vivions. On y voit partout un souci particulier de protéger ceux qui vivent aux limites de la société :

- Dans Deutéronome, on commande aux Israélites de suivre les manières de Dieu. Cela suppose notamment de reconnaître que Dieu « *fait droit à l'orphelin et à la veuve, il aime l'étranger et lui donne de la nourriture et des vêtements* » (Deutéronome 10:18).
- Ésaïe parle de véritable obéissance à Dieu : « *Voici le genre de jeûne que je préconise : détacher les chaînes dues à la méchanceté, dénouer les liens de l'esclavage, renvoyer libres ceux qu'on maltraite. Mettez fin aux contraintes de toute sorte ! Partage ton pain avec celui qui a faim et fais entrer chez toi les pauvres sans foyer ! Quand tu vois un homme nu, couvre le ! Ne cherche pas à éviter celui qui est fait de la même chair que toi !* » (Ésaïe 58:6-7).
- D'autres passages clés de l'Ancien Testament montrent le désir de Dieu pour la justice et la clémence envers son peuple, comme Lévitique 25, Amos 5:11-15 et Michée 6:8.

La justice dans le Nouveau Testament

- Jésus montre ce souci dans ses actes (voir l'OUTIL N° 14 : Notes d'étude : Jésus le défenseur).
- Jésus enseigne que les plus importants commandements sont d'aimer Dieu et d'aimer son prochain. Aimer Dieu de tout notre cœur signifie changer pour lui ressembler davantage et avoir son cœur. Jésus se sert de la parabole du bon Samaritain pour montrer à quoi ressemble cet amour dans la pratique (Luc 10:25-37).
- Les pharisiens sont réprimandés pour avoir négligé la justice : « *Mais malheur à vous, pharisiens, parce que vous payez la dîme de la menthe, de la rue et de chaque plante et que vous négligez la justice et l'amour de Dieu ; voilà ce qu'il fallait pratiquer, sans négliger le reste* » (Luc 11:42).
- Jacques enseigne aux chrétiens de traiter tout le monde de la même manière et, en particulier, de ne pas insulter les personnes pauvres ni ignorer leurs besoins (Jacques 2:1-26).



OUTIL N° 13

Notes d'étude : Les motivations bibliques du plaider

Les motivations de nos actes sont nourries par nos valeurs. Les valeurs bibliques sont constantes, mais elles ne deviennent nôtres que lorsque nous vivons selon ces valeurs. Nous accordons tous des priorités différentes aux valeurs, c'est pourquoi il nous faut veiller à comprendre comment les autres ont hiérarchisé les valeurs dans leur approche du plaider et pourquoi. Voici quelques valeurs bibliques liées au travail de plaider :

Bonne intendance des ressources

Nous devons traiter l'environnement avec respect, bien prendre soin de tous les animaux, poissons et oiseaux, et utiliser les ressources naturelles de la terre au profit de tous, et non pas d'un petit nombre (Genèse 1-2).

Compassion

Dieu a de la compassion pour les vulnérables, les marginalisés et les opprimés. Les Israélites ne devaient affliger ni veuve ni orphelin (Exode 22:22) et devaient s'occuper des personnes pauvres (Lévitique 23:22). Selon le psalmiste, « *L'Éternel fait grâce, il est rempli de compassion, il est lent à la colère et plein de bonté* » (Psaume 145:8).

Amour et responsabilité active pour les autres

Jésus plaçait l'amour au cœur de tous les commandements (Matthieu 22:37-40).

Égalité de tous les êtres humains devant Dieu

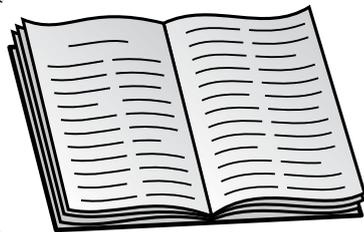
Cela comprend l'égalité indépendamment de l'âge, du sexe, de la race ou de l'intelligence, et reconnaît que les êtres humains ont été créés à l'image de Dieu (Genèse 1-2 ; Galates 3:28).

Réconciliation et paix au sein des communautés

Dieu veut que tous les gens vivent en paix les uns avec les autres et la réconciliation est au cœur de ses plans (Matthieu 5:9). Nous devons promouvoir des relations pacifiques et de soutien au sein des communautés, et chercher la réconciliation dans toutes les situations.

Justice sociale et économique

Bon nombre des lois dans Lévitique ont été écrites pour promouvoir la justice. Par exemple : utiliser des mesures justes pour les transactions (19:36), ne pas faire payer d'intérêts (25:36), distribuer équitablement les terres (25:8-54) ou encore verser des salaires justes aux travailleurs (voir aussi Malachie 3:5).



Voir également la Section B1 sur les raisons pour lesquelles Tearfund pratique le plaider.



OUTIL N° 14

Notes d'étude : Jésus le défenseur

Dans 1 Jean 2:1, on nous dit que Jésus nous défend lorsque nous péchons : « *Si quelqu'un a péché, nous avons un défenseur auprès du Père, Jésus-Christ, le juste.* » Les exemples ci-dessous illustrent le caractère de Jésus en tant que défenseur.

Jésus donnait l'exemple du leadership serviteur et était prêt à souffrir pour les autres

Lorsque Jacques et Jean demandent à Jésus si un d'eux peut s'asseoir à sa droite et l'autre à sa gauche dans son royaume (Marc 10:37), Jésus répond : « *En effet, le Fils de l'homme est venu non pour être servi, mais pour servir et donner sa vie en rançon pour beaucoup* » (v45). Il déclare que le chemin de ses disciples est le même : « *mais si quelqu'un veut être grand parmi vous, il sera votre serviteur ; et si quelqu'un veut être le premier parmi vous, qu'il soit l'esclave de tous* » (v43–44). Il a prouvé sa nature servante en lavant les pieds de ses disciples et en les appelant à faire de même (Jean 13:14–15). Il était aussi prêt à se sacrifier pour les autres (1 Jean 2:1–2), devenant notre défenseur par sa mort. Sa volonté d'être confronté au danger et à la mort a attiré l'attention sur son message et s'est avérée cruciale pour l'efficacité de son plaidoyer.

Jésus montrait comment il voulait que la société soit et encourageait les autres à assumer leurs responsabilités

Jésus aimait Dieu par-dessus toute autre chose et obéissait à sa volonté (Luc 22:42 ; Hébreux 5:7–10), consacrant du temps à la prière (Marc 1:35). Il aimait son prochain, ce qu'on peut voir à la manière dont il traitait les marginaux (guérissant la femme à l'hémorragie dans Luc 8:40–48). Il fréquentait les pécheurs (notamment Zachée dans Luc 19:1–10), traitait les femmes avec dignité et respect (notamment Marthe et Marie dans Luc 10:38–42) et aimait ses ennemis (Luc 23:34). Il enseignait aussi aux autres de suivre son exemple (Matthieu 5–7 ; Luc 10:25–37).

Jésus a rendu dignité et valeur à ceux qui étaient méprisés et marginalisés

Jésus fréquentait ceux qui vivaient en marge de la société. Il a accepté d'être oint par la « pécheresse » (Luc 7:36–50) et a réprimandé ses disciples lorsqu'ils empêchaient les gens de lui amener les enfants (Luc 18:16). Il a aussi guéri les aveugles, les malades, les possédés par des démons et d'autres exclus, comme l'homme enchaîné au milieu des tombeaux et la femme atteinte d'hémorragies depuis 12 ans (Marc 5:1–20, 25–34).

Jésus obéissait aux lois du pays

Jésus obéissait aux lois du pays lorsqu'elles n'allaient pas à l'encontre de celles de Dieu. Lorsqu'on l'a interrogé sur les impôts (Marc 12:13–17), il a répondu en guise de conclusion : « *Rendez à l'empereur ce qui est à l'empereur et à Dieu ce qui est à Dieu.* » Il encourageait les Juifs à obéir à l'État. Cependant, cet enseignement mettait la plus grande emphase sur la nécessité de « *rendre à Dieu ce qui est à Dieu* ». Cela signifie que ses disciples doivent respecter la volonté de Dieu, rendre la justice et être équitables pour la gloire de Dieu.

Jésus dénonçait la corruption, l'hypocrisie et l'injustice dans la société juive

Lorsqu'il est entré dans le temple de Jérusalem, Jésus en a chassé les marchands et les changeurs de monnaie (Marc 11:15–17). Il a dénoncé l'hypocrisie des Juifs au pouvoir (Matthieu 16:6). Il a critiqué leur ignorance de la justice et de la pitié, leur utilisation du pouvoir pour leur gain personnel et la façon dont ils menaient le peuple dans la mauvaise direction (Luc 11:37–53 ; Matthieu 9:9–13, 12:1–14).

Jésus enseignait l'amour des ennemis

À l'époque de Jésus, de nombreux Juifs détestaient les Romains. Certains des Zélotes tuaient des soldats romains, et la plupart des gens attendaient un Messie qui viendrait les libérer de l'oppression de Rome et rétablirait un royaume sur terre pour le peuple juif. Cependant, Jésus enseignait l'amour des ennemis plutôt que la haine : « *Aimez vos ennemis et priez pour ceux qui vous persécutent* » (Matthieu 5:44). Il a déclaré : « *Heureux ceux que font preuve de bonté, car on aura de la bonté pour eux !* » (Matthieu 5:7). Un autre exemple d'amour et de pardon a eu lieu sur la croix, lorsque Jésus s'est écrié : « *Père, pardonne-leur, car ils ne savent pas ce qu'ils font* » (Luc 23:34).

SECTION B3 Exercices de formation

EXERCICE N° 15 Le rôle de l'Église dans le plaidoyer

Objectif Comprendre pourquoi les chrétiens et les Églises devraient s'engager dans le plaidoyer et les rôles qu'ils peuvent assumer en tant qu'acteurs de plaidoyer

TYPE Cet exercice est divisé en deux parties. Les deux parties fonctionnent bien en groupe, mais la deuxième partie peut aussi servir d'exercice individuel lors d'études en privé.

CONSEILS Il faut prévoir suffisamment de temps pour les études de la Bible. Il est important de ne pas dévoiler trop tôt les réponses des notes à l'usage du facilitateur.

MÉTHODES Réflexion individuelle, brainstorming, discussion en petits groupes, étude biblique, présentation de commentaires, discussion plénière

MATÉRIEL Notes repositionnables ou fiches cartonnées

DOCUMENTS OUTIL N° 11 : Notes d'étude : La plénitude du salut

À DISTRIBUER OUTIL N° 12 : Notes d'étude : La justice et la compassion de Dieu

- ÉTAPES**
1. Donnez trois ou quatre notes repositionnables ou fiches cartonnées à chaque participant et demandez-leur, en travaillant individuellement, d'écrire des mots ou expressions qui leur viennent à l'esprit quand on leur demande « Quel est le dessein de Dieu pour son monde ? » Précisez qu'ils ne doivent écrire qu'un mot ou une phrase par note ou par fiche.
 2. Au fur et à mesure qu'ils ont fini de noter, invitez-les à venir placer leurs notes ou leurs fiches à l'avant. Classez les notes ou les fiches par thème.
 3. Lancez une discussion, en identifiant les principaux points, et invitez les participants à donner des éclaircissements là où nécessaire.
 4. Divisez les participants en trois groupes et assurez-vous que chaque groupe a au moins une Bible.
 5. Attribuez à chaque groupe un des passages suivants de la Bible : Ésaïe 61, Luc 4:18-19 et Apocalypse 21.
 6. Demandez à chaque groupe de lire son passage et de répondre aux questions suivantes :
 - Que révèle ce passage sur le dessein de Dieu pour son monde ? (Soyez à l'affût des mots suivants : « salut », « royaume de Dieu » et « bonne nouvelle ».)
 - Quels rôles les chrétiens devraient-ils jouer pour réaliser le dessein de Dieu pour son monde ?
 - Quand le plaidoyer ou le travail pour la justice répondent-ils à ces rôles ?
 7. Donnez aux groupes le temps nécessaire, puis invitez chaque groupe à présenter ses résultats en séance plénière et animez une discussion sur le rôle de l'Église dans le dessein de Dieu concernant la venue de son royaume, et sur le rôle du plaidoyer dans ce contexte. Veuillez vous reporter à l'OUTIL N° 11 : Notes d'étude : La plénitude du salut et à l'OUTIL N° 12 : Notes d'étude : La justice et la compassion de Dieu pour des orientations utiles. Veuillez également consulter les notes à l'usage du facilitateur figurant dans cette section.



EXERCICE N° 16

Les défenseurs dans la Bible

Objectif	Identifier les personnages de la Bible qui pratiquaient le plaidoyer et tirer les enseignements de ces personnages
TYPE	Cet exercice fonctionne bien en groupe, mais peut aussi servir d'exercice individuel lors d'études en privé
CONSEILS	Il faut prévoir suffisamment de temps pour les études de la Bible. Il est important de ne pas dévoiler trop tôt les réponses des notes à l'usage du facilitateur.
MÉTHODES	Brainstorming, discussion en petits groupes, étude biblique, présentation de commentaires, discussion plénière
MATÉRIEL	Tableau de conférence, papier et marqueurs
DOCUMENTS À DISTRIBUER	OUTIL N° 13 : Notes d'étude : Les motivations bibliques du plaidoyer (et aussi l'OUTIL N° 4 : Les rôles de l'acteur de plaidoyer, figurant dans la Section A)
ÉTAPES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Distribuez l'OUTIL N° 4 : Les rôles de l'acteur de plaidoyer, figurant dans la Section A ou renvoyez-y les participants. Lancez un brainstorming sur les personnages bibliques qui ont assumé un des rôles d'un acteur de plaidoyer. Écrivez les noms de ces personnages sur le papier et assurez-vous que tout le monde comprend pourquoi chacun des personnages a été identifié. Le cas échéant, invitez les participants à expliquer les raisons de leur choix. 2. En fonction des nombres, identifiez trois à cinq personnages principaux et répartissez les participants en petits groupes de sorte que chaque groupe ait un personnage. Assignez un personnage différent à chaque groupe et assurez-vous que chaque groupe a au moins une Bible. 3. À l'aide des notes à l'usage du facilitateur sur les défenseurs dans la Bible et de l'OUTIL N° 13 : Notes d'étude : Les motivations bibliques du plaidoyer, assurez-vous que chaque groupe sait quels passages de la Bible consulter pour en savoir plus sur le personnage qui lui a été assigné. 4. Demandez aux participants de lire leur passage de la Bible et d'identifier ce que nous pouvons apprendre sur le plaidoyer à partir de leur personnage. Si cela peut les aider, demandez-leur de dresser un tableau ou une grille et d'y écrire leurs réponses aux questions suivantes : <ul style="list-style-type: none"> • Dans le cadre de quel problème pratiquait-il ou elle le plaidoyer ? • Après de qui pratiquait-il ou elle le plaidoyer ? • Comment pratiquait-il ou elle le plaidoyer et quels rôles assumait-il ou elle ? • Quelles caractéristiques présentait-il ou elle et que pouvons-nous en apprendre ? <p>VEUILLEZ NOTER : Ne leur donnez pas les réponses des notes à l'usage du facilitateur !</p> 5. Donnez-leur le temps nécessaire puis invitez chaque petit groupe à présenter ses conclusions en séance plénière. Il peut s'avérer utile qu'un volontaire écrive les réponses sur le tableau de conférence pour que tout le monde puisse en profiter. 6. Animez une discussion plénière sur les enseignements clés à tirer des personnages bibliques qui pratiquaient le plaidoyer. Vous trouverez peut-être utile de vous reporter à la note à l'usage du facilitateur intitulée « Quels enseignements pouvons-nous tirer des personnages de la Bible qui pratiquaient le plaidoyer ? »



EXERCICE N° 17

Jésus et le pouvoir**Objectif Comprendre l'approche de Jésus du pouvoir**

TYPE Cet exercice fonctionne bien en groupe, mais peut aussi servir d'exercice individuel lors d'études en privé

CONSEILS Il faut prévoir suffisamment de temps pour les études de la Bible. Il est important de ne pas dévoiler trop tôt les réponses des notes à l'usage du facilitateur.

MÉTHODES Discussion en petits groupes, étude biblique, présentation de commentaires, discussion plénière

**DOCUMENT
À DISTRIBUER** OUTIL N° 14 : Notes d'étude : Jésus le défenseur

- ÉTAPES**
1. Divisez les participants en trois groupes et assurez-vous que chaque groupe a au moins une Bible.
 2. Attribuez à chaque groupe un des passages suivants de la Bible : Jean 13:1–17, Jean 8:1–11 et Matthieu 21:12–17.
 3. Demandez à chaque groupe de lire son passage et de répondre aux questions suivantes :
 - Quelles sont les caractéristiques de l'approche de Jésus face aux personnes qui souffraient, étaient opprimées ou marginalisées ?
 - Quelles sont les caractéristiques de l'approche de Jésus face aux détenteurs de pouvoir ?
 - Comment Jésus utilisait-il son propre pouvoir ?
 - Que pouvons-nous apprendre de son approche ?
 4. Laissez aux groupes le temps nécessaire puis invitez chaque groupe à présenter ses conclusions en séance plénière et animez une discussion sur ce que nous pouvons apprendre de l'exemple de Jésus, en appliquant autant que possible ces enseignements à des exemples de la vie réelle. Vous trouverez peut-être utile de vous reporter à la note à l'usage du facilitateur intitulée « Que pouvons-nous apprendre de l'exemple de Jésus ? »

SECONDE PARTIE

Conseils pratiques pour approcher un plaidoyer

La Seconde partie du guide est différente de la première. Cette Seconde partie est un guide pratique. Elle suppose que le lecteur comprend le *quoi, où, qui* et *pourquoi* du plaidoyer qui ont été décrits dans la Première partie, et va plus loin dans l'étude du plaidoyer en décrivant le *comment*.

La Section C donne une vue d'ensemble du processus d'élaboration d'une stratégie de plaidoyer ou du volet plaidoyer d'une stratégie de projet ou programme plus large. Les Sections D à H examinent chacune des étapes principales du processus. Ces étapes s'enchaînent logiquement, mais il peut être nécessaire dans certains cas de revenir sur une étape précédente ou d'en sauter une (ou plusieurs).

Le temps à consacrer au travail de plaidoyer variera en fonction de l'urgence et de la complexité de la question traitée, de la quantité d'informations nécessaires et de la méthode de plaidoyer choisie. Si le problème nécessite une réponse immédiate et urgente, la Section C fournit un cadre de référence identifiant les principales questions à aborder ; pour une réponse stratégique à plus long terme, il convient de parcourir les Sections D à H de manière plus détaillée.

« *Ne doutez jamais de la capacité d'un petit groupe de citoyens réfléchis et engagés à changer le monde.* »

Margaret Mead

C

Vue d'ensemble du Cycle de plaidoyer

La Section C fournit une vue d'ensemble des principales étapes à suivre pour mener à bien une initiative de plaidoyer, en utilisant comme format le Cycle de plaidoyer, et explique pourquoi le renforcement des capacités de plaidoyer est un élément important de toute initiative de plaidoyer.

La Section C est un élément essentiel du guide et devrait, à ce titre, figurer dans un atelier de formation. Elle explique comment les différentes étapes du Cycle de plaidoyer s'articulent entre elles. Elle développe ensuite ces étapes une par une dans les Sections D à H du guide.



Notes à l'usage du facilitateur

Cette section pose une série de questions auxquelles elle apporte des réponses. Le facilitateur de l'atelier de formation devra se familiariser avec ce matériel.

- Qu'est-ce que le Cycle de plaidoyer ? 60
- Qu'est-ce que le renforcement des capacités de plaidoyer et pourquoi est-il important ? 60



Outils

Cette section décrit les outils qui peuvent nous aider à mettre en pratique ce que nous avons appris. Dans le cadre d'un atelier de formation, ces outils peuvent servir de documents à distribuer.

- OUTIL N° 15 : Le Cycle de plaidoyer 61
- OUTIL N° 16 : Questionnaire d'évaluation des capacités de plaidoyer 62



Exercices de formation

Cette section propose des exercices de formation interactive réalisables en groupe, destinés à approfondir les questions soulevées et à mettre en pratique les outils de formation. Ces exercices conviennent parfaitement dans le cadre d'un atelier de formation.

- EXERCICE N° 18 : Les étapes du Cycle de plaidoyer 64
- EXERCICE N° 19 : Notre organisation peut-elle faire du plaidoyer ? 66

SECTION C Notes à l'usage du facilitateur

Qu'est-ce que le Cycle de plaidoyer ?

Le Cycle de plaidoyer est un moyen utile de visualiser ce qui est à faire dans notre travail de plaidoyer. Il nous guide pas à pas à travers les étapes du processus d'élaboration d'une stratégie de plaidoyer ou du volet plaidoyer d'une stratégie de projet ou programme plus large. Si nous songeons sérieusement à faire du plaidoyer, nous devons créer une stratégie de plaidoyer distincte ou l'inclure dès le début dans la conception de nos projets et programmes.

Le Cycle de plaidoyer est en réalité une version du Cycle de projet⁴ qui a été spécialement adaptée aux projets de plaidoyer. Il nous permet d'être méthodiques, stratégiques et analytiques, et d'éviter ainsi de nous écarter du sujet. On parle de *cycle* parce que l'élaboration, la planification, la mise en œuvre et l'évaluation d'une stratégie de plaidoyer constituent un processus *répétitif* et *flexible*. Il faut parfois suivre les étapes dans l'ordre, alors que d'autres fois il est préférable de mener des étapes en parallèle. Il est important de pouvoir s'adapter à l'évolution des circonstances, plutôt que de considérer le cycle comme un processus figé.

Pour plus d'informations, veuillez consulter l'OUTIL N° 15 : Le Cycle de plaidoyer.

Qu'est-ce que le renforcement des capacités de plaidoyer et pourquoi est-il important ?

Lorsque nous faisons du plaidoyer, il est important que nous tentions de renforcer les capacités des communautés qui sont pauvres, vulnérables, marginalisées et privées de leur autonomie, de façon à ce qu'elles apprennent à s'exprimer elles-mêmes sur les questions qui les affectent. C'est ce processus que l'on appelle le renforcement des capacités de plaidoyer. C'est une manière de donner aux personnes affectées par une question de plaidoyer les moyens d'exprimer leurs besoins et leurs problèmes, leurs espoirs et leurs solutions, afin de leur apporter la confiance et la capacité nécessaires pour influencer elles-mêmes les décideurs et déterminer leurs propres changements.

Nous devons aussi donner à notre organisation les moyens de faire du plaidoyer en développant les aptitudes de notre personnel, de nos collaborateurs et de nos partenaires, afin qu'ils apprennent à parler avec et au nom d'autres personnes. C'est ça aussi le renforcement des capacités de plaidoyer.

Pour mettre en œuvre une stratégie de plaidoyer ou le volet plaidoyer d'une stratégie de projet ou programme plus large qui soit efficace, les personnes et les organisations concernées doivent disposer de capacités suffisantes en matière de plaidoyer. C'est pourquoi il peut être bon d'identifier, tout au long d'une initiative de plaidoyer, des moyens de soutenir ceux qui sont affectés et ceux qui sont impliqués (notamment l'Église dans le rôle unique qui est le sien dans la société civile) pour renforcer leurs capacités à faire du plaidoyer. Le renforcement de ces capacités peut se faire par des moyens divers :

- Ateliers de formation, à l'aide de ce guide
- Accompagnement, mentorat et coaching
- Participation à des coalitions, alliances et réseaux pour faciliter l'apprentissage mutuel (cf. Section E2 sur les parties prenantes)
- Accès à des ressources, outils, rapports et autres matériels d'orientation
- Utilisation de l'expertise de plaidoyer interne au pays et/ou à la région
- Membres du personnel dédiés au plaidoyer
- Apprentissage entre pairs
- Utilisation de l'OUTIL N° 16 : Questionnaire d'évaluation des capacités de plaidoyer.

Cette liste n'est pas définitive. Il est bon d'envisager les approches qui fonctionneront le mieux dans notre propre contexte.

⁴ ROOTS 5 – *Gestion du cycle de projet* (2005) est téléchargeable à partir du site TILZ, <http://tilz.tearfund.org>.

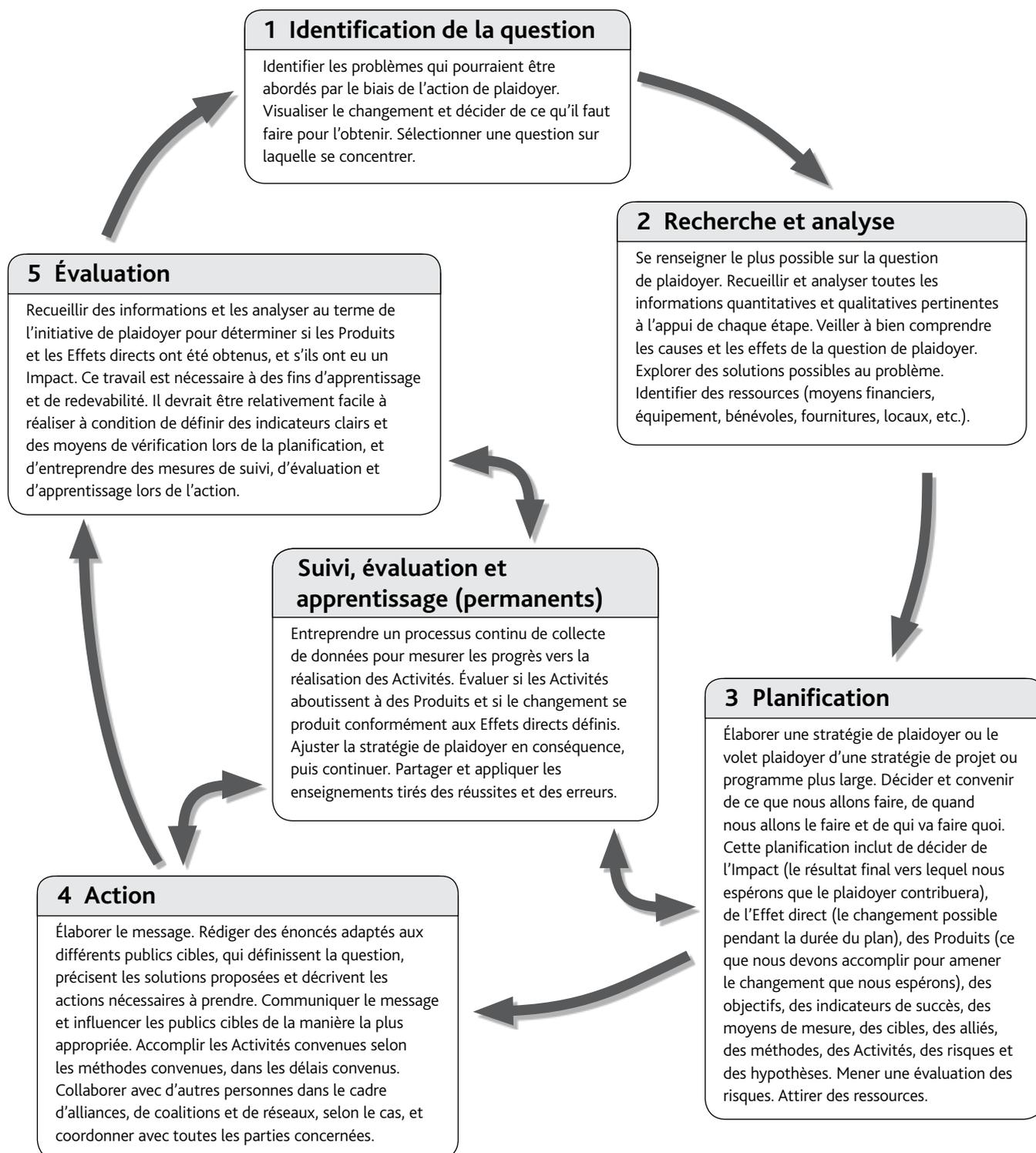


OUTIL N° 15

Le Cycle de plaidoyer

Une initiative de plaidoyer peut se décomposer en plusieurs étapes, même si dans la pratique ces étapes se chevauchent. La durée d'exécution des étapes et le niveau de détail nécessaire vont varier considérablement en fonction de l'urgence et de la complexité de la question traitée, de la quantité d'informations nécessaires pour agir et de la méthode de plaidoyer choisie.

Le Cycle de plaidoyer de base est le suivant :





OUTIL N° 16

Questionnaire d'évaluation des capacités de plaidoyerÉTAPE 1
Tableau des
capacités de
plaidoyer

Capacité	Score (1 à 5)
A Vision, valeurs, mission, stratégie	
1 Mission et objectifs clairs de l'organisation ou du groupe communautaire	
2 Adhésion aux valeurs claires qui sous-tendent l'organisation ou le groupe communautaire	
3 Compréhension du lien entre le plaidoyer et les valeurs fondamentales et la mission, et en quoi il fait partie intégrante du développement	
4 Stratégie d'action, en lien avec la mission et les valeurs	
5 Compréhension de la nature servante du plaidoyer et l'usage approprié du pouvoir	
6 Engagement à renforcer la capacité des personnes à s'exprimer elles-mêmes	
B Systèmes et structures internes	
1 Clarté et redevabilité du processus de décision	
2 Réflexion théologique sur des questions	
3 Engagement en faveur du plaidoyer au plus haut niveau	
4 Idée claire des personnes que vous représentez et de la manière dont vous les représentez	
5 Compréhension claire de sa propre légitimité et des bases sur lesquelles elle repose	
6 Participation de toutes les parties prenantes au travail de plaidoyer et autre travail de développement	
7 Lignes de communication claires au sein et en dehors de l'organisation ou du groupe communautaire	
8 Système de suivi et d'évaluation permanents du travail	
9 Expérience en matière de résolution de conflits	
C Compétences, expérience et compréhension	
1 Compréhension de la manière dont les politiques locales, nationales et internationales affectent les problèmes locaux	
2 Compréhension des processus d'élaboration des politiques et des relations de pouvoir	
3 Compréhension des opinions des principales parties prenantes et de leur influence	
4 Compétences en recherche et accès à des informations de qualité	
5 Compétences en mobilisation et sensibilisation communautaires	
6 Compétences en matière juridique ou accès à ces compétences	
7 Compétences en développement stratégique	
8 Compétences en lobbyisme	
9 Expérience de travail avec les médias	
10 Support de partenaires, réseaux ou autres	
11 Compréhension des risques et des moyens de les réduire par la planification	
D Ressources	
1 Ressources humaines affectées au plaidoyer	
2 Ressources financières affectées au plaidoyer	

Suite de l'OUTIL N° 16 à la page suivante

Capacité	Score (1 à 5)
E Liens extérieurs	
1 Accès à/relations avec des groupes locaux	
2 Accès à/relations avec des décideurs politiques	
3 Accès à/relations avec d'autres ONG et Églises locales	
4 Accès à/relations avec des ONG et des Églises internationales	
5 Accès à des réseaux établis (ex. coalitions, alliances, etc.)	
6 Relations avec les journalistes	
7 Bénévoles et sympathisants engagés	
8 Accès à des experts sur la question traitée	
9 Accès à des formateurs et autres ressources de plaidoyer dans la région	

Comment attribuer un score de capacité

- 1 NAISSANTE** Commence à peine à se définir dans ce domaine, avec potentiel de développement
- 2 ÉMERGENTE** Commence à s'établir
- 3 CROISSANTE** Commence à gagner en énergie et en confiance
- 4 DÉVELOPPÉE** Bon niveau de compétence et forte impression d'efficacité
- 5 MATURE** Haut niveau de compétence

ÉTAPE 2
Fiche de score

Indicateur	Score du personnel	Score du facilitateur	Commentaires
Mission clairement définie ?			
Bonnes compétences en recherche ?			
Lignes de redevabilité claires ?			
Liens solides avec d'autres groupes ?			

ÉTAPE 3
Analyse
FFOM/BEEM

F orces	Comment B âtir sur les points forts
F aiblesses	Comment les É liminer
O pportunités	Comment les E xploiter
M enaces	Comment les M inimiser

SECTION C Exercices de formation



EXERCICE N° 18

Les étapes du Cycle de plaidoyer

Objectif Fournir une vue d'ensemble des principales étapes à suivre pour mener à bien une initiative de plaidoyer, en utilisant comme format le Cycle de plaidoyer

TYPE Exercice en groupe

CONSEILS L'ordre suggéré suit le modèle du tableau présenté à la page suivante, mais vous pouvez suggérer un ordre différent à condition que le groupe puisse le justifier. La version longue est la version recommandée, mais elle demande un temps de préparation ; si le temps dont vous disposez est limité, vous pouvez choisir la version plus courte.

MÉTHODES Travail en petits groupes, dessins, présentation de commentaires, discussion plénière

MATÉRIEL Pour la Version 1, grandes feuilles de papier, marqueurs, colle ou pâte adhésive ; pour la Version 2, notes repositionnables ou fiches cartonnées

DOCUMENT À DISTRIBUER OUTIL N° 15 : Le Cycle de plaidoyer

- ÉTAPES 1 À 4 (VERSION 1) – PRÉPARATION PRÉALABLE**
1. Avant de faire l'exercice, imprimez ou copiez sur le recto d'une feuille les bandes de texte fournies à la page suivante.
 2. Selon le nombre de participants, prévoyez d'imprimer ou de copier un jeu complet pour chaque petit groupe.
 3. Pour chaque jeu complet, coupez les bandes selon les pointillés dans le sens horizontal, de façon à disposer de bandes de papier composées d'un texte en deux parties : à gauche l'étape du cycle et à droite la définition.
 4. Regroupez les bandes de papier de chaque jeu complet et mélangez-les comme s'il s'agissait d'un jeu de cartes. Entourez chaque jeu d'un élastique pour le garder complet et séparé.
- ÉTAPES 5 À 10 (VERSION 1) – À L'ATELIER DE FORMATION**
5. Divisez les participants en petits groupes de quatre à six personnes. Donnez à chaque groupe un jeu complet de bandes de papier, une grande feuille de papier, des marqueurs et de la colle ou pâte adhésive.
 6. Demandez à chaque groupe de regarder les bandes de texte qu'on lui a données et de déterminer d'un commun accord l'ordre dans lequel doivent intervenir les étapes qui figurent sur ces bandes. Invitez les participants à coller les bandes sur la feuille de papier et à utiliser les marqueurs pour dessiner des flèches entre les bandes.
 7. Vous noterez que certains groupes placeront les bandes en cercle (ou cycle). D'autres pourront créer une échelle. D'autres encore pourront créer une forme très étrange ! Insistez sur le fait que tout ordre peut être bon à condition de pouvoir justifier l'ordre dans lequel ils proposent de faire les choses.
 8. Après un laps de temps suffisant, demandez à chaque groupe de présenter aux autres participants ce qu'il a fait, en expliquant pourquoi il a choisi de classer les étapes dans cet ordre et quelles étapes ont été les plus difficiles à classer et pourquoi. Permettez ensuite aux autres groupes de poser des questions.
 9. Expliquez qu'il existe des modèles génériques éprouvés qui démontrent que le Cycle de plaidoyer est une méthode de travail particulièrement efficace. Faites ensuite le lien avec les étapes que nous utilisons dans le guide, mais en soulignant les sous-catégories qui ont été utilisées dans cet exercice.
 10. Laissez les différentes versions affichées au mur et faites référence à ces versions au cours de l'atelier de formation, s'il y a lieu, au fur et à mesure que vous examinez les différentes étapes.

 Jeu de bandes à imprimer/photocopier, à découper et à utiliser dans la Version 1 de l'Exercice 18

Identifier la question	Identifier les problèmes pouvant nécessiter une activité de plaidoyer et en sélectionner un.
Rechercher la question	Se renseigner le plus possible sur la question de plaidoyer.
Recueillir et analyser les informations	Recueillir et analyser toutes les informations quantitatives et qualitatives pertinentes à l'appui de chaque étape du plaidoyer.
Identifier des solutions	Explorer des solutions possibles au problème identifié.
Identifier des ressources	Identifier et attirer des ressources (moyens financiers, équipement, bénévoles, fournitures, locaux, etc.) pour mener le travail de plaidoyer.
Visualiser le changement	Décider du changement que vous souhaiteriez voir dans votre communauté/société/ contexte en conséquence du plaidoyer.
Identifier les décideurs	Établir qui a le pouvoir, l'autorité et/ou la responsabilité d'apporter le changement visualisé, et qui vous allez devoir cibler et influencer.
Décider de l'Impact de plaidoyer souhaité	Décider du résultat final vers lequel vous espérez que le plaidoyer contribuera.
Définir les Effets directs du plaidoyer	Décider du changement possible pendant la durée de votre plan qui vous rapprochera de l'Impact.
Définir les Produits du plaidoyer	Décider de ce qu'il faut accomplir pour apporter le changement que vous espérez amener.
Évaluer les risques	Identifier les risques qui existent à entreprendre un plaidoyer, ou à ne pas entreprendre de plaidoyer, et prévoir des moyens de les atténuer et de les surmonter.
Élaborer un plan	Décider et convenir de ce que vous allez faire, quand vous allez le faire et qui va faire quoi.
Mettre en œuvre un plan	Accomplir les activités convenues dans les délais convenus.
Élaborer un message	Rédiger des énoncés adaptés aux différents publics cibles, qui définissent la question, précisent les solutions proposées et décrivent les actions nécessaires à prendre.
Utiliser des canaux de communication	Transmettre votre message à divers publics cibles, par exemple radio, télévision, dépliants, conférences de presse, réunions.
Influencer les décideurs	Cibler les décideurs que vous tentez de convaincre de soutenir la question de plaidoyer.
Travailler avec des alliés	Établir des relations avec d'autres groupes, organisations et particuliers qui s'engagent à soutenir votre question de plaidoyer, et créer ou rejoindre des coalitions, des alliances et des réseaux avec eux.
Suivre	Recueillir des données pour mesurer les progrès vers la réalisation des Produits et des Effets directs.
Examiner	Évaluer les progrès du plaidoyer, ajuster le plan en conséquence, puis continuer.
Évaluer	Recueillir des informations et les analyser pour déterminer si les Produits et les Effets directs ont été réalisés.
Apprendre	Identifier les leçons que vous avez tirées lors du processus et enregistrer les réussites et les échecs pour apporter des améliorations.

- ÉTAPES (VERSION 2)
– TEMPS DE
PRÉPARATION
MINIMAL
1. Affichez une grande feuille de papier sur laquelle vous aurez dessiné un grand cercle.
 2. Donnez à chaque participant cinq ou six notes repositionnables ou fiches cartonnées.
 3. Demandez aux participants de réfléchir aux principales étapes ou activités impliquées dans une initiative de plaidoyer, en notant chaque étape distincte sur une note repositionnable ou fiche cartonnée.
 4. Une fois qu'ils ont terminé, invitez-les à placer leurs notes ou fiches sur le cercle dessiné sur la feuille de papier, dans un ordre logique, en regroupant les notes ou fiches sur lesquelles ils ont inscrit des mots identiques ou similaires à ceux d'autres participants.
 5. Entourez un par un les groupes de notes ou fiches qui représentent les principales étapes du Cycle de plaidoyer. Distribuez l'OUTIL N° 15 : Le Cycle de plaidoyer à chaque participant une fois l'exercice terminé.



EXERCICE N° 19

Notre organisation peut-elle faire du plaidoyer ?

Objectif Évaluer, développer les points forts et réduire les faiblesses en matière de capacités de plaidoyer

TYPE Exercice en groupe

CONSEILS Pour cet exercice, il est préférable que des personnes d'un même groupe ou d'une même organisation travaillent ensemble. Il est conçu pour être utilisé de manière participative et non individuelle.

MÉTHODES Travail en petits groupes, présentation, discussion plénière

DOCUMENT À DISTRIBUER OUTIL N° 16 : Questionnaire d'évaluation des capacités de plaidoyer

- ÉTAPES**
1. Demandez aux participants de travailler avec des personnes de leur groupe ou organisation, pour dresser la liste des principales contraintes de capacités qui s'exercent, selon eux, sur leur travail de plaidoyer (réel ou anticipé).
 2. À l'aide de l'OUTIL N° 16 : Questionnaire d'évaluation des capacités de plaidoyer, invitez les participants à noter leur groupe ou organisation sur une échelle de 1 à 5 pour chaque indicateur et à ajouter des commentaires le cas échéant.
 3. Une fois cette tâche terminée, demandez-leur de discuter des scores qu'ils ont donnés et de leurs implications. Sont-ils d'accord avec chaque score ? Que révèlent ces scores ? Quels sont les principaux thèmes, tendances et problématiques ?
 4. Demandez aux participants de se concentrer sur les principales forces et faiblesses qu'ils ont identifiées. Effectuez une analyse FFOM/BEEM si nécessaire.
 5. Pour les forces, invitez-les à identifier des moyens de les développer ; pour les faiblesses, demandez-leur d'identifier des moyens de les réduire.
 6. Invitez les participants à partager une force principale et une faiblesse principale dans le cadre d'une discussion plénière, ainsi que les moyens identifiés pour chacune.
 7. Facilitez une discussion plénière.
 8. Mettez l'accent sur le fait qu'il est possible d'amorcer un travail de plaidoyer en ne disposant que de 50 % des critères de capacités.

D

Étape 1 du Cycle de plaidoyer

Identification de la question

La Section D examine l'Étape 1 du Cycle de plaidoyer. Elle montre comment identifier et hiérarchiser les questions potentielles que l'on pourrait aborder par le biais d'interventions de plaidoyer. Elle nous aide particulièrement à envisager le changement comme un moyen de déterminer la question sur laquelle nous allons devoir nous concentrer.



Notes à l'usage du facilitateur

Cette section pose une série de questions auxquelles elle apporte des réponses. Le facilitateur de l'atelier de formation devra se familiariser avec ce matériel.

- Pourquoi est-il nécessaire d'identifier la question de plaidoyer ? 68
- Qu'est-ce qu'une question de plaidoyer ? 68
- Comment identifier les questions de plaidoyer potentielles ? 69
- Comment hiérarchiser les questions de plaidoyer potentielles ? 72
- Quel est l'intérêt d'élaborer une « vision du changement » ? 73



Outils

Cette section décrit les outils qui peuvent nous aider à mettre en pratique ce que nous avons appris. Dans le cadre d'un atelier de formation, ces outils peuvent servir de documents à distribuer.

- OUTIL N° 17 : Organigramme d'identification de la question 75
- OUTIL N° 18 : Arbre de problèmes / arbre de solutions 76
- OUTIL N° 19 : Liste de contrôle des critères de sélection de la question 78



Exercices de formation

Cette section propose des exercices de formation interactive réalisables en groupe, destinés à approfondir les questions soulevées et à mettre en pratique les outils de formation. Ces exercices conviennent parfaitement dans le cadre d'un atelier de formation.

- EXERCICE N° 20 : Identifier et hiérarchiser les questions de plaidoyer 79
- EXERCICE N° 21 : « Mais pourquoi ? » et « Et alors ? » 80
- EXERCICE N° 22 : Élaborer une « vision du changement » 81
- EXERCICE N° 23 : Imaginer les gros titres de la presse 82

SECTION D Notes à l'usage du facilitateur

 Pourquoi est-il nécessaire d'identifier la question de plaidoyer ?

L'étape d'identification de la question décrit le processus d'identification et de hiérarchisation des besoins et des problèmes au sein d'une communauté. Cette étape peut être réalisée par la communauté elle-même, ou par une organisation ou un groupe travaillant dans la communauté. Ce travail se fait généralement avec l'aide d'un facilitateur.

C'est la première étape avant toute intervention de secours, de développement ou de plaidoyer. Elle pose les bases qui vont permettre à une communauté, à un groupe ou à une organisation d'élaborer et de monter des projets et des programmes adaptés à une question soigneusement choisie. Si la question n'est pas bien choisie, le projet ou programme s'expose à des problèmes, notamment en matière de plaidoyer pour lequel tout repose sur une bonne identification de la question.

Il y a peu de chances qu'une seule personne connaisse les besoins et les problèmes de chacun au sein d'une communauté, d'un groupe ou d'une organisation. Dans le contexte d'une communauté ou d'un groupe, il faut prendre soin de recueillir l'opinion d'un large éventail de personnes (y compris des hommes, des femmes et des enfants), et pas uniquement celle du dirigeant communautaire. Nous devons faire confiance aux personnes pauvres, vulnérables et marginalisées pour identifier elles-mêmes leurs besoins et leurs problèmes, et nous devons leur en donner les moyens. De manière générale, les personnes extérieures, même les mieux intentionnées, n'auront qu'une connaissance superficielle de la question ou ne seront pas en mesure de proposer des solutions durables. Dans le contexte d'une organisation, il faut prendre soin d'impliquer dans le processus de décision des personnes de l'organisation qui occupent des rôles différents, et pas uniquement le dirigeant de l'organisation.

ÉTUDE DE CAS

ZAMBIE

Des responsables d'Église de Mapalo, en Zambie, souhaitent passionnément voir leur communauté transformée. Ils ont travaillé avec la communauté pour identifier les besoins de la localité, ainsi que la contribution que la communauté elle-même pourrait apporter pour répondre à ces besoins. Pour ce faire, ils ont organisé des réunions communautaires rassemblant des personnes représentant les enfants, les jeunes, les groupes de femmes, les Églises, les marchés, les entreprises, les associations de résidents, les dirigeants communautaires et les partis politiques, et ont facilité les discussions. Ensemble, ils ont identifié comme questions à traiter le revêtement des routes, la création d'un lycée, la transformation du centre de soins en hôpital et la construction d'un réseau d'adduction d'eau.

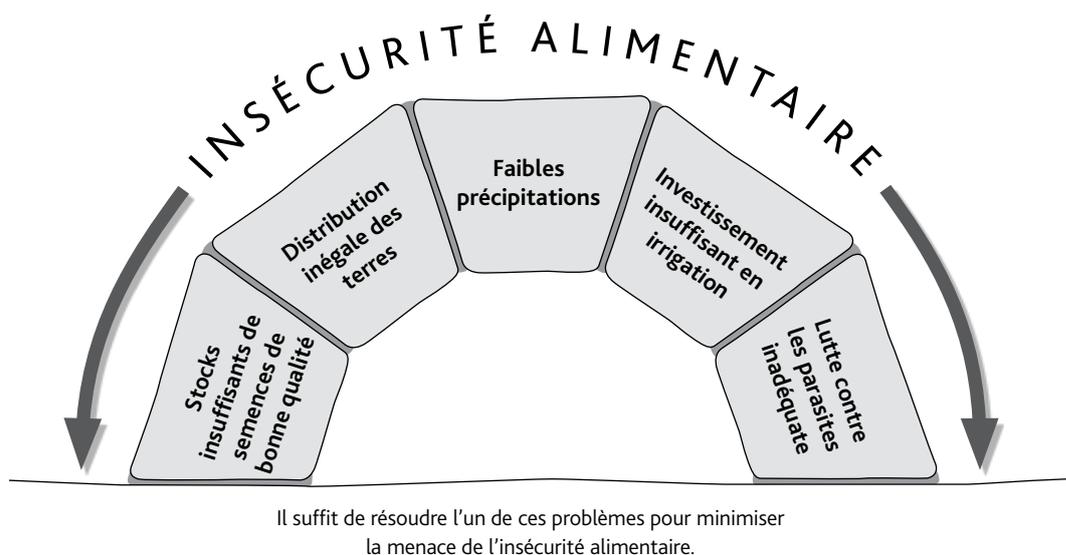
Les responsables d'Église ont ensuite établi un protocole d'accord entre les candidats locaux aux élections municipales et législatives et leur communauté, décrivant les besoins de la communauté et appelant les candidats à s'engager à aider à satisfaire ces besoins sous un délai de trois ans. Chacun des candidats a signé ce protocole d'accord au cours de la période pré-électorale. De ce fait, la communauté avait non seulement une vision unie de ses besoins, mais également un outil de pression puissant qu'elle a utilisé par la suite auprès des conseillers municipaux et des députés nouvellement élus pour qu'ils respectent leurs engagements électoraux.

 Qu'est-ce qu'une question de plaidoyer ?

Une question de plaidoyer est un problème ou un besoin que l'on ne peut changer ou satisfaire qu'à condition que l'on change une loi ou une politique, ou que l'on change la mise en application ou la pratique d'une loi ou politique. Prenons comme exemple de question de plaidoyer le manque d'éducation à un coût abordable ; dans ce cas, le problème ne pourra changer que lorsque la politique gouvernementale d'enseignement gratuit pour tous sera mise en œuvre à l'échelle nationale.

Le processus d'identification de la question va mettre en lumière une multitude de besoins et de problèmes rencontrés par une communauté, un groupe ou une organisation. Mais ces besoins et problèmes ne nécessiteront pas tous une action de plaidoyer.

La question principale est généralement un problème trop important pour qu'on puisse le résoudre d'un seul coup. Ce problème se compose souvent d'une multitude de problèmes individuels. Si nous prenons comme exemple de question principale l'insécurité alimentaire, les problèmes individuels pourront être une distribution inégale des terres, des précipitations faibles, un investissement insuffisant dans l'irrigation, et ainsi de suite. Un élément important du processus consiste à identifier les problèmes individuels et à sélectionner celui pour lequel une action de plaidoyer aura le plus d'impact. Il faut parfois attendre l'Étape 2 du Cycle de plaidoyer – Recherche et analyse, pour le voir clairement.



Pour utiliser une analogie médicale, la question de plaidoyer est un mal que l'on ne peut résoudre qu'en s'attaquant non seulement aux symptômes visibles, mais également aux causes sous-jacentes. Par exemple, si le symptôme visible est une épidémie de choléra dans une communauté, nous allons peut-être devoir identifier comme question sous-jacente la contamination de l'alimentation en eau.



Comment identifier les questions de plaidoyer potentielles ?

L'identification de la question se fait en deux étapes. Tout d'abord, nous devons reconnaître et identifier les questions de plaidoyer potentielles. Ensuite, nous devons sélectionner une question de plaidoyer spécifique prioritaire.

Plusieurs facteurs vont contribuer au choix des questions que nous allons prendre en compte. Parmi eux figurent :

- les opinions des communautés et des partenaires
- les opinions du personnel, des bénévoles et des sympathisants
- l'expérience de programme
- les priorités organisationnelles
- les opportunités stratégiques ou limitées dans le temps
- les priorités des bailleurs de fonds et des donateurs.

Il arrive qu'une question soit évidente parce qu'elle repose sur des travaux de projet ou de programme que nous avons en cours, et parce qu'elle est largement acceptée comme une question importante à traiter. Parmi ces questions peut figurer l'enseignement primaire universel ou la salubrité de l'eau. Dans certains cas, nous allons être amenés à élargir la réflexion au-delà du contexte immédiat, notamment si la question remet profondément en cause les perceptions, les normes et les pratiques de la société. L'abolition du commerce des esclaves est un exemple de question appelant à une « vision prophétique » pour apporter le changement. Parmi les exemples contemporains figurent le changement climatique,

l'égalité des sexes ou des pratiques culturelles préjudiciables comme l'excision et autres mutilations génitales féminines.

Il existe plusieurs façons d'identifier les questions potentielles, selon que le plaidoyer est effectué par une communauté, par une communauté avec le soutien d'une organisation, ou par une organisation au nom d'une communauté.

- **Une communauté** peut identifier ses besoins en utilisant l'un des nombreux outils disponibles. Elle peut ensuite déterminer si l'un de ces besoins nécessite un changement de politique ou de pratique. Si c'est le cas, la question de plaidoyer pourra répondre à ce besoin.

Les outils qui permettent de le faire sont décrits dans d'autres manuels de développement communautaire, notamment les manuels qui traitent d'évaluation participative en milieu rural et d'apprentissage et action participatifs. En voici des exemples : la communication et l'écoute, l'entretien semi-structuré, les groupes de réflexion, la cartographie communautaire, les marches transversales, les calendriers saisonniers, les diagrammes de Venn ou Chapatti, et le classement de la richesse. Tous ces outils posent des questions ouvertes (autrement dit, non fermées). Vous trouverez des détails sur tous ces outils dans d'autres manuels.

Tearfund encourage les communautés locales à identifier leurs besoins, en conjonction avec les Églises locales, par le biais du processus de Mobilisation de l'Église et de la communauté. Parmi ces besoins peuvent figurer des questions de plaidoyer.

ÉTUDE DE CAS

KENYA

Partenaire de Tearfund, Christian Community Services of Mount Kenya East (CCSMKE – services communautaires chrétiens du Mont Kenya est) a formé les Églises d'une communauté du district de Kerugoya à mobiliser la communauté pour identifier ses besoins prioritaires. Par le biais du processus de Mobilisation de l'Église et de la communauté, elle a mené des réunions d'Église, des études bibliques, et facilité des discussions et des réunions communautaires impliquant des enfants, des jeunes, des femmes, des hommes et des dirigeants.

Dans un premier temps, la communauté a identifié la trop faible proportion de femmes célibataires par rapport au nombre d'hommes mariables comme un problème considérable au sein de la communauté. Cependant, CCSMKE les a encouragés à identifier la cause sous-jacente du problème. En réalité, il s'avérait que les femmes des communautés voisines décourageaient leurs filles de se marier à une personne de la communauté au motif qu'elles auraient à marcher beaucoup tous les jours pour aller chercher de l'eau.

Avec l'aide de CCSMKE, la communauté a fait pression sur son député pour qu'il autorise la réparation d'un système gouvernemental d'adduction d'eau laissé à l'abandon. Cette autorisation ayant été refusée, CCSMKE a aidé la communauté à accéder à des sources de financement et à demander à l'autorité locale la permission de construire un système d'eau communautaire, ce qui s'est finalement fait.

- **Une organisation** devrait identifier les besoins des communautés dans lesquelles elle travaille en utilisant un ou plusieurs des outils cités plus haut. Elle devrait aussi décider, avec ces communautés, des besoins qu'elle va combler par le biais de ses projets et programmes. Ces besoins sont généralement définis dans la vision ou la mission de l'organisation.

Lorsque les problèmes précisés dans une vision ou une mission requièrent un changement de politique ou de pratique, ils peuvent être identifiés comme des questions de plaidoyer et l'organisation peut planifier une intervention de plaidoyer axée sur un ou plusieurs de ces problèmes.

L'important est que le travail de plaidoyer de l'organisation cadre avec ses autres activités de secours et de développement. Ce travail de plaidoyer devrait porter sur un problème qui est en rapport avec les activités existantes de l'organisation.

ÉTUDE DE CAS

RUSSIE

À travers toute la Russie, des organismes du secteur public achetaient des antirétroviraux (ARV), des médicaments destinés à améliorer la qualité de vie, mais ne les donnaient pas aux personnes vivant avec le VIH, qui en avaient pourtant le plus besoin. Cette situation était source de frustration pour l'un des partenaires de Tearfund, dont l'action était axée sur l'aide et le soutien aux personnes vivant avec le VIH.

Ce partenaire a découvert que l'un des principaux problèmes était le fait que ces personnes ne pouvaient recevoir une aide médicale (y compris des ARV) que dans leur commune de résidence permanente. Malheureusement, les documents officiels attestant de la résidence permanente ne pouvaient être obtenus qu'à condition d'être propriétaire d'un bien immobilier dans la commune, ou d'être inscrit comme résident d'un logement appartenant à un parent ou à un ami. Cette situation limitait considérablement l'accès aux ARV pour les personnes qui avaient quitté leur commune d'origine pour des raisons d'emploi, celles qui étaient locataires ou dont le logement était précaire, ou encore celles qui venaient de sortir de prison ou avaient récemment émigré, toutes représentant des groupes avec lesquels le partenaire de Tearfund travaillait.

Face à l'inquiétude provoquée, le partenaire a lancé une campagne de mobilisation, en collaboration avec d'autres organisations de même sensibilité, pour faire invalider l'obligation de justifier d'une résidence permanente, en invitant les citoyens à écrire par courrier postal et électronique, à signer des pétitions et même à organiser des marches dans les rues. L'organisation avait manifestement de la compassion pour les personnes vivant avec le VIH et se souciait de leur situation, et la campagne s'inscrivait au cœur de ses valeurs.

Sous l'effet de la campagne, le ministre russe de la Santé a adopté un décret annonçant que face à la propagation persistante de l'épidémie de sida, il convenait de prendre plusieurs mesures, y compris celle de permettre à toute personne y ayant droit de pouvoir bénéficier d'un traitement ARV, quel que soit son lieu de résidence.

Aujourd'hui, le partenaire de Tearfund cherche à s'assurer que le décret est appliqué, que les personnes vivant avec le VIH peuvent bénéficier d'un traitement vital et que les ARV sont accessibles à toute personne qui en a besoin, sans barrières bureaucratiques.

Vous trouverez un diagramme montrant comment les différents facteurs se combinent pour identifier des questions de plaidoyer potentielles dans l'OUTIL N° 17 : Organigramme d'identification de la question.

Comment hiérarchiser les questions de plaidoyer potentielles ?

Nous sommes tous limités en capacité, en temps et en ressources pour faire notre travail, qu'il s'agisse de secours, de développement et/ou de plaidoyer. Nous devons par conséquent décider stratégiquement de ce que nous allons faire et comment.

Les communautés, les groupes et les organisations ont à leur disposition de nombreux outils pour les aider à convenir des besoins prioritaires. Ce qui est important à se rappeler, c'est que si le besoin prioritaire nécessite un changement de politique ou de pratique, il peut constituer une question de plaidoyer.



Dans un premier temps, plusieurs questions principales peuvent se révéler. Dans ce cas, vous devez déterminer si vous allez devoir traiter toutes les questions principales de manière simultanée ou l'une après l'autre.

ÉTUDE DE CAS

THAÏLANDE

Deux millions d'immigrés du Myanmar vivent et travaillent dans le nord de la Thaïlande. Un grand nombre d'entre eux sont arrivés dans l'espoir d'échapper à la pauvreté, tandis que d'autres ont dû migrer pour échapper à des conflits. Tous sont en proie à l'exploitation et à la discrimination, et beaucoup n'ont pas de documents officiels et ne connaissent pas la législation thaïlandaise en matière d'emploi.

MMF (Mekong Minority Foundation), partenaire de Tearfund, a intégré le plaidoyer dans ses programmes pour répondre à ce besoin et décidé de s'attaquer à toutes les questions principales simultanément.

Ils ont tissé des relations avec les entreprises qui employaient des travailleurs immigrés pour les aider à améliorer les conditions de travail. Ils ont travaillé avec l'administration locale chargée des formalités administratives pour aider les travailleurs immigrés à s'inscrire officiellement et faire ainsi valoir leurs droits aux services de base en Thaïlande. Ils ont formé des responsables d'Église et des dirigeants communautaires à identifier les personnes vulnérables au risque d'exploitation et de discrimination. Ils ont sensibilisé les communautés immigrées au droit du travail thaïlandais et aux obligations que les travailleurs immigrés doivent remplir. Ils ont également ouvert un centre de jour pour accueillir les enfants d'immigrés qui étaient vulnérables au trafic pendant que leurs parents étaient au travail.

Il n'est pas toujours aisé de hiérarchiser, même lorsqu'on dispose d'outils pour nous y aider. Par exemple, on peut identifier plus d'une question principale, ou la question identifiée peut s'avérer ne pas être aussi prioritaire qu'on l'avait initialement pensé. Dans ce cas, même si on est déjà passé à la recherche et à l'analyse (Étape 2 du Cycle de plaidoyer), il peut être utile de revenir aux outils d'identification et de hiérarchisation des questions pour nous aider à clarifier la voie à prendre, ou à en choisir une nouvelle.

Généralement, les questions de plaidoyer les plus stratégiques :

- Ont de l'importance pour les personnes des communautés affectées
- Sont en lien direct avec l'expérience programmatique d'une organisation et cadrent avec sa vision et ses valeurs
- Nécessitent un changement de politique ou de pratique pour instaurer le changement
- Risquent, si elles ne sont pas traitées, d'empêcher de progresser sur d'autres questions appelant à un changement
- Peuvent contribuer, si elles sont bien traitées, à débloquer des possibilités pour d'autres changements
- Sont des questions qui animent les passions et font consensus sur la nécessité d'un changement
- Ont un problème et une solution qu'il est facile de communiquer en langage simple à des publics divers
- Sont gagnables et/ou réalisables, au moins à long terme à défaut de l'être à court terme
- Exploitent pleinement les opportunités, telles que des moments phares, pour influencer le changement.

Pour découvrir la liste des critères à prendre en compte, veuillez consulter l'OUTIL N° 19 : Liste de contrôle des critères de sélection de la question.



Quel est l'intérêt d'élaborer une « vision du changement » ?

Une vision du changement se concentre sur les solutions et non sur les problèmes. Elle encourage à rêver et offre une source d'inspiration. Elle permet de réfléchir au type de communauté et de société que l'on pourrait avoir si les choses changeaient pour le mieux. Elle peut être très motivationnelle.



L'élaboration d'une vision du changement est importante dans le processus d'identification de la question car elle aide les communautés, les groupes et les organisations à réfléchir aux changements qu'ils souhaitent et/ou ont besoin de voir.

Il est essentiel d'avoir une idée claire du changement que vous souhaitez voir, pour déterminer la question que vous allez sélectionner, le plan que vous allez créer, les données que vous allez recueillir, les progrès que vous allez évaluer et l'impact que vous aurez. Une des façons de visualiser le changement est d'imaginer les gros titres qui apparaîtront dans la presse si votre travail de plaidoyer aboutit. Cet exercice peut être utile car il vous oblige à utiliser un langage concis, simple et accessible au public.

Dans le cadre du processus de planification (cf. Section F1), vous devriez envisager les étapes qui conduiront à ce changement, ainsi que les indicateurs de progrès qui démontreront que ces étapes ont été réalisées.

Il peut aussi être utile d'avoir une vision du changement durant les autres étapes du Cycle de plaidoyer, car les personnes peuvent réagir au changement de manières différentes. On observe aussi parfois une résistance au changement, notamment si la dynamique du pouvoir est menacée ou s'il existe un malentendu sur les implications potentielles, voire de la peur. Dans ce cas, les personnes qui comprennent la vision du changement joueront un rôle important pour convaincre et négocier avec les personnes réfractaires.

ÉTUDE DE CAS

HAÏTI

Haïti était l'un des nombreux pays où l'accessibilité physique et économique était l'une des barrières les plus importantes à l'éducation. Bien des familles défavorisées n'avaient pas d'écoles dans leurs communautés et celles qui en avaient ne disposaient pas des moyens financiers pour y envoyer leurs enfants. C'est un problème qui préoccupait la Fédération des Écoles Protestantes d'Haïti (FEPH), partenaire de Tearfund. Sa vision était de transformer la société haïtienne de façon à ce que chaque enfant puisse bénéficier d'une éducation de base de qualité. Elle a donc décidé, au sein de la Fondation Haïtienne de l'Enseignement Privé (FONHEP) et en coalition avec d'autres, de plaider pour ce changement.

Aux côtés d'autres représentants de la société civile, la FEPH a établi des relations, par le biais de réunions et de discussions, avec le ministre haïtien de l'Éducation et d'autres hauts responsables de la fonction publique, et leur a présenté les besoins des enfants haïtiens les plus défavorisés. Sa requête était simple : elle voulait une politique nationale qui s'engagerait à : réduire le coût de l'enseignement privé pour les familles défavorisées en Haïti, améliorer l'accès et la qualité de l'enseignement primaire dans tout le pays, et promouvoir les écoles communautaires.

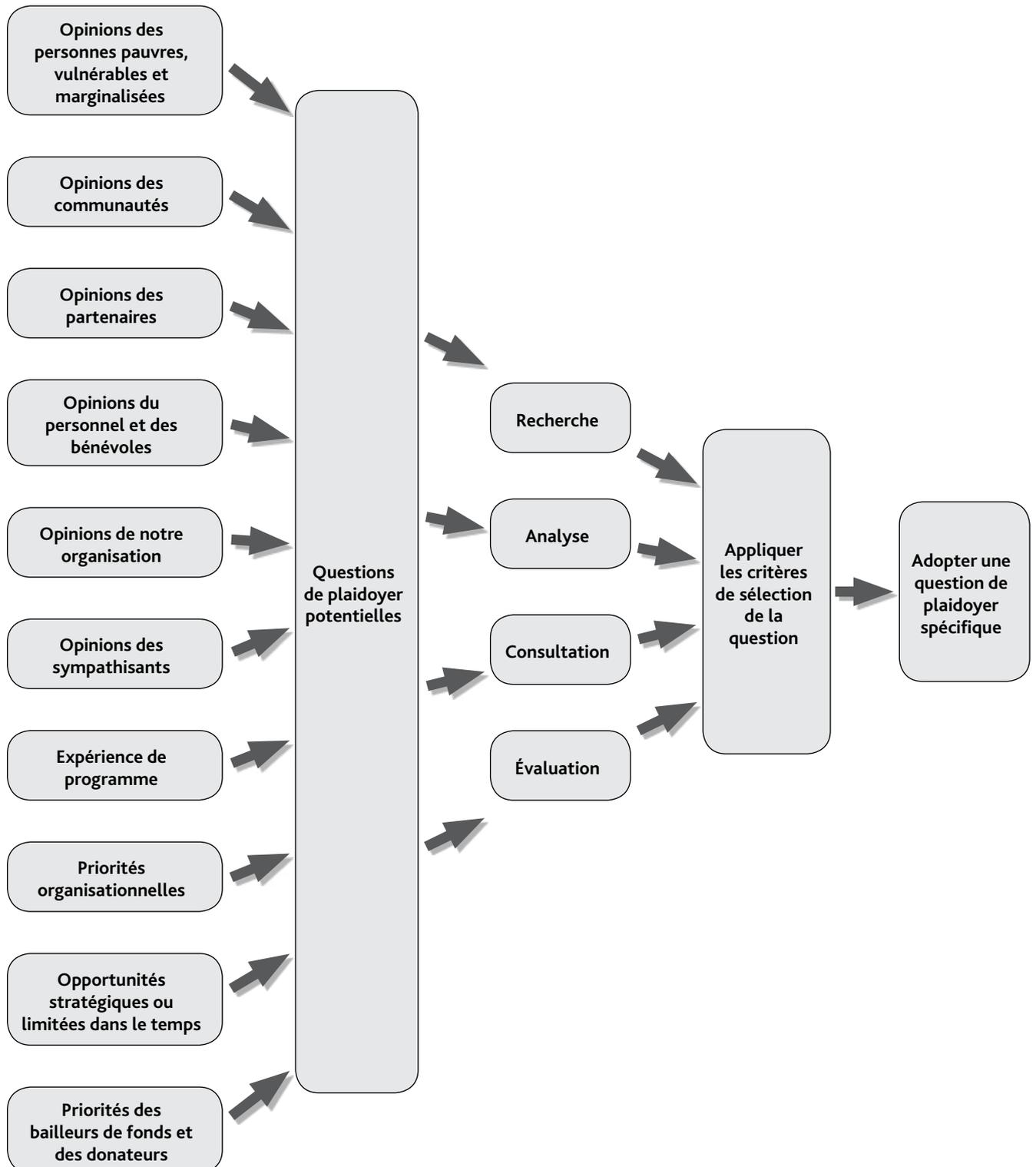
Ce dialogue sectoriel a eu pour résultats la mise en place d'un Office National du Partenariat en Éducation (ONAPE) et l'élaboration d'une politique nationale d'éducation pour tous en Haïti. L'ONAPE est devenu l'organisme officiel chargé de gérer le système d'éducation en Haïti et a mis en place un partenariat opérationnel regroupant toutes les parties concernées par l'amélioration de l'éducation dans le pays. Par ailleurs, la FEPH, au sein de la FONHEP, veille à ce que le ministère de l'Éducation respecte ses engagements de mise en œuvre de la politique nationale d'éducation pour tous. Ce travail se poursuivra jusqu'à ce que la vision du changement se réalise et que tous les enfants haïtiens puissent accéder à une éducation de base de qualité, à un coût abordable.



OUTIL N° 17

Organigramme d'identification de la question

Les questions de plaidoyer potentielles découlent généralement d'une combinaison de facteurs. L'organigramme suivant montre comment certains facteurs principaux s'articulent pour faciliter l'identification de la question.





OUTIL N° 18

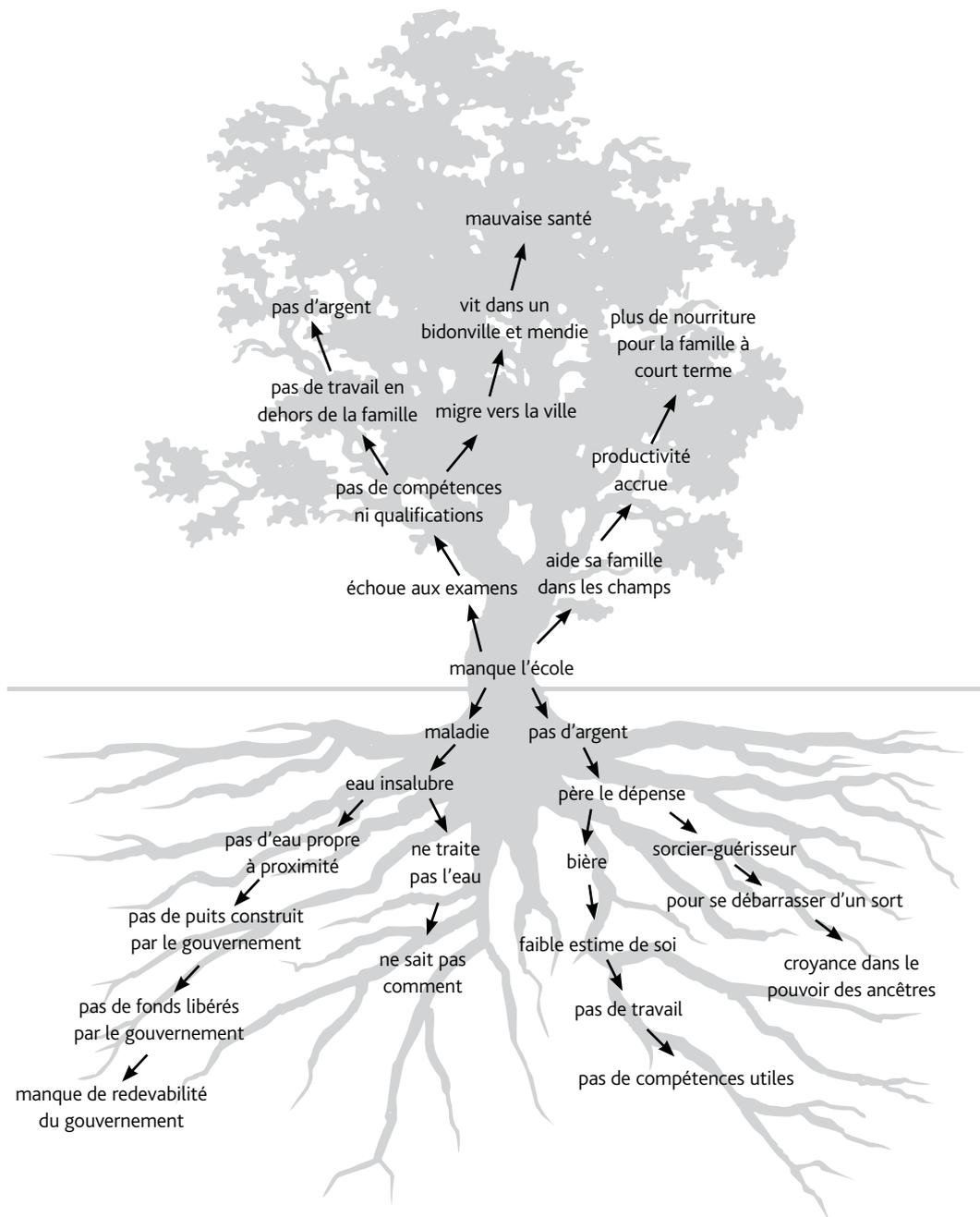
Arbre de problèmes / arbre de solutions

ÉTAPE 1 Un **arbre de problèmes** est utile pour analyser une situation principale et tous les problèmes qui s’y rattachent, y compris les causes d’un problème et les facteurs qui l’aggravent, ainsi que les effets d’un problème et leur impact sur les communautés défavorisées et vulnérables. C’est un outil de représentation visuelle puissant, qui est très utilisé.

Le tronc représente le problème central. Les racines représentent les causes du problème et sont identifiées en posant la question « Mais pourquoi ? ». Les branches représentent les effets du problème et sont identifiées en posant la question « Et alors ? ».

Exemples de branches (effets) dans un arbre de problèmes

Exemples de racines (causes) dans un arbre de problèmes



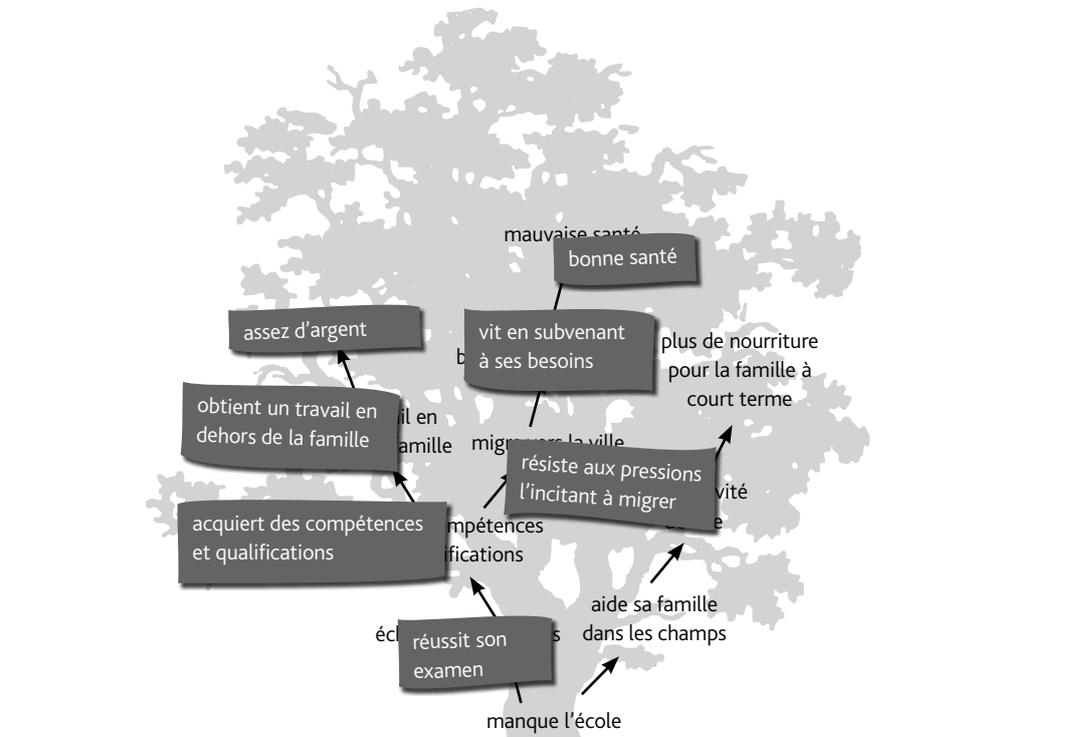
Suite de l'OUTIL N° 18 à la page suivante

ÉTAPE 2 **L'arbre de solutions** s'appuie sur l'arbre de problèmes pour suggérer des solutions potentielles aux problèmes identifiés, en créant une couche supplémentaire. C'est un outil efficace pour déterminer ce qu'il faut faire et proposer pour surmonter un problème. Il est utile pour visualiser le changement que nous voulons voir s'opérer.

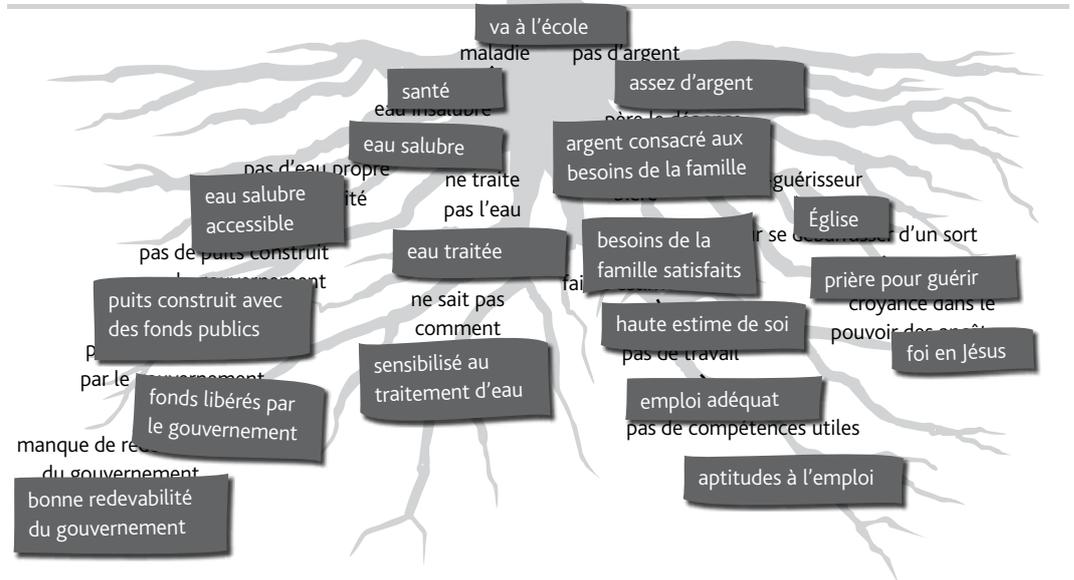
Le tronc représente la vision du changement anticipée une fois le problème central résolu. Les problèmes identifiés au niveau des racines désignent les points où le plaidoyer et d'autres mesures préventives de développement peuvent être recommandés. Les problèmes identifiés au niveau des branches désignent les points où des mesures programmatiques de secours et de développement peuvent être indiquées.

Comme dans tout arbre ordinaire, il existe des racines qui sont cachées et des branches qui sont visibles. Chercher à savoir pourquoi le problème central existe est un élément essentiel de la recherche de la bonne solution, et aide à garantir les bonnes réponses. Il est souvent plus facile de répondre aux effets d'un problème parce qu'ils sont visibles, comme les branches. En revanche, ce sont les causes du problème qui nous aident à voir où doit intervenir le plaidoyer.

Exemples de branches (effets) dans un arbre de solutions



Exemples de racines (causes) dans un arbre de solutions





OUTIL N° 19

Liste de contrôle des critères de sélection de la question

Les critères suivants peuvent servir à évaluer si une question de plaidoyer potentielle est appropriée. C'est un cadre suggéré et une source d'orientation, plutôt qu'une liste prescriptive.



Est-ce une priorité ?	Oui	Non
Est-ce que le fait de traiter cette question aidera à améliorer la vie des personnes qui sont pauvres, vulnérables ou marginalisées ?		
Le plaidoyer contribuera-t-il à un changement sur cette question ?		
Le plaidoyer est-il le meilleur outil pour traiter cette question ? S'agit-il d'une question d'actualité auprès d'autres groupes et organisations ?		



Est-ce réalisable ?	Oui	Non
Cette question a-t-elle une finalité spécifique et réalisable (à long terme ou à court terme) ?		
Existe-t-il des coalitions actives ou possibles pour ajouter de la valeur à la réalisation de la finalité liée à cette question ?		
Avons-nous accès aux décideurs qui peuvent influencer le changement sur cette question, que ce soit par nous-mêmes ou en coalition avec d'autres ?		



Est-ce vendable ?	Oui	Non
La question est-elle suffisamment récente et d'actualité pour mobiliser des publics variés ?		
La question est-elle en rapport avec le mandat de notre organisation et ceux en faveur desquels elle œuvre ?		
Cette question pourrait-elle intéresser les médias ?		
Les sympathisants et les bailleurs de fonds s'intéressent-ils à cette question ?		
La question est-elle d'actualité politique ou en a-t-elle le potentiel ?		
Existe-t-il suffisamment d'histoires et d'exemples pour susciter l'intérêt du public ?		
Existe-t-il une diversité de cibles en rapport avec la question ?		
Est-il possible de relier cette question à d'autres questions pour élargir l'éventail de publics susceptibles de s'y intéresser ?		



Est-ce approprié ?	Oui	Non
La question cadre-t-elle avec les priorités de notre organisation ?		
Faire du plaidoyer sur cette question nous permettra-t-il de remplir les objectifs de notre organisation ?		
Sommes-nous clairs sur notre contribution spécifique (autrement dit, notre « valeur ajoutée ») vers la réalisation d'un changement sur cette question ?		
Si d'autres organisations travaillent sur cette question, est-il si important que nous y travaillions aussi ?		
Un plaidoyer sur cette question permettrait-il d'améliorer la réputation de notre organisation ?		

SECTION D Exercices de formation



EXERCICE N° 20

Identifier et hiérarchiser les questions de plaidoyer

Objectif	S'exercer à identifier et à hiérarchiser les questions de plaidoyer
TYPE	Cet exercice fonctionne bien en petits groupes, mais il peut aussi être réalisé individuellement ou par une organisation en formation interne
MÉTHODES	Analyse de scénario, discussion en petits groupes, brainstorming, classement des priorités, commentaires en plénière
MATÉRIEL	Scénarios, stylos et papier (Version 1), notes repositionnables ou fiches cartonnées (Version 2)
DOCUMENTS À DISTRIBUER	OUTIL N° 17 : Organigramme d'identification de la question OUTIL N° 19 : Liste de contrôle des critères de sélection de la question
PRÉPARATION PRÉALABLE	<ul style="list-style-type: none"> ■ Avant de faire l'exercice, élaborez une série de scénarios et inscrivez-les individuellement sur des feuilles de papier. Ces scénarios doivent s'inspirer des réalités du contexte dans lequel intervient l'atelier de formation. L'idéal serait qu'ils reflètent les problématiques réelles que rencontrent les organisations et communautés dont sont issus les participants. ■ Avant de faire l'exercice, invitez les participants à lire les scénarios et à choisir celui sur lequel ils vont travailler.
ÉTAPES (VERSION 1)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifiez les scénarios qu'ont choisis les participants et formez des petits groupes par scénario choisi. 2. Demandez à chaque groupe de lire son scénario et d'identifier les principaux besoins et problèmes. Dans chaque groupe, une personne va noter ces besoins et problèmes sous la forme d'une liste. 3. Demandez aux participants de travailler individuellement pour classer les éléments de la liste par ordre de priorité. Ils pourront trouver utile l'OUTIL N° 19 : Liste de contrôle des critères de sélection de la question. 4. Chaque participant doit ensuite présenter son classement aux membres de son groupe, et le groupe doit ensuite débattre et convenir du classement collectif des éléments de la liste. 5. Chaque groupe va ensuite présenter son classement aux autres groupes. 6. Accordez du temps à la réflexion et aux commentaires.
ÉTAPES (VERSION 2)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Effectuez la préparation préalable et les étapes 1 à 3 de la Version 1. 2. Inscrivez tous les besoins et problèmes identifiés sur des notes repositionnables ou fiches cartonnées. 3. Demandez aux participants d'aligner les notes ou fiches par ordre de priorité, du plus important au moins important, tout en discutant et en négociant. Ils pourront trouver utile d'utiliser l'OUTIL N° 19 : Liste de contrôle des critères de sélection de la question. 4. Invitez chaque petit groupe à présenter son classement en séance plénière. 5. Accordez du temps à la réflexion et aux commentaires.
LORSQU'IL EST POSSIBLE DE REGROUPER LES PARTICIPANTS PAR ORGANISATION	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demandez aux participants de travailler avec des personnes de leur organisation. 2. Demandez à chaque groupe de réfléchir aux priorités de son organisation. 3. Convenez de critères de classement communs et donnez cinq votes à chaque participant. 4. Invitez-les à user de leurs votes pour classer les priorités de leur organisation par ordre d'importance. 5. Encouragez les commentaires, la réflexion et la discussion.



EXERCICE N° 21

« Mais pourquoi ? » et « Et alors ? »

Objectif Au stade 1 de cet exercice, l'objectif est d'identifier et d'analyser les causes et les effets d'un problème, afin de pouvoir le traiter de la manière la plus appropriée. Au stade 2, l'objectif est de convertir les causes et les effets d'un problème en solutions.

TYPE Exercice en groupe

CONSEILS Cet exercice interactif et stimulant est idéal après une pause déjeuner. Accordez au moins deux à trois heures pour le stade 1 et une à deux heures pour le stade 2. Il est important de prendre le temps de bien définir la question qui va former le tronc de l'arbre, car tout le reste va en découler. Toute la difficulté est ensuite de décider, parmi les nombreux effets et causes, de ceux que l'on va traiter, et du type d'intervention à mener.

MÉTHODES Discussion plénière, travail en petits groupes, dessins

MATÉRIEL Grandes feuilles de papier, stylos ou marqueurs, notes repositionnables ou fiches cartonnées

DOCUMENT À DISTRIBUER OUTIL N° 18 : Arbre de problèmes / arbre de solutions

- ÉTAPES (STADE 1)**
1. En séance plénière, demandez aux participants de parvenir à un consensus sur les principales questions de plaidoyer qui ont été identifiées, puis divisez-les en petits groupes qui vont chacun discuter d'une question. Donnez à chaque groupe une grande feuille de papier, des notes repositionnables ou fiches cartonnées, et une sélection de stylos ou marqueurs.
 2. Demandez à chaque groupe de dessiner le tronc de l'arbre au milieu de la feuille de papier, et d'inscrire la question de plaidoyer qu'ils ont identifiée au centre du tronc. Il est essentiel de bien définir cette question centrale car sinon tout l'exercice est voué à l'échec. Laissez par conséquent suffisamment de temps à chaque groupe pour se mettre d'accord sur l'énoncé.
 3. Invitez chaque groupe à se poser la question du « Pourquoi ? » à propos de l'énoncé inscrit sur le tronc. Au fur et à mesure que les participants identifient des réponses, ils doivent les noter individuellement sur des notes ou des fiches, et les placer sous le tronc, comme s'il s'agissait de racines. Ils doivent continuer à poser la question « Mais pourquoi ? » jusqu'à ce qu'ils ne puissent pas aller plus loin dans l'explication des causes du problème. L'utilisation de notes ou fiches permet de les déplacer facilement si nécessaire. Utilisez l'outil N° 18 : Arbre de problèmes / arbre de solutions pour aider. À chaque question « Mais pourquoi ? », les participants pourront donner plusieurs réponses et ils devront donc répéter l'exercice plusieurs fois pour identifier le plus de racines (causes du problème) possibles.
 4. Une fois les racines identifiées, invitez les participants à continuer à travailler en petits groupes pour identifier les effets du problème, en posant la question « Et alors ? » à propos de l'énoncé inscrit sur le tronc. Au fur et à mesure qu'ils identifient des réponses, ils doivent les noter individuellement sur des notes ou des fiches, et les placer au-dessus du tronc, comme s'il s'agissait de branches. Ils doivent continuer à poser la question « Et alors ? » jusqu'à ce qu'ils ne puissent pas aller plus loin dans l'explication des effets du problème. L'utilisation de notes ou fiches permet de les déplacer facilement si nécessaire. Une fois encore, utilisez l'outil N° 18 : Arbre de problèmes / arbre de solutions pour aider. À chaque question « Et alors ? », les participants pourront donner plusieurs réponses et ils devront donc répéter l'exercice jusqu'à ce qu'ils aient identifié le plus de branches (effets du problème) possibles.
 5. Facilitez une discussion plénière sur ce premier stade de l'exercice, en soulignant l'importance d'identifier le plus de facteurs contributifs possibles pour disposer d'une vue d'ensemble.
- ÉTAPES (STADE 2)**
1. Demandez aux participants de rester dans le même groupe qu'au stade 1, et donnez à chaque groupe de nouvelles notes repositionnables ou fiches cartonnées (si possible d'une couleur différente de celles qu'ils ont utilisées au stade 1) et une sélection de stylos ou marqueurs.

2. Demandez à chaque groupe de relire l'énoncé qui figure sur le tronc de leur arbre avant de le recouvrir d'une note repositionnable ou fiche cartonnée, et de décrire leur vision de la situation idéale qu'ils aimeraient voir apparaître à la place du problème. (Il est important de bien décrire cette vision, car elle va avoir de l'importance au moment de la planification !)
3. Expliquez que d'une manière générale, il est possible de convertir les racines de l'arbre de problèmes en solutions à traiter par le biais d'un travail de plaidoyer, tandis que les branches de l'arbre de problèmes, elles, peuvent être converties en solutions à traiter par le biais d'un travail de développement.
4. Pour chacune des racines, demandez aux participants de convertir les causes du problème en visions, en identifiant des solutions potentielles puis en discutant de la manière dont les solutions pourraient améliorer la situation, et de noter les conséquences sur des notes repositionnables ou fiches cartonnées qu'ils vont ensuite placer sur chaque cause identifiée. Utilisez l'OUTIL N°18 : Arbre de problèmes / arbre de solutions pour aider.
5. Pour chaque vision énoncée, demandez aux participants d'identifier les solutions nécessaires, ainsi que les aspects qui requièrent un plaidoyer. (Par exemple : une intervention de plaidoyer peut viser à s'assurer que le gouvernement respecte ses engagements d'affecter des fonds à la construction d'un puits, et veiller à ce que le puits soit ensuite construit avec des fonds publics. Le plaidoyer peut aussi viser à changer le mode de représentation des groupes communautaires dans le processus politique local, et à appeler le gouvernement à plus de redevabilité.)
6. Si vous en avez le temps, faites de même pour chacune des branches, en identifiant des solutions pour les effets et en évaluant les conséquences de ces solutions.
7. Facilitez une discussion plénière sur l'exercice. Expliquez qu'il n'est pas possible de tout traiter en même temps, et qu'il est donc important de choisir la solution qui aura le plus d'impact, sera la plus facile à réaliser ou représentera un compromis raisonnable. Évaluez le degré de réalisme des diverses solutions et identifiez les éléments que le travail de plaidoyer pourra traiter en priorité.



EXERCICE N° 22

Élaborer une « vision du changement »

Objectif S'exercer à élaborer une vision du changement

TYPE	Cet exercice fonctionne bien en petits groupes, mais il peut aussi être réalisé individuellement ou par une organisation en formation interne
MÉTHODES	Réflexion individuelle, discussion en petits groupes, commentaires en plénière, dessins, jeu de rôle
MATÉRIEL	Scénarios de l'EXERCICE N° 20 : Identifier et hiérarchiser les questions de plaidoyer (facultatif)
DOCUMENTS À DISTRIBUER	OUTIL N° 17 : Organigramme d'identification de la question OUTIL N° 19 : Liste de contrôle des critères de sélection de la question
ÉTAPES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demandez aux participants de réfléchir individuellement au contexte dans lequel ils travaillent ou, s'ils le préfèrent, au contexte décrit dans les scénarios utilisés dans l'EXERCICE N° 20 : Identifier et hiérarchiser les questions de plaidoyer. En gardant à l'esprit le contexte choisi, invitez-les à répondre aux questions suivantes : <ul style="list-style-type: none"> • « Où voulons-nous être ? » Cette question incite à réfléchir à quoi ressemblerait un monde parfait pour la communauté ou la société dans le contexte donné. • « Que voulons-nous obtenir ? » Cette question incite à réfléchir à ce que nous voulons voir changer pour le mieux dans le contexte donné. 2. Si des participants ont choisi le même scénario que d'autres participants, divisez-les en petits groupes et invitez-les à partager entre eux leurs visions de changement. S'ils ont travaillé sur des scénarios différents, encouragez-les à travailler en petits groupes avec d'autres participants qui s'intéressent à des questions identiques ou similaires.

3. Par petits groupes, les participants doivent créer une vision collective du changement. Ils doivent décider de la manière dont ils vont présenter cette vision, et s'ils vont le faire en l'écrivant, en la dessinant ou en la jouant comme une pièce de théâtre. Ils peuvent s'aider de l'OUTIL N° 19 : Liste de contrôle des critères de sélection de la question.
4. Chaque groupe doit ensuite présenter sa vision en séance plénière selon la méthode de présentation qu'il aura choisie.
5. Accordez du temps à la réflexion et aux commentaires.



EXERCICE N° 23

Imaginer les gros titres de la presse

Objectif Comprendre les questions de plaidoyer sous l'angle de la solution plutôt que du problème, et visualiser sous la forme d'un gros titre le changement que vous voulez voir

CONTEXTE Cet exercice peut aider à montrer la relation entre l'identification de la question, la recherche et l'analyse, et la planification. Il est utile car il oblige à se concentrer sur le changement dès le départ et à utiliser un langage simple et accessible. Il fonctionne bien en petits groupes ou en binômes, mais il peut aussi être réalisé individuellement ou par une organisation en formation interne.

MÉTHODES Réflexion individuelle, travail en binôme, discussion en petits groupes, présentation

DOCUMENT À DISTRIBUER OUTIL N° 19 : Liste de contrôle des critères de sélection de la question

PRÉPARATION PRÉALABLE

1. Recherchez dans des journaux ou sur des sites d'information en ligne une sélection d'articles aux titres accrocheurs. L'idéal serait de trouver des articles qui parlent de changement, que ce soit à court, moyen ou long terme.
2. Découpez ou imprimez une sélection qui montre différents types de changement, et différents styles de langage.

ÉTAPES

1. Demandez aux participants de travailler par deux, et donnez à chaque binôme au moins un titre d'article.
2. Demandez à chaque binôme de déterminer le changement décrit par le titre et la question traitée, et de dire si le titre est efficace ou pas, et pourquoi. Accordez-leur quelques minutes pour le faire.
3. Rassemblez tous les participants et invitez quelques binômes à partager leurs réflexions sur le titre qu'ils avaient à étudier.
4. Invitez maintenant les mêmes binômes à réfléchir au contexte dans lequel ils travaillent ou au contexte décrit dans les scénarios utilisés pour l'EXERCICE N° 20 : Identifier et hiérarchiser les questions de plaidoyer, et à répondre aux questions suivantes :
 - Si un important changement pour le meilleur se produit sur les cinq à dix prochaines années dans ce contexte (ou scénario), que diront les gros titres de presse ?
 - Si notre plaidoyer aboutit au changement anticipé dans notre contexte (ou scénario), que diront les gros titres de presse ?

Demandez à chaque binôme de n'utiliser que cinq à dix mots, et soulignez l'importance de bien résumer le changement dans le titre. Ils peuvent aussi rédiger un sous-titre s'ils ont besoin de préciser ou d'expliquer plus longuement l'effet direct du plaidoyer.
5. Invitez les participants à regagner leur place et à présenter leur titre (et sous-titre, s'il y a lieu). Invitez les autres participants à commenter le titre et à suggérer des améliorations.
6. Expliquez l'importance de se concentrer sur les solutions plutôt que sur les problèmes au moment de décider des questions de plaidoyer potentielles, et en quoi ceci peut aider au moment de la recherche, de l'analyse et de la planification. Aidez-vous pour cela des notes à l'usage du facilitateur.
7. Regroupez les gros titres et affichez-les au mur.

E1

Étape 2 du Cycle de plaidoyer

Recherche et analyse – Vue d'ensemble

La Section E1 présente l'Étape 2 du Cycle de plaidoyer. Elle explique en quoi le succès du plaidoyer repose sur la qualité de l'information, qui doit être exacte, fiable et suffisante. Elle traite de l'importance d'approfondir les questions de plaidoyer identifiées à l'Étape 1 du Cycle de plaidoyer pour mieux en comprendre les causes, les effets et les solutions potentielles, dans le contexte plus large. Elle examine également les types et les sources d'informations à rechercher et à analyser, et comment évaluer leur utilité.

La Section E1 présente les outils que l'on peut utiliser dans le cadre d'un atelier de formation ou d'une recherche documentaire. Pour connaître les outils utiles dans le cadre d'une recherche sur le terrain, il est bon d'utiliser un manuel traitant d'évaluation participative en milieu rural ou d'apprentissage et action participatifs.



Notes à l'usage du facilitateur

Cette section pose une série de questions auxquelles elle apporte des réponses. Le facilitateur de l'atelier de formation devra se familiariser avec ce matériel.

- Pourquoi est-il nécessaire de faire de la recherche et de l'analyse en matière de plaidoyer ? 84
- Comment faire de la recherche et de l'analyse ? 85
- De quelles informations avons-nous besoin ? 87
- De quels types d'informations avons-nous besoin ? 88
- Quelles sont les sources d'informations disponibles ? 89
- Comment identifier les politiques et les pratiques à rechercher et à analyser ? 90



Outils

Cette section décrit les outils qui peuvent nous aider à mettre en pratique ce que nous avons appris. Dans le cadre d'un atelier de formation, ces outils peuvent servir de documents à distribuer.

- OUTIL N° 20 : Perceptions de l'information 92
- OUTIL N° 21 : Analyse contextuelle 93
- OUTIL N° 22 : Cadre de capacité, redevabilité et réactivité 94
- OUTIL N° 23 : Cadre de politiques et de pratiques 96
- OUTIL N° 24 : Cadre d'identification des ressources 97



Exercices de formation

Cette section propose des exercices de formation interactive réalisables en groupe, destinés à approfondir les questions soulevées et à mettre en pratique les outils de formation. Ces exercices conviennent parfaitement dans le cadre d'un atelier de formation.

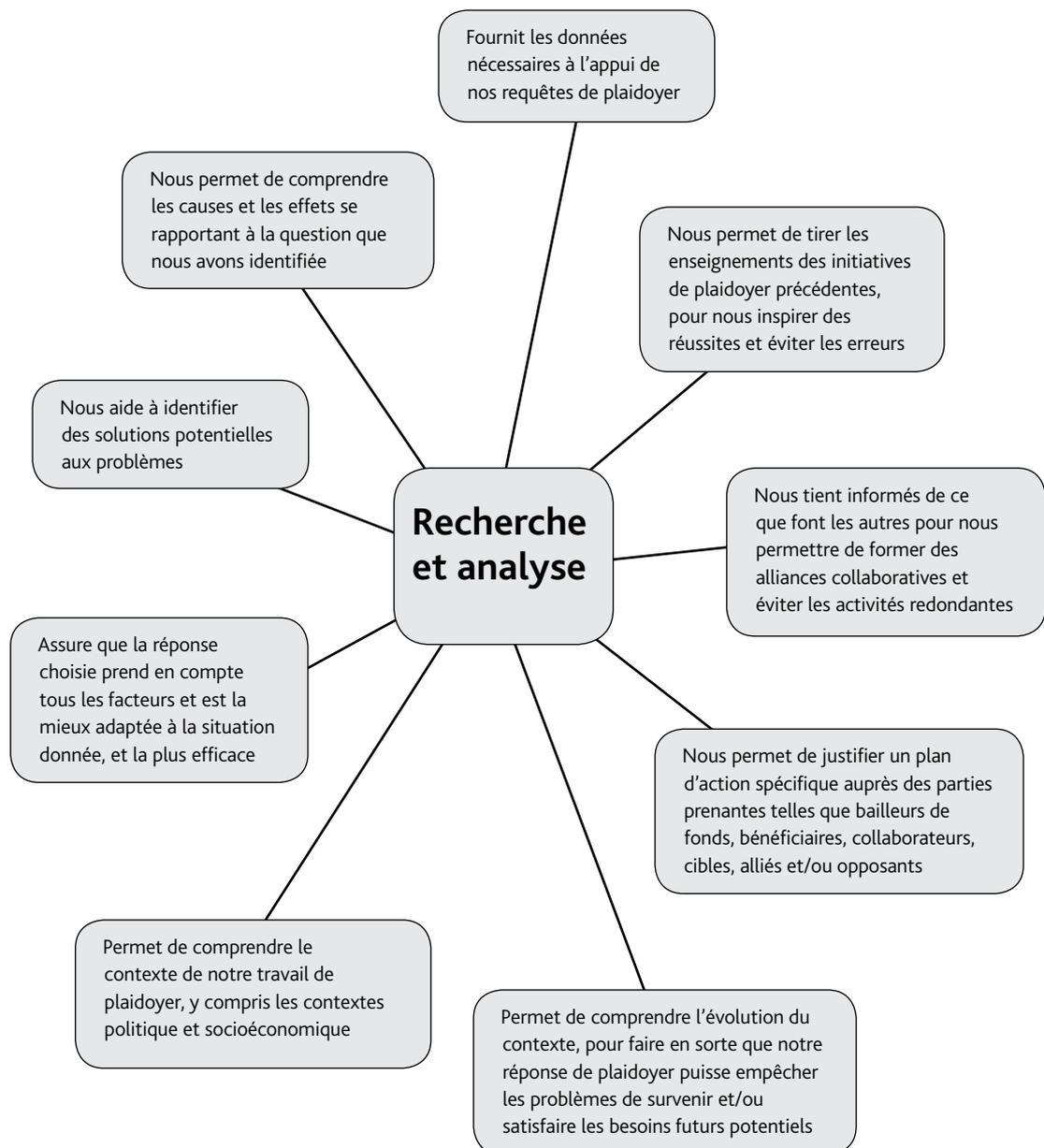
- EXERCICE N° 24 : Évaluer l'objectivité et l'utilité des informations 99
- EXERCICE N° 25 : Collecter les informations 100
- EXERCICE N° 26 : Analyse des politiques et des pratiques 101
- EXERCICE N° 27 : Analyse des ressources 101

SECTION E1 Notes à l'usage du facilitateur

 Pourquoi est-il nécessaire de faire de la recherche et de l'analyse en matière de plaidoyer ?

Tout le travail de plaidoyer doit reposer sur des informations exactes, fiables et suffisantes. Dans la plupart des cas, la recherche et l'analyse constituent le seul moyen d'obtenir ces informations. Elles consistent à recueillir, à examiner et à vérifier l'information. Un plaidoyer réussi exige de disposer en temps voulu d'informations pertinentes et accessibles par les personnes que nous essayons d'influencer.

Avec une recherche et une analyse de qualité, notre plaidoyer reposera sur un argument rationnel, appuyé par des données probantes. Si nous n'avons pas fait de recherche et d'analyse, ou si notre recherche et analyse n'a pas été adéquate, notre plaidoyer risque d'échouer. C'est pourquoi il est extrêmement important de faire de la recherche et de l'analyse dans un plaidoyer.



Comment faire de la recherche et de l'analyse ?

La recherche concerne la collecte ciblée d'informations et de données, tandis que l'analyse tente de comprendre ce que montrent les données et d'en tirer des conclusions.

Selon la question, nous pouvons être amenés à devoir faire de la recherche primaire et/ou secondaire avant de passer à l'analyse. Le rôle de nombreuses organisations n'est pas de faire de la recherche elles-mêmes, mais d'utiliser des travaux de recherche documentés produits par d'autres (y compris l'ONU, les universités, les groupes de réflexion et d'autres ONG) et d'apporter l'expérience des communautés locales dans les discussions sur la question.



■ Recherche primaire

La recherche primaire provient de sources originales. C'est une information de première main obtenue directement auprès des personnes concernées et affectées.

Si nous décidons de faire de la recherche primaire, nous devons identifier les personnes à interroger ou étudier, ce que nous allons leur demander, et comment. Par exemple, nous pouvons décider d'interroger ou d'étudier un échantillon représentatif d'une population, ou toutes les personnes d'un secteur particulier.

L'éventail de personnes sur lequel notre recherche va porter doit être large et représentatif de l'ensemble de la population, et prendre en compte le sexe, l'âge, la situation de famille et d'autres caractéristiques principales, de manière à pouvoir en tirer des conclusions correctes. Nous ne devons pas nous appuyer sur le point de vue d'une seule personne ou d'un groupe exclusif de personnes.

ÉTUDE DE CAS

ASIE CENTRALE

Après avoir suivi une formation au plaidoyer avec un partenaire de Tearfund en Asie centrale, une dirigeante communautaire a décidé de mener une étude auprès d'un échantillon de membres de sa communauté en les consultant sur les besoins prioritaires de la communauté, ainsi que sur les causes et effets de ces besoins. Elle a également discuté avec eux des solutions possibles à leurs besoins, avant d'établir des relations avec l'administration locale concernée, avec et au nom de la communauté.

Les résultats de cette étude ont abouti au lancement d'une campagne de plaidoyer conjointe réclamant la construction de routes d'accès à deux lieux inaccessibles où résidaient les personnes les plus pauvres et les plus vulnérables de la communauté. La campagne avançait l'argument que les routes ouvriraient ces lieux au commerce et augmenteraient le niveau de vie des résidents, les deux sujets de préoccupation mis en lumière par l'étude.

Les agents de l'administration locale ont d'abord réagi de manière sceptique et menaçante. Ils ne souhaitaient pas voir la communauté gagner en autonomie. Néanmoins, la dirigeante communautaire a mobilisé les personnes des lieux inaccessibles pour qu'elles s'expriment et, à l'occasion de réunions, ces personnes ont joint leur voix à celle d'autres membres de la communauté pour réclamer la construction des routes. N'ayant pas d'autre choix que d'écouter, l'administration locale a fini par transmettre la demande au ministère national chargé de l'équipement et des transports, qui a approuvé les travaux et affecté des fonds pour les financer. Les routes ont ensuite été construites.

■ Recherche secondaire

La recherche secondaire provient de sources qui existent déjà. Il s'agit d'une information de seconde main qui a été documentée. On l'appelle souvent recherche « documentaire », car elle peut s'effectuer à partir de sites Internet, d'ouvrages, de rapports, de consultations, de statistiques ou d'informations rassemblées par d'autres chercheurs.

Si nous décidons de faire de la recherche secondaire, nous devons identifier des sources fiables et faciles à utiliser. Par exemple, nous pouvons décider de consulter d'importants sites Internet ou rapports de recherche que nous savons corrects, crédibles et actualisés. Il est souvent utile de demander à d'autres personnes de conseiller et de recommander des sources de qualité. Une fois que nous nous sommes familiarisés avec la question et les sources que nous avons identifiées, il devient plus facile par la suite de se tenir au courant des changements d'informations.

ÉTUDE DE CAS

NIGER

L'organisation JEMED (Jeunesse en Mission Entraide et Développement), partenaire de Tearfund, est engagée auprès de nombreuses communautés pastorales au Niger. Lorsque le parlement nigérien a annoncé son intention de créer une loi qui aurait un impact sur les moyens de subsistance des éleveurs nomades, JEMED a décidé d'agir.

Les membres de JEMED ont su qu'ils allaient devoir faire des recherches pour comprendre les dispositions de la loi et ses implications si elle était votée. Avec l'aide de Tearfund, ils ont pu accéder à des conseils juridiques gratuits pour les aider dans leurs recherches. Ceci leur a permis de découvrir que la nouvelle loi aurait pour conséquence de restreindre fortement les droits fonciers des communautés nomades. Ils ont aussi pu identifier des moyens d'améliorer le projet de texte de la loi.

Une fois ces informations de recherche en main, JEMED a organisé des réunions communautaires pour sensibiliser les éleveurs sur leurs droits fonciers et sur les responsabilités du gouvernement à leur égard. Les membres de JEMED ont aussi rencontré des responsables de l'administration locale et nationale pour expliquer les problèmes soulevés par le projet de loi et proposer des recommandations sur les moyens de l'améliorer.

Ces recommandations furent acceptées dans un premier temps. Mais par la suite, le gouvernement a menacé de voter la loi sans adopter les recommandations. JEMED a alors repris son action de plaidoyer et s'est engagée dans un dialogue crucial. Elle a cette fois insisté sur la nécessité de consulter les communautés pastorales, afin que leurs besoins et leurs droits soient pris en compte de façon directe. Il s'en est suivi une consultation, facilitée en partie par JEMED, qui a amené le gouvernement à interrompre le projet de loi.

■ Analyse

L'analyse consiste à examiner les données de recherche que nous avons recueillies, à s'interroger sur ces données, à identifier des fils conducteurs, des thèmes et des lacunes (y compris des failles) et à en tirer des conclusions et des recommandations principales que l'on va pouvoir diffuser. L'analyse permet une compréhension plus approfondie des données de recherche.

Parfois, il peut être tentant de passer tout son temps à recueillir des informations, à les étudier et à les analyser, et de ne consacrer aucun temps à l'action véritable. C'est pourquoi il est important d'atteindre un bon équilibre et d'obtenir suffisamment d'informations pour appuyer notre action, mais sans aller au point d'en recueillir tellement que notre action en est paralysée !

ÉTUDE DE CAS

SOUDAN

Dans le cadre d'un rapport basé sur son expérience au Darfour, Tearfund a étudié et analysé le contexte environnemental dans cette région. De façon systématique en posant des questions et en identifiant des éléments communs, Tearfund a pu déterminer des moyens pratiques de soutenir le travail de secours et de réduire les risques de dégradation de l'environnement à terme au Darfour.

Afin d'atténuer les dommages à l'environnement encourus par les générations futures, l'analyse recommandait des évaluations environnementales systématiques, la promotion de technologies alternatives d'énergie et de construction, et une meilleure résilience à la sécheresse. De ce fait, le message du rapport était clair : une utilisation plus durable des ressources naturelles contribuerait à réduire la pauvreté et les risques de nouveaux conflits dans des régions comme le Darfour. Le rapport a reçu une large couverture et a eu un impact substantiel sur la réponse apportée par la communauté internationale au Darfour, au point où toutes les organisations, qu'il s'agisse de l'ONU ou des ONGI, ont commencé à se disputer le titre de champion de l'environnement durable.

Par la suite, le plan de travail de l'ONU pour le Darfour a ciblé l'environnement comme thème principal. Le Secrétaire général adjoint de l'ONU, à la suite des travaux de recherche effectués au Soudan, a soutenu l'appel lancé par les organisations humanitaires à l'adresse du gouvernement et des responsables civils soudanais pour prendre des mesures face à l'impact significatif du conflit sur l'environnement, notamment sur la couverture forestière et les ressources en eau, sous l'effet, entre autres, de déplacements massifs de population. En tant qu'auteur du rapport, Tearfund a vu ses efforts reconnus pour avoir encouragé une approche globale intégrée bien plus large qu'une intervention traditionnelle de réponse aux catastrophes, puisqu'elle traitait de nombreuses questions complexes comme les moyens de subsistance, les conflits, l'instabilité politique et la durabilité environnementale.



De quelles informations avons-nous besoin ?

Nous ne devons recueillir que des informations exactes, fiables, pertinentes et suffisantes. Elles doivent nous permettre d'arriver à mieux comprendre la question. Chaque fois que c'est possible, nous devons essayer d'utiliser la technique de triangulation, autrement dit d'utiliser au moins deux types ou sources d'informations différents pour vérifier nos données.

Il est de bonne pratique de recueillir des informations sur les aspects suivants, en nous servant des outils les plus appropriés :

■ **Le contexte**

Quel est le contexte spécifique du problème identifié ? Quelle est la situation plus générale dans le pays, en termes de facteurs socioéconomiques, culturels, économiques, religieux et environnementaux ?

Utilisez l'OUTIL N° 21 : Analyse contextuelle

■ **Les causes**

Quelles sont les causes du problème ? Quels sont ses facteurs aggravants ? Existe-t-il des facteurs socioéconomiques, culturels, économiques, religieux, environnementaux ou autres ?

Utilisez l'OUTIL N° 18 : Arbre de problèmes / arbre de solutions

■ **Les effets**

Quels sont les effets du problème ? En quoi affecte-t-il les communautés pauvres et vulnérables ?

Utilisez l'OUTIL N° 18 : Arbre de problèmes / arbre de solutions

■ **Le rôle du gouvernement**

Quel est le rôle du gouvernement concernant le problème ? Quelles lois, politiques et pratiques se rapportent au problème ? Quelles sont les informations budgétaires disponibles en lien avec le problème ?

Utilisez l'OUTIL N° 23 : Cadre de politiques et de pratiques

■ Les cibles

Qui a le pouvoir et l'autorité d'instaurer le changement ? Ces personnes sont-elles disposées à faire quelque chose et en sont-elles capables ? Comment accéder à ces personnes ? Sont-elles ouvertes à la discussion ? Reconnaisent-elles qu'elles ont des responsabilités dans ce domaine de politique ?

Utilisez l'OUTIL N° 25 : Matrice des parties prenantes et l'OUTIL N° 26 : Matrice des alliés et des opposants, à la Section E2.

■ Les solutions

Que pensons-nous qu'il faudrait faire pour résoudre le problème ? Qu'allons-nous proposer ? Nos propositions sont-elles réalistes ? Comment allons-nous défendre notre position ? Avons-nous une vision claire du changement et un plan clair pour réaliser le changement ?

Utilisez l'OUTIL N° 18 : Arbre de problèmes / arbre de solutions

■ Les parties prenantes

Qui d'autre s'intéresse au problème ? Si des parties prenantes sont favorables à notre demande, comment pouvons-nous travailler avec elles en tant qu'alliés ? Si elles sont indécises, comment pouvons-nous les convaincre de nous aider ? Si elles sont opposées à notre demande, comment répondre à leurs objections en tant qu'opposants ?

Utilisez l'OUTIL N° 25 : Matrice des parties prenantes et l'OUTIL N° 26 : Matrice des alliés et des opposants, à la Section E2.

■ Les ressources

Quelles sont les ressources (moyens financiers, équipement, bénévoles, fournitures, locaux, etc.) dont nous pourrions disposer pour faciliter notre travail de plaidoyer ?

Utilisez l'OUTIL N° 24 : Cadre d'identification des ressources



De quels types d'informations avons-nous besoin ?

Nous avons besoin d'informations qui vont fournir des faits, des chiffres, des données, des récits et des preuves que nous allons pouvoir utiliser pour rechercher et analyser la situation. Il est important de rassembler un mélange d'informations quantitatives et qualitatives.

Le fait d'utiliser différents types d'informations peut nous aider à avoir une vue plus équilibrée de la question, à vérifier les faits, à comprendre les derniers développements, à identifier les cibles et les alliés potentiels, et à comprendre les arguments des opposants éventuels.

Parmi ces types d'informations peuvent figurer :



Il est important de réfléchir à la manière dont nous allons utiliser ces différents types d'informations. Certaines informations peuvent être considérées comme plus fiables et/ou légitimes que d'autres. Cette considération peut influencer sur l'efficacité de notre travail de plaidoyer.

L'OUTIL N° 20 : Perceptions de l'information explique comment les différents types d'informations peuvent être perçus par différents décideurs.



Quelles sont les sources d'informations disponibles ?

Pour nous aider à trouver des informations utiles pour notre plaidoyer, il existe de nombreuses sources que nous pouvons consulter et de nombreuses personnes que nous pouvons interroger. Certaines informations seront faciles à obtenir, tandis que d'autres vont demander des efforts de recherche.

Il est bon de faire une distinction entre les sources d'informations primaires et secondaires.

■ Les sources d'informations primaires

Une source d'information primaire est une source d'information de première main originale. Elle nous fournit des informations provenant directement des personnes affectées, concernées ou intéressées par la question. Ce sont des informations que nous recueillons nous-mêmes, de manière méthodique et précise, à l'aide d'outils de collecte de données tels qu'entretiens, questionnaires, observation ou analyse statistique.

ÉTUDE DE CAS

RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO (RDC)

La ville de Goma, en RDC, n'avait aucun système officiel de gestion des déchets et il était courant de voir d'immenses tas d'ordures s'amonceler dans les quartiers. Joel Tembo Vwira, un résident local soutenu par le programme Inspired Individuals de Tearfund, a alors décidé de faire des recherches pour savoir si les habitants de Goma étaient disposés à payer pour un système organisé de gestion des déchets et s'ils en avaient les moyens, mais également pour déterminer quelles étaient les obligations légales de l'administration locale en matière de collecte de déchets. Au terme de ces recherches menées avec l'aide d'étudiants locaux, Joel a établi qu'une majorité des ménages, des entreprises et des ONG était prête à payer pour un service professionnel. Il a aussi découvert que l'administration locale était responsable de la propreté générale de la ville.

Avec ces résultats de recherche, Joel a fait pression sur les responsables de la mairie de Goma et sur le ministre de l'Environnement de la province. Il a pu prouver que la gestion des déchets était un problème considérable, il leur a rappelé leurs obligations légales et leur a demandé de fournir un système organisé de gestion des déchets. En conséquence de cette action, les autorités de la ville ont affecté aux activités de recyclage un terrain situé à 15 km de Goma. Joel a travaillé de concert avec les autorités, les propriétaires terriens et une entreprise privée pour mettre en place un service professionnel de collecte, de tri et de recyclage des déchets, destiné à desservir des milliers de résidents. L'amélioration de la gestion des déchets dans les foyers et la réduction des dépôts d'ordures dans la ville ont eu un impact positif sur la santé, et les usagers du service ont fait remarquer qu'il y avait moins de moustiques.

■ Les sources d'informations secondaires

Une source d'information secondaire est une source d'information de seconde main. Elle nous fournit des informations qui existent déjà ou qui ont été recueillies par quelqu'un d'autre. Parmi les sources potentielles de recherche secondaire figurent :

- **L'INTERNET** : riche en informations, à condition de savoir comment rechercher et où
- **LES BIBLIOTHÈQUES** : un bibliothécaire peut nous aider à localiser les informations nécessaires
- **LES UNIVERSITÉS** : nous pouvons bénéficier de la recherche universitaire, des colloques et des bibliothèques rattachées aux universités
- **L'ADMINISTRATION** (locale, nationale et bureau des statistiques) : sources d'informations sur les politiques et les statistiques

- **LES ONG ET INSTITUTS DE RECHERCHE** : produisent souvent des documents de recherche et fournissent des informations
- **LES BAILLEURS DE FONDS ET ORGANISMES INTERNATIONAUX** : fournissent des analyses détaillées, souvent sur plusieurs années
- **LES MÉDIAS** (journaux, magazines, radio, télévision) : bonne source de récits et de citations.

ÉTUDE DE CAS

NÉPAL

Le Népal a une loi de planification nationale censée être inclusive, qui permet aux communautés locales de contribuer aux plans et budgets locaux et de district. Le gouvernement central a toujours la possibilité de définir ses propres priorités, mais la loi fournit un mécanisme d'autonomisation des communautés locales qui leur permet d'exprimer leurs propres priorités et de faire entendre officiellement leurs préoccupations. Malheureusement, ce processus n'a suscité qu'un faible engagement. De nombreuses communautés n'ont même pas connaissance de cette possibilité et les décisions sont souvent prises par un groupe restreint d'hommes politiquement influents et auto-sélectionnés.

United Mission to Nepal (UMN), partenaire de Tearfund, avait entendu parler de cette loi et compris l'intérêt qu'elle présentait pour le travail qu'elle menait avec des communautés locales sur des questions de bonne gouvernance. Les membres de l'UMN ont donc fait des recherches sur la loi en se servant d'Internet, en contactant les ministères et en demandant à d'autres organisations ce qu'elles en savaient. Ces recherches les ont aidés à comprendre la faiblesse de l'engagement à faire respecter cette loi, et leur a permis de réfléchir à des moyens de la faire appliquer.

Ils ont aussi décidé de sensibiliser à cette loi pour permettre aux communautés de participer plus facilement au processus de planification locale, et pour améliorer la transparence et la redevabilité du gouvernement. Pour cela, ils ont organisé des réunions communautaires rassemblant des membres et des dirigeants de la communauté, des représentants des partis politiques et les médias, et ont mis en place des ateliers de formation.

Une fois informées de leur droit à participer à la planification locale, les communautés ont reçu un soutien pour élaborer des propositions reflétant leurs besoins et leurs priorités, et pour les présenter conformément à la loi. Ces réunions participatives ont fait en sorte que toutes les voix puissent se faire entendre, et ont permis de sélectionner des propositions qui reflétaient véritablement les préoccupations de la communauté. Cette action a également permis aux membres de ces communautés, ainsi autonomisés, de poursuivre eux-mêmes le processus sans plus avoir besoin de soutien.



Comment identifier les politiques et les pratiques à rechercher et à analyser ?

Le travail de recherche et d'analyse doit toujours inclure une évaluation des lois, des politiques et des pratiques qui se rapportent à la question identifiée. Il doit aussi examiner le rôle que jouent le gouvernement national, les gouvernements étrangers et les organismes internationaux (comme le Fonds monétaire international, la Banque mondiale et l'ONU) dans cette question.

Dans la plupart des pays, le gouvernement a des politiques dans des domaines variés qui influent sur la vie des personnes défavorisées, vulnérables et marginalisées, y compris des engagements à :

- fournir des services essentiels comme l'eau, l'assainissement, l'éducation et les soins de santé
- établir sa responsabilité en matière de recouvrement de l'impôt et de dépense des finances publiques
- définir des priorités en matière de secours et de développement
- superviser la réglementation des médicaments et la lutte contre les maladies
- protéger l'environnement

- promouvoir les droits de l'homme et autres principes d'égalité et d'équité
- réglementer l'accès au crédit et contrôler l'inflation.

ÉTUDE DE CAS

BOLIVIE

En Bolivie, SETESUR, partenaire de Tearfund, travaille avec les Quechua, qui font partie des populations les plus vulnérables et les plus marginalisées du pays. SETESUR souhaitait renforcer leur autonomie et, lors de recherches, a découvert que le gouvernement national avait délégué des pouvoirs aux autorités municipales dans le cadre d'une politique de décentralisation. Cette politique prévoyait le transfert de fonds centraux vers les municipalités aux fins de financer les dépenses de services publics, chaque municipalité étant libre d'établir son propre budget de dépenses. Au moment d'étudier et d'analyser la politique de décentralisation, SETESUR a découvert que cette dernière encourageait les communautés à participer à l'établissement du budget municipal, et a donc mobilisé des membres des communautés quechua dans ce sens. Ces communautés se sont engagées et ont pu convaincre les municipalités d'affecter les dépenses en priorité à la fourniture de services pour les communautés vivant dans la pauvreté.

Les politiques gouvernementales peuvent prendre la forme de stratégies formelles, de plans d'action officiels, de déclarations d'intention ou de projets de propositions. Parmi elles, seule une partie sera officiellement adoptée en lois. Généralement, il n'est possible d'accéder à ces documents de politiques qu'à condition que le gouvernement en question agisse de manière ouverte et transparente. Si ce n'est pas le cas, vous pourrez être amenés à adopter l'une des approches suivantes :

Lorsque vous savez que les documents de politiques existent :

- Écrivez formellement aux ministères pour demander à voir les documents de politiques. Veillez à tenir un dossier de toute la correspondance.
- Contactez d'autres organismes et organisations pour savoir s'ils possèdent un exemplaire de ces documents ou connaissent quelqu'un qui en possède.
- Contactez les organes de presse et demandez-leur de rapporter les difficultés que vous avez à accéder à des documents de politiques.
- Contactez des personnes clés, en poste au ministère concerné ou extérieures au ministère, pour savoir si elles possèdent un exemplaire des documents de politiques ou connaissent quelqu'un qui en possède, ou si elles peuvent faire pression sur une autre personne pour vous autoriser à y accéder.

Lorsque les documents de politiques sont incomplets ou sujets à caution :

- Complétez les documents de politiques par des informations émanant d'autres sources telles qu'universités, organisations de la société civile ou organismes internationaux.
- Interrogez des agents du ministère concerné pour clarifier ce qui manque ou ne correspond pas aux informations recueillies auprès d'une source fiable.
- Demandez à un expert (statisticien par exemple) d'évaluer les documents pour déterminer quels aspects de ces données vous pouvez utiliser ou pas.

Lorsque les documents de politiques n'existent pas :

- Recueillez directement des informations sur la question.
- Utilisez des sources d'informations existantes pour obtenir les informations nécessaires.
- Demandez au gouvernement de commencer à enregistrer les informations nécessaires.

Vous trouverez une vue d'ensemble des différents types de politiques se rapportant aux questions de pauvreté dans l'OUTIL N° 23 : Cadre de politiques et de pratiques.



OUTIL N° 20

Perceptions de l'information

L'information est rarement totalement objective dans ce qu'elle dit et dans sa manière de le dire. Il est important de comprendre qui est derrière chaque type d'information, ce qui se cache derrière l'information, pourquoi elle a été produite, et comment et pourquoi elle est arrivée à ses conclusions. Il serait facile d'accepter chaque élément d'information tel quel sans le mettre en doute, mais il est important d'analyser chaque élément et de décider de sa fiabilité.

Cet outil présente des perceptions courantes pour et contre différents types d'informations. (Des conclusions similaires s'appliquent à différentes sources d'informations). Il nous permet de voir ce qui n'est pas toujours évident.

ÉCHANTILLON

Type d'information	Facteurs pour – aux yeux d'autrui	Facteurs contre – aux yeux d'autrui
Rapports du gouvernement	Recherche de qualité Accès à des informations de qualité Bon à utiliser pour faire pression sur le gouvernement	Subjectifs en faveur du parti au pouvoir ou d'une politique existante spécifique Manque d'autocritique
Témoignages oculaires	Ajoutent une légitimité et des faits nouveaux	Subjectifs et partisans
Articles de presse	Dans le domaine public Facilement accessibles Large lectorat	Parti pris politique Peuvent ne présenter qu'un seul point de vue
Preuves juridiques	Informations fiables et de confiance	Peuvent être difficiles à comprendre
Rapports d'ONG	Données probantes indépendantes Présentent fait et cause pour les personnes pauvres	Prônent une position particulière (anti-gouvernement/anti-capitaliste) Amateurs
Documents syndicaux	Représentatifs des adhérents Preuves personnelles, témoignages de première main	Parti pris politique Antagonistes
Documents d'organismes internationaux	Informations exactes, fiables et détaillées	Subjectifs en faveur de la position de l'organisme (libéralisation du commerce par exemple)
Documents de recherche universitaire	Indépendants Pointus	Peuvent être difficiles à comprendre et hautement spécialisés



OUTIL N° 21

Analyse contextuelle

Cet outil fournit une méthode d'analyse de l'environnement, interne et externe, dans lequel évolue une organisation ou une communauté. Il décrit les informations qui sont indispensables à la planification stratégique. Il est utile pour les acteurs de plaidoyer car il examine tous les faits, positifs et négatifs, susceptibles d'influer sur une initiative de plaidoyer.

- Économie** Quel est le niveau de pauvreté ? Quel est le coût des commodités essentielles ? Qui est exclu de l'activité économique ? Quel est le niveau de la dette nationale ? Qui a le pouvoir économique ?
- Besoins essentiels** Quel pourcentage de la population a accès à des services essentiels tels que soins de santé, eau, assainissement, éducation et logement ?
- Spirituel** Quelles sont les différentes religions pratiquées ? Existe-t-il des conflits ou des liens de coopération entre les groupes religieux ?
- Social** Quelle est la proportion de ménages monoparentaux ou dont le chef est un enfant ? Qui a le pouvoir dans la famille ? Quel est le taux d'éclatement des familles ? Quel est le statut de la femme dans la société ? Quels sont les membres de la société les plus vulnérables ? Comment sont-ils traités ?
- Ethnicité** Quels sont les principaux groupes ethniques ? Quels sont les liens entre ces groupes ?
- Santé** Quelle est la prévalence du paludisme, de la tuberculose et autres maladies évitables ? Quelle est la prévalence du VIH ? Quel est le taux de mortalité infantile/maternelle ?
- Éducation** Quel est le taux de scolarisation dans le primaire/secondaire ? Pourquoi les enfants ne vont-ils pas à l'école ? Quel est le niveau d'éducation atteint par les filles ? Quel est le statut économique et social des enseignants ?
- Emploi** Quels sont les principaux types d'emplois ? Quel est le niveau de chômage ? Qui fournit le plus d'emplois et quel contrôle en retire cet employeur ? Existe-t-il des syndicats et sont-ils reconnus par le gouvernement ?
- Environnement** Quel pourcentage de la population a accès à une alimentation en eau propre et un assainissement de qualité ? Quelles sont les principales menaces environnementales ? Quelles mesures de protection ont été prises contre ces menaces ? Quelle est la proportion de terres cultivables ? Combien de personnes vivent en situation d'insécurité alimentaire ? Quel est l'impact du changement climatique sur la vie et les moyens de subsistance ?
- Politique** Qui a le pouvoir dans la société ? Qui prend les décisions ? Quel est le type de système politique en place ? Les élections sont-elles libres et équitables ? Des chrétiens sont-ils impliqués dans la politique ? Quel est l'intérêt porté aux personnes qui vivent dans la pauvreté ? Quelle participation politique existe-t-il pour les personnes qui vivent dans la pauvreté ?
- Sécurité/paix** Quels mécanismes de paix existe-t-il ? Qui est impliqué ? Quel est le rôle de l'Église ? Peut-on faire confiance à la police ? Quel est l'effet sur le pays des guerres éventuelles, passées ou présentes ?
- Urbain/rural** Quelle est la divergence de situation entre les populations rurales et urbaines ? Quel est le niveau de migration ? Existe-t-il des bidonvilles, et quelles y sont les conditions ?
- Droits de l'homme** Existe-t-il un système judiciaire impartial et indépendant ? Existe-t-il une liberté de circulation, de religion et d'expression ? Existe-t-il une presse libre et indépendante du contrôle de l'État ?



OUTIL N° 22

Cadre de capacité, redevabilité et réactivité⁵

Cet outil analytique permet d'évaluer trois dimensions spécifiques de la gouvernance qui conduisent à la capacité, à la redevabilité et à la réactivité de l'État. Il est utile lorsque la question qui a été identifiée se rapporte à la fourniture de services par le gouvernement dans un secteur particulier comme l'eau, l'assainissement, la voirie, le logement, l'éducation ou les soins de santé. Il est conçu pour être utilisé sur la durée, car il fonctionne en suivant la performance d'un gouvernement, mais il peut aussi s'utiliser dans le cadre d'un atelier de formation pour donner un aperçu de son utilisation à long terme.

Les composantes sont les suivantes :

- **CAPACITÉ** : L'autorité et l'aptitude des dirigeants, gouvernements et organismes publics à faire avancer les choses
- **REDEVABILITÉ** : La capacité des citoyens à mettre les dirigeants, gouvernements et organismes publics devant leurs responsabilités
- **RÉACTIVITÉ** : La façon dont les dirigeants, gouvernements et organismes publics se comportent lorsqu'il s'agit de répondre aux besoins et aux droits des citoyens

	Les principales questions à envisager	Réponses
CAPACITÉ	Quels engagements internationaux le gouvernement a-t-il pris sur la question ?	
	Le gouvernement a-t-il une politique nationale et une stratégie d'application sur cette question ?	
	La question figure-t-elle dans d'autres documents de stratégie du gouvernement ?	
	Quels objectifs le gouvernement a-t-il fixés sur cette question et quels progrès a-t-il réalisés à cet égard ?	
	Les systèmes d'enregistrement et de suivi de la question sont-ils adéquats, et dans quelle mesure les données sont-elles correctes et accessibles au public ?	
	Quels sont les ministères, administrations et entreprises concernés par la question au niveau national et local, et quelles sont les responsabilités de chacun ? Quel est le principal ministère pour cette question ?	
	Existe-t-il un mécanisme de coordination sectorielle pour cette question ?	
	Quel est le rôle tenu par d'autres secteurs sur cette question ?	
	Le gouvernement dispose-t-il de ressources humaines suffisantes pour traiter la question ?	
	Un programme de décentralisation est-il en cours et, si oui, quel est son impact sur la question ?	
	Quelle part de son budget total le gouvernement consacre-t-il à la question ? Comment cette part a-t-elle évolué au fil du temps ?	
	À quoi est essentiellement destiné cet argent ? Existe-t-il des projets axés sur les personnes vivant dans la pauvreté ?	
	Qui d'autre, en dehors du gouvernement, traite de cette question ? Quelle est la relation entre ces entités et le gouvernement en ce qui concerne la question ?	

Suite de l'OUTIL N° 22 à la page suivante

	Les principales questions à envisager	Réponses
REDEVABILITÉ	La société civile jouit-elle d'une liberté d'information et d'association ?	
	La société civile peut-elle participer à la planification, à la budgétisation, au suivi et à l'évaluation de la performance du gouvernement sur cette question ?	
	Les médias sont-ils utiles pour obtenir la redevabilité du gouvernement ?	
	Existe-t-il des mécanismes de plainte et de recours sur cette question ? Si oui, sont-ils efficaces ?	
	Le gouvernement a-t-il débattu de la question au cours des douze derniers mois ?	
	Quelles sont les informations disponibles sur les droits des citoyens en la matière ?	
	Quels sont les mécanismes en place pour suivre les flux financiers se rapportant à la question ?	
	Quels autres acteurs, éventuellement, entreprennent des activités pour favoriser la redevabilité sur cette question ?	
RÉACTIVITÉ	Le gouvernement promeut-il des politiques favorables aux personnes pauvres sur cette question ?	
	Le gouvernement utilise-t-il une approche qui accroît la demande de services publics adéquats et abordables par les personnes pauvres ?	
	Quels sont les règlements et les lois qui protègent et réglementent la fourniture de services par l'État ?	
	Quelle est la disposition du gouvernement à apprendre d'autrui ?	
	Les politiques du gouvernement sur cette question sont-elles sensibles au genre et à l'âge ?	
	Les agents de l'État assistent-ils à des événements organisés par des ONG sur la question ?	
	Des processus sont-ils en place pour tenter de lutter contre la mauvaise affectation et le détournement de ressources destinées à des services publics ?	
	La lutte contre la corruption est-elle une priorité dans l'action du gouvernement ?	

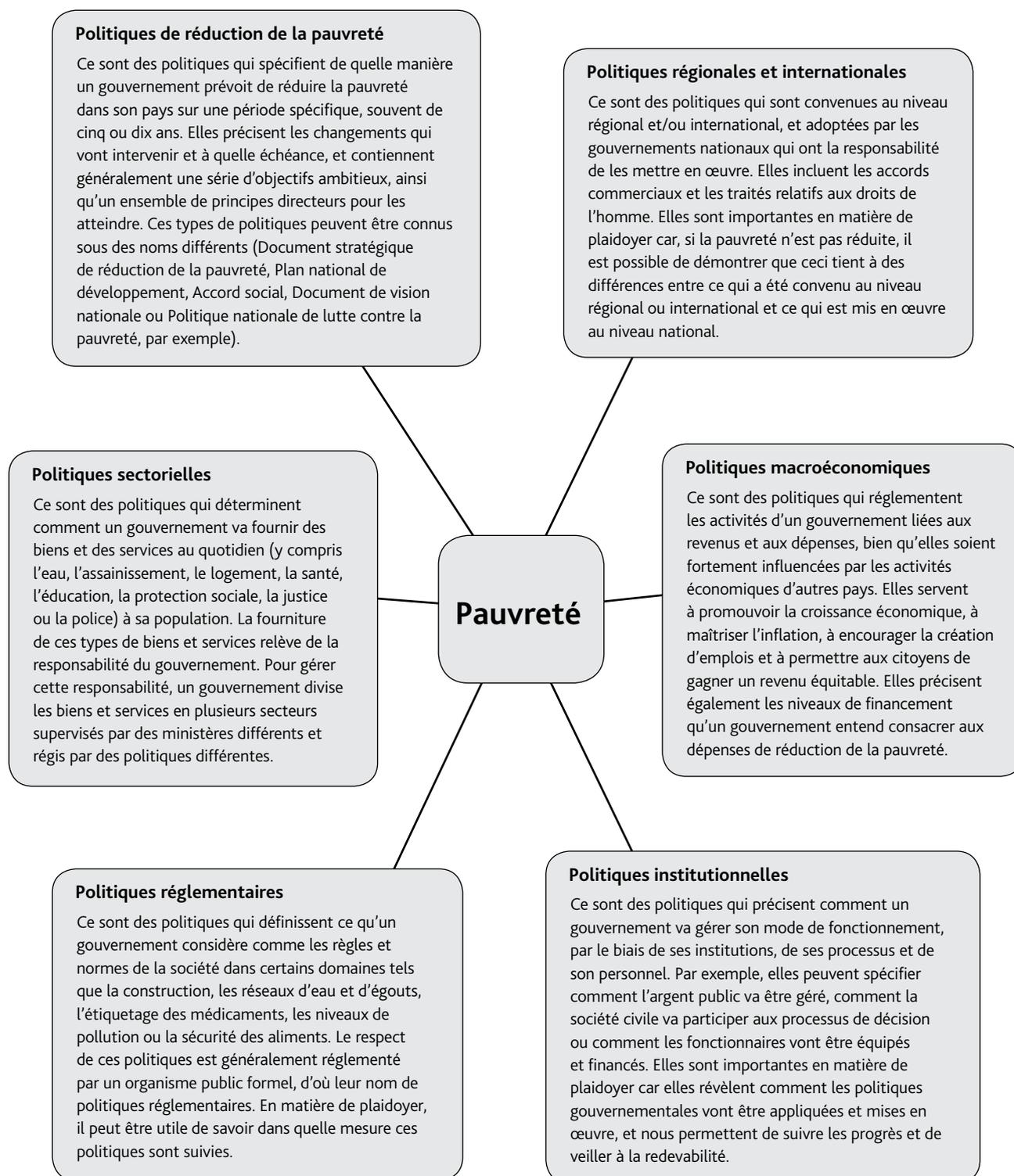
5 L'analyse de capacité, redevabilité et réactivité (CAR) est un outil créé par DFID (UK Department for International Development) à l'usage de ses bureaux extérieurs, que Tearfund a adapté au secteur de l'eau, de l'assainissement et de l'hygiène, en partenariat avec DFID. Vous trouverez un exemple de ce guide d'analyse CAR dans le secteur de l'eau, de l'assainissement et de l'hygiène sur : <http://tilz.tearfund.org/~media/Files/TILZ/Research/Understanding%20WASH%20sector%20FRENCH%20web.pdf>



OUTIL N° 23

Cadre de politiques et de pratiques⁶

Généralement parlant, il existe six types de politiques et de pratiques qui se rapportent à la pauvreté. Il est important de rechercher et d'analyser celles qui s'appliquent le mieux à une question liée à la pauvreté.



⁶ Adapté de la section « Politiques pouvant avoir un impact sur la pauvreté », aux pages 16 et 17 de *La surveillance des politiques gouvernementales*, une boîte à outils développée par CAFOD, Christian Aid et Trocaire : www.cafod.org.uk/Media/Files/Resources/Policy/Monitoring-government-policy



OUTIL N° 24

Cadre d'identification des ressources

Comme dans tout travail de secours et de développement, il est important de savoir de quelles ressources nous disposons avant d'entamer une initiative de plaidoyer, et de continuer à évaluer et à affecter des ressources tout au long du processus.

	Les principales questions à envisager	Réponses
Financement 	De combien d'argent allons-nous avoir besoin pour mettre en œuvre l'initiative de plaidoyer ?	
	Ce budget est-il réaliste, basé sur des coûts réels et des devis ?	
	Quelles sont les sources de financement disponibles ? Les financements vont-ils suffire à couvrir le budget ?	
	Risque-t-on de rencontrer des problèmes de trésorerie ou des difficultés pour obtenir l'autorisation ?	
Personnes 	Qui sera disponible pour travailler sur l'initiative de plaidoyer ?	
	Ces personnes ont-elles les compétences, l'expérience et les aptitudes nécessaires ?	
	Si ce n'est pas le cas, est-il possible de les former ?	
	Avons-nous besoin du concours d'autres personnes, par exemple des experts sur la question ?	
Relations 	Quelles relations avons-nous ?	
	Parmi les contacts de nos collaborateurs, bénévoles, partenaires et sympathisants, par exemple avec d'autres organismes homologues concernés par la question, lesquels pourrions-nous utiliser ?	
	Quelles relations avons-nous avec des décideurs, et comment pouvons-nous les établir et les développer ?	
	Connaissons-nous des personnes capables de nous aider de façon pratique, par exemple pour obtenir de la publicité dans les médias ?	

Suite de l'OUTIL N° 24 à la page suivante

	Les principales questions à envisager	Réponses
Connaissances 	De quelles connaissances et informations disposons-nous collectivement ?	
	De quelles données probantes avons-nous besoin pour soutenir notre travail de plaidoyer et, si nous en manquons, comment allons-nous les obtenir ?	
	Quel travail de recherche et d'analyse avons-nous pu effectuer, et est-il suffisant et robuste ?	
Réputation 	Quelle réputation avons-nous auprès des communautés, partenaires, décideurs, sympathisants, bailleurs de fonds, grand public et médias ?	
	Sommes-nous bien connus ?	
	Avons-nous besoin de travailler avec d'autres organisations mieux connues ? Quelle stratégie pouvons-nous utiliser pour promouvoir nos relations ?	
Temps 	De combien de temps allons-nous avoir besoin pour mettre en œuvre l'initiative de plaidoyer ?	
	Avons-nous assez de temps ?	
	Aurons-nous des échéances spécifiques à respecter ?	
	Y a-t-il des opportunités et événements extérieurs que nous pouvons utiliser, tels qu'élections locales, anniversaires, cycles de planification du gouvernement ou sommets internationaux ?	

SECTION E1 Exercices de formation



EXERCICE N° 24

Évaluer l'objectivité et l'utilité des informations

Objectif	Comprendre le caractère subjectif de différents types et sources d'informations, et l'impact qu'il a sur l'utilité de l'information
TYPE	Cet exercice fonctionne bien en groupes de toutes tailles, mais il peut aussi être réalisé individuellement
MÉTHODES	Analyse de l'information, réflexion individuelle, discussion en petits groupes, commentaires en plénière
MATÉRIEL	Éléments d'information diversement subjectifs (Version 1), illusion d'optique (Version 2)
DOCUMENT À DISTRIBUER	OUTIL N° 20 : Perceptions de l'information
PRÉPARATION PRÉALABLE (VERSION 1)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recherchez des articles, rapports et tribunes libres divers (les éléments d'information) dans des magazines, des journaux et sur Internet. 2. Découpez ou imprimez ceux qui représentent différents types de subjectivité.
ÉTAPES (VERSION 1) – LE JOUR DE LA FORMATION	<ol style="list-style-type: none"> 1. Donnez à chaque participant au moins un des éléments d'information. Il n'est pas nécessaire qu'ils aient tous les mêmes éléments. 2. Demandez aux participants de travailler ensemble pour classer les éléments d'information par ordre d'utilité. (Ils pourront devoir d'abord définir et convenir de ce qui est utile et de ce qui ne l'est pas !) 3. Demandez aux participants pourquoi ils ont classé les informations dans cet ordre. 4. Présentez la liste de questions suivante et demandez aux participants si, à la lumière des réponses qu'ils donnent aux questions, ils souhaiteraient changer l'ordre des informations : <ul style="list-style-type: none"> • <i>Valeurs</i> : Quelles sont les valeurs qui sont à la base de la source de l'information ? Partagez-vous ces valeurs ? • <i>But</i> : Pourquoi cet élément d'information a-t-il été produit ? En quoi cela affecte-t-il son objectivité ? Comment le percevez-vous ? Faites-vous confiance à la source ? • <i>Exactitude</i> : Quels sont les faits qu'utilise cet élément d'information ? Sont-ils appuyés par des données probantes ? Sont-ils représentés de manière juste ? Cette information est-elle à jour ? Des points ont-ils été occultés ? • <i>Conclusions</i> : Comment l'article est-il arrivé à ces conclusions ? Reposent-elles sur des données probantes ? L'article émet-il des hypothèses, explicites ou implicites ? Partagez-vous ces conclusions ? Seriez-vous arrivés à des conclusions différentes et, si oui, pourquoi ? • <i>Perception</i> : Comment d'autres personnes pourraient-elles percevoir cet élément d'information, et pourquoi ? • <i>Utilité</i> : De quelles manières pourriez-vous utiliser cette information ? 5. Facilitez une discussion plénière sur l'importance d'évaluer toutes les informations pour établir si elles sont fiables, à l'aide de l'OUTIL N° 20 : Perceptions de l'information, avant de s'appuyer sur ces informations dans le cadre d'une initiative de plaidoyer.
PRÉPARATION PRÉALABLE (VERSION 2) – SI VOUS N'AVEZ PAS BEAUCOUP DE TEMPS	Sélectionnez une image célèbre d'illusion d'optique, comme la femme jeune/âgée par exemple.
ÉTAPES (VERSION 2)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Montrez l'image aux participants et demandez-leur ce qu'ils voient.

- Facilitez une discussion plénière sur le thème de la perception et de l'objectivité, à l'aide de l'OUTIL N° 20 : Perceptions de l'information, sur l'importance d'évaluer tous les points de vue sur une information, avant de s'appuyer sur cette information dans le cadre d'un travail de plaidoyer.



EXERCICE N° 25

Collecter les informations

Objectif Comprendre la nécessité de collecter un large éventail d'informations à rechercher et à analyser, et savoir où trouver ces informations et comment les identifier

TYPE Cet exercice peut être réalisé individuellement, en binômes ou en petits groupes

MÉTHODES Réflexion, travail en binômes, petits groupes, brainstorming

MATÉRIEL Papier et stylos

DOCUMENTS À DISTRIBUER OUTIL N° 20 : Perceptions de l'information
OUTIL N° 21 : Analyse contextuelle
OUTIL N° 22 : Cadre de capacité, redevabilité et réactivité

- ÉTAPES**
- Invitez les participants à travailler par deux. Chaque binôme doit choisir une question de plaidoyer, ou travailler sur une question qui a déjà été identifiée.
 - Donnez à chaque binôme du papier et des stylos, et demandez-leur de tracer un tableau à quatre colonnes dont les titres d'en-tête sont précisés ci-dessous. Invitez chaque binôme à remplir le tableau à l'aide de l'OUTIL N° 21 : Analyse contextuelle et/ou l'OUTIL N° 22 : Cadre de capacité, redevabilité et réactivité. (Ce choix dépendra du temps disponible, de la question choisie ou identifiée, et du choix des participants d'utiliser l'un des outils ou les deux.)
 - Demandez à chaque binôme d'identifier ce qu'il va devoir rechercher et de réfléchir au type d'information qu'il doit recueillir et comment trouver cette information.
 - Facilitez une discussion avec l'ensemble du groupe. Retenez les bonnes suggestions et regroupez-les de façon à ce que tout le monde puisse les voir, par exemple en les inscrivant sur une grande feuille de papier accrochée au mur.

ÉCHANTILLON

Question contextuelle	Type d'information	Source d'information	Données recueillies
Économie	Statistiques Rapports Documents stratégiques de réduction de la pauvreté	Statistiques du gouvernement Organismes homologues	80 % de la population vit en dessous du seuil de pauvreté. La dette nationale s'élève à 50 % du PNB.
Besoins essentiels	Enquêtes Recensements Rapports relatifs aux droits de l'homme	Études du gouvernement Internet	1 personne sur 4 n'a pas accès à de l'eau propre.
Social	Indicateurs de pauvreté Rapports universitaires	Bibliothèques universitaires Internet	Le nombre de ménages dont le chef est un enfant augmente chaque année. La société est patriarcale.
Politique	Résultats d'élections Constitution	Organismes de droits de l'homme Gouvernement Internet	La démocratie est faible. Les élections ne sont pas libres et équitables. La participation de la société civile est limitée.
Etc. ...			



EXERCICE N° 26

Analyse des politiques et des pratiques

Objectif	Aider à identifier les politiques et les pratiques se rapportant aux questions de plaidoyer sur la pauvreté
TYPE	Cet exercice peut être réalisé individuellement, en binômes ou en petits groupes
MÉTHODES	Réflexion, travail en binômes, petits groupes, brainstorming
DOCUMENT À DISTRIBUER	OUTIL N° 23 : Cadre de politiques et de pratiques
ÉTAPES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Invitez les participants à travailler par deux et demandez à chaque binôme de sélectionner une question de plaidoyer. 2. À l'aide de l'OUTIL N° 23 : Cadre de politiques et de pratiques, demandez à chaque binôme d'identifier les politiques et les pratiques qui se rapportent à la question qui le préoccupe. Une autre option, s'ils ne savent pas quelles sont les politiques et pratiques existantes se rapportant à leur travail de plaidoyer, consiste à leur demander d'identifier comment ils pourraient les trouver. 3. Demandez-leur aussi de réfléchir à la manière dont ils pourraient localiser et obtenir un exemplaire des politiques et pratiques identifiées, et comment ils pourraient les utiliser dans le cadre du plaidoyer sur la question qu'ils ont choisie. 4. Demandez-leur de réfléchir à la manière dont les politiques et les pratiques identifiées se rapportent aux différents niveaux d'intervention du plaidoyer. (Référez-vous à l'OUTIL N° 3 : La pyramide du plaidoyer, le cas échéant.) Par exemple, si la question est celle du handicap, il est possible que l'État ait signé la Convention de l'ONU relative aux droits des personnes handicapées ; cependant, si le plaidoyer doit intervenir au niveau local, il serait bon de vérifier si une loi nationale a été adoptée pour mettre en œuvre la Convention de l'ONU dans le pays, et si cette loi nationale contient des dispositions d'application au niveau local. 5. Facilitez une discussion plénière sur le meilleur moyen d'identifier les politiques et les pratiques, en veillant à en extraire les principaux points.



EXERCICE N° 27

Analyse des ressources

Objectif	Reconnaître les ressources dont vous disposez pour effectuer votre travail de plaidoyer, et analyser les ressources que vous allez devoir mobiliser
TYPE	Travail individuel ou en groupe
MÉTHODES	Réflexion individuelle, discussion en petits groupes, discussion plénière
DOCUMENT À DISTRIBUER	OUTIL N° 24 : Cadre d'identification des ressources
ÉTAPES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demandez aux participants de travailler en petits groupes de six personnes maximum, et d'utiliser un exemple tiré de leur propre contexte ou expérience, ou un scénario fourni par le facilitateur. 2. Remettez un exemplaire de l'OUTIL N° 24 : Cadre d'identification des ressources à chaque participant, en soulignant les six sections de l'outil (Financement, Personnes, Relations, Connaissances, Réputation, Temps). 3. Demandez à chaque groupe de se répartir les sections de l'outil, de façon à ce que chaque participant ait une section. (Si le groupe compte moins de six personnes, le plus simple est de demander aux participants de choisir une des sections et de laisser de côté les sections qui n'ont pas été choisies.)

4. Chaque participant doit réfléchir individuellement aux questions de la section de l'outil qui lui est attribuée, et noter ses réponses. Le cas échéant, les participants peuvent émettre des hypothèses sur les informations disponibles pour les aider à répondre aux questions. Encouragez-les à travailler en silence.
5. Lorsque tout le monde a eu le temps de répondre aux questions de sa section, encouragez les participants à se remettre en groupe et à partager leurs sections respectives avec le reste du groupe.
6. Si le temps le permet, invitez un ou deux des groupes à partager leurs réflexions sur l'utilisation de l'outil. Quelles ressources vont être faciles/difficiles à identifier ?
7. Expliquez l'importance d'affecter les ressources nécessaires au plaidoyer, autrement dit de veiller à avoir suffisamment de financement, personnes, relations, connaissances, réputation et temps pour procéder au plaidoyer. Aidez-vous pour cela des notes à l'usage du facilitateur.

E2

Étape 2 du Cycle de plaidoyer

Recherche et analyse – Les parties prenantes

La Section E2 développe l'Étape 2 du Cycle de plaidoyer. Elle explique comment appliquer la recherche et l'analyse à l'ensemble des parties prenantes, autrement dit les personnes qui ont un intérêt dans notre travail de plaidoyer. Elle examine ceux qui sont affectés par la question de plaidoyer, les décideurs qui ont le pouvoir de changer la question de plaidoyer, et ceux qui sont susceptibles de soutenir notre travail de plaidoyer, ou de s'y opposer.

La Section E2 présente les outils que l'on peut utiliser dans le cadre d'un atelier de formation ou d'une recherche documentaire. Pour connaître les outils utiles dans le cadre d'une recherche sur le terrain, il est bon d'utiliser un manuel traitant d'évaluation participative en milieu rural ou d'apprentissage et action participatifs.



Notes à l'usage du facilitateur

Cette section pose une série de questions auxquelles elle apporte des réponses. Le facilitateur de l'atelier de formation devra se familiariser avec ce matériel.

- Que sont les « parties prenantes » ? 104
- Que sont les « alliés » et les « opposants », et pourquoi sont-ils importants ? 105
- Pourquoi est-il important de travailler avec d'autres en matière de plaidoyer ? 106
- Quels sont les différents modes de coopération ? 107
- Que sont les « cibles » du plaidoyer et pourquoi sont-elles importantes ? 108



Outils

Cette section décrit les outils qui peuvent nous aider à mettre en pratique ce que nous avons appris. Dans le cadre d'un atelier de formation, ces outils peuvent servir de documents à distribuer.

- OUTIL N° 25 : Matrice des parties prenantes 109
- OUTIL N° 26 : Matrice des alliés et des opposants 111
- OUTIL N° 27 : Pour ou contre un plaidoyer conjoint 112
- OUTIL N° 28 : Liste de contrôle du plaidoyer collaboratif 113



Exercices de formation

Cette section propose des exercices de formation interactive réalisables en groupe, destinés à approfondir les questions soulevées et à mettre en pratique les outils de formation. Ces exercices conviennent parfaitement dans le cadre d'un atelier de formation.

- EXERCICE N° 28 : Bien cerner la question 114
- EXERCICE N° 29 : Cartographie et analyse des parties prenantes 114
- EXERCICE N° 30 : Analyse des alliés et des opposants 115
- EXERCICE N° 31 : Les voies d'influence 116
- EXERCICE N° 32 : Cartographie du pouvoir et identification des cibles 116
- EXERCICE N° 33 : Plaidoyer conjoint : oui ou non ? 117
- EXERCICE N° 34 : Collaborer 118

SECTION E2 Notes à l'usage du facilitateur



Que sont les « parties prenantes » ?

Les parties prenantes peuvent être des particuliers, des groupes, des organisations, des institutions, des services ou des ministères qui ont des intérêts (réels ou potentiels) dans un projet ou un programme. On les appelle parties prenantes parce qu'elles prennent parti dans le projet ou le programme, généralement au sens où elles ont quelque chose à y gagner ou à y perdre.

Dans le contexte du plaidoyer, les parties prenantes sont des personnes affectées ou intéressées par la question de plaidoyer identifiée, ou capables de l'influencer. Elles incluent les groupes susceptibles d'être affectés directement et en dernier ressort, que ce soit positivement ou négativement, par le processus de plaidoyer, ainsi que ceux qui sont de simples intermédiaires.

Toutes les parties prenantes doivent être identifiées lors de l'élaboration d'une initiative de plaidoyer. Nous devons évaluer leurs intérêts, même si elles sont exclues des processus de décision. Nous devons tenir compte de la manière dont ces intérêts affectent la viabilité de nos plans de plaidoyer et les relations que nous devons établir.

ÉTUDE DE CAS

HONDURAS

Le gouvernement du Honduras avait présenté un projet de réforme de la législation forestière qui devait autoriser la vente de larges sections du domaine forestier national à des sociétés d'exploitation forestière qui étaient ensuite libres de reboiser ou non les terrains exploités. Ce projet occultait l'importance des forêts nationales du Honduras pour les agriculteurs pauvres et les groupes autochtones vivant dans ces régions.

Consciente des conséquences désastreuses potentielles, l'organisation Asociación para una Sociedad más Justa (Association pour une société plus juste), partenaire de Tearfund, s'est alliée à des représentants de divers secteurs (groupes autochtones, coopératives, réseau évangélique, agroécologistes et groupements d'agriculteurs) pour tenter d'obtenir l'amendement du projet de législation. Ils ont recruté des consultants pour analyser le projet et présenter des contre-propositions raisonnables au gouvernement. Ils ont également lancé une campagne de presse pour sensibiliser le public au problème et faire pression sur le gouvernement afin de l'amener à négocier.

Le gouvernement s'est engagé à ce qu'aucune réforme de la législation forestière ne soit portée devant le congrès national sans son approbation par un comité constitué de représentants de l'alliance, du gouvernement et des sociétés d'exploitation forestière. L'alliance a participé aux négociations au sein de ce comité et poursuivi son travail de sensibilisation auprès du public, des médias et des membres du comité. La plupart de leurs propositions furent acceptées, et les groupes marginalisés comme les agriculteurs pauvres, les coopératives et les groupes autochtones ont pu participer pour la première fois à l'élaboration d'une loi qui les affectait directement, même si les populations autochtones regrettaient encore que leurs droits n'aient pas été pris en compte de manière plus explicite.

Pour plus d'informations, veuillez consulter l'OUTIL N° 25 : Matrice des parties prenantes.

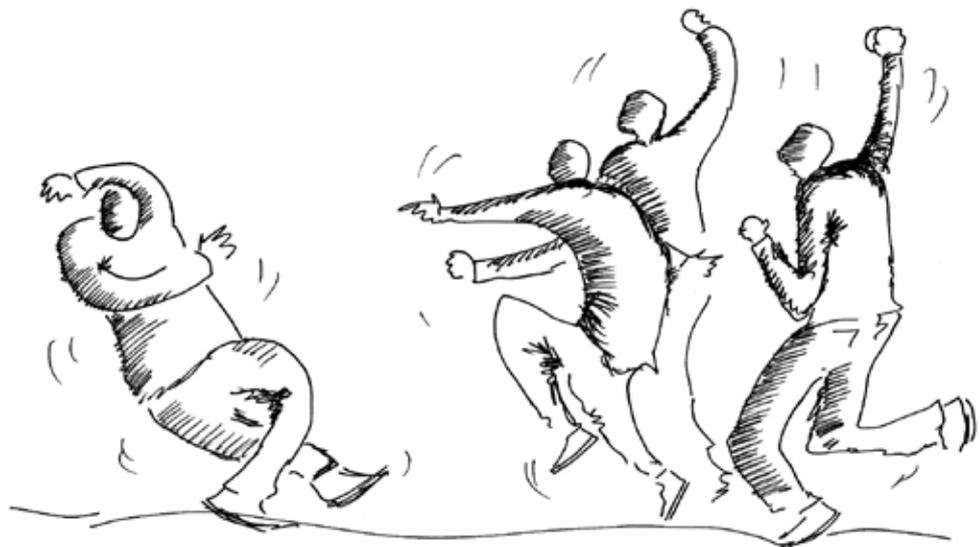


Que sont les « alliés » et les « opposants », et pourquoi sont-ils importants ?

Les alliés sont des personnes, des groupes, des organisations ou des institutions qui peuvent nous aider à réaliser nos objectifs de plaidoyer. Ils soutiennent notre cause et partagent les objectifs de notre plaidoyer. Ils sont importants parce que parmi eux se trouvent souvent ceux qui peuvent exercer une influence sur les décideurs et, s'ils sont organisés, ils peuvent former la base d'un groupe d'intérêt ou d'une coalition à même d'appeler au changement.



Les opposants sont des personnes, des groupes, des organisations ou des institutions qui s'opposent à ce que nous cherchons à réaliser. Ils contestent notre position et sont en désaccord avec nos demandes spécifiques. Même s'ils ne sont pas directement responsables des prises de décision, ils peuvent exercer une influence considérable. Ils sont importants parce qu'ils présentent un risque significatif pour notre plaidoyer. Ils ne sont pas nécessairement inflexibles dans leur opposition, et il est donc important de chercher à les convaincre plutôt que de les irriter.



Il y a aussi un grand nombre de personnes qui sont neutres ; elles peuvent ne pas avoir exprimé d'intérêt pour la question, ou ne rien savoir sur cette question. Nous devons convaincre ces personnes de devenir des alliés et non des opposants.



Pour plus d'informations, veuillez consulter l'OUTIL N° 26 : Matrice des alliés et des opposants.

 Pourquoi est-il important de travailler avec d'autres en matière de plaidoyer ?

Le plaidoyer est souvent plus efficace lorsque nous travaillons avec d'autres personnes concernées par la même question de plaidoyer que nous et qui peuvent nous aider à élaborer et à mettre en œuvre un plan de plaidoyer.

Une telle coopération présente des avantages et des inconvénients, mais il est important de le faire pour deux raisons principales : coopérer est un acte stratégique et pratique, et il renforce nos capacités. Consultez l'OUTIL N° 27 : Pour ou contre un plaidoyer conjoint.

ÉTUDE DE CAS

RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO (RDC)

La capitale de la RDC, Kinshasa, subit depuis des années des inondations provoquées par des crues consécutives à de fortes pluies. Cette situation est problématique parce que le niveau des précipitations a tendance à être supérieur à la moyenne au moins huit mois de l'année. En raison des réseaux d'égouts inadéquats et du manque de déchetteries, beaucoup d'habitants de Kinshasa doivent endurer des conditions de vie insalubres à chaque inondation grave.

L'ECC (Église du Christ au Congo), partenaire de Tearfund, a décidé de s'attaquer au problème en formant un réseau de groupes et d'organisations pour pousser les politiciens à agir. Leur point commun était un désir ardent de s'attaquer au problème du manque d'assainissement à Kinshasa. Ensemble, ils ont rencontré le ministre de l'Environnement, le ministre de la Santé, le ministre de l'Énergie et des députés pour qu'ils soutiennent une nouvelle loi visant à améliorer l'assainissement dans la capitale. Ils ont aussi fait pression sur le gouverneur de la province et sur le président du conseil d'administration de la compagnie des eaux nationale.

Les relations qui se sont développées au cours de plusieurs années ont permis d'aboutir à une volonté politique concertée de s'attaquer au problème de l'insalubrité dans la capitale. Une loi provinciale a été introduite pour gérer l'assainissement, l'élimination des déchets, le drainage des eaux de pluie et la propreté générale de Kinshasa, et l'ECC et les autres membres du réseau cherchent depuis lors à veiller à sa mise en œuvre.

L'une des raisons les plus souvent invoquées pour *ne pas* souhaiter collaborer dans le cadre d'un plaidoyer conjoint est la divergence de foi et/ou de politique. Il est important d'être clair : quelle que soit leur foi et/ou leur opinion politique, si des personnes, des organisations et des groupes sont concernés par la même question de plaidoyer que nous, et peuvent nous aider à créer et à mettre en œuvre un plan de plaidoyer, nous devons essayer de travailler avec eux ! Si nous avons des doutes, des craintes ou des réserves, nous devons identifier des moyens de les surmonter.

Pour plus d'informations, veuillez consulter l'OUTIL N° 27 : Pour ou contre un plaidoyer conjoint et l'OUTIL N° 28 : Liste de contrôle du plaidoyer collaboratif.



Quels sont les différents modes de coopération ?

Pour coopérer, nous devons identifier des personnes, des groupes et des organisations qui correspondent au profil recherché, les contacter et établir avec eux des relations stratégiques. Que nous le fassions de façon formelle ou informelle, il est judicieux de clarifier la nature des relations engagées.



ÉTUDE DE CAS

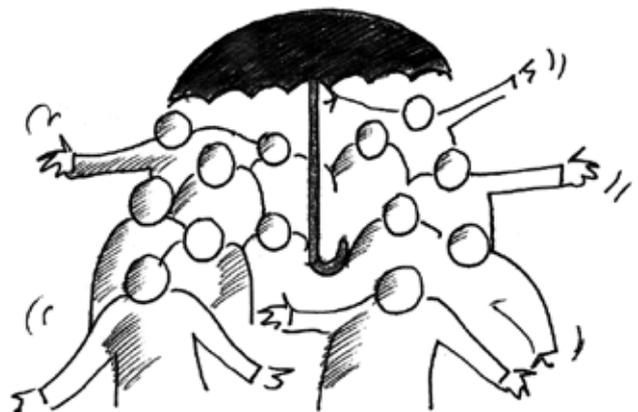
COLOMBIE

Pendant de nombreuses années, la Colombie n'avait pas de politique nationale pour l'enfance, en dépit du fait que l'État colombien avait signé la Convention de l'ONU relative aux droits de l'enfant. Dans le cadre d'un réseau d'ONG, Red Viva (Réseau Viva), partenaire de Tearfund, a établi des relations avec les ministères responsables de l'enfance et les a aidés à élaborer un projet de politique nationale pour l'enfance qui fut ensuite adopté comme loi. Red Viva a également partagé des informations avec l'Église nationale concernant les processus de la politique, et a recueilli ses appréciations pour les intégrer dans le projet de politique. Une fois la politique promulguée en loi, Red Viva et l'alliance ont formé des fonctionnaires locaux lors de la mise en œuvre effective de la politique dans les différentes régions de Colombie. Ils ont aussi mobilisé l'Église nationale pour qu'elle travaille avec les enfants et défende leurs droits, à travers une série d'ateliers de formation organisés dans chaque région de Colombie.

Il existe de nombreuses manières de coopérer en matière de plaidoyer, et il est important de connaître les différents modèles de coopération disponibles pour pouvoir informer notre choix. Le cas échéant, nous pouvons être amenés à produire une convention écrite précisant les attentes de chaque personne, organisation ou groupe impliqué, et la manière dont les parties à la convention vont coopérer.

Les modèles de coopération suivants comptent parmi les plus courants en matière de plaidoyer :

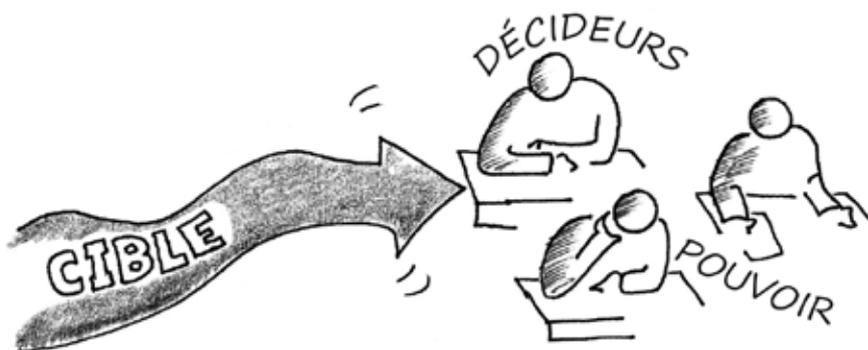
- Réseau
- Alliance
- Coalition
- Association
- Forum
- Partenariat
- Groupe de travail
- Groupe de coordination.



Vous trouverez une description de chaque modèle ainsi que des informations sur leurs caractéristiques dans l'OUTIL N° 28 : Liste de contrôle du plaidoyer collaboratif.

 **Que sont les « cibles » du plaidoyer et pourquoi sont-elles importantes ?**

Une cible de plaidoyer décrit une personne, une organisation ou un groupe avec lequel nous devons communiquer. Il s'agit généralement de décideurs en situation de pouvoir, tels que ministres ou agents de l'administration centrale ou locale. On les appelle « cibles » parce que ce sont les personnes visées ou « ciblées » par notre plaidoyer.



Les cibles du plaidoyer sont importantes car elles ont un pouvoir et/ou une responsabilité dans la création de la situation qui a conduit à la question de plaidoyer identifiée, et le pouvoir et/ou la responsabilité de trouver une solution.

ÉTUDE DE CAS

CAMBODGE

L'un des problèmes majeurs que rencontrent les familles cambodgiennes pauvres est le manque d'accès à des soins de santé adéquats et abordables. Or, des recherches menées par l'un des partenaires de Tearfund au Cambodge ont révélé que le gouvernement cambodgien avait mis en place un programme spécial pour permettre aux familles marginalisées de recevoir des soins de santé adéquats et abordables. Malheureusement, ces recherches ont également montré que ce programme était mal connu. Parmi les personnes pouvant bénéficier de cette aide, beaucoup n'en avaient pas connaissance et ceux qui en avaient connaissance ne comprenaient pas bien comment le programme fonctionnait.

Le partenaire s'est adressé au ministère de la Santé, mais le gouvernement ayant eu des rapports tendus avec des ONG par le passé, il a initialement refusé tout contact. Le partenaire a malgré tout adressé un courrier et demandé à obtenir un rendez-vous. Usant de tous les contacts possibles dont il disposait au sein du gouvernement, il a finalement obtenu un entretien. Cette persévérance a fini par payer : l'entretien s'est bien déroulé et les agents du ministère ont accepté de visiter des projets de santé gérés par le partenaire. Ayant vu par eux-mêmes le travail réalisé par le personnel du partenaire et l'esprit de coopération et de respect mutuel qui l'animait, les agents du ministère ont pris conscience que ce partenaire pouvait, par ses activités, l'aider à accroître l'efficacité du programme gouvernemental et ont donc accepté de travailler avec lui à sa mise en œuvre.

Dans le cadre de cette nouvelle initiative, le partenaire a sensibilisé les Églises et les communautés, et par le biais de journées de formation, les a aidées à identifier les familles pouvant bénéficier de ce programme et à leur montrer comment s'inscrire. Il a également accompagné des groupes communautaires lors de visites d'évaluation. Grâce à cette initiative, de nombreuses personnes pauvres ont pu bénéficier de soins de santé financés par le gouvernement, y compris des examens et traitements médicaux, des interventions chirurgicales et des séjours à l'hôpital si elles étaient malades.



OUTIL N° 25

Matrice des parties prenantes

ÉTAPE 1 Identifiez tous les groupes, personnes, organisations et institutions concernés par la question de plaidoyer identifiée.

Pour cela, vous pouvez utiliser un tableau de classification comme celui-ci :

ÉCHANTILLON

Parties prenantes de la société civile	Parties prenantes du secteur public	Parties prenantes du secteur privé
Communautés affectées	Ministres et conseillers ministériels	Sociétés et entreprises
Médias	Fonctionnaires et administrations	Associations d'entreprises
Églises	Représentants élus du parlement	Associations professionnelles
Autres groupes religieux	Juges et tribunaux	Chefs d'entreprises
Écoles, lycées et universités	Partis politiques	Chambres de commerce
Mouvements sociaux	Collectivités locales	Entrepreneurs sociaux
Groupes de plaidoyer	Armée	Bailleurs de fonds
Syndicats	Organisations ayant délégation de pouvoir pour exercer des missions de service public	Institutions financières
ONG nationales	Organisation des Nations Unies	
ONG internationales	Banque mondiale	
	Fonds monétaire international	

ÉTAPE 2 Identifiez :

- Qui est l'interlocuteur compétent au sein de chaque groupe ou organisation ? (S'il en existe plusieurs, par exemple si un ministre a deux conseillers, l'un étant pour et l'autre contre, inscrivez-les tous les deux.)
- Quel est son intérêt dans la question ? Pourquoi cette question lui importe-t-elle ?
- Quelle est sa position sur la question ?
- Quel est son impact ou influence probable sur la question ? Quel est son pouvoir réel pour apporter un changement ?
- Cette partie prenante est-elle pour [+] ou contre [-] votre position ? (L'exemple fourni à la page suivante suggère d'utiliser une échelle de 1 à 5 pour [+] ou de 1 à 5 contre [-].)

Pour cela, vous pouvez utiliser un tableau d'analyse comme le tableau ci-dessous, partiellement rempli pour illustrer un exemple de question, en l'occurrence un projet immobilier d'entreprise qui menace d'expulser une communauté résidente.

Ce tableau est délibérément divisé en quatre catégories de parties prenantes :

1. Les parties prenantes qui sont directement affectées par la question de plaidoyer identifiée, telles que les communautés locales.
2. Les parties prenantes qui ont une responsabilité dans la création de la situation ou une responsabilité formelle pour trouver une solution, telles que le gouvernement, l'administration ou une autorité locale. Ce sont généralement les *cibles* de notre travail de plaidoyer, mais elles peuvent aussi être des *alliées*.

3. Les parties prenantes qui se soucient du bien-être d'autrui, et autres groupes concernés, comme les ONG, les Églises, les entreprises ou les médias. Ce sont des *alliés* potentiels, mais aussi parfois des *cibles*.
4. Les acteurs internationaux tels que bailleurs de fonds, agences des Nations Unies, ONG. Ces acteurs peuvent être des *cibles*, des *alliés* ou des *opposants*.

Type de partie prenante	Qui ? (particuliers/ organisations/ institutions)	Interlocuteur principal	Quel est son intérêt dans la question ?	Position	Niveau d'influence probable + à +++++ - à -----
Parties directement affectées					
Société civile	Communauté locale de 3 000 personnes potentiellement affectées	Inscrire le nom de la personne	Risque d'expulsion, perte de logement / moyens de subsistance	Déclarent ne rien pouvoir faire	+++
Société civile	Petits exploitants voisins	Inscrire le nom de la personne	Terrain deviendra surpeuplé	Ne veulent pas d'autres personnes sur le terrain	+
Secteur privé	Promoteur immobilier	Inscrire le nom de la personne	Terrain deviendra commercialement profitable	Veut expulser la communauté du terrain	+++++
Gouvernement et décideurs de l'État					
Secteur public	Ministère de l'Agriculture	Inscrire le nom de la personne	Responsable de la politique foncière	Déclare ne rien pouvoir faire	--
Secteur public	Ministère du Commerce	Inscrire le nom de la personne	Responsable du développement des entreprises	Désireux d'aménager le terrain	-----
Secteur public	Autorité locale	Inscrire le nom de la personne	Responsable du bien-être des communautés	Aucun pouvoir d'influence	-
Secteur public	Comité national sur la politique foncière	Inscrire le nom de la personne	Responsable de l'étude d'impact des entreprises	A des inquiétudes, demande une étude d'impact	---
Autres organisations majeures					
Société civile	ONG environnementale	Inscrire le nom de la personne	S'inquiète de la pollution des cours d'eau	Contre le projet immobilier	+++
Société civile	Groupe de droits de l'homme	Inscrire le nom de la personne	S'inquiète de violations de droits de l'homme	Contre l'expulsion forcée	++
Société civile	Principal journal indépendant	Inscrire le nom de la personne	Se soucie d'informer le public	S'inquiète du projet	+++++
Société civile	Diocèse local de l'Église anglicane	Inscrire le nom de la personne	A des membres dans la communauté affectée	Souhaite une large consultation	++
Secteur privé	Chambres de commerce	Inscrire le nom de la personne	Souhaitent voir l'implantation d'entreprises	Soutiennent le projet	+++
Organisations internationales					
Secteur privé	Bailleur de fonds européen	Inscrire le nom de la personne	Finance un centre de santé communautaire	S'inquiète d'un gaspillage de subvention	++
Société civile	ONG britanniques	Inscrire le nom de la personne	Soutiennent financièrement les communautés affectées	S'inquiètent de voir la population déplacée	+
Secteur public	Fonds monétaire international	Inscrire le nom de la personne	Désireux de bénéficier de devises	Soutient l'investissement des entreprises	-----

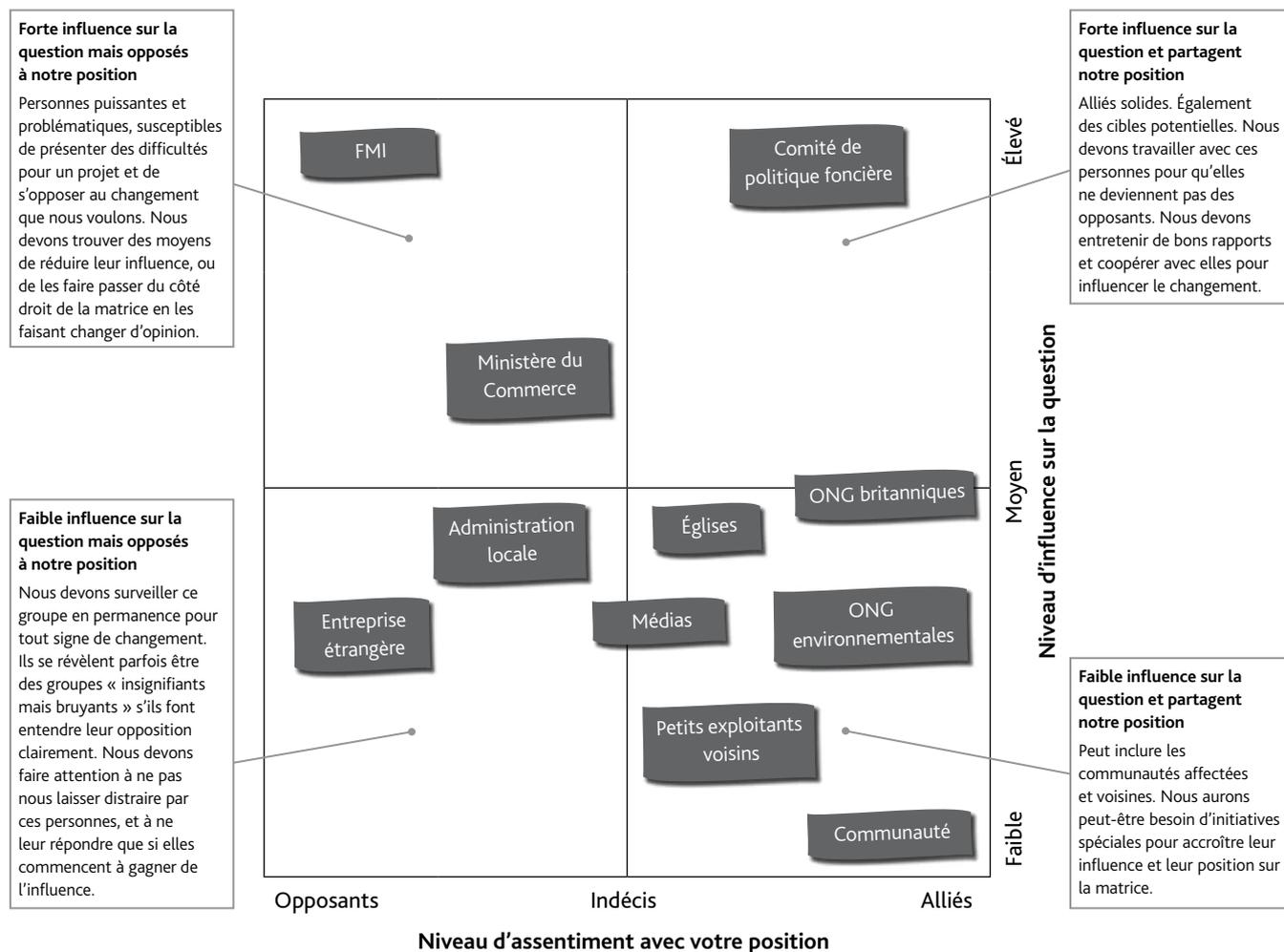


OUTIL N° 26

Matrice des alliés et des opposants

La matrice des alliés et des opposants est un outil conçu pour être utilisé après avoir achevé la matrice et l'analyse des parties prenantes. C'est un diagramme qui représente toutes les parties prenantes. La matrice permet de voir facilement qui soutient notre point de vue (nos alliés) et qui s'y oppose (nos opposants). C'est un outil important, car être allié ou opposant n'est pas une position fixe ; on peut toujours changer d'opinion. L'objectif de cet outil est d'amener toutes les parties prenantes à rejoindre notre point de vue.

- ÉTAPE 1** Dessinez une matrice divisée en quatre parties de taille égale. Vous pouvez le faire sur du papier à l'aide d'un stylo, sur le sol à l'aide d'un bâton ou sur un tapis à l'aide de ruban adhésif.
- ÉTAPE 2** Inscrivez le nom de chaque partie prenante sur une note repositionnable, une fiche cartonnée ou un bout de papier (vous devriez l'avoir fait dans le cadre de la matrice et de l'analyse des parties prenantes).
- ÉTAPE 3** Placez les parties prenantes sur la matrice. Les opposants sont à gauche de la ligne centrale, et les alliés à droite. Les personnes neutres (parce qu'elles manquent d'informations ou sont indécises sur la question) sont au centre. Plus une partie est influente, plus sa position sera élevée sur la matrice. Ces bouts de papier peuvent changer de place au fur et à mesure des discussions qui s'engagent sur le choix de leur positionnement.
- ÉTAPE 4** Analysez l'approche à adopter avec les parties prenantes, selon leur position sur la matrice.





OUTIL N° 27

Pour ou contre un plaidoyer conjoint



	Avantages	Inconvénients
Stratégiques	<p>Crée une parole commune forte pour influencer les décideurs</p> <p>Réduit la vulnérabilité et le risque, et accroît la protection contre un contrecoup potentiel, car « l'union fait la force »</p> <p>La diversité des membres élargit l'éventail d'expérience et d'expertise</p> <p>Plus grande crédibilité, légitimité et représentation, compte tenu de la mixité des communautés avec lesquelles les membres travaillent</p> <p>Force dans la diversité</p> <p>Unité et solidarité autour d'une question de plaidoyer commune</p> <p>Forge des valeurs communes et des affinités</p>	<p>Attentes plus fortes qui ne sont pas toujours satisfaites</p> <p>Objectifs concurrents</p> <p>Une tendance à la domination des grandes organisations, ce qui donne aux petites organisations le sentiment d'être écartées</p> <p>Manque de finalité et/ou d'axe stratégique commun</p> <p>Tributaire d'un bon leadership qui n'est pas toujours présent</p> <p>Une mauvaise coordination et/ou un manque de direction peut provoquer un sentiment de désenchantement et de mécontentement chez les membres</p> <p>Perte d'identité organisationnelle pouvant amener à compromettre les valeurs, attitudes, méthodes, etc.</p> <p>Une recherche de consensus peut ralentir les prises de décision</p> <p>Risque d'atteinte à la réputation si le public nous associe à d'autres membres d'une initiative conjointe</p>
Pratiques	<p>Partage d'informations</p> <p>Forge et renforce les relations</p> <p>Mise en commun des compétences, aptitudes et contacts</p> <p>Minimise la redondance et la concurrence</p> <p>Accroît l'efficacité financière par la mobilisation et la mise en commun des ressources</p> <p>Assure une logistique coordonnée</p>	<p>Les relations demandent un engagement fort et exigent de bien identifier les personnes qui vont les établir, les renforcer et les entretenir</p> <p>Prend du temps, même lorsqu'il est bien géré</p> <p>Peut être coûteux</p> <p>Peut priver d'autres travaux de ressources humaines et matérielles</p> <p>Risque de trop de réunions et pas assez d'action</p> <p>Exige une capacité (financière et humaine) que les petites organisations n'ont pas toujours</p>
Collaboratifs	<p>Crée des occasions d'observer et d'apprendre auprès de ceux qui ont une plus grande expérience en matière de plaidoyer</p> <p>Offre un espace pour pratiquer le plaidoyer en toute sécurité</p> <p>Aide les membres à surmonter leurs craintes et autres freins dans leur travail de plaidoyer</p> <p>Encourage des méthodes collaboratives de travail</p>	<p>Difficultés lorsque certains refusent de travailler avec des personnes qui ne partagent pas leurs convictions religieuses et/ou politiques</p> <p>Les membres expérimentés n'ont pas le temps et/ou la volonté d'accompagner ceux qui ont moins d'expérience</p>



OUTIL N° 28

Liste de contrôle du plaidoyer collaboratif

Lorsque vous étudiez la question de savoir si vous allez travailler ou pas avec d'autres personnes, groupes, organisations et institutions, il peut être utile de vous poser les questions suivantes :

Est-ce qu'il existe déjà une initiative de plaidoyer conjoint ?

		Oui. Devrions-nous nous y joindre ?		Non. Devrions-nous en créer une ?		
		Questions	Considérations	Questions	Considérations	
But et mandat		Quel est le but et le mandat de l'initiative de plaidoyer conjoint ?	Comprendre les compromis à faire entre stratégie de marque, leadership et consensus. Réagir tactiquement aux changements de circonstances ; planifier stratégiquement pour le long terme.	Vision et valeurs	Qui d'autre a une vision comparable à la vôtre ?	Être proactif. Faire le premier pas. Ne pas ignorer ceux dont les valeurs sont différentes des vôtres. Être ouvert à la possibilité de travailler avec des personnes dont les convictions religieuses et politiques sont différentes.
		Est-ce une priorité pour vous ?			Qui partage vos valeurs ?	
		Comment sont prises les décisions ?			S'agirait-il d'alliés naturels ?	
		Quelles sont ses chances d'influer positivement sur les changements de politiques et de pratiques ?			Si ce n'est pas le cas, pourriez-vous malgré tout travailler avec ces personnes ?	
		Si vous vous y joignez, allez-vous y apporter quelque chose et/ou y gagner ?				
Ressources		Quelles ressources serez-vous supposé contribuer à l'initiative de plaidoyer conjoint (temps, argent, participation aux réunions, soutien administratif, etc.) ?	Reconnaître que différents groupes ont des besoins différents. Satisfaire la croissance et la diversité.	Question de plaidoyer	Qui travaille déjà sur cette question de plaidoyer ?	Entretien de bons rapports avec ceux qui soutiennent votre position. Apprendre auprès de personnes qui ont plus d'expérience.
		Quelles contributions pouvez-vous faire de façon réaliste ?			Ces personnes cherchent-elles à arriver au même but ?	
		Quel travail allez-vous peut-être devoir interrompre pour libérer des capacités ? Pourriez-vous accomplir davantage en investissant vos ressources ailleurs ?			Si ce n'est pas le cas, pouvez-vous les convaincre de se joindre à vous ?	
Apprentissage et redevabilité		En quoi votre participation à l'initiative de plaidoyer conjoint va vous aider à apprendre et à vous améliorer en matière de plaidoyer ?	Projeter d'amener les sympathisants à progresser d'un simple intérêt pour une question vers un passage à l'action.	Contributions	Qui pourrait vous apporter ce dont vous avez besoin (ex. informations, expérience, compétences, recherche, expertise, accès aux médias, influence auprès des décideurs, contact avec des personnes qui pourraient être mobilisées pour la campagne, etc.) ?	Décider de ce que vous pouvez offrir et de ce dont vous avez besoin.
		À quel stade réexaminerez-vous votre implication ?			Ces ressources vont-elles compléter vos propres contributions ?	
		Comment allez-vous évaluer son impact ?				
Risques		Quels sont les risques potentiels à se joindre à l'initiative de plaidoyer conjoint (ex. pression sur les ressources, faux espoirs, atteinte à votre réputation en vous associant à d'autres groupes) ?	Convenir dès le départ de la façon de gérer les différences entre les personnes.	Capacité et coopération	Qui d'autre a la capacité de faire du plaidoyer ?	Être clair sur la nature de la coopération. Savoir qui contribue quoi.
		Quels sont les risques de ne pas se joindre à l'initiative ?			Qui serait prêt à coopérer avec vous ?	
		L'initiative de plaidoyer est-elle connue du public et, si oui, quels sont les risques possibles d'y être associés ?			Si vous ne coopérez pas, la situation des personnes affectées pourrait-elle empirer ?	
					Quels sont les risques si d'autres ne coopèrent pas avec vous ?	
					Est-il possible d'obtenir l'impact souhaité (partiellement ou totalement) sans coopération conjointe ?	

SECTION E2 Exercices de formation



EXERCICE N° 28

Bien cerner la question

Objectif Comprendre l'importance de bien cerner la question de plaidoyer, et le rôle que d'autres personnes peuvent jouer en apportant d'autres points de vue

TYPE Exercice en groupe

MÉTHODES Description, discussion plénière

- ÉTAPES**
1. Demandez à un volontaire de venir s'asseoir au centre du groupe. Invitez trois autres volontaires à remplir la fonction d'observateurs. Demandez-leur de s'asseoir autour du volontaire central, un devant, un derrière et un sur le côté.
 2. Demandez aux trois observateurs de décrire tour à tour la personne, en se limitant à ce qu'ils peuvent voir, sans tenir compte de ce qu'ils savent déjà (ex. « Elle a des cheveux frisés de couleur foncée, mais pas de visage », ou « Elle a un nez et un seul œil »).
 3. Demandez à un autre volontaire de faire le tour de la personne centrale en décrivant tout ce qu'il peut voir de la personne.
 4. Invitez les participants à regagner leur place et facilitez une discussion :
 - Que pouvons-nous apprendre de cet exercice ?
 - Combien de fois ne voit-on qu'une partie de la réalité ?
 - Portons-nous parfois des jugements sur la base d'informations limitées ?
 - Quels sont les risques de cette approche ?
 - Comment pouvons-nous arriver à avoir une vue plus complète de la situation ?
 - Pourquoi ceci peut-il être important dans un travail de plaidoyer ?



EXERCICE N° 29

Cartographie et analyse des parties prenantes

Objectif Identifier les personnes qui ont un intérêt dans une question de plaidoyer, et comprendre leurs différents points de vue

TYPE Cet exercice fonctionne bien en groupes de toutes tailles, mais il peut aussi être réalisé individuellement

MÉTHODES Brainstorming, discussion plénière

MATÉRIEL Notes repositionnables ou fiches cartonnées

DOCUMENT À DISTRIBUER OUTIL N° 25 : Matrice des parties prenantes

- ÉTAPES**
1. Sélectionnez une question de plaidoyer, qui peut être une question nouvelle ou une question que vous avez déjà identifiée dans un exercice de formation précédent.
 2. Demandez aux participants de réfléchir à l'ensemble des personnes, groupes, organisations et institutions qui ont un intérêt dans la question, en notant chaque réponse sur une note repositionnable ou fiche cartonnée. (À noter que ces réponses sont à conserver si vous prévoyez de faire les Exercices 30, 32 ou 34 de cette section.)
 3. Regroupez les réponses dans un tableau identique à celui présenté à l'Étape 1 de l'OUTIL N° 25 : Matrice des parties prenantes.

4. Encouragez une discussion participative pour veiller à ce que toutes les parties prenantes possibles aient bien été prises en compte, en n'occultant personne d'important.
5. Dessinez un tableau comme celui qui est présenté à l'Étape 2 de l'OUTIL N° 25 : Matrice des parties prenantes. Inscrivez les en-têtes en haut des colonnes et les sous-en-têtes sur les lignes qui traversent toutes les colonnes, mais laissez le reste du tableau vide.
6. Remplissez le tableau pour toutes les parties prenantes identifiées par les participants. Attachez-vous à analyser leurs positions et leur niveau d'influence sur la question.
7. Générez une discussion pour identifier :
 - Qui est affecté et comment nous allons travailler avec ces personnes dans notre plaidoyer
 - Quelles doivent être les principales cibles de notre plaidoyer
 - Comment affecter notre temps et nos ressources en ciblant les interlocuteurs les plus importants
 - Comment éviter de placer tous nos efforts sur les personnes qui partagent fortement notre position mais n'ont que peu ou pas d'influence.



EXERCICE N° 30

Analyse des alliés et des opposants

Objectif	Analyser les parties prenantes que nous devons influencer, et le meilleur moyen de les influencer
TYPE	De préférence en groupe. N.B. : cet exercice exige d'avoir dessiné la matrice des parties prenantes et d'en avoir fait l'analyse au préalable.
MÉTHODES	Brainstorming, discussion plénière
MATÉRIEL	Notes repositionnables ou fiches cartonnées
DOCUMENT À DISTRIBUER	OUTIL N° 26 : Matrice des alliés et des opposants
ÉTAPES	<ol style="list-style-type: none"> 1. À partir des résultats de la matrice et de l'analyse des parties prenantes, inscrivez le nom de chaque partie prenante sur une note repositionnable ou fiche cartonnée. 2. Dessinez une matrice sur une feuille de papier à l'aide d'un stylo, sur le sol à l'aide d'un bâton ou sur un tapis à l'aide de ruban adhésif. Utilisez comme exemple l'OUTIL N° 26 : Matrice des alliés et des opposants. 3. Facilitez une discussion pour déterminer où placer chaque note repositionnable ou fiche cartonnée sur la matrice. Placez les notes ou fiches représentant les opposants à gauche de la ligne centrale, et les notes ou fiches représentant les alliés à droite. Les parties prenantes à forte influence sont à placer dans la partie supérieure de la matrice, et les parties prenantes à faible influence dans la partie inférieure. Déplacez les notes ou fiches au fil de la discussion. Si nécessaire, placez une partie prenante à deux endroits différents de la matrice. 4. À l'aide de l'OUTIL N° 26 : Matrice des alliés et des opposants, discutez de ce qu'il va falloir faire pour : <ul style="list-style-type: none"> • Faire passer un nombre maximum de parties prenantes dans la partie supérieure droite de la matrice • Maintenir la position et l'influence de celles qui sont situées dans la partie supérieure droite • Influencer celles qui ne sont pas encore des parties prenantes pour qu'elles se rallient • Utiliser un accès indirect aux décideurs (ex. en influençant un évêque par l'intermédiaire d'un responsable d'Église).



EXERCICE N° 31

Les voies d'influence**Objectif Comprendre l'importance des voies d'influence**

TYPE De préférence en groupe. N.B. : cet exercice exige d'avoir réalisé une analyse des alliés et des opposants au préalable.

MÉTHODES Travail en petits groupes, brainstorming, discussion plénière

MATÉRIEL Grandes feuilles de papier, marqueurs

- ÉTAPES**
1. Veillez à ce que les résultats de l'analyse des alliés et des opposants soient visibles de tous.
 2. Divisez les participants en petits groupes et donnez à chaque groupe une grande feuille de papier et des marqueurs.
 3. Demandez à chaque groupe de choisir un allié ou un opposant, qu'il s'agisse d'un particulier ou d'une organisation, de placer cet allié ou opposant au milieu de la feuille et de tracer des lignes représentant ses liens avec les personnes (ex. patron, époux(se), parents, prêtre, etc.) et les idées (ex. vision de l'économie, titres de presse, etc.) qui l'influencent. Laissez votre créativité s'exprimer librement !
 4. Demandez à chaque groupe d'utiliser ces informations pour identifier comment ils peuvent influencer la personne qui se trouve au centre de la feuille et comment les opposants vont essayer d'influencer cette personne.
 5. Chaque groupe va devoir répéter cet exercice pour chaque allié et opposant, dans la limite du temps disponible.
 6. Facilitez une discussion plénière sur l'importance d'identifier et de comprendre les voies d'influence et les sources d'influence (qui et quoi) de nos alliés et opposants. Soulignez également l'importance de cet exercice pour identifier une personne ou une organisation spécifique comme la cible de notre plaidoyer.



EXERCICE N° 32

Cartographie du pouvoir et identification des cibles**Objectif Comprendre qui détient le pouvoir dans une question de plaidoyer (officiellement et officieusement) et utiliser cette information pour identifier qui cibler dans le travail de plaidoyer**

TYPE Exercice en groupe. N.B. : il exige d'avoir effectué les Exercices 29 et 30 de cette section au préalable.

MÉTHODES Analyse de l'information, discussion en petits groupes, commentaires en plénière

MATÉRIEL Papier, stylos, ciseaux, colle ou pâte adhésive, grandes feuilles de papier

DOCUMENTS À DISTRIBUER **OUTIL N° 25 : Matrice des parties prenantes**
OUTIL N° 26 : Matrice des alliés et des opposants

- ÉTAPES**
1. En conservant les mêmes petits groupes que pour les Exercices 29 et 30 de cette section, demandez aux participants de se référer aux notes ou fiches et au tableau montrant l'ensemble des personnes, groupes, organisations et institutions qui ont un intérêt dans la question de plaidoyer qu'ils ont choisie.
 2. Donnez à chaque groupe des feuilles de papier et des stylos, et demandez aux groupes de découper des cercles de papier. Chaque cercle doit représenter une partie prenante, et la taille du cercle doit être proportionnelle au niveau d'influence perçu de cette partie prenante.

3. Une fois tous les cercles découpés, les participants doivent les placer sur une grande feuille de papier en fonction du lien qui existe entre ces cercles. Ils doivent ensuite tracer des lignes entre les cercles pour montrer les liens entre les différentes parties prenantes.
4. Encouragez les participants à identifier le niveau de pouvoir de chaque partie prenante, et à en discuter. De manière plus spécifique, qui définit les objectifs de la question de plaidoyer, directement ou indirectement ? Qui a le pouvoir de dominer et d'influencer la question de plaidoyer ? Comment peut-on influencer ces personnes, directement ou indirectement ?
5. Demandez à chaque groupe d'utiliser cette information pour déterminer les principales cibles de leur plaidoyer.
6. Demandez aux participants de regagner leur place et de partager leurs résultats et recommandations.

Reportez-vous également à la Section B2 sur le pouvoir et la politique, et à la Section G5 sur les contextes politiques difficiles.



EXERCICE N° 33

Plaidoyer conjoint : oui ou non ?

Objectif	Comprendre les avantages et les inconvénients de la collaboration dans le cadre d'un plaidoyer
TYPE	Cet exercice fonctionne bien en groupe, mais il peut aussi servir d'exercice individuel
MÉTHODES	Réflexion individuelle, travail en essaim, discussion en petits groupes, hiérarchisation, discussion plénière
MATÉRIEL	Grandes feuilles de papier (avec tableau de conférence éventuellement), notes repositionnables ou fiches cartonnées, stylos
DOCUMENTS À DISTRIBUER	OUTIL N° 27 : Pour ou contre un plaidoyer conjoint
ÉTAPES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dessinez une ligne verticale au centre d'une grande feuille de papier. Marquez l'une des moitiés « pour » et l'autre « contre ». 2. Divisez les participants en deux groupes. 3. Donnez à chaque groupe des notes repositionnables ou fiches cartonnées, et des stylos. 4. Demandez à un groupe d'identifier les raisons de collaborer (pour) et à l'autre groupe les raisons de ne pas collaborer (contre). 5. Demandez à chaque groupe de noter les avantages et les inconvénients individuellement sur des notes repositionnables ou fiches cartonnées. 6. Demandez à chaque groupe de placer leurs notes repositionnables ou fiches cartonnées du côté de la ligne qui convient sur la feuille de papier. 7. Invitez les participants à regagner leur place. Facilitez une discussion plénière sur les raisons qui ont amené chaque groupe à ses conclusions. Permettez une discussion contradictoire entre les deux groupes. Discutez de la question de savoir si les avantages ou les inconvénients l'emportent, et pourquoi. 8. Soulignez l'importance d'avoir des relations soutenues avec les personnes en matière de plaidoyer, et de ne pas se contenter de contacts ponctuels. Orientez la discussion vers le fait que le plaidoyer est plus efficace et a plus de chances de réussir lorsque les personnes allient stratégiquement une diversité de compétences, d'expertises, de contacts et de ressources. 9. Distribuez l'OUTIL N° 27 : Pour ou contre un plaidoyer conjoint.



EXERCICE N° 34

Collaborer

Objectif Identifier les meilleures options de plaidoyer conjoint

TYPE Exercice en groupe

CONSEILS Il est préférable d'avoir effectué la matrice et l'analyse des parties prenantes au préalable

MÉTHODES Analyse de l'information, discussion en petits groupes, commentaires en plénière

**DOCUMENT
À DISTRIBUER** OUTIL N° 28 : Liste de contrôle du plaidoyer collaboratif

- ÉTAPES**
1. À partir des informations recueillies dans la matrice et l'analyse des parties prenantes, demandez aux participants d'identifier les parties prenantes (individuelles ou groupes de parties prenantes) qu'ils pourraient contacter en vue d'un plaidoyer conjoint.
 2. Divisez les participants en petits groupes et répartissez les parties prenantes identifiées entre ces groupes.
 3. Remettez l'OUTIL N° 28 : Liste de contrôle du plaidoyer collaboratif à chaque groupe.
 4. Demandez à une moitié des petits groupes de réfléchir à des idées possibles d'initiatives de plaidoyer conjoint existantes et de répondre aux questions situées dans la partie gauche de l'outil. Demandez à l'autre moitié de petits groupes de répondre aux questions de la partie droite de l'outil.
 5. Invitez les participants à regagner leur place et à discuter de leur souhait de collaborer ou non avec les parties prenantes identifiées dans le cadre d'un plaidoyer conjoint. Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?

F1

Étape 3 du Cycle de plaidoyer

Planifier sur la base des informations recueillies

La Section F1 présente l'Étape 3 du Cycle de plaidoyer. Elle explique comment utiliser les informations sur la question qui ont été recherchées et analysées à l'Étape 2 pour planifier un projet ou programme de plaidoyer. Elle souligne pourquoi il est important de planifier en matière de plaidoyer, et ce qu'il faut savoir avant de déterminer si le plaidoyer est une réponse appropriée à une question.

Il est important de se référer à la Section H au moment de planifier, car un grand nombre des considérations qui se posent au cours du processus de planification se posent également lors du suivi, de l'évaluation et de l'apprentissage.



Notes à l'usage du facilitateur

Cette section pose une série de questions auxquelles elle apporte des réponses. Le facilitateur de l'atelier de formation devra se familiariser avec ce matériel.

■ Qu'est-ce qu'un plan de plaidoyer et pourquoi est-il nécessaire d'en avoir un ?	120
■ Que faut-il savoir <i>avant</i> de faire un plan de plaidoyer ?	120
■ Comment élaborer un plan de plaidoyer en utilisant la théorie du changement ?	121
■ En quoi un plan de plaidoyer se compare-t-il à un plan de projet ou programme ordinaire ?	122
■ En quoi un plan de plaidoyer se différencie-t-il d'un plan de projet ou programme ordinaire ?	123
■ Quels cadres peut-on utiliser dans notre plan de plaidoyer, une fois la théorie du changement élaborée ?	124
■ Quels sont les indicateurs de plaidoyer et pourquoi sont-ils importants ?	124
■ Quelles sont les difficultés à définir des indicateurs de plaidoyer ?	125
■ Quels sont les critères d'un bon indicateur de plaidoyer ?	126



Outils

Cette section décrit les outils qui peuvent nous aider à mettre en pratique ce que nous avons appris. Dans le cadre d'un atelier de formation, ces outils peuvent servir de documents à distribuer.

OUTIL N° 29 : Liste de contrôle de planification du plaidoyer	128
OUTIL N° 30 : Modèle logique de plaidoyer	129
OUTIL N° 31 : Cadre logique de plaidoyer	130
OUTIL N° 32 : Cadre de planification du message de plaidoyer	132
OUTIL N° 33 : Fiche de planification des activités	133
OUTIL N° 34 : Organigramme d'indicateurs de plaidoyer	134



Exercices de formation

Cette section propose des exercices de formation interactive réalisables en groupe, destinés à approfondir les questions soulevées et à mettre en pratique les outils de formation. Ces exercices conviennent parfaitement dans le cadre d'un atelier de formation.

EXERCICE N° 35 : Décider de faire du plaidoyer ou pas	135
EXERCICE N° 36 : Planifier pour maximiser l'impact	135
EXERCICE N° 37 : Préparer des messages de plaidoyer	136
EXERCICE N° 38 : Argumentaire d'ascenseur	137
EXERCICE N° 39 : Les difficultés à définir des indicateurs de plaidoyer	137
EXERCICE N° 40 : Élaborer des indicateurs de plaidoyer et des moyens de mesure	138

SECTION F1 Notes à l'usage du facilitateur

 Qu'est-ce qu'un plan de plaidoyer et pourquoi est-il nécessaire d'en avoir un ?

Un plan (ou stratégie) est un document écrit qui précise ce qui va être réalisé et à quelle échéance, comment savoir si nous avons fait des progrès ou avons réussi, et qui sera responsable de quoi. Un plan s'apparente à une feuille de route. Il nous aide à voir d'où nous venons, la distance que nous avons parcourue et où nous allons. Il est essentiel de savoir où nous en sommes, pour pouvoir prendre des décisions avisées.



Un plan de plaidoyer est un cadre qui détermine les politiques et les pratiques que nous voulons voir changer, en quoi nous voulons qu'elles changent, et la manière dont nous allons effectuer notre travail de plaidoyer pour obtenir les changements que nous souhaitons. Une version intégrale du plan est nécessaire pour le personnel et les bénévoles impliqués dans le travail de plaidoyer, tandis qu'une version résumée est utile pour les communautés, les alliés et les bailleurs de fonds.

La planification est importante car elle :

- Clarifie ce que nous tentons de réaliser et comment nous allons y arriver
- Affecte les ressources et les responsabilités, y compris en termes de temps, de personnel et de financement
- Assure la redevabilité vis-à-vis des alliés, communautés et bailleurs de fonds, et leur participation
- Nous force à anticiper et à nous préparer à des éventualités futures, y compris les problèmes et opportunités potentiels
- Nous aide à comprendre les risques ou hypothèses éventuels
- Sert de référence de mesure et d'évaluation des performances et des progrès.

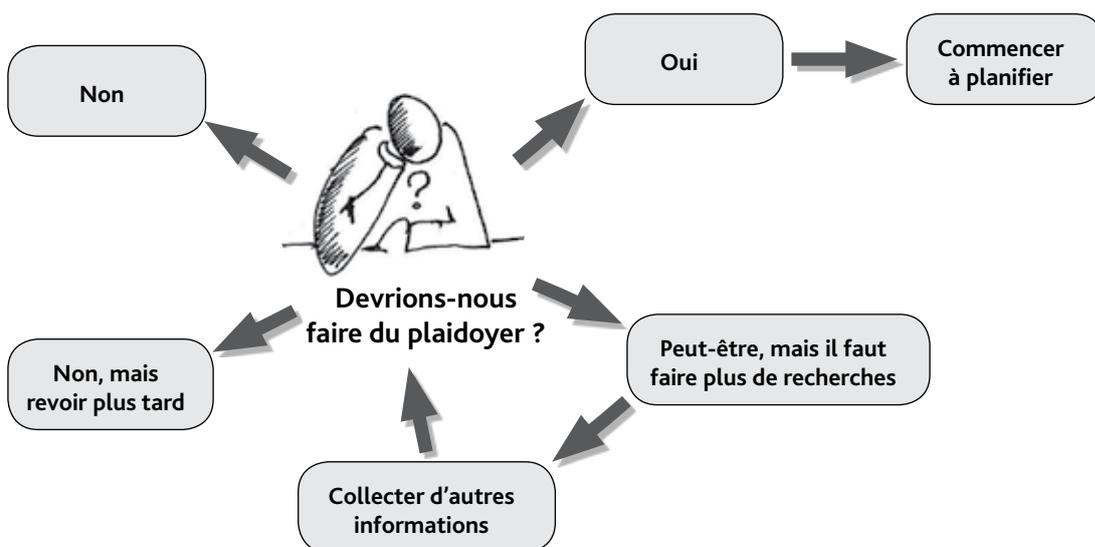
 Que faut-il savoir avant de faire un plan de plaidoyer ?

Avant de planifier une initiative de plaidoyer, il est important de vérifier que nous avons collecté suffisamment d'informations, que nous les avons correctement analysées et que nous les comprenons. Ceci devrait être possible si nous avons achevé les Étapes 1 et 2 du Cycle de plaidoyer (cf. Sections D et E). Nous devons ensuite décider de faire du plaidoyer ou pas, en répondant aux questions suivantes :

- **QUESTION** Faut-il vraiment la résoudre maintenant ? Est-ce une question prioritaire ?
- **CAUSES** Comprenons-nous bien les causes du problème et comment les aborder ?
- **EFFETS** Pouvons-nous identifier les effets du problème et les prouver à l'aide d'informations fiables ?
- **ALTERNATIVES** Quelles sont les différentes manières de s'attaquer à cette question et le plaidoyer est-il le meilleur moyen disponible ?

- **CIBLES** Sommes-nous clairs sur qui est responsable de ce problème et qui a le pouvoir d'apporter un changement ? Avons-nous accès à ces personnes et des chances de les influencer ?
- **JALONS** Quels signes de changement allons-nous rechercher ? Comment allons-nous évaluer si nous sommes en bonne voie de réaliser notre objectif final ?
- **ALLIÉS** Sommes-nous clairs sur qui va nous soutenir et quelle aide ils vont nous apporter ?
- **COMMUNAUTÉS** Les communautés affectées seront-elles mobilisées et impliquées dans le projet de plaidoyer ?

Pour plus d'informations, veuillez consulter l'OUTIL N° 29 : Liste de contrôle de planification du plaidoyer.



Comment élaborer un plan de plaidoyer en utilisant la théorie du changement ?

Dans tout travail de plaidoyer, il est important de savoir quelles sont les stratégies susceptibles d'être efficaces pour influencer les décideurs que nous voulons cibler, pour savoir si nous avons réussi et pour adapter notre tactique en conséquence. Ceci nous permettra de maximiser le potentiel de nos ressources et d'avoir les meilleures chances d'apporter le changement que nous souhaitons. L'un des moyens de le faire consiste à élaborer une théorie du changement.

La théorie du changement est un processus qui contribue à identifier toutes les choses interconnectées à accomplir pour pouvoir atteindre un objectif à long terme. Elle décrit clairement les relations entre les actions que nous proposons et les résultats que nous espérons voir. Elle est importante car elle modifie notre manière de penser une initiative, en passant de « qu'est-ce qu'on va faire » à « que veut-on obtenir » et « comment y arriver depuis notre position ».

L'élaboration d'une théorie du changement enrichit notre façon de planifier car :

- Elle explicite clairement nos hypothèses et processus de changement privilégiés, de façon à pouvoir comprendre l'ensemble de nos activités en termes de l'objectif final à long terme.
- Elle se concentre sur l'impact, plutôt que sur les activités.
- Elle compare notre hypothèse et nos processus de changement privilégiés avec d'autres processus de changement possibles, et permet de les mettre en question afin d'adopter les plus appropriés.
- Elle fournit un processus clair pour adapter notre travail si le contexte vient à changer.

ÉTUDE DE CAS

BRÉSIL

Lors d'une grave sécheresse (la pire depuis cinquante ans), la région du nord-est du Brésil a vu son niveau d'eau affecté, des réservoirs s'effondrer, une canalisation principale d'adduction d'eau se délabrer, et les ressources en eau contaminées par des excréments. Cette situation a entraîné des épidémies, notamment de diarrhée aiguë, dont deux personnes sont mortes. Le système de santé public avait du mal à faire face.

Diaconia, partenaire de Tearfund, travaillait avec des communautés affectées par la sécheresse. Ce faisant, ils ont découvert que les habitants manquaient d'eau pour se désaltérer et arroser leurs cultures, notamment en zones rurales. Ils ont aussi établi que le gouvernement avait une responsabilité pour permettre aux populations d'accéder à une eau de qualité.

Diaconia a rassemblé des groupes de femmes, leurs représentants légaux, des syndicats, des organisations de la société civile, des groupes de jeunes, des écoles, des Églises et des membres des communautés affectées. Ensemble, ils ont partagé leurs expériences et élaboré un plan. Ils ont décidé de demander au gouvernement de traiter la sécheresse comme une urgence, et de forcer les compagnies des eaux à décontaminer les ressources en eau affectées. Ils ont aussi décidé de réclamer une série d'audiences publiques auprès du Procureur public de l'État.

Des responsables municipaux des zones affectées, des représentants du ministère de la Santé et des représentants des compagnies des eaux ont tous été sommés d'assister aux audiences publiques. En conséquence, le Département national chargé des projets de lutte contre la sécheresse a été appelé à agir en urgence pour réparer la canalisation d'eau endommagée, le Ministre de la Santé de la région a pris la décision de faire vérifier régulièrement la qualité de l'eau dans les zones affectées, et les compagnies des eaux ont été obligées de fournir des camions-citernes aux communautés privées d'eau. Le bureau du Procureur public a également accepté de mobiliser le gouvernement pour qu'il lance une campagne de sensibilisation sur la conservation de l'eau.

Diaconia a insisté pour que tous ces engagements soient consignés par écrit dans un document appelé « Conditions de conduite ». Diaconia a poursuivi sa stratégie de formation auprès des dirigeants communautaires et des agriculteurs pour qu'ils s'impliquent dans les conseils municipaux et autres forums de décision. Cette stratégie a conduit plus de personnes à influencer l'élaboration des budgets publics locaux et les dépenses publiques. Elle a aussi amené Diaconia à réviser sa planification pour veiller à inclure dans tous ses programmes futurs des activités d'autonomisation pour inciter les populations à s'impliquer dans des forums municipaux et à assurer un suivi des actions du gouvernement.



En quoi un plan de plaidoyer se compare-t-il à un plan de projet ou programme ordinaire ?

La théorie du changement donne à un plan de plaidoyer ses composantes. Ces composantes sont les mêmes que pour d'autres types de plans :

- Les **INTRANTS** sont les ressources humaines et financières utilisées dans un projet ou programme : argent, temps, matériel, équipement, recherche existante, informations, expertise, expérience, contacts, etc.

Exemples en plaidoyer : heures de travail, financement, relations avec des alliés

- De quels Intrants disposons-nous déjà et quels sont ceux que nous devons trouver pour mener nos Activités ?

- Les **ACTIVITÉS** sont des tâches échelonnées. Ce sont les actions entreprises dans le cadre d'un projet ou programme qui utilisent les Intrants pour produire des services, des produits, des activités, etc.

Exemples en plaidoyer : recherche, lobbying, mobilisation, recours aux médias, suivi

- Comment nos Activités fourniront-elles les Produits ?

- Les **PRODUITS** sont les produits, services ou événements qui résultent des Intrants associés aux Activités. Ils sont nécessaires pour obtenir les Effets directs attendus. (Les Produits s'apparentent aux objectifs que l'on trouve dans un cadre logique.)

Exemples en plaidoyer : niveau de sensibilisation du public, nombre de réunions de lobbying, nombre de personnes mobilisées

- Quels Produits pouvons-nous fournir dans le temps que nous avons pour obtenir l'Effet direct ?

- Les **EFFETS DIRECTS** sont les changements spécifiques résultant du projet ou programme pour les personnes affectées par la question, tels que des changements en termes de connaissances, de compétences, d'attitudes, de comportement, de sensibilisation, de pratiques et de politiques. Ils répondent à la question « Et alors ? ». Un Effet direct décrit la différence que va faire le travail, autrement dit les accomplissements souhaités du projet ou programme. (Les Effets directs s'apparentent au but que l'on trouve dans un cadre logique.)

Exemples en plaidoyer à court terme : question débattue dans la sphère publique, recommandations de recherche se voient donner la priorité par les décideurs

Exemples en plaidoyer à moyen terme : nouvelle politique adoptée, loi existante amendée

- Quels Effets directs voulons-nous obtenir, et en quoi vont-ils contribuer à atteindre l'Impact prévu ?

- **L'IMPACT** est l'effet cumulé de programmes, à plus long terme, sur ce qu'ils visent à changer au final. L'Impact est rarement, voire jamais, le résultat d'un seul programme. En revanche, un programme peut contribuer à un Impact. L'Impact est souvent ressenti à l'échelle d'un pays. C'est le résultat final désiré, espéré à long terme. (L'Impact s'apparente à la finalité que l'on trouve dans un cadre logique.)

Exemple en plaidoyer : mise en œuvre de changements dans une politique ou pratique

- Quel changement à long terme voulons-nous voir dans la société en fin de compte ?

- Les **HYPOTHÈSES** sont les convictions concernant les facteurs et les risques susceptibles d'affecter les progrès ou la réussite d'un projet ou programme.

Exemples en plaidoyer : les décideurs resteront au pouvoir, les alliés continueront à vouloir collaborer dans le cadre d'initiatives de plaidoyer conjoint

- Que tenons-nous pour acquis ?



En quoi un plan de plaidoyer se différencie-t-il d'un plan de projet ou programme ordinaire ?

La planification, en matière de plaidoyer, demande non seulement de comprendre ce qu'on doit faire, quand et comment le faire, mais également de comprendre comment le changement aura lieu et quel rôle jouera votre organisation ou votre communauté. Il est possible de créer un plan de plaidoyer sans ce niveau de clarté, mais il sera alors difficile à vérifier et à évaluer, et l'impact du plaidoyer en sera probablement affecté.

Les plans de plaidoyer doivent évoluer en réponse aux changements qui interviennent dans l'environnement extérieur, qu'il s'agisse d'opportunités ou d'obstacles. Parmi les opportunités peuvent figurer des invitations inattendues pour rencontrer des agents de ministère, tandis qu'un obstacle peut être la restriction, par le gouvernement, de la participation de la société civile dans les processus politiques.

Certaines composantes du plan de plaidoyer sont propres au plaidoyer et sont à prendre en compte au moment d'élaborer la théorie du changement :

- Les **CIBLES** sont les personnes, groupes ou organisations qu'il faut influencer par le biais du projet ou programme afin d'atteindre les résultats désirés.

Exemples en plaidoyer : Membres du parlement, ministères du gouvernement, autorités locales

- Qui devons-nous influencer ?

- Les **ALLIÉS** et les **OPPOSANTS** sont les personnes, groupes et organisations qu'il faut convaincre de soutenir la question par le biais du projet ou programme afin d'atteindre les résultats désirés.

Exemples en plaidoyer : journalistes, Églises, ONG, syndicats

- Qui devons-nous persuader ?
- Les **MESSAGES** sont des arguments persuasifs qui sont élaborés, formulés et adaptés pour influencer les cibles en fonction de leur position sur la question et de ce qu'elles sont prêtes à entendre.
Exemple en plaidoyer : une politique gouvernementale doit être mise en œuvre dans certains districts
- Que doivent entendre les cibles, les alliés et les opposants ?
- Les **MESSAGERS** sont les acteurs du plaidoyer : des personnes qui communiquent les messages avec impact et crédibilité, en raison de leur expérience personnelle ou de leur expertise.
Exemples en plaidoyer : membres d'une communauté, personnel d'ONG
- Qui va délivrer les messages ?



Quels cadres peut-on utiliser dans notre plan de plaidoyer, une fois la théorie du changement élaborée ?

Une fois notre théorie du changement élaborée, nous avons le choix entre deux cadres principaux pour élaborer un plan de plaidoyer, et les mêmes principes s'appliquent pour élaborer une stratégie de plaidoyer ou un élément de plaidoyer dans le cadre d'une stratégie de projet ou programme plus large. L'important est d'utiliser une méthode qui nous aide à planifier de façon logique et à mesurer les progrès réalisés de façon à pouvoir les suivre, les examiner et les évaluer efficacement (cf. Section H).

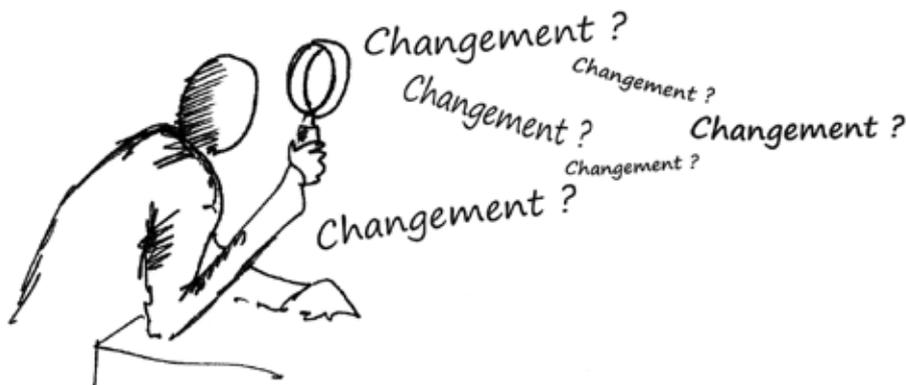
Parmi les méthodes les plus fréquemment utilisées figurent :

- Le **Modèle logique** (également appelé Chaîne de résultats), qui présente un projet ou programme de façon figurative ou schématique. Il utilise un diagramme pour représenter clairement et simplement ce que l'on prévoit d'atteindre par le biais du projet ou programme, et comment les différentes étapes s'articulent entre elles en vue d'atteindre les résultats désirés. Il montre les ressources et les investissements nécessaires, les activités que le projet ou programme va entreprendre, vers qui les activités sont dirigées et les changements que l'on espère obtenir à court et à long terme. Consultez l'OUTIL N° 30 : Modèle logique de plaidoyer pour en voir un exemple.
- Le **Cadre logique**, qui fournit un moyen établi de penser et de présenter un plan ou une stratégie. Il nous aide à voir un plan ou une stratégie d'un simple coup d'œil, mais il ne saurait remplacer l'élaboration complète d'un plan ou d'une stratégie. Consultez l'OUTIL N° 31 : Cadre logique de plaidoyer pour en voir un exemple, ainsi que des exemples inspirés de partenaires de Tearfund.



Quels sont les indicateurs de plaidoyer et pourquoi sont-ils importants ?

Un **indicateur** est un signe de changement. C'est la preuve de l'existence d'une condition. Un indicateur nous dit qu'un changement auquel nous nous intéressons est en train de survenir, mais il ne peut pas expliquer pourquoi ni comment. Par exemple, si nous voulons savoir s'il y a du vent, le fait que la cime des arbres oscille est un bon indicateur. Ce signe peut nous indiquer qu'un changement de saison est imminent, ou que c'est une journée idéale pour faire du cerf-volant, ou que les nids d'oiseaux risquent de tomber des arbres. Le fait que la cime des arbres oscille ne nous dira jamais *pourquoi* le vent souffle, si c'est en raison d'une tempête en haute mer qui se dirige vers nos côtes ou de changements météorologiques complexes.



Un **indicateur de plaidoyer** est un signe qu'un changement est en train d'intervenir en raison de notre travail de plaidoyer. Nous mesurons ces changements à l'aide de **données probantes** ou de **moyens de vérification**, autrement dit des informations que nous pouvons utiliser pour montrer que notre travail de plaidoyer a fait une différence.

Lorsque nous élaborons un plan de plaidoyer, il est important de bien choisir les signes de changement que nous allons rechercher, et comment nous allons mesurer les changements. Ceci va nous aider à suivre et à examiner la mise en œuvre de notre projet ou programme de plaidoyer, et à l'évaluer une fois achevé.

Les indicateurs ne sont pas des **objectifs**. Les indicateurs nous disent ce qu'il faut mesurer, alors que les objectifs attribuent une valeur spécifique à la mesure. Il arrive que les objectifs soient purement arbitraires, notamment si nous n'avons pas d'expérience ou de recherche sur laquelle nous appuyer. Par exemple, un indicateur peut être « Une meilleure connaissance des méthodes de prévention du VIH chez les jeunes », tandis qu'un objectif peut être « Une meilleure connaissance des méthodes de prévention du VIH chez 80 % des jeunes de la région A ».



Quelles sont les difficultés à définir des indicateurs de plaidoyer ?

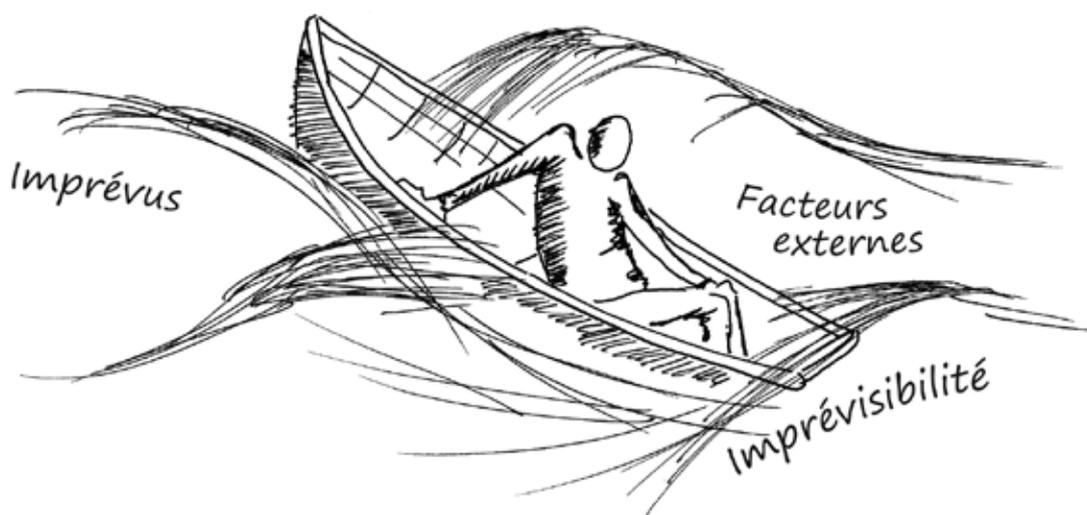
Il est généralement reconnu et accepté qu'il est difficile de planifier, de mesurer, d'évaluer et de démontrer l'impact d'un travail de plaidoyer. Néanmoins, il est bon de savoir quelles sont les difficultés les plus généralement acceptées, de façon à pouvoir adapter un plan de plaidoyer :

■ **Le plaidoyer est « brouillon »**

Le changement ne survient pas de façon claire et ordonnée. Le changement est souvent inattendu, difficile à attribuer et pas toujours facile à identifier. Le fait de mettre l'accent sur l'atteinte d'objectifs planifiés peut réduire notre flexibilité à saisir les opportunités qui se présentent de façon inattendue.

■ **Le plaidoyer s'inscrit sur la durée**

Les projets de développement traditionnels mettent souvent trop l'accent sur les objectifs à court terme, alors que le plaidoyer est un processus à long terme dont la durée n'est pas toujours prévisible. Dans un projet de plaidoyer, beaucoup d'objectifs peuvent ne pas être réalisés pendant la durée de vie du projet.



■ **Les facteurs externes sont imprévisibles**

Le plaidoyer traite de changement social complexe. Il est souvent difficile de déterminer exactement ce qui a entraîné un certain impact, ou le plein effet d'une action de plaidoyer, même après l'événement. Les processus de décision sont souvent cachés et de nombreux facteurs différents peuvent entraîner un changement, y compris des interactions complexes, des décisions prises par d'autres acteurs et des événements extérieurs. On a parfois l'impression de naviguer en eaux troubles.

- **Le plaidoyer repose sur la coopération**

Il est largement accepté qu'une parole conjointe est source de pouvoir quand il s'agit d'influencer des personnes influentes, c'est pourquoi le plaidoyer se fait souvent en collaboration avec d'autres personnes ou groupes de même sensibilité. Néanmoins, cette collaboration peut rendre difficile l'attribution de la réussite à une organisation spécifique car chacun s'appuie sur la coopération avec l'ensemble des partenaires.

- **La réduction de la pauvreté est multidimensionnelle**

La pauvreté est multidimensionnelle et la réduction de la pauvreté est rarement le fruit d'un seul type d'intervention. Le plaidoyer se déroule généralement en parallèle avec d'autres interventions visant à combattre la pauvreté, et toute mesure du changement doit prendre en compte l'ensemble de ces interventions.

- **Le changement n'est parfois que partiel**

Il est rare d'obtenir une victoire totale ou absolue dans un plaidoyer. Malheureusement, il est difficile de mesurer les progrès intermédiaires, les changements incrémentiels, les compromis négociés ou les accomplissements partiels.

- **Les outils de suivi traditionnels sont inadaptés**

Les outils conventionnels utilisés pour suivre, examiner et évaluer un travail de développement sont inadaptés au travail de plaidoyer car ils ne permettent pas de saisir la complexité de ce qui se passe dans le plaidoyer, notamment lorsque des imprévus surviennent ou lorsque des situations n'évoluent pas conformément au plan. Ils ne parviennent pas non plus à décrire les différentes façons dont une organisation a appris et s'est développée en conséquence du processus de plaidoyer entrepris. Il arrive même que des indicateurs traditionnels limitent la discussion et n'aident pas une organisation à penser stratégiquement à sa position en termes de plaidoyer.

- **La collecte de données est compliquée**

Il peut être difficile de savoir quelle base de référence utiliser pour évaluer l'impact d'un plaidoyer. On peut manquer de données objectives disponibles, et les données disponibles peuvent être coûteuses à obtenir et à analyser.

L'un des moyens de surmonter ces difficultés est de veiller à élaborer une théorie du changement solide, et d'envisager d'utiliser un modèle logique ou une cartographie des Effets directs, plutôt que de s'appuyer sur un cadre logique traditionnel pour soutenir notre théorie du changement.



Quels sont les critères d'un bon indicateur de plaidoyer ?

Pour surmonter ces difficultés, les indicateurs doivent être :

- **Clairs, liés du point de vue de la causalité et pas trop ambitieux**

Par exemple, pour nous assurer que le plaidoyer est basé sur des données probantes solides, nous devons veiller à ne pas être trop ambitieux concernant ce que nous pouvons réaliser en dehors des données probantes dont nous disposons.

- **Un mélange de quantitatif et de qualitatif**

Les indicateurs quantitatifs mesurent la quantité d'une chose. Ils sont présentés sous forme de chiffres ou de pourcentages. Par exemple, quelle couverture médiatique une question a-t-elle reçue, ou combien de personnes ont été mobilisées dans une campagne. Les indicateurs qualitatifs sont descriptifs et ils mesurent la qualité. Ils sont exprimés en mots. Par exemple, des notes d'interactions avec un décideur, l'évaluation de la performance d'une coalition, des citations de personnes appartenant à une communauté affectée par une question.

- **Désagrégés**

Les indicateurs prennent en compte le sexe, l'âge, la communauté, l'ethnicité, et ainsi de suite. Par exemple, le nombre de femmes et d'hommes impliqués dans les processus de décision, le niveau de mobilisation autour de la question chez les jeunes, les personnes d'âge moyen et les personnes âgées.

■ **Axés sur le processus de plaidoyer, ainsi que sur le résultat final**

Par exemple, si des personnes sont autonomisées en faisant du lobbying collectivement sur une question, ou en collaborant sur une campagne, cette collaboration peut avoir sa propre valeur, quel que soit le résultat.

■ **Utiles, basés sur des informations disponibles en temps voulu**

Par exemple, il est vain d'utiliser un indicateur qui s'appuie sur des statistiques publiques nationales qui ne sont publiées qu'une fois tous les dix ans, si nous voulons un changement au niveau d'une province sur une base annuelle.

■ **Rentables, peu coûteux, simples et proportionnels au budget global**

Les indicateurs doivent pouvoir être mesurés sans prendre trop de temps ni nécessiter trop de personnes, et doivent être suffisamment faciles pour que les communautés affectées puissent les utiliser.

Les indicateurs doivent pouvoir s'appliquer à chaque aspect du plan de plaidoyer. Il peut être tentant de se concentrer uniquement sur des indicateurs qui mesurent les Effets directs, mais il est avisé d'inclure également des indicateurs pour mesurer les Produits et les Activités. Le fait de combiner des indicateurs nous permet en effet de démontrer les progrès que réalise notre projet ou programme, et en quoi cela contribue à l'Impact.

Indicateurs d'Activités de plaidoyer	Mesurent les tâches et actions planifiées mises en œuvre en les comparant au plan, aux délais et au budget prévus.	Exemples : initiatives de renforcement des capacités mises en œuvre, rapports de recherche achevés et diffusés, réunions de lobbying, courrier postal ou électronique / cartes postales / pétitions envoyés et reçus, communiqués de presse
Indicateurs de Produits de plaidoyer	Mesurent les services, processus, produits ou événements réalisés ou fournis en conséquence des Activités.	Exemples : nombre de nouvelles relations forgées avec des alliés, personnes mobilisées, actions de campagne menées, références publiques à des rapports de recherche, articles et tribunes libres dans les médias (ex. billets de blog)
Indicateurs d'Effets directs de plaidoyer	Mesurent les changements à court et moyen terme obtenus grâce aux Produits.	Exemples à court terme : question débattue dans la sphère publique, décideurs traitent de la question dans les forums d'élaboration des politiques, capacité de plaidoyer de la société civile renforcée, espace occupé par la société civile ouvert ou maintenu pour des travaux de plaidoyer futurs, relations établies avec des agents de l'État, projet de législation en phase de consultation Exemples à moyen terme : création d'une nouvelle loi, politique existante amendée, réforme d'un cadre ou d'une constitution
Indicateurs d'Impact de plaidoyer	Mesurent la contribution vers un changement à long terme.	Exemples : mise en œuvre d'une politique ou pratique amendée (ex. accès aux soins de santé pour tous, fourniture d'eau et d'assainissement pour tous, réduction sensible de la violence fondée sur le sexe, etc.)

Malheureusement, il n'existe pas de nombre parfait d'indicateurs. Il peut arriver que l'on ait besoin de plusieurs indicateurs pour mesurer un seul aspect du plan. Dans d'autres cas, on peut être amené à devoir mesurer des changements incrémentiels, comme le degré de mise en œuvre de nos Activités ou le degré de réalisation des Produits. La meilleure approche consiste à identifier les principaux aspects du plan que nous voulons mesurer, et à limiter le nombre d'indicateurs en conséquence. Pour cela, nous devons nous poser les questions suivantes :

- Que devons-nous vraiment savoir ?
- Qui va utiliser ces informations, et dans quel but ?

Si un indicateur n'a aucune justification évidente, supprimez-le !



OUTIL N° 29

Liste de contrôle de planification du plaidoyer

Cet outil offre une vue d'ensemble simple et rapide qui peut être utile pour décider de la pertinence d'un plaidoyer. Ce n'est qu'un guide de référence qui ne saurait se substituer à la nécessité de suivre toutes les étapes du Cycle de plaidoyer et d'élaborer un véritable plan de plaidoyer. (Il peut être utile comme guide de référence pour rédiger un rapport de recherche et/ou un exposé de position.)

Quel est le problème ? Section D

Est-il grave ? Est-il urgent ?

Quels sont les effets du problème ? Section E1

Comment le problème affecte-t-il les personnes pauvres, vulnérables et marginalisées ? Affecte-t-il certains groupes plus que d'autres ? Si oui, qui et comment ? Avons-nous assez d'informations pour le vérifier ?

Quelles sont les causes du problème ? Section E1

Quel est le rôle des politiques et pratiques du gouvernement national ? Quel est le rôle des Églises et autres groupes ? Quelle est la contribution des facteurs culturels, environnementaux et socioéconomiques ? Avons-nous assez d'informations pour le vérifier ?

Que pensons-nous qu'il faille faire ? Section E1

Quelle est notre vision du changement ? Quelles solutions suggérons-nous ? Quels en sont les avantages et les inconvénients ? Pouvons-nous défendre notre position ? Nos propositions sont-elles réalistes ? Avons-nous assez d'informations à l'appui de nos suggestions ?

Qui a le pouvoir pour apporter le changement ? Section E2

Qui est responsable du problème et des solutions ? Avons-nous accès à ces personnes ? Sont-elles ouvertes à la discussion ? Reconnaisent-elles qu'elles ont une responsabilité pour apporter le changement ? Sont-elles capables de faire quelque chose ?

Qui d'autre travaille sur ce problème ? Section E2

Avec qui pouvons-nous travailler pour résoudre ce problème ? Quel est leur impact ? Pourrions-nous convaincre des personnes qui ne traitent pas encore du problème de nous aider ? Qui est susceptible de s'opposer à nous, et comment réagir à leur opposition ?

Quels risques sommes-nous susceptibles de rencontrer ? Section F2

Qu'avons-nous fait pour identifier, évaluer et réduire ces risques ? Les risques sont-ils plus importants si nous ne faisons rien que si nous décidons de nous engager dans un plaidoyer ? Quelles hypothèses avons-nous émises ? Avons-nous les informations nécessaires pour analyser les risques ?

Avons-nous un plan de plaidoyer ? Section F1

Sommes-nous clairs sur l'Impact désiré, les Effets directs, les Produits, les Intrants et les Activités ? Quels changements recherchons-nous ? Comment allons-nous mesurer ces changements ? Disposons-nous d'indicateurs adaptés et suffisants ? Sommes-nous confiants dans les activités de plaidoyer que nous proposons ? Ont-elles été efficaces auparavant ? Existe-t-il d'autres activités possibles ? Avons-nous les compétences et les ressources nécessaires ?

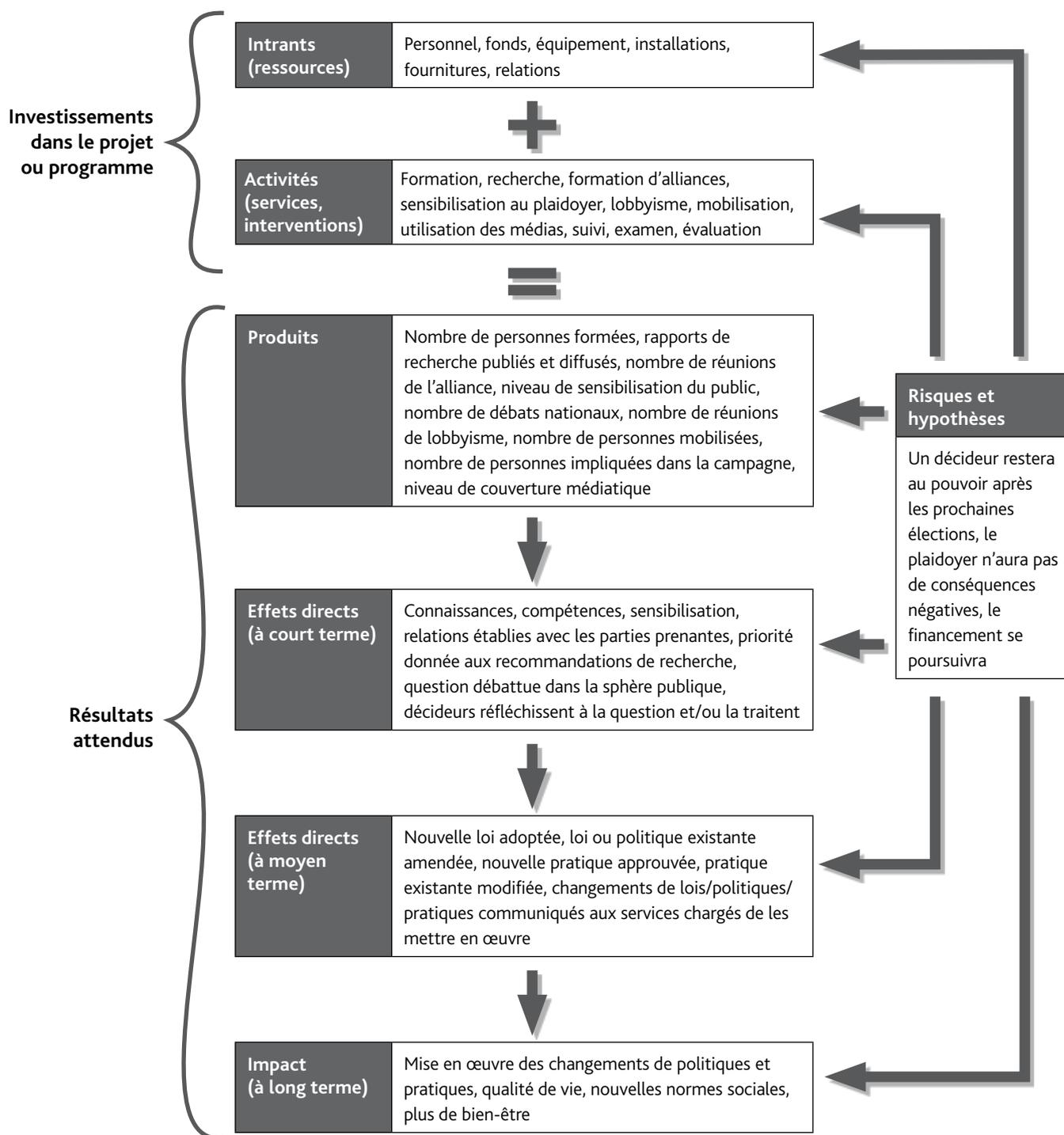


OUTIL N° 30

Modèle logique de plaidoyer (également appelé Chaîne de résultats)

La création d'un modèle logique se fait de préférence en impliquant les principales parties prenantes. Elle ne doit intervenir qu'après avoir effectué une analyse contextuelle ou situationnelle. L'élaboration d'un modèle logique peut souvent aider à mieux comprendre et à parvenir à un consensus sur :

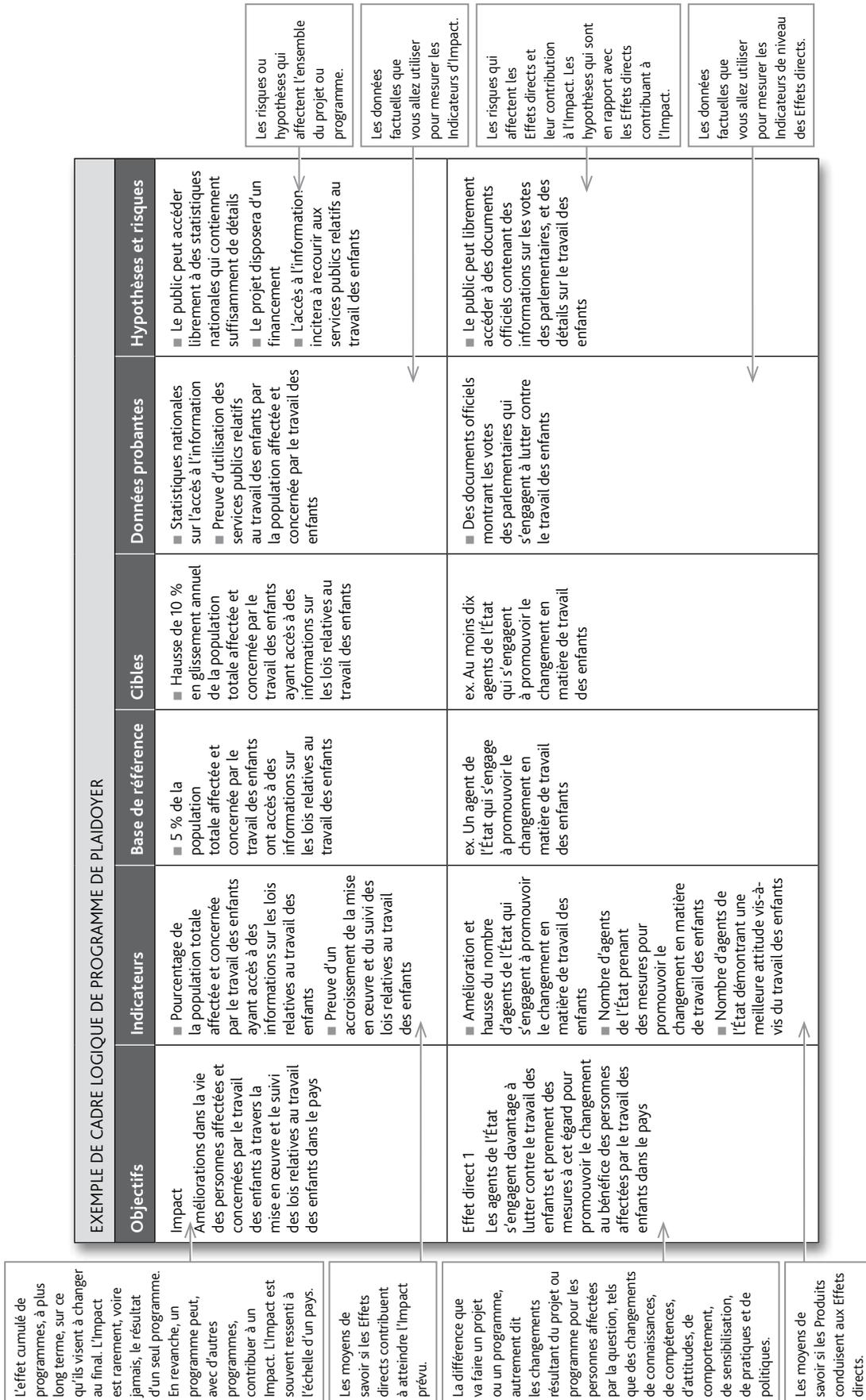
- les processus que nous devons mettre en place
- les résultats que nous voulons obtenir
- les hypothèses que nous faisons sur la façon d'obtenir les Effets directs désirés, et quel en sera l'Impact.





OUTIL N° 31

Cadre logique de plaidoyer



Suite de l'OUTIL N° 31 à la page suivante

EXEMPLE DE CADRE LOGIQUE DE PROGRAMME DE PLAIDOYER					
Objectifs	Indicateurs	Base de référence	Cibles	Données probantes	Hypothèses et risques
<p>Informations sur ce qui sera réalisé dans le temps imparti au projet ou programme, autrement dit les produits, services ou événements qui résulteront des intrants et des Activités, et qui sont nécessaires pour obtenir les Effets directs attendus.</p>	<p>Produit 1.1 Le partenaire a établi des relations avec les députés responsables de la question du travail des enfants et les influence régulièrement pour promouvoir le changement en matière de travail des enfants</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Nombre de relations entre le partenaire et les députés responsables de la question du travail des enfants ■ Niveau d'influence accru des députés sur les questions relatives au travail des enfants ■ Niveau de soutien accru des députés en faveur de changements en matière de travail des enfants 	<p>ex. Une relation entre le partenaire et un député responsable de la question du travail des enfants sur lequel le partenaire exerce de l'influence</p>	<p>ex. Au moins cinq relations entre le partenaire et des députés responsables de la question du travail des enfants sur lesquels le partenaire exerce de l'influence</p>	<p>■ Nombre de réunions entre le partenaire et des députés</p> <p>■ Ordre du jour des réunions entre le partenaire et les députés</p> <p>■ Comptes rendus de réunions</p> <p>■ Notes d'entretien</p> <p>■ Registre d'appels téléphoniques</p> <p>■ Couverture médiatique (TV, presse écrite, etc.)</p>	<p>Les risques qui affectent les Produits et la manière dont ils conduisent aux Effets directs. Les hypothèses qui sont en rapport avec les Produits conduisant aux Effets directs.</p>
<p>Les moyens de savoir si les Activités conduisent à la génération des Produits.</p>	<p>Produit 1.2 Le partenaire a formellement demandé au conseil religieux national d'influencer le gouvernement national pour qu'il s'engage à résoudre la question du travail des enfants</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Engagement accru du conseil religieux national en faveur de changements en matière de travail des enfants ■ Niveau de soutien accru du gouvernement national en faveur de changements en matière de travail des enfants 	<p>ex. Un responsable du conseil religieux national s'engage officiellement à traiter de la question du travail des enfants</p>	<p>ex. Au moins cinq responsables du conseil religieux national s'engagent officiellement à traiter de la question du travail des enfants</p>	<p>■ Déclarations du conseil religieux national</p> <p>■ Ordre du jour des réunions du conseil religieux national</p> <p>■ Comptes rendus de réunions</p> <p>■ Notes d'entretien</p> <p>■ Registre d'appels téléphoniques</p> <p>■ Couverture médiatique (TV, presse écrite, etc.)</p>	<p>Les données factuelles que vous allez utiliser pour mesurer les Indicateurs de Produits.</p>
<p>Les tâches échelonnées et les actions qui seront entreprises dans le cadre d'un projet ou programme, et qui utilisent les intrants pour produire des services, des produits, etc.</p>	<p>Activités</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Sensibilisation ■ Élaboration de matériels éducatifs sur le travail des enfants ■ Ateliers de formation au plaidoyer sur le travail des enfants ■ Recherches pour identifier les députés responsables de la question du travail des enfants 	<p>Non applicable</p>	<p>Non applicable</p>	<p>■ Rapports d'activité</p> <p>■ Calendriers de formation</p> <p>■ Récapitulés de paiement en espèces</p> <p>■ Comptes rendus de réunions</p> <p>■ Registre d'appels téléphoniques</p> <p>■ Photos</p> <p>■ Couverture médiatique (TV, presse écrite, etc.)</p>	<p>Les risques qui affectent les Activités et la manière dont elles génèrent les Produits. Les hypothèses qui sont en rapport avec les Activités génératrices de Produits.</p>



OUTIL N° 32 :

Cadre de planification du message de plaidoyer

Pour que le plaidoyer réussisse, il est important de planifier et d'élaborer des messages simples, clairs et ciblés. Les personnes qui entendent le message doivent comprendre ce que vous demandez, pourquoi vous le demandez, qui doit le mettre en œuvre et à quelle échéance. Elles doivent aussi comprendre ce que vous voulez qu'elles fassent.

Pour cela, votre message doit être clair et concis. L'un des tests est celui de « l'argumentaire d'ascenseur » : vous devez pouvoir communiquer votre message de plaidoyer dans le temps que met un ascenseur pour monter du rez-de-chaussée au cinquième étage !

Pour planifier et élaborer votre message de plaidoyer, vous pouvez utiliser la méthode qui consiste à suivre les étapes du cadre ci-dessous, basé sur un exemple concret :

Le problème	Rédigez un énoncé bref décrivant le problème que vous avez identifié. Exemple : Les enfants atteints d'une déficience visuelle ou auditive n'ont pas le droit d'étudier dans le système scolaire d'État. Les écoles spécialisées n'ont pas assez de places pour accueillir le nombre d'enfants atteints de ces déficiences.
Les effets du problème	Résumez brièvement les effets du problème. Si vous avez trouvé des statistiques importantes lors de vos recherches pour soutenir votre argument, incluez-les ici. Exemple : Les enfants atteints d'une déficience visuelle ou auditive sont peu instruits et se voient privés de la possibilité de participer pleinement à la vie de la communauté et de trouver un emploi plus tard. Cette situation crée une stigmatisation qui conduit à l'exclusion sociale. Dans la plupart des communautés, le taux de pauvreté est plus élevé chez les familles d'enfants atteints d'un handicap.
Les causes du problème	Résumez les causes que vous avez identifiées à partir de l'arbre de problèmes. Exemple : La politique du gouvernement ne permet pas une inclusion scolaire. Les écoles manquent de formation pour inclure dans les classes les enfants atteints d'un handicap, et craignent qu'ils perturbent les autres élèves. L'inclusion scolaire manque de financement.
Les principales parties prenantes	Dressez la liste des principales parties prenantes. Ces groupes ont de l'influence sur cette question, ou y ont un intérêt. Exemples : Enfants atteints d'un handicap et leurs familles Ministère national de l'Éducation Écoles d'État primaires et secondaires Écoles spécialisées (dirigées par des ONG) Bailleurs de fonds bilatéraux qui financent le système d'éducation
Ce qui, d'après nous, doit changer et pourquoi	C'est votre message principal. Exemple : Le gouvernement devrait autoriser les écoles de la région A à travailler avec l'ONG B qui gère une école spécialisée pour les enfants atteints d'une déficience visuelle ou auditive. Cette ONG offrira une formation et un soutien aux enseignants et démontrera comment il est possible d'intégrer les enfants qui vivent en situation de handicap dans des écoles ordinaires. Le gouvernement et les bailleurs de fonds bilatéraux devraient être disposés à évaluer ce programme pilote au bout d'un an, en vue de changer la politique et d'étendre le programme à l'échelle nationale si les résultats sont positifs.
Qui peut résoudre le problème	Qui enjoignez-vous à changer de politique et/ou pratique, à travers votre message ? Le ministère de l'Éducation joue un rôle-clé pour autoriser des activités non prévues par la politique existante. Avec le soutien d'ONG et de bailleurs de fonds, nous demandons à ce que ce programme soit autorisé en tant que pilote, en vue de changer la politique et de mettre en œuvre ce programme à l'échelle nationale si ses résultats sont positifs.



OUTIL N° 33

Fiche de planification des activités

Cet outil peut être utile pour enregistrer les détails de toutes les Activités qui seront nécessaires dans le cadre d'un plan de plaidoyer, et qu'il n'est peut-être pas approprié de faire figurer dans le cadre logique sommaire. L'exemple suivant est basé sur un Produit spécifique de programme d'un partenaire.

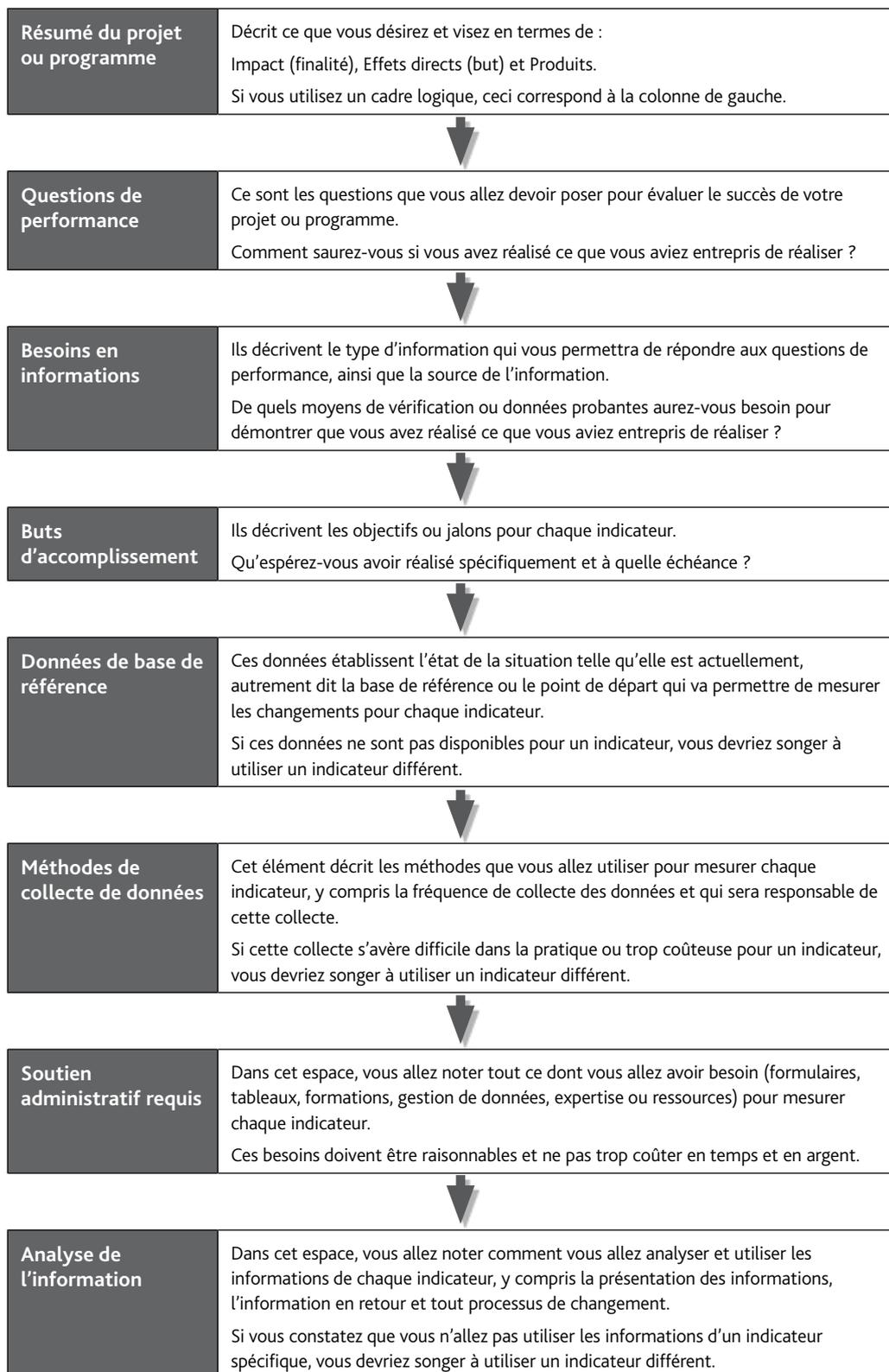
Impact (finalité)	Les habitants des bidonvilles mènent une vie saine						
Effets directs (but)	Assurer la fourniture de services essentiels dans 30 bidonvilles						
Produit 3	Femmes autonomisées et capables de s'attaquer elles-mêmes aux problèmes						
Activités	Dates de début / fin	Personnel impliqué	Heures de travail	Matériel / poste budgétaire	Coûts	Personne responsable	Hypothèses, risques ou contraintes
3.1 Initier et mobiliser des groupes d'action de femmes pour traiter les questions de santé et autres problèmes dans les bidonvilles Recueillir des informations sur les questions de santé à présenter aux femmes Réunions initiales pour promouvoir l'idée Rechercher des défenseurs actifs locaux Convenir des lieux et dates/heures de réunions, etc.	6 janv. – 2 mars	Chef de projet Assistant de recherche Mobilisateurs communautaires				Chef de projet	Données de santé peuvent ne pas être assez spécifiques Risque de ne pas trouver de lieux de réunion adaptés
3.2 Former des femmes à la résolution de problèmes, aux activités de plaidoyer et aux techniques d'organisation Trouver un lieu adapté Recruter un formateur externe et former dix mobilisateurs communautaires à former des groupes de femmes Former 60 groupes, une heure par semaine Soutien de suivi après la formation, etc.	4 fév. – 31 mai	Mobilisateurs communautaires Formateur externe		Honoraires du formateur Location de salle de formation Nourriture pour 12 jours de formation	1200 USD 200 USD 300 USD	Chef de projet	Les femmes ont le temps de participer aux réunions et sont autorisées à le faire par leurs époux et autres hommes d'influence
3.3 Autonomiser des groupes de femmes pour faire elles-mêmes du plaidoyer auprès des chefs de bidonvilles et des autorités locales Accompagner les femmes aux réunions les premières fois Organiser des bilans de réunions Discuter d'autres méthodes de plaidoyer possibles Mise en réseau des groupes et des alliés, etc.	6 mai – 29 juin	Mobilisateurs communautaires		Transport	250 USD	Chef de projet	Chefs de bidonvilles disposés à participer aux réunions en présence de tiers
3.4 Parler aux habitants des bidonvilles qui se sentent menacés par le fait que des femmes s'organisent Identifier ceux qui se sentent menacés et analyser la meilleure approche Agir sur la base de l'approche adoptée, etc.	21 janv. – 31 mai ou selon les besoins	Chef de projet				Chef de projet	Possibilité de menace de violence et de risque personnel pour le chef de projet et les femmes



OUTIL N° 34

Organigramme d'indicateurs de plaidoyer

Cet organigramme peut être utile pour définir des indicateurs de plaidoyer pour la première fois. Il exige de déterminer clairement le point de départ (autrement dit la base de référence) qui va permettre de mesurer les changements. Il décrit également comment seront mesurés les indicateurs, qui sera chargé de les mesurer et les méthodes qui seront appliquées pour analyser et rapporter les changements éventuels.



SECTION F1 Exercices de formation



EXERCICE N° 35

Décider de faire du plaidoyer ou pas

Objectif Reconnaître quand le plaidoyer est (ou n'est pas) un mode d'action approprié en réponse à une question identifiée

TYPE Cet exercice peut être réalisé individuellement, pas uniquement en groupe. N.B. : il suppose que les Étapes 1 et 2 du Cycle de plaidoyer ont été achevées.

CONSEILS Il est préférable que des personnes d'une même organisation travaillent ensemble, ou que tous les participants appartiennent à la même organisation.

MÉTHODES Réflexion individuelle, discussion en petits groupes, discussion plénière

DOCUMENT À DISTRIBUER OUTIL N° 29 : Liste de contrôle de planification du plaidoyer

- ÉTAPES**
1. Invitez les participants à travailler individuellement ou en petits groupes en utilisant l'OUTIL N° 29 : Liste de contrôle de planification du plaidoyer pour identifier les réponses à chacune des questions posées. Demandez-leur de signaler les questions auxquelles il n'est pas encore possible de répondre.
 2. Facilitez une séance plénière de commentaires et menez une discussion sur la question de savoir « Quand est-il approprié d'utiliser le plaidoyer comme approche en réponse à une question identifiée ? À quelles questions est-il essentiel de répondre avant de commencer à planifier, et quelles sont celles que l'on peut occulter et pourquoi ? »



EXERCICE N° 36

Planifier pour maximiser l'impact

Objectif Comprendre l'importance de planifier en songeant à la fin, et d'apprendre comment planifier pour maximiser l'impact du plaidoyer

TYPE Exercice en groupe. N.B. : cet exercice suppose qu'un exercice d'arbre de problèmes / arbre de solutions a été effectué à l'Étape 1 du Cycle de plaidoyer, et s'appuie dessus.

CONSEILS Prévoyez suffisamment de temps pour bien faire cet exercice

MÉTHODES Travail en petits groupes, présentation, discussion plénière

DOCUMENTS À DISTRIBUER OUTIL N° 18 : Arbre de problèmes / arbre de solutions
OUTIL N° 30 : Modèle logique de plaidoyer ou OUTIL N° 31 : Cadre logique de plaidoyer (ou les deux, le cas échéant)
OUTIL N° 33 : Fiche de planification des activités

- ÉTAPES**
1. Invitez les participants à réfléchir à la question identifiée et à étudier l'arbre de problèmes et l'arbre de solutions qu'ils ont créés précédemment.
 2. Demandez-leur d'imaginer ce que serait la situation si le problème central de l'arbre de problèmes n'existait plus, et si la solution centrale de l'arbre de solutions était réalisée. Encouragez la discussion. Laissez-leur le temps de poser des questions. Expliquez l'importance de savoir ce que l'on cherche à réaliser avant d'entamer le travail de plaidoyer. L'impact désiré est le tronc de l'arbre de solutions (autrement dit, le tronc de l'arbre de problèmes n'existe plus).
 3. Si les participants ont besoin d'aide, partagez avec eux des exemples d'Impacts (finalités), par exemple « Les enfants ont une vie saine et bénéficient de services de soins de santé adéquats », « Les femmes sont équitablement représentées dans les processus de décisions », « La vie publique est libre de corruption », etc.
 4. Décidez d'utiliser l'OUTIL N° 30 : Modèle logique de plaidoyer ou l'OUTIL N° 31 : Cadre logique de plaidoyer, ou les deux. Si vous utilisez les deux outils, divisez le groupe en deux, et donnez l'OUTIL N° 30 à l'une

des moitiés et l'OUTIL N° 31 à l'autre moitié. Si vous n'utilisez qu'un seul des outils, remettez-en un exemplaire à l'ensemble du groupe.

5. Demandez aux participants de tenter de parvenir à un consensus sur l'Impact (finalité) convenu, et insérez-le à l'endroit qui convient dans l'OUTIL N° 30 : Modèle logique de plaidoyer ou l'OUTIL N° 31 : Cadre logique de plaidoyer.
6. En petits groupes, essayez d'en faire de même pour les Effets directs (but) et les Produits, en vous servant des racines et des branches de l'arbre de problèmes et de l'arbre de solutions.
7. Faites ensuite de même en utilisant l'OUTIL N° 33 : Fiche de planification des activités.
8. Invitez les participants à regagner leur place et facilitez une discussion plénière sur ce que les participants ont trouvé facile et pourquoi, et sur ce qu'ils ont trouvé difficile et pourquoi.



EXERCICE N° 37

Préparer des messages de plaidoyer

Objectif Comprendre comment planifier, élaborer et présenter des messages de plaidoyer clairs

TYPE Il est préférable de faire cet exercice en groupe, de façon à pouvoir mettre en pratique les techniques de communication

CONSEILS Accordez suffisamment de temps pour bien utiliser l'OUTIL N° 32 : Cadre de planification du message de plaidoyer

MÉTHODES Travail en petits groupes, présentation, discussion plénière

DOCUMENT À DISTRIBUER OUTIL N° 32 : Cadre de planification du message de plaidoyer

PRÉPARATION Recherchez dans des journaux et autres médias des publicités et des articles pertinents.

- ÉTAPES**
1. Invitez les participants à consulter une sélection de publicités et articles de journaux et autres médias, et à discuter de ce qui les rend convaincants et influents.
 2. Facilitez une discussion sur ce qui leur fait changer d'avis et les incite à acheter un produit ou un service.
 3. Demandez-leur maintenant d'appliquer ces principes au problème et à la solution qu'ils ont identifiés : comment pourraient-ils les communiquer de manière convaincante ? Qu'est-ce qui va faire changer d'avis une personne, et lui faire accepter nos suggestions ? Insistez sur l'importance de planifier et d'élaborer un message de plaidoyer clair et simple.
 4. Facilitez une discussion sur la pertinence contextuelle du message.
 5. Remettez l'OUTIL N° 32 : Cadre de planification du message de plaidoyer. Demandez aux participants de travailler par deux ou trois pour planifier et élaborer des messages de plaidoyer en se référant à l'OUTIL N° 32 pour les guider.
 6. Si le temps le permet, demandez aux participants de s'entraîner à présenter les messages de plaidoyer à leur(s) partenaire(s).
 7. Invitez les participants à regagner leur place et facilitez une discussion sur l'importance de planifier au moment d'élaborer des messages de plaidoyer.

- AUTRES ÉTAPES POSSIBLES**
1. Au lieu de suivre les Étapes 1 à 4 ci-dessus, demandez aux participants de répondre à trois questions simples sur le changement qu'ils veulent réaliser :
 - Que souhaitez-vous que les gens sachent ?
 - Que souhaitez-vous qu'ils ressentent ?
 - Que souhaitez-vous qu'ils fassent ?
 2. Expliquez qu'avec les messages qui reposent sur la notion de savoir-ressentir-faire, nous avons l'assurance de ne pas simplement éduquer les gens (savoir), mais aussi de les motiver (ressentir et faire).
 3. Suivez les Étapes 5 à 7 ci-dessus.



EXERCICE N° 38

Argumentaire d'ascenseur

Objectif **S'entraîner à rendre un message de plaidoyer clair et concis**

TYPE Exercice en groupe. N.B. : cet exercice suppose que vous avez déjà couvert les Sections E1 et E2.

CONSEILS Consultez de nouveau les titres de journaux créés pour l'EXERCICE N° 23 : Imaginer les gros titres de la presse

MÉTHODES Réflexion individuelle, travail en essaim, jeu de rôle, discussion plénière

DOCUMENT À DISTRIBUER **OUTIL N° 32 : Cadre de planification du message de plaidoyer**

- ÉTAPES**
1. Invitez les participants à réfléchir à la question identifiée et à la recherche et l'analyse qu'ils ont faites. Si ce travail a été réalisé en petits groupes, ils doivent rester dans les mêmes groupes. Sinon, ils peuvent travailler individuellement.
 2. Remettez l'OUTIL N° 32 : Cadre de planification du message de plaidoyer.
 3. Demandez aux participants de préparer un message de plaidoyer qui va satisfaire au test de l'argumentaire d'ascenseur. Autrement dit, ils vont devoir pouvoir communiquer leur message de plaidoyer dans le temps que met un ascenseur pour monter du rez-de-chaussée au cinquième étage, sur la base des informations dont ils disposent.
 4. Laissez-leur du temps pour la préparation, puis invitez deux participants à se livrer à un jeu de rôle. L'un des participants va communiquer son message, tandis que l'autre va écouter. Ils vont se tenir debout à l'avant ou au milieu de la salle, et prétendre qu'ils sont dans un ascenseur. Désignez un chronométrateur pour contrôler que le participant qui présente l'argumentaire ne dépasse pas 30 secondes pour faire passer son message. Invitez les autres participants à observer. Une fois l'argumentaire présenté, invitez les participants à échanger les rôles pour qu'ils aient chacun une chance de pratiquer l'argumentaire d'ascenseur.
 5. À la fin du jeu de rôle, invitez les participants à réagir et facilitez une discussion.
 6. Si le temps le permet, répétez l'exercice dans le cadre d'un travail en essaim. Veillez à limiter le temps de parole de chaque participant à 30 secondes pour partager son message.
 7. Insistez sur l'importance de rendre un message de plaidoyer clair et concis.



EXERCICE N° 39

Les difficultés à définir des indicateurs de plaidoyer

Objectif **Comprendre certaines des difficultés à évaluer l'impact du plaidoyer, et comment les surmonter**

TYPE Exercice en groupe

CONSEILS La Version 2 demande une certaine préparation préalable

MÉTHODES Travail en binômes, hiérarchisation, discussion plénière

MATÉRIEL Notes repositionnables ou fiches cartonnées

- ÉTAPES (VERSION 1)**
1. Invitez les participants à travailler par deux.
 2. Demandez à chaque binôme de songer à trois difficultés qui se présentent au moment d'évaluer l'impact du plaidoyer, et de noter chacune d'elles sur une note repositionnable ou une fiche cartonnée.
 3. Invitez les binômes à afficher leurs notes repositionnables ou fiches cartonnées au mur. Aidez-vous des notes à l'usage du facilitateur pour rappeler ce qui a pu être oublié ou négligé.
 4. Demandez aux binômes de marquer les notes ou fiches (à l'aide d'une marque ou d'un autocollant) pour indiquer l'ordre de priorité des difficultés, de la plus importante à la moins importante.

- Facilitez une discussion plénière sur la manière de surmonter les difficultés. Aidez-vous des notes à l'usage du facilitateur pour vous guider.

PRÉPARATION PRÉALABLE (VERSION 2)	<p>Avant de faire l'exercice, utilisez les notes à l'usage du facilitateur pour préparer des affirmations auxquelles la réponse est Vrai ou Faux. Par exemple :</p> <p>« Il est simple de définir des indicateurs de plaidoyer. » Réponse : Faux</p> <p>« Il est difficile d'attribuer le succès d'un plaidoyer réalisé dans le cadre d'une coalition. » Réponse : Vrai</p> <p>« Ce qu'il est important d'évaluer, c'est le résultat final, et non le processus de plaidoyer. » Réponse : Faux</p>
ÉTAPES (VERSION 2)	<ol style="list-style-type: none"> Divisez le groupe en deux, à peu près au milieu. Demandez à chaque moitié de choisir un nom d'équipe. Lisez une par une les affirmations que vous avez préparées, en demandant à chaque équipe de répondre tour à tour. Félicitez l'équipe gagnante, puis facilitez une discussion plénière sur la manière de surmonter les difficultés, en vous aidant des notes à l'usage du facilitateur pour vous guider.

EXERCICE N° 40 **Élaborer des indicateurs de plaidoyer et des moyens de mesure**

Objectif Être capable de créer des indicateurs de plaidoyer et des moyens de mesure dans le cadre d'un plan de plaidoyer

TYPE Exercice en groupe. N.B. : cet exercice doit s'inscrire dans le contexte plus large de l'élaboration d'un plan de plaidoyer dont l'Impact (finalité), les Effets directs (but) et les Produits ont déjà été déterminés.

MÉTHODES Travail en petits groupes, présentation, discussion plénière

DOCUMENTS À DISTRIBUER OUTIL N° 31 : Cadre logique de plaidoyer
OUTIL N° 34 : Organigramme d'indicateurs de plaidoyer

- ÉTAPES**
- Divisez les participants en trois groupes.
 - Demandez au premier groupe d'étudier l'Impact (finalité) du plan de plaidoyer, au deuxième groupe d'étudier les Effets directs (but) et au troisième groupe d'étudier les Produits.
 - Remettez l'OUTIL N° 34 : Organigramme d'indicateurs de plaidoyer à chaque groupe.
 - Invitez chaque groupe à compléter une version pro forma de l'OUTIL N° 34 : Organigramme d'indicateurs de plaidoyer, en répondant aux questions et en élaborant des indicateurs et moyens de mesure adaptés à chaque section, pour la partie du plan qu'on leur a attribuée. Utilisez l'OUTIL N° 31 : Cadre logique de plaidoyer et l'OUTIL N° 34 : Organigramme d'indicateurs de plaidoyer pour vous aider.
 - Invitez chaque groupe à présenter ses résultats en séance plénière.
 - Facilitez une discussion plénière sur les points d'accord et de désaccord, et ce qu'ils ont trouvé facile ou difficile, et pourquoi.

F2

Étape 3 du Cycle de plaidoyer

Planifier les risques, préoccupations et difficultés

La Section F2 examine certains des risques, menaces, préoccupations et difficultés que l'on peut rencontrer le plus souvent dans un travail de plaidoyer, et offre des suggestions sur les moyens de les atténuer et de les surmonter.

Cette section figure dans l'Étape 3 du Cycle de plaidoyer car elle fait partie intégrante de la planification et de la décision de faire ou non du plaidoyer. Le cas échéant, il convient de l'examiner en conjonction avec la Section G5 qui traite du plaidoyer dans des contextes politiques difficiles.



Notes à l'usage du facilitateur

Cette section pose une série de questions auxquelles elle apporte des réponses. Le facilitateur de l'atelier de formation devra se familiariser avec ce matériel.

- Quels sont les risques inhérents au plaidoyer ? 140
- Quelles sont les préoccupations courantes des chrétiens acteurs de plaidoyer ? 142
- Comment atténuer et gérer les risques et les préoccupations ? 143



Outils

Cette section décrit les outils qui peuvent nous aider à mettre en pratique ce que nous avons appris. Dans le cadre d'un atelier de formation, ces outils peuvent servir de documents à distribuer.

- OUTIL N° 35 : Analyse des risques de plaidoyer 146
- OUTIL N° 36 : Tableau d'atténuation des risques de plaidoyer 148



Exercices de formation

Cette section propose des exercices de formation interactive réalisables en groupe, destinés à approfondir les questions soulevées et à mettre en pratique les outils de formation. Ces exercices conviennent parfaitement dans le cadre d'un atelier de formation.

- EXERCICE N° 41 : Identifier et réduire les risques de plaidoyer 149
- EXERCICE N° 42 : Surmonter des préoccupations courantes en matière de travail de plaidoyer 150
- EXERCICE N° 43 : Relever les défis qui se posent aux chrétiens en plaidoyer 150

SECTION F2 Notes à l'usage du facilitateur



Quels sont les risques inhérents au plaidoyer ?

Tout ce que nous faisons comporte des risques. Que nous en soyons conscients ou non, nous cherchons constamment à éviter, à réduire ou à atténuer des risques. Par exemple, nous prenons un risque chaque fois que nous conduisons une voiture, car nous savons qu'un accident est possible. En revanche, nous pouvons réduire ce risque en mettant notre ceinture de sécurité, en veillant à ne pas conduire lorsque nous sommes trop fatigués et en évitant de conduire la nuit.

Il en va de même en matière de plaidoyer. Nous devons identifier les principaux risques auxquels nous nous exposons en tant qu'organisation avant d'entreprendre un travail de plaidoyer.

Parmi ces principaux risques figurent les suivants :

■ Risques d'atteinte à la réputation

Le travail de plaidoyer peut souvent attirer beaucoup d'attention. Si une organisation commet des erreurs à la vue et au su du public, elle s'expose à un risque d'atteinte à sa réputation. Par exemple : si une organisation s'appuie sur des informations erronées, compromet son message, prétend s'exprimer au nom de personnes qu'elle n'a pas consultées, représente mal des personnes ou ne tient pas ses promesses.

■ Risques pour les personnes

Lorsqu'une organisation fait du plaidoyer dans un environnement difficile et/ou sur des questions controversées, les personnes impliquées dans le travail de plaidoyer peuvent s'exposer à des risques, mais aussi parfois leur entourage et leurs collaborateurs dans d'autres parties du monde. Par exemple : violence, menaces de violence, emprisonnement, voire menaces de mort sont autant de risques auxquels peuvent être exposés ceux qui font du plaidoyer et leur entourage familial et social, mais aussi les personnes appartenant aux communautés affectées par les questions de plaidoyer. Les personnes impliquées peuvent également subir des pressions psychologiques, y compris des menaces d'isolement au sein de la communauté ou de l'Église.

■ Risques pour les biens

Il arrive que les messages de plaidoyer d'une organisation contrarient des opposants. Dans des cas extrêmes, cette contrariété peut conduire à des actes violents, à des menaces de violence ou à des préjudices matériels commis à l'encontre de biens appartenant à l'organisation ou à son personnel, notamment dans les pays où le maintien de l'ordre est déficient. Par exemple : fermeture forcée de locaux, confiscation de documents, incendie criminel dans un bureau, vol de documents importants, vol de bétail, destruction de cultures ou pollution de sources d'eau.

■ Risques pour les relations

Il arrive qu'un nouveau travail de plaidoyer puisse entacher les relations existantes avec des alliés, des sympathisants et des décideurs s'ils ne partagent pas la position de politique ou de pratique qu'une organisation a adoptée sur une question spécifique.

ÉTUDE DE CAS

ZIMBABWE

La ville de Bulawayo a connu une période au cours de laquelle ses ressources en eau étaient totalement épuisées. La pluie faisait défaut, les barrages qui alimentaient la ville étaient délabrés et les tuyaux qui amenaient l'eau dans les maisons fuyaient. Il n'y avait aucun produit chimique pour purifier l'eau, ni de pompes à eau. Les habitants de la ville se retrouvèrent sans alimentation en eau.

Les pasteurs du groupement d'Églises Churches in Bulawayo (CIB), partenaire de Tearfund, ont décidé d'agir. Ils ont loué des camions et traversé la frontière pour aller acheter des citernes à eau. À leur retour, ils ont rencontré des agents de l'autorité locale, des dirigeants communautaires et des responsables d'Église pour identifier les communautés qui avaient le plus besoin d'eau. Ils ont ensuite localisé des trous de forage à proximité et placé les citernes à des endroits accessibles par tous.

Dans le même temps, ils ont fait pression sur le ministre d'État chargé de l'eau pour qu'il prenne des mesures face à la grave pénurie d'eau, à commencer par le financement de travaux de réparation des barrages, en invoquant la loi précisant que tous les habitants de Bulawayo avaient le droit d'accéder à de l'eau propre. Leurs efforts de plaidoyer ont été rapportés dans les journaux et à la radio. Malheureusement, les agents de l'État ont refusé de coopérer. CIB a procédé à une évaluation des risques et en a conclu qu'ils devaient poursuivre le plaidoyer, ce qu'ils ont fait.

■ Risques financiers

Le travail de plaidoyer peut parfois priver d'autres activités de ressources et entraver leur efficacité. Il s'agit parfois d'accepter de faire du plaidoyer même si cela compromet des opportunités de financement. Il arrive qu'en conséquence du travail de plaidoyer, des personnes impliquées perdent leur emploi, leurs moyens de subsistance ou leur clientèle, ou qu'une organisation perde ses financements. On observe également une tendance, notamment chez les bailleurs de fonds, à examiner de plus près les sommes que les organisations investissent dans le plaidoyer, et l'impact de cet investissement sur la réduction de la pauvreté. Un suivi, un examen et une évaluation cohérents sont essentiels pour veiller à ne pas gaspiller d'argent dans des initiatives malavisées ou mal planifiées.

■ Risques liés aux attentes

Le plaidoyer peut être un processus de long terme et le changement a de fortes chances d'être lent. Une organisation doit créer et gérer des attentes réalistes chez ses alliés, ses sympathisants et les personnes des communautés affectées par la question de plaidoyer, pour éviter les sentiments de colère, de frustration et de déception.

■ Risques liés au statut juridique

La plupart des organisations sont régies par des lois et constituées de telle manière qu'il leur est interdit de s'engager en politique. Tout travail de plaidoyer doit s'inscrire dans le cadre de la loi et tout engagement politique doit être lié à l'objet et au statut de l'organisation. Sinon, l'organisation court le risque de voir son statut juridique compromis ou révoqué.

■ Risques liés aux délais

Le travail de plaidoyer implique souvent de saisir un moment d'opportunité pour influencer les décideurs. Si l'organisation passe à côté de ce moment, peut-être parce qu'elle n'en était pas consciente ou parce que son attention était portée ailleurs, elle risque de manquer cette opportunité.



Quelles sont les préoccupations courantes des chrétiens acteurs de plaidoyer ?

Si les chrétiens ne sont pas convaincus du fondement biblique du plaidoyer ou de son importance pour l'Église, il est peu probable qu'ils s'engagent, même si on leur présente des raisons théologiques et pratiques. Il peut être bon d'anticiper certains points de discussion et d'envisager des réponses possibles. Reportez-vous à la Section B3 pour plus de contexte.

RAISON INVOQUÉE	RÉPONSE POSSIBLE
Romains 13 et 1 Pierre 2:13-14 disent que nous devons obéir à l'État, pas le confronter.	Ces versets nous disent en effet que nous devons obéir à l'État, mais à condition qu'il n'aille pas à l'encontre de la loi divine. Ils supposent que les personnes au pouvoir sont des serviteurs de Dieu. Or, que se passe-t-il si les personnes au pouvoir ne gouvernent pas conformément à la loi divine ? Daniel 6:10 nous donne l'exemple d'un dévot de Dieu qui a délibérément désobéi à un décret de l'État qui était contraire à la loi divine. Nous ne pouvons pas rester les bras croisés et regarder un gouvernement abuser de son pouvoir et de son rôle de serviteur de Dieu. En tant que citoyens et chrétiens, notre rôle est de mettre les gouvernements devant leurs responsabilités, pour que l'État remplisse la fonction que lui a donnée Dieu de faire respecter le droit, de punir ceux qui font le mal et de promouvoir le bien-être de l'Homme.
Jésus nous dit d'aimer nos ennemis, de tendre l'autre joue et que c'est à lui qu'il appartient de venger (Matthieu 5).	On nous demande d'aimer nos ennemis. L'essentiel de cet enseignement est de ne pas chercher à nous venger, mais de laisser Dieu s'en occuper.
Jésus nous dit « vous avez toujours les pauvres avec vous » (Marc 14:7).	Il poursuit en disant « et vous pouvez leur faire du bien quand vous le voulez ». Par ces mots, il nous donne un commandement plutôt qu'une option. Le point central de ce passage est l'onction de parfum quelques jours avant sa mort et sa résurrection, qui montre que la femme avait reconnu la signification de ce qui était sur le point d'arriver.
Ce qui importe réellement est de sauver les gens, et c'est donc sur cela que nous devons nous concentrer. Le travail de plaidoyer n'apporte pas le salut.	Les chrétiens sont appelés à rechercher la justice (Michée 6:8), à plaider la cause des délaissés (Proverbes 31:8-9), et à se tenir à la brèche pour ceux qui souffrent (Ézéchiel 22:30).
Jésus ne s'est pas engagé dans une activité politique.	Jésus n'a pas participé à un mouvement politique organisé, mais il a défié les autorités. Par exemple, il a parlé avec franchise des autorités (Luc 13:32), il a purifié le temple (Jean 2:13-16) et il s'est élevé contre l'injustice et l'oppression (Luc 11:42). Nous devons chercher à répondre aux problèmes d'une manière qui plaise à Dieu, ce qui peut impliquer un travail de plaidoyer.
La politique est un jeu sale. Il ne faut pas mêler la religion à la politique.	Il est vrai que le pouvoir peut corrompre, mais en choisissant de ne pas s'impliquer en politique, les chrétiens laissent à d'autres le soin de prendre des décisions qui affectent la vie de chacun. Ce faisant, nous manquons de prendre au sérieux notre responsabilité d'intendance. Joseph nous offre un bon exemple d'engagement politique selon Dieu, lorsqu'il a gouverné l'Égypte et évité une famine (Genèse 41:41-57). (Reportez-vous à la Section B3 pour plus d'informations sur les acteurs de plaidoyer présents dans la Bible.)
Des chrétiens se sont impliqués dans un travail de plaidoyer par le passé et ont déshonoré l'Église.	L'Église a été discréditée par le passé pour son interaction avec le pouvoir, mais ce fut en raison du mode d'interaction et non de l'interaction elle-même. Nous devons tirer les leçons du passé.
Il existe deux royaumes : le royaume de Dieu et le royaume de ce monde. Nous vivons dans l'un, mais pas dans l'autre.	Il existe deux royaumes. Les chrétiens sont citoyens du ciel (Philippiens 3:20), mais ils vivent dans le monde. Nous sommes appelés à être le sel et la lumière (Matthieu 5:13), et à influencer le monde. Nous ne devons pas fuir notre responsabilité.

Le problème pour l'Église, si elle ne s'engage pas dans du travail de plaidoyer, est qu'elle sera moins efficace pour annoncer la bonne nouvelle aux personnes pauvres, car elle n'aura pas répondu à l'appel de Dieu à mettre les dirigeants devant leurs responsabilités, et elle aura permis à l'injustice et à la pauvreté de continuer à exister sans contestation. « Pour triompher, le mal n'a besoin que de l'inaction des gens de bien » (Edmund Burke).



Comment atténuer et gérer les risques et les préoccupations?

Si un risque est trop élevé, il est sage d'envisager d'autres options pour notre plaidoyer, par exemple en demandant à un porte-parole extérieur ou à une organisation étrangère de faire le plaidoyer pour nous. Néanmoins, dans certaines situations, le risque peut être tel que nous ne pouvons pas faire de plaidoyer du tout.

Il est de bonne pratique que toute personne impliquée soit informée du risque, accepte de s'engager en connaissance de cause et sache ce qu'il faut faire pour minimiser le risque. Il faudra probablement s'assurer que cette personne sait à qui s'adresser pour obtenir de l'aide. Il est bon de se rappeler, parfois, que le risque de ne pas faire de plaidoyer est plus important que celui d'en faire.

ÉTUDE DE CAS

GUATEMALA

Comme bien des pays d'Amérique centrale, le Guatemala a connu une montée rapide de la violence réelle et de la menace de violence. Cette situation a eu des répercussions sur un partenaire de Tearfund dont le programme de développement de la santé communautaire passait par l'autonomisation des communautés rurales pauvres et vulnérables. Ce partenaire a encouragé les communautés à se regrouper, pour la première fois de leur histoire, afin de faire valoir d'une voix commune leurs droits d'accès à des soins de santé abordables quand ils en avaient besoin. Beaucoup de personnes en ont retiré un sentiment de valeur personnelle et de dignité, le partenaire leur ayant ouvert des opportunités et des portes d'accès aux décideurs des autorités locales. Néanmoins, cette action n'a pas été sans conséquences.

Au cours de ce plaidoyer, le partenaire a mis au jour un vaste système de fraude et de corruption au sein du gouvernement. Ceci a créé des difficultés pour les personnes impliquées car des personnes influentes se sont senties menacées. Le changement social les dérangeait, et elles craignaient de perdre leurs privilèges. Il s'en est suivi des menaces de mort, de violence et de fermeture de l'organisation, dans une tentative du gouvernement de réprimer ces personnes et de les réduire au silence.

En conséquence, le partenaire a élaboré un plan d'action stratégique pour atténuer les risques. Ce plan prévoyait comme mesures, par exemple, de ne pas se déplacer une fois la nuit tombée, d'installer des éclairages de sécurité dans les bureaux, de ne diffuser que certaines informations dans le domaine public et aucune information susceptible d'identifier des personnes spécifiques, de toujours demander un reçu en cas de dépenses, etc. Le partenaire a également décidé de poursuivre son plaidoyer, malgré les risques encourus.

En ce qui concerne les risques et les préoccupations les plus courants associés au travail de plaidoyer, il est facile de pouvoir les résoudre et les surmonter à condition de les anticiper. En voici quelques exemples.

« Si nous faisons entendre notre voix, nous risquons de subir des menaces ou d'être frappés d'ostracisme »

- En cas de risque potentiel, les acteurs de plaidoyer et les personnes concernées par une situation doivent être informés du risque avant d'entreprendre toute action.
- Utilisez des organisations situées en dehors du pays si cette option est sans danger.
- Menez le plaidoyer en collaboration avec d'autres, dans le cadre d'un réseau, d'une alliance ou d'une coalition, afin de maintenir un profil bas et d'atténuer l'effet d'un contrecoup potentiel.
- Cultivez des relations solides avec des personnes influentes de confiance, pour qu'elles servent de passerelles de communication ou puissent vous aider si vous êtes en difficulté.
- Montrez du respect aux décideurs et donnez-leur des explications claires s'ils vous les demandent.

ÉTUDE DE CAS

RÉGION SENSIBLE D'AFRIQUE

Un partenaire de Tearfund qui travaillait dans un contexte politique difficile souhaitait collaborer avec l'Église locale pour mettre son projet en œuvre. Or, il s'est heurté à une difficulté car, selon une politique gouvernementale, le terme « partenaire » dans ce contexte désignait normalement des ONG et l'Église n'était pas enregistrée comme telle. Le partenaire a établi des relations avec les agents de l'administration locale, puis a utilisé ces contacts pour leur demander une dérogation à cette politique afin de pouvoir collaborer temporairement avec l'Église. Cette demande s'appuyait sur le fait que cette collaboration devait déboucher sur la création conjointe d'une organisation communautaire qui serait alors enregistrée comme telle pour poursuivre le travail engagé. Convaincu par cet argument, l'administration locale a autorisé le partenaire à obtenir une dérogation à la politique.

« Nous n'avons pas assez d'informations sur la situation »

- Contactez d'autres organisations qui travaillent sur la même question de plaidoyer pour voir de quelles informations elles disposent, et ajoutez-les aux données et aux résultats de recherche que vous avez déjà.
- Joignez-vous à des réseaux, coalitions et alliances qui travaillent sur la même question de plaidoyer. Collectivement, vous pourrez peut-être disposer des informations et contacts nécessaires.

« Le plaidoyer est un travail de confrontation »

- Ce n'est pas toujours le cas. Au sein des gouvernements et autres administrations, les décideurs reconnaissent souvent l'existence d'un problème et apprécient qu'on leur suggère des moyens de le résoudre.
- Les travaux de plaidoyer les plus réussis ont souvent été menés dans un souci de collaboration.
- Prenez le temps de forger des relations avec des décideurs avant d'avoir besoin de les influencer, et vous serez alors en situation de les convaincre.
- Évitez les activités et stratégies de plaidoyer qui pourraient paraître réprobatoires ou négatives, ou qui humilient publiquement des agents de l'État.

« Nous n'avons pas l'envergure nécessaire pour faire changer les choses »

- Une citation bien connue dit : « *Si vous pensez être trop petit pour faire la différence, c'est que vous n'avez probablement jamais dormi avec un moustique !* » (Anita Roddick, fondatrice de la société The Body Shop)
- Veillez à affecter suffisamment d'heures de travail et, si possible, suffisamment de ressources budgétaires, pour que le plaidoyer ne tombe pas dans l'oubli ou ne sorte pas du rang des priorités.
- Veillez à ce que l'exemple de votre organisation soit en adéquation avec votre message de plaidoyer ; en ne pratiquant pas le « deux poids, deux mesures », votre travail de plaidoyer gagnera en influence et en crédibilité car les décideurs apprécieront vos qualités d'intégrité.
- Parlez au plus grand nombre possible d'organisations pour savoir si elles-mêmes ou d'autres organisations travaillent sur la question.
- Servez-vous de vos informations et de vos contacts pour former des réseaux, des alliances et des coalitions, car l'union fait la force à travers un plaidoyer conjoint.
- Maximisez votre impact en variant vos méthodes et vos approches de plaidoyer.

ÉTUDE DE CAS

SRI LANKA

Un ancien partenaire de Tearfund, Navajeevana, travaillait avec des toxicomanes pour les aider à sortir de leur dépendance. Cette organisation souhaitait réagir à une grande campagne publicitaire pour des cigarettes, qui visait les ports de Galle et de Colombo. Une société internationale de tabac utilisait un grand voilier en guise de stratégie promotionnelle et distribuait du matériel promotionnel aux couleurs de la marque de cigarettes. Elle invitait les écoles à amener des élèves sur le voilier, ce qui, pour Navajeevana, contribuait à promouvoir une image séduisante du tabagisme. Navajeevana s'est rendue dans les écoles et les a encouragées à annuler les visites du voilier qu'elles avaient prévues, dans l'intérêt et pour la protection des enfants. Navajeevana a décoré un bus en lui donnant l'apparence d'un bateau et a sillonné la région avec ce bus en proposant des spectacles de théâtre de rue qui se moquaient des slogans publicitaires du fabricant de cigarettes. Lorsque le voilier est finalement arrivé dans la région, plus personne ou presque ne s'intéressait à la campagne publicitaire. Cette action a également permis de sensibiliser la population locale aux risques associés au tabagisme.

« Le plaidoyer peut créer des attentes irréalistes quant à la rapidité avec laquelle le changement peut intervenir »

- Veillez à ce que la communauté participe en identifiant les problèmes, en proposant des solutions et en évaluant les chances qu'elle a d'influencer le changement.
- Adoptez une stratégie de plaidoyer réaliste, qui tient compte des ressources disponibles, des compétences de la communauté, de l'accessibilité des cibles et de la probabilité de changement.
- Veillez à ce que chacun ait, dès le départ, des attentes réalistes.
- Veillez à ce que le travail de plaidoyer s'inscrive dans un travail de développement existant.

« Le plaidoyer peut amener à faire des compromis pour les personnes impliquées, voire pour l'organisation elle-même »

- Encouragez des processus participatifs pour veiller à ce que les messages de plaidoyer soient élaborés par un groupe de personnes.
- Veillez à ce que la prière sous-tende toutes les actions, et à ce que le mandat biblique d'une action soit clairement compris.
- Veillez à ce que les personnes affectées par une situation se représentent elles-mêmes.
- Veillez à ce que plusieurs personnes aient des contacts avec des décideurs, de façon à ne pas concentrer tous les contacts et toute l'influence sur une personne.
- Ayez un système de redevabilité interne clair.

Pour plus de suggestions, veuillez consulter l'OUTIL N° 35 : Analyse des risques de plaidoyer et l'OUTIL N° 36 : Tableau d'atténuation des risques de plaidoyer.

Reportez-vous également à la Section G5 sur la pratique du plaidoyer dans des contextes politiques difficiles.

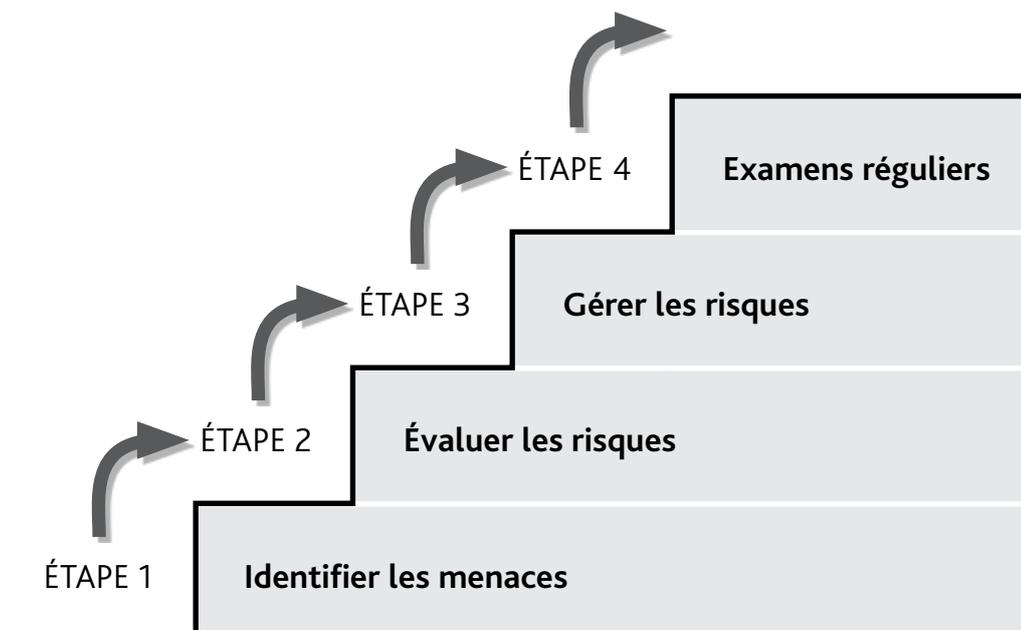


OUTIL N° 35

Analyse des risques de plaidoyer

L'analyse des risques de plaidoyer est un outil qui nous permet d'examiner les risques que nous (ou nos organisations) pouvons rencontrer lorsque nous faisons du plaidoyer. Elle forme la base d'une gestion des risques et prévention des crises, et repose sur une approche structurée pour réfléchir aux menaces, suivie d'une évaluation de la probabilité d'occurrence de ces événements, et de la création d'un plan d'urgence pour les atténuer et les gérer.

Une analyse des risques comporte plusieurs étapes :



ÉTAPE 1 Identifier les menaces

La première étape consiste à identifier les menaces potentielles, en veillant à n'en négliger aucune. Elle peut être réalisée comme suit :

- En utilisant une liste de contrôle, telle que celle qui est présentée ci-dessous, et en notant les menaces applicables
- En tentant délibérément d'identifier les points de vulnérabilité d'un plan de plaidoyer, par exemple concernant des relations, systèmes ou structures spécifiques
- En consultant des personnes susceptibles d'avoir des points de vue différents sur l'impact probable de menaces particulières.

Les types de menaces potentiels concernent notamment les points suivants :

- **RÉPUTATION** Perte de crédibilité, manque de légitimité, compromission des messages, recours à des informations incorrectes, etc.
- **PERSONNES** Maladie, intimidation, harcèlement, violence, emprisonnement, décès, etc.
- **BIENS** Fermeture forcée de locaux, confiscation de documents, incendies criminels, vol de documents importants, etc.
- **POLITIQUE** Changements de régimes, cessation de fonctions de décideurs clés, opinion publique, politique gouvernementale, influence étrangère, etc.

Suite de l'OUTIL N° 35 à la page suivante

- **OPÉRATIONS** Perturbation externe des plans, perte d'accès à des financements, impossibilité d'accéder aux décideurs, révocation du statut juridique, etc.
- **PROCÉDURE** Manque de redevabilité, gouvernance déficiente, incapacité à saisir des opportunités en temps utile, etc.
- **PROJET** Dépassements de coûts, tâches trop longues à accomplir, détournement de l'attention en raison d'une urgence, etc.
- **FINANCE** Fraude, corruption, détournement de fonds, perte d'emploi ou de moyens de subsistance, etc.
- **TECHNIQUE** Incapacité à s'adapter aux progrès technologiques, panne technique, etc.
- **NATURE** Menaces météorologiques, catastrophe naturelle, accident, maladie, etc.

ÉTAPE 2 Évaluer les risques

La deuxième étape consiste à déterminer la probabilité que chaque menace se réalise, et à évaluer son impact. L'une des approches possibles consiste à évaluer la probabilité d'occurrence de l'événement, et à déterminer le coût de remise en état, en termes de finances et de relations, si l'événement devait se produire. Cette approche fournit des valeurs estimatives pour chaque risque.

Une autre approche possible consiste à évaluer l'impact probable du risque et la probabilité d'occurrence du risque, chacun sur une échelle de 1 à 5, 1 étant très faible et 5 étant très élevé. Multipliez les notes ; plus le score est élevé, plus le risque estimé est élevé.

ÉTAPE 3 Gérer les risques

La troisième étape consiste à identifier des moyens de gérer les risques, tout en reconnaissant que certains risques resteront élevés malgré les meilleurs efforts. Ces moyens doivent présenter un rapport coût-efficacité maximal, au vu de leur valeur estimative. Parfois, il peut être préférable d'accepter le risque plutôt que de chercher à l'éliminer en utilisant des ressources excessives. Cette étape est à réaliser avec sagesse, prière et discernement.

Il existe de nombreuses façons de gérer les risques :

- **EN UTILISANT DES RESSOURCES EXISTANTES** Amélioration de méthodes et systèmes existants, changements de responsabilités, amélioration des contrôles de redevabilité et des contrôles internes, etc.
- **EN ÉLABORANT UN PLAN D'URGENCE** Ceci implique de décider d'accepter un risque, mais de choisir d'élaborer un plan pour minimiser ses effets s'il devait se produire. Ce plan prévoit des actions immédiates en cas d'occurrence du risque et de situation de gestion de crise.
- **EN INVESTISSANT DANS DE NOUVELLES RESSOURCES** Ceci implique de décider d'apporter ou non des ressources supplémentaires pour contrecarrer le risque, voire même d'assurer contre le risque.

ÉTAPE 4 Examens réguliers

La quatrième étape consiste à effectuer des examens réguliers. Elle peut impliquer un réexamen formel de l'analyse des risques, peut-être à chaque changement de circonstances. Elle peut aussi consister à adapter des plans, à affecter un budget supplémentaire ou à alerter des contacts externes.



OUTIL N° 36

Tableau d'atténuation des risques de plaidoyer

Il est prudent de planifier pour l'ensemble des risques possibles et d'identifier des moyens de les réduire en amont. Vous pouvez utiliser le tableau suivant comme un outil d'élaboration de plan d'urgence pour atténuer les risques de plaidoyer. Nous l'avons partiellement rempli pour vous donner des exemples de suggestions.

Risques potentiels	Moyens de réduire les risques	Gestionnaire du risque
Atteinte à la réputation de l'organisation en raison de l'utilisation d'une information incorrecte ou d'un manque de données probantes à l'appui des messages de plaidoyer	Vérifier et trianguler l'information (utiliser au moins trois sources) avant de l'utiliser dans des discussions avec des décideurs S'assurer que la source et l'accréditation des informations sont correctes S'assurer que des données factuellement correctes ont été recueillies en quantité suffisante avant d'élaborer des messages de plaidoyer	Désigner le responsable
Manque de légitimité en raison d'un plaidoyer au nom d'un groupe qui n'a pas été consulté	Consulter le groupe au nom duquel le plaidoyer doit se faire Établir des lignes de redevabilité claires Clarifier le processus de désignation des parties prenantes dans le processus de plaidoyer	Désigner le responsable
Désenchantement dans les communautés affectées en raison du temps mis pour atteindre le changement	Être clair sur ce que vous allez faire et quand, et sur les réalisations probables et à quelle échéance Gérer les attentes dès le début du travail de plaidoyer Fournir aux personnes des informations claires au cours du processus pour réduire le désenchantement	Désigner le responsable
Menaces de violence, ou violence réelle, à l'encontre des acteurs de plaidoyer	Établir des relations avec des personnes influentes qui pourraient vous aider dans une situation difficile Travailler au sein de réseaux et d'alliances, car l'union fait la force Travailler avec des alliés extérieurs au contexte, qui ne subissent pas la même menace Traiter vos opposants avec respect pour ne pas les rendre violents	Désigner le responsable
Instabilité ou changement politique susceptible de nuire à l'impact et à l'efficacité du plaidoyer	Être collaboratif et éviter la confrontation Élaborer un plan d'urgence Veiller à la redevabilité des actions de plaidoyer et à pouvoir les appliquer à différents scénarios politiques Autonomiser les communautés affectées pour qu'elles fassent du plaidoyer	Désigner le responsable
La non-prise en compte du plaidoyer, par des chrétiens, comme une approche au problème identifié	Encourager leur adhésion à l'aide de matériels décrivant les fondements bibliques du plaidoyer Travailler le plus possible avec des leaders chrétiens établis Démontrer par l'exemple que le plaidoyer est efficace Partager des exemples de plaidoyers réussis par d'autres organisations chrétiennes	Désigner le responsable

SECTION F2 Exercices de formation



EXERCICE N° 41

Identifier et réduire les risques de plaidoyer

Objectif	Comprendre comment identifier les risques d'un plaidoyer et comment prévoir des moyens de les réduire
TYPE	Exercice en groupe
CONSEILS	La première partie est ludique et dynamisante, et ne fonctionne qu'en groupe. La seconde partie est plus sérieuse et fonctionne mieux en petits groupes, mais elle peut aussi être réalisée individuellement comme exercice de réflexion personnelle.
MÉTHODES	Travail en petits groupes, brainstorming, réflexion, commentaires et discussion en plénière
MATÉRIEL	Grandes feuilles de papier, marqueurs
DOCUMENTS À DISTRIBUER	OUTIL N° 35 : Analyse des risques de plaidoyer OUTIL N° 36 : Tableau d'atténuation des risques de plaidoyer
ÉTAPES (PARTIE 1)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Invitez tous les participants à se tenir debout en cercle, la main droite tendue sur le côté et la paume tournée vers le haut, et la main gauche tendue sur le côté, le poing fermé et le pouce tendu. 2. Comptez jusqu'à trois et à trois, chaque participant doit essayer d'attraper le pouce de son voisin de droite, tout en évitant que son voisin de gauche n'attrape son pouce. Ils ne doivent pas bouger avant de démarrer. 3. Demandez aux participants de partager leurs expériences en plénière, et faites ensuite le lien entre ces expériences et l'importance d'identifier et de réduire les risques en matière de plaidoyer.
ÉTAPES (PARTIE 2)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Divisez les participants en petits groupes de trois ou quatre et donnez à chaque groupe une étude de cas de plaidoyer, de préférence une qu'ils ont déjà étudiée. 2. À l'aide de l'OUTIL N° 35 : Analyse des risques de plaidoyer, demandez à chaque groupe d'identifier les principales menaces pouvant s'appliquer à leur étude de cas de plaidoyer, et demandez-leur d'évaluer les risques en jeu. 3. Donnez à chaque groupe une grande feuille de papier et des marqueurs. 4. Demandez à chaque groupe de dessiner un tableau à trois colonnes sur la feuille. 5. Indiquez en en-tête des colonnes : « Risques potentiels » pour la première colonne, « Moyens de réduire les risques » pour la deuxième, et « Gestionnaire du risque » pour la troisième. Utilisez l'OUTIL N° 36 : Tableau d'atténuation des risques de plaidoyer pour vous aider. 6. Chaque groupe doit inscrire dans la première colonne les risques qu'ils ont identifiés. Ils doivent ensuite discuter et convenir des approches qu'ils vont devoir appliquer pour réduire chaque risque. Ils doivent aussi désigner la personne qui sera responsable de chaque approche suggérée. Utilisez l'OUTIL N° 36 : Tableau d'atténuation des risques de plaidoyer en guise d'exemple. 7. Demandez à chaque groupe de partager ses résultats et facilitez une discussion plénière en l'orientant vers les principaux points étudiés.



EXERCICE N° 42

Surmonter des préoccupations courantes en matière de travail de plaidoyer

Objectif	Explorer des moyens de surmonter les préoccupations les plus courantes en matière de travail de plaidoyer
TYPE	Cet exercice fonctionne bien avec un grand groupe, mais il peut aussi se réaliser en petits groupes
MÉTHODES	Travail en binômes, petits groupes, jeu de rôle, discussion plénière
MATÉRIEL	Notes repositionnables ou fiches cartonnées
ÉTAPES (VERSION 1)	<ol style="list-style-type: none"> 1. À l'avance, inscrivez sur des fiches individuelles ou des notes repositionnables les préoccupations que l'on rencontre le plus souvent. 2. Invitez les participants à travailler par deux. 3. Donnez à chaque binôme une ou deux des notes repositionnables ou fiches cartonnées. 4. Invitez-les à discuter des moyens d'aborder et de surmonter ces préoccupations. 5. Encouragez les commentaires pour en discuter en plénière.
ÉTAPES (VERSION 2)	<ol style="list-style-type: none"> 1. À l'avance, inscrivez sur des fiches individuelles ou des notes repositionnables les préoccupations que l'on rencontre le plus souvent. 2. Divisez les participants en petits groupes. 3. Donnez à chaque groupe une étude de cas de plaidoyer, de préférence une qu'ils connaissent déjà. Donnez également à chaque groupe une ou deux des notes repositionnables ou fiches cartonnées. 4. Invitez les participants à préparer une brève mise en scène, inspirée des études de cas, illustrant des moyens de surmonter les préoccupations qui figurent sur les notes ou fiches. 5. Encouragez les observateurs à commenter en séance plénière et orientez la discussion vers les principaux points étudiés.



EXERCICE N° 43

Relever les défis qui se posent aux chrétiens en plaidoyer

Objectif	Comprendre et relever les défis qui se posent aux chrétiens dans un travail de plaidoyer. Cet exercice souligne l'importance de l'engagement de l'Église dans un travail de plaidoyer, dans les contextes et les expériences spécifiques des participants, et montre en quoi le plaidoyer fait partie de la mission intégrale.
TYPE	Exercice en groupe
MÉTHODES	Petits groupes, présentations, études de cas, discussion plénière
ÉTAPES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Invitez deux ou trois participants à partager leurs expériences d'engagement (ou de manque d'engagement) de l'Église dans un travail de plaidoyer. 2. Discutez des défis qui se sont posés aux Églises, de ce qu'elles ont bien fait et de ce qu'elles auraient pu faire différemment si ces défis s'étaient présentés de nouveau. 3. Divisez les participants en petits groupes et demandez-leur de répondre aux questions suivantes, puis de partager leurs réponses en séance plénière : <ul style="list-style-type: none"> • Sur quelles questions serait-il approprié pour l'Église de faire du plaidoyer ? • Quels problèmes internes éventuels l'Église doit-elle résoudre avant de s'engager dans un travail de plaidoyer ? • Quelles sont les conséquences probables d'une décision de l'Église de ne pas s'engager dans un travail de plaidoyer ? 4. Si vous le jugez approprié, proposez un temps de prière au cours duquel les participants peuvent demander à Dieu de leur donner de la sagesse dans leur travail au sein de leur Église, de leur communauté et de leur organisation.

G1

Étape 4 du Cycle de plaidoyer

Agir par le lobbyisme

Les Sections G1 à G5 présentent l'Étape 4 du Cycle de plaidoyer, qui traite de la mise en œuvre du plan de plaidoyer sur la question de plaidoyer identifiée, et de l'action engagée. Les Sections G1 à G5 explorent les principales options disponibles, y compris le lobbyisme, la mobilisation et l'utilisation des médias. Ce chapitre contient également une section consacrée au plaidoyer dans des contextes politiques difficiles.

La Section G1 traite du lobbyisme. Elle explique ce qu'est le lobbyisme, pourquoi il est important et comment bien le pratiquer.



Notes à l'usage du facilitateur

Cette section pose une série de questions auxquelles elle apporte des réponses. Le facilitateur de l'atelier de formation devra se familiariser avec ce matériel.

- Qu'est-ce que le lobbyisme ? 152
- À quoi bon organiser des réunions de lobbyisme ? 152
- Avec qui devrions-nous avoir des réunions de lobbyisme ? 154
- Pour quels changements devons-nous faire du lobbyisme ? 155



Outils

Cette section décrit les outils qui peuvent nous aider à mettre en pratique ce que nous avons appris. Dans le cadre d'un atelier de formation, ces outils peuvent servir de documents à distribuer.

- OUTIL N° 37 : Maximiser le potentiel d'une réunion de lobbyisme 157
- OUTIL N° 38 : L'art et la manière de faire du lobbyisme 159



Exercices de formation

Cette section propose un exercice de formation interactive réalisable en groupe, destiné à approfondir les questions soulevées et à mettre en pratique les outils de formation. Cet exercice convient parfaitement dans le cadre d'un atelier de formation.

- EXERCICE N° 44 : Jeu de rôle de réunion de lobbyisme 160

SECTION G1 Notes à l'usage du facilitateur



Qu'est-ce que le lobbyisme ?

On peut interpréter le lobbyisme comme le « contact direct avec des décideurs ». C'est une activité de dialogue et de conversation soutenue. Son nom vient du mot anglais « lobby », la salle du Parlement britannique dans laquelle les membres du public sont autorisés à entrer pour obtenir une audience auprès des parlementaires élus.

L'objectif principal du lobbyisme est d'influencer des décideurs pour apporter des changements de lois, de politiques et de pratiques. Selon le contexte, ces décideurs peuvent être des agents de l'administration centrale ou locale, des fonctionnaires, des chefs d'entreprises, des parlementaires, des organisations internationales, des aînés ou des chefs de village. Ils ont pour point commun d'avoir de l'influence pour apporter les changements auxquels nous aspirons.

Le lobbyisme peut consister en diverses activités, y compris :

- Écrire une lettre
- Envoyer un exposé de position
- Passer un appel téléphonique
- Organiser une visite ou une réunion
- Mener une visite ou animer une réunion
- Rendre possible pour un décideur d'aller à la rencontre d'une communauté affectée par une question.

ÉTUDE DE CAS

MALAWI

Au fil des ans, l'un des partenaires de Tearfund au Malawi, Evangelical Association of Malawi (EAM), avait établi de bonnes relations avec le gouvernement national en général, et avec les ministres chargés des questions ayant un impact direct sur les communautés défavorisées en particulier.

En conséquence de ces liens avec le gouvernement, l'EAM a été invitée à participer à un processus de consultation nationale mis en place par le gouvernement pour l'aider à établir le budget national. L'EAM a été régulièrement invitée à assister aux réunions de consultation, à parler au nom des communautés défavorisées et à représenter leurs besoins, ce qu'elle a pu faire en raison de ses liens avec les Églises dans tout le pays. Dans ce rôle, l'EAM a beaucoup travaillé pour amener les responsables d'Église nationaux à servir de médiateurs entre le gouvernement et l'opposition, et faire entendre les voix des communautés défavorisées.

En conséquence de l'implication de l'EAM dans ce processus, le gouvernement du Malawi a renforcé ses politiques sur les questions de l'insécurité alimentaire et de la réduction de la pauvreté et, au moment de l'adoption du budget national, ce dernier fut élaboré de manière à soutenir la mise en œuvre de programmes en faveur des personnes pauvres.



À quoi bon organiser des réunions de lobbyisme ?

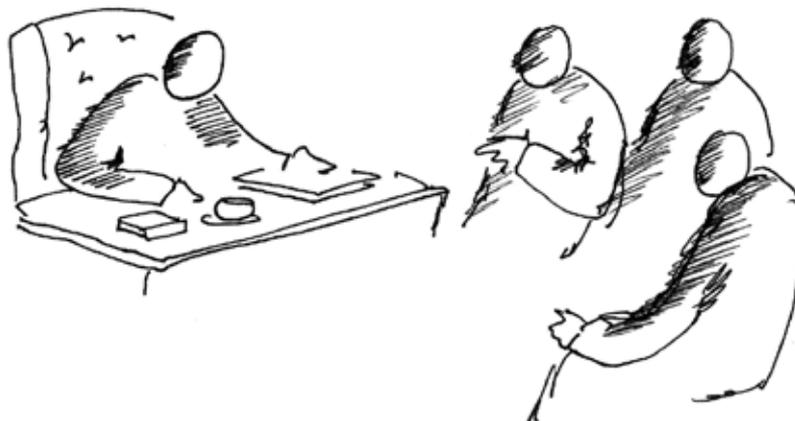
L'essentiel du lobbyisme se déroule dans des rencontres en face-à-face. Ce sont généralement des rencontres qui se tiennent en privé et rassemblent un petit nombre de personnes, au cours desquelles on peut présenter et discuter de propositions détaillées de changements de lois, de politiques ou de pratiques.

Ces rencontres sont importantes car elles nous permettent de :

- Développer des relations de confiance avec des décideurs
- Entendre et recueillir des informations, y compris sur les différents processus et projets de politiques
- Présenter notre position clairement et dissiper tout malentendu

- Convaincre des décideurs de changer de politique ou de pratique, et obtenir des engagements d'action spécifiques
- Prévoir d'autres activités ensemble.

Certes, les documents de politiques, les appels téléphoniques et autres actions sont importants pour tenter d'obtenir une réunion, ou assurer un suivi en recueillant des informations complémentaires, mais un changement a bien plus de chances de survenir si nous arrivons à forger des relations avec des décideurs au fil du temps, et à expliquer nos propositions personnellement. Le lobbying est une affaire de relationnel.



Quel que soit le motif de la réunion, nous devons bien nous préparer et être clairs sur ce que nous espérons en retirer, sur ce que nous aimerions que le décideur fasse et sur l'aide que nous pouvons lui offrir. Nous devons également garder à l'esprit que le lobbyiste, même s'il amène une suggestion à la table des discussions, doit être prêt à laisser le décideur reprendre à son compte l'idée ou l'initiative et l'adopter comme si c'était la sienne. Ce peut être un faible prix à payer pour réaliser nos objectifs.

ÉTUDE DE CAS

PÉROU

Un partenaire de Tearfund, Paz y Esperanza (Paix et Espoir), en coalition avec d'autres ONG et organisations autochtones, voulait que le congrès péruvien adopte une loi permettant aux communautés autochtones d'être consultées avant l'approbation de toute activité minière sur leurs territoires. C'était important pour eux en raison de l'impact négatif potentiel des activités minières sur les terres et sur l'environnement.

Pendant deux ans, ils ont rencontré diverses organisations, y compris des membres du Comité sur les questions autochtones du Congrès chargé d'élaborer la loi, des représentants du gouvernement chargés d'amender et de voter la loi, un organisme quasi-gouvernemental chargé de superviser les politiques du gouvernement, l'Organisation internationale du Travail qui conseille le gouvernement sur la mise en œuvre de ses obligations internationales, et le Rapporteur spécial des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones, qui exerce une mission de contrôle et peut rédiger des rapports et émettre des recommandations.

Le travail de lobbying auprès de ces organisations s'est poursuivi pendant des années, jusqu'à ce qu'une loi soit adoptée. Malheureusement, la loi ne contenant pas toutes les dispositions réclamées, Paz y Esperanza a dû poursuivre son action de lobbying plus longtemps qu'elle ne l'avait initialement envisagé.

Nous devons également nous poser la question de savoir si la présence d'autres personnes est nécessaire à une réunion de lobbying (cf. Section E2 sur le travail avec les parties prenantes). Il s'agira généralement

de personnes appartenant à des organisations et groupes que nous connaissons déjà. Néanmoins, il peut s'avérer utile de convier à la réunion un éventail inhabituel plus large de participants, selon la question de plaidoyer à traiter. Par exemple, une réunion va pouvoir rassembler des ONG, des syndicats et des groupes religieux pour offrir des perspectives différentes sur la question.

Pour plus d'informations, veuillez consulter l'OUTIL N° 37 : Maximiser le potentiel d'une réunion de lobbying.



Avec qui devrions-nous avoir des réunions de lobbying ?

On peut perdre beaucoup de temps à rencontrer les mauvaises personnes ou des personnes qui n'ont pas de pouvoir de décision, à l'image de celles qui approuvent nos requêtes mais n'ont aucun pouvoir pour changer la situation. Pour éviter ce cas de figure, il est bon de se renseigner le plus possible, avant d'organiser la réunion, sur l'autorité de la ou des personnes que l'on veut rencontrer.

Il se peut que l'on souhaite rencontrer la personne qui est responsable en dernier ressort, mais qui n'est pas toujours disponible, comme le Président, un ministre d'État ou le PDG d'une entreprise. Néanmoins, en matière d'investissement de temps, il peut s'avérer plus rentable de rencontrer des fonctionnaires ou des conseillers ministériels car ils auront plus de temps pour nous écouter, et nous aurons plus de temps pour expliquer notre position, forger des alliances, voire développer une stratégie ensemble. Cette influence, aussi *indirecte* qu'elle puisse être, peut finalement se révéler plus stratégique car ces personnes ont directement accès à la personne responsable en dernier ressort. Il peut même s'agir d'une influence *directe* si ces personnes se sont vu déléguer des compétences de décision suffisantes.

Le choix des personnes à rencontrer va dépendre de plusieurs facteurs, par exemple :

- Qui a la responsabilité et le pouvoir de changer la loi, la politique ou la pratique
- Que cherchons-nous à obtenir
- Qui peut influencer la situation
- À qui avons-nous accès, y compris nos relations existantes.

Il est probable que nous souhaiterons rencontrer différentes personnes au sein du gouvernement et de l'administration locale, et éventuellement des représentants d'organisations internationales.

ÉTUDE DE CAS

INDE

L'organisation Evangelical Fellowship of India Commission on Relief (EFICOR), partenaire de Tearfund, œuvre à la réduction des risques de catastrophe dans plusieurs États de l'Inde. L'État du Bihar, l'un des plus peuplés de l'Inde, est sujet aux catastrophes naturelles, notamment aux inondations à grande échelle qui détruisent les terres et les moyens de subsistance.

Lors des premières inondations, EFICOR a participé au travail d'intervention d'urgence dans le district de Madhubani, et notamment au travail de réduction des risques de catastrophe. Plus tard, lorsque des inondations ont de nouveau frappé la région, les communautés avec lesquelles EFICOR avait travaillé étaient préparées, grâce aux mesures d'atténuation des effets qui avaient été mises en place. De ce fait, les dégâts et les préjudices ont été négligeables dans ce district par rapport à d'autres régions du Bihar.

Au vu des inondations dans le Bihar, l'Autorité indienne de gestion nationale des catastrophes (National Disaster Management Authority of India) a décidé de préparer des directives à l'intention des organismes humanitaires sur les interventions d'urgence, la préparation aux situations d'urgence, l'atténuation des effets et la réduction des risques d'inondations. En raison de son expérience et de son expertise, EFICOR a été invitée, avec d'autres ONG, à participer au groupe de travail chargé d'élaborer les directives. Elle a ainsi pu partager ses enseignements et a contribué à influencer la rédaction des directives.

Dans le même temps, EFICOR, en collaboration avec Sphere India, a travaillé avec les autorités locales du district de Madhubani et l'Autorité de gestion des catastrophes de l'État du Bihar (Bihar State Disaster Management Authority) à l'élaboration d'un plan de gestion des catastrophes pour l'ensemble du district, actuellement en cours de mise en œuvre.

Pour plus d'informations, veuillez consulter l'OUTIL N° 38 : L'art et la manière de faire du lobbying



Pour quels changements devons-nous faire du lobbying ?

Il peut être utile de considérer le lobbying comme la tentative d'influencer les trois grands domaines que sont les lois, les politiques et les pratiques. Il est important d'identifier l'approche la plus susceptible de produire les changements recherchés. Chaque approche a ses avantages et ses inconvénients, et sa pertinence va dépendre des circonstances.

■ Influencer des lois

Cet aspect concerne la fonction législative de l'État, à savoir celle qui concerne le vote et l'amendement des lois. Cette fonction peut s'exercer au sein de l'assemblée ou du parlement national, ou d'un organe décisionnaire régional ou local. Le lobbying destiné à influencer des changements de lois peut consister à :

- suggérer des amendements spécifiques de lois existantes
- suggérer des idées et des éléments de contenu pour de nouvelles lois
- plaider en faveur du maintien de lois que d'autres cherchent à abolir.

L'avantage de cette approche, c'est que les changements de lois peuvent être plus permanents et peuvent influencer un large éventail de politiques et de pratiques. L'approche a toutefois pour inconvénients de prendre parfois beaucoup de temps et de rencontrer souvent une résistance idéologique importante de la part des partis politiques, et rien ne garantit qu'un changement de loi se traduira par des politiques et des programmes susceptibles de faire la différence sur le terrain.

ÉTUDE DE CAS

MOZAMBIQUE

Au Mozambique, une large partie de la population vit sous le seuil de pauvreté et est en situation d'insécurité alimentaire. À ce problème viennent s'ajouter les risques naturels, tels que les inondations à grande échelle, notamment pour les personnes vivant avec le VIH. Cette question préoccupait un partenaire de Tearfund, Rede Cristã, un réseau d'ONG et d'Églises chrétiennes au Mozambique.

Durant des années, des membres de Rede Cristã ont développé des relations avec des agents des ministères qui se préoccupaient de la question du VIH au Mozambique. Ensemble, ils ont fait campagne et aidé à élaborer un projet de loi reconnaissant aux personnes vivant avec le VIH le droit d'accéder à des denrées alimentaires et des niveaux de nutriments adéquats. Une fois la loi adoptée, ils ont travaillé en collaboration étroite avec les membres de leurs Églises pour veiller à ce que la loi soit appliquée, en sensibilisant les personnes vivant avec le VIH à l'existence de la loi, en encourageant les Églises locales à prendre plus de responsabilités en faveur des personnes affectées par le VIH, et en facilitant les liens entre les agents de l'autorité locale et les membres des Églises et des communautés affectés par le VIH.

■ Influencer des politiques

Souvent, des lois adéquates existent, mais le problème réside dans le fait qu'elles ne sont pas mises en œuvre. Ceci tient parfois à l'absence d'une politique-cadre pour faire appliquer la loi, ou à l'inadéquation de la politique en vigueur. Le lobbying visant à influencer des changements de politiques est essentiellement orienté vers la fonction exécutive de l'État (autrement dit, les ministres et leurs ministères). Il cherche à modifier les cadres de stratégie et de gestion courante dans lesquels ils travaillent, et dans lesquels les lois sont mises en œuvre et appliquées. Il peut aussi viser des entreprises susceptibles de bénéficier d'une politique-cadre. Un exemple de lobbying pour influencer un changement de politique pourrait être le fait de réclamer une politique-cadre visant à interdire les discriminations, politique que les personnes en situation de handicap pourraient ensuite utiliser pour améliorer leur accès à l'emploi, tandis que les entreprises pourraient l'utiliser pour fournir des emplois adaptés.

ÉTUDE DE CAS

NÉPAL

Le Népal n'avait pas de politique globale de soutien en matière de soins à domicile communautaires pour les personnes vivant avec le VIH. En l'absence d'une telle politique, le gouvernement et les ONG appliquaient leurs propres systèmes en fonction des besoins perçus. United Mission to Nepal (UMN), partenaire de Tearfund, a pris l'initiative de former un groupe de travail technique chargé d'élaborer et d'approuver une politique adaptée, avec la participation d'agents de l'État, d'ONG, d'agences bilatérales des Nations Unies et de groupes représentant les personnes vivant avec le VIH.

UMN était responsable de la rédaction du projet de politique, pour veiller à ce que tous les éléments techniques de bonne pratique y soient inclus. Dans le même temps, UMN a développé des relations avec les ministères du gouvernement concernés par la question du VIH et a commencé à faire pression sur des agents de ces ministères. Elle a réclamé la création de cette politique, et expliqué pourquoi elle était nécessaire et quels bénéfices elle apporterait aux personnes vivant avec le VIH.

Une fois la nouvelle politique approuvée par le gouvernement, ses directives ont été mises en œuvre par UMN et d'autres ONG qui, ensemble, ont veillé à ce qu'il y ait une approche intégrée de prévention, de soins et de soutien pour les personnes vivant avec le VIH. Dans le même temps, le gouvernement népalais s'est engagé à refléter cette politique dans son Plan stratégique national sur le VIH.

■ Influencer des pratiques

Il arrive que la fonction exécutive du gouvernement, tant au niveau national que local, ait de bonnes politiques, claires et bien formulées, mais que ces dernières ne soient pas mises en œuvre. Dans ce cas, le lobbying consiste à tenter d'obtenir des engagements concrets de la part des personnes responsables de la mise en œuvre de ces politiques en termes de programmes, projets, financement, personnel et temps. Il peut aussi consister à convaincre les représentants de l'État ou les dirigeants d'entreprises à mettre fin à une pratique susceptible de causer du tort. Par exemple, dans le cas d'une politique-cadre sur les discriminations, le lobbying peut consister à produire des directives, à observer leur application dans les entreprises locales, à aider à la mise en place de rampes d'accès et à sensibiliser le public.

■ Avoir recours aux tribunaux

Une autre option consiste à utiliser la fonction judiciaire du gouvernement pour tenter de montrer qu'une loi, politique ou pratique est illégale et qu'il convient donc de la modifier, ou pour tenter de forcer sa mise en œuvre en cas de refus du gouvernement. Là encore, cette approche peut prendre du temps et s'avérer coûteuse, car c'est un processus de long terme qui fait généralement appel aux services de juristes professionnels, mais elle peut être efficace pour donner à une loi une interprétation formellement admise. Par exemple, il peut s'agir de clarifier les droits qu'ont les communautés sur les terres, et de rendre cette information publique.



OUTIL N° 37

Maximiser le potentiel d'une réunion de lobbyisme

Lorsque nous organisons une réunion avec un décideur en sachant que nous aurons l'opportunité d'exposer nos préoccupations et d'essayer de le convaincre, les directives suivantes peuvent nous être très utiles.

AVANT Renseignements de base

- Qui allez-vous rencontrer et quelle est sa fonction ? Quel est son pouvoir de décision ? Assurez-vous de rencontrer la bonne personne.
- Quels contacts avez-vous déjà eus ? Des promesses ont-elles été faites, et ont-elles été tenues ?
- Quel est le discours d'autres groupes sur ces mêmes questions, qu'il s'agisse d'autres administrations, organisations internationales ou groupes de la société civile ?
- À votre avis, quelle image les décideurs politiques ont-ils de vous ? Pourquoi ont-ils accepté de vous rencontrer ? Quel pouvoir, influence ou expertise vous reconnaissent-ils ?
- Quels arguments pourront-ils trouver convaincants ?
- Quelles questions vont-ils probablement vous poser ? Assurez-vous d'avoir des réponses aux questions possibles.
- Quelles seront les personnes présentes à la réunion ? Ces personnes sont-elles les mieux placées pour représenter chaque organisation, entreprise, etc. ?

Logistique

- Prévoyez suffisamment de temps pour vous rendre à la réunion, de façon à ne pas arriver en retard.
- Préparez les documents que vous allez amener à la réunion (document de politique, rapports, résumés de position, etc.), en veillant à présenter clairement les points importants.
- Renseignez-vous pour savoir combien de temps de parole vous pourrez avoir.
- Si vous êtes plusieurs, convenez du rôle de chacun (ex. qui va faire l'introduction, assurer la présidence, présenter les principaux messages, ou prendre des notes).
- Si plusieurs membres de votre organisation doivent participer à la réunion, organisez une réunion de préparation entre vous.

Objectif de la réunion

- Qu'espérez-vous obtenir de la réunion ? Qu'allez-vous demander aux décideurs politiques de faire (ex. dresser un bilan de la situation, transmettre vos propositions à d'autres) ?
- Réfléchissez à ce qu'ils souhaiteraient peut-être obtenir de la réunion et comment vous pouvez répondre à cette attente, notamment en termes d'information ou de collaboration pour résoudre le problème, par exemple.
- Veillez à ce que vos propositions soient réalistes, et à ne pas demander quelque chose qui n'est pas en leur pouvoir.
- Déterminez à l'avance les points sur lesquels vous êtes disposé à transiger, et ceux sur lesquels vous ne l'êtes pas.
- Le cas échéant, envisagez cette réunion comme la première d'une série qui vous mènera à la personne que vous voulez vraiment rencontrer.

Suite de l'OUTIL N° 37 à la page suivante

PENDANT **Présentations**

- Veillez à ce que toutes les personnes soient présentées. Le cas échéant, récapitulez ce qui s'est passé lors de réunions précédentes.
- Clarifiez le motif de la réunion et convenez de la manière de procéder.
- Convenez de la personne qui va prendre des notes.

Conduite efficace de la réunion

- Ayez un objectif clair et réalisable. Veillez à bien maîtriser vos points importants et à bien préciser vos arguments. Demandez des clarifications si nécessaire.
- Concentrez-vous d'abord sur les points qui vous préoccupent le plus, et laissez pour la fin les questions moins importantes.
- Récapitulez à différents stades de la discussion les points qui ont été couverts et clarifiez ce qui a été convenu à la fin.
- Adoptez des approches qui vont renforcer la confiance, plutôt que d'accuser et de polariser l'opinion (cf. ΟΥΤΙΛ Ν° 38 : L'art et la manière de faire du lobbying).
- Soyez toujours respectueux et honnête.

APRÈS **Suivi**

- Rédigez un bref compte-rendu de la réunion.
- Adressez un courrier au décideur pour le remercier de vous avoir rencontré, en récapitulant les principaux points et en rappelant ce que vous avez promis l'un et l'autre.
- Lorsqu'un certain temps s'est écoulé, contactez de nouveau le décideur pour savoir s'il a fait ce qu'il avait promis.
- Si la situation s'y prête, recourez aux médias sociaux pour donner un plus large écho aux principaux messages.



OUTIL N° 38

L'art et la manière de faire du lobbying

En pratiquant bien le lobbying, nous avons plus de chances d'être bien compris et de convaincre d'autres personnes d'adopter nos suggestions. Le moindre faux-pas peut aliéner les personnes à qui nous nous adressons et porter préjudice à notre message.

Attitudes à favoriser

- ✓ **CONCENTREZ-VOUS SUR L'ESSENTIEL**
Tenez-vous en aux points importants, pour ne pas digresser sur des points triviaux. Essayez de limiter les points que vous voulez soulever dans une réunion.
- ✓ **PENSEZ GAGNANT-GAGNANT**
Recherchez des solutions favorables aux deux parties. Soyez prêt à transiger sur certains points, mais soyez très clair sur ce qui est non négociable pour vous. Essayez de réfléchir à ce que vous pouvez offrir pour satisfaire l'autre partie.
- ✓ **POSEZ DES QUESTIONS**
Essayez d'identifier des points mutuellement bénéfiques et de clarifier les positions en cas de malentendu ou de manque d'information. Ceci permet d'ouvrir la conversation.
- ✓ **METTEZ-VOUS À LEUR PLACE**
Réfléchissez aux avantages que les décideurs pourront trouver dans vos propositions, et exposez-les au cours de la conversation.
- ✓ **PRATIQUÉZ L'ÉCOUTE ACTIVE**
Soyez à l'écoute des préoccupations exprimées et essayez d'y répondre. Si nécessaire, laissez les autres s'exprimer d'abord.
- ✓ **DEMANDEZ LA PERMISSION**
Ceci vous permet d'orienter le débat sans le forcer. « Puis-je me permettre de suggérer que » ou « Pourrais-je demander... ? »
- ✓ **SONDEZ ET RÉSUMEZ**
Vérifiez que tout le monde a compris et interprété les choses de la même manière, et s'accorde sur les points d'action. Ceci favorise un climat de confiance et évite par la suite les confusions et les ruptures dans les relations.
- ✓ **EXPLIQUEZ VOS RAISONS**
Veillez à ce que les autres parties comprennent bien pourquoi vous proposez un plan d'action particulier. Fournissez des données concrètes à l'appui de vos propositions. Ne leur donnez pas matière à penser que vous avez des objectifs cachés.
- ✓ **SOYEZ PERCEPTIF**
Soyez attentif aux changements d'humeur ou d'atmosphère pouvant résulter, par exemple, de révélations ou réactions inattendues, de réponses défensives, d'un sentiment d'ennui ou d'un manque d'intérêt, et modifiez votre approche en conséquence. L'humour aide parfois à faire passer un message.
- ✓ **SACHEZ QUAND VOUS ARRÊTER**
Sachez jusqu'où vous pouvez pousser vos questions, et soyez disposé à une nouvelle rencontre ultérieure si nécessaire.

Attitudes à éviter

- ✗ **PRÉSENTER DES LISTES DE SOUHAITS**
Évitez de vous focaliser sur des revendications ou problèmes susceptibles de détourner l'attention des points les plus pressants.
- ✗ **REGISTRE ÉMOTIONNEL**
N'usez pas de termes subjectifs ou de langage émotionnel qui n'apportent rien à votre argumentation, mais ne font qu'accuser les autres d'être injustes ou déraisonnables.
- ✗ **MANQUE DE SOUPLESSE**
Si vous n'écoutez pas l'autre point de vue et ne faites que défendre votre position, chacun risque de se retrancher dans ses positions, avec pour conséquence de compromettre les chances de faire avancer le débat.
- ✗ **EN FAIRE UNE AFFAIRE PERSONNELLE**
Vous risqueriez d'offenser ou d'insulter des personnes, sans pour autant résoudre le problème.
- ✗ **CARICATURES/DÉFORMATIONS**
Elles peuvent traduire un manque de respect pour une autre position que la vôtre et conduire à une rupture dans la relation.
- ✗ **CONTRE-PROPOSITIONS**
Si vous répondez à chaque suggestion en faisant une contre-suggestion, vous allez avoir plus de mal à convaincre.
- ✗ **COLÈRE**
Si vous vous énervez contre quelqu'un, vous risquez de discréditer votre message et de laisser penser que vos arguments sont faibles.
- ✗ **RIDICULE/MANQUE DE RESPECT**
La personne va se refermer comme une huître, et peut-être clore la réunion plus tôt que prévu.
- ✗ **INTERRUPTIONS**
Vous risquez d'irriter la personne qui parle mais aussi les autres, qui penseront que vous n'écoutez pas et pourront vous interrompre à leur tour.

SECTION G1 Exercice de formation



EXERCICE N° 44

Jeu de rôle de réunion de lobbyisme

Objectif S'exercer à préparer une réunion de lobbyisme avec des décideurs, et à y participer

TYPE Exercice en groupe

CONSEILS Pour la Version 2, il peut être bon de donner les instructions aux participants qui vont interpréter le jeu de rôle avant de faire une pause, de façon à ce qu'ils puissent répéter ou y réfléchir avant de l'interpréter devant le groupe après la pause

MÉTHODE Jeu de rôle

DOCUMENTS À DISTRIBUER **OUTIL N° 37** : Maximiser le potentiel d'une réunion de lobbyisme
OUTIL N° 38 : L'art et la manière du faire du lobbyisme

ÉTAPES (VERSION 1)

1. Divisez les participants en petits groupes de cinq à huit personnes, et donnez à chaque groupe un problème à traiter (cf. suggestion ci-dessous) ou demandez-leur de penser à un problème auquel eux-mêmes ou leur organisation sont confrontés. Expliquez qu'ils vont participer à un jeu de rôle.
2. Remettez à chaque groupe un exemplaire de l'**OUTIL N° 37** : Maximiser le potentiel d'une réunion de lobbyisme et de l'**OUTIL N° 38** : L'art et la manière de faire du lobbyisme.
3. Accordez-leur 30 à 40 minutes de temps de préparation.
4. Invitez les groupes à interpréter leur jeu de rôle (maximum dix minutes par groupe).
5. Facilitez une discussion plénière sur la meilleure pratique.

ÉTAPES (VERSION 2)

1. Préparez un jeu de rôle dans lequel deux ou trois personnes sont en réunion avec un décideur (cf. exemple ci-dessous).
2. Invitez deux ou trois participants à se porter volontaires, et donnez-leur les informations nécessaires pour préparer le jeu de rôle. Accordez-leur 5 à 10 minutes de temps de préparation. L'important étant, dans ce jeu de rôle, de faire tout l'inverse de ce que préconise la bonne pratique et de faire en sorte que la réunion soit inefficace.
3. Animez une discussion en invitant les participants à identifier les exemples de comportements à éviter et à formuler des idées de bonnes pratiques (en matière de préparation, de participation et de suivi de réunion).
4. Remettez l'**OUTIL N° 37** : Maximiser le potentiel d'une réunion de lobbyisme et l'**OUTIL N° 38** : L'art et la manière de faire du lobbyisme.

EXEMPLE DE JEU DE RÔLE

Vous faites partie d'une communauté qui s'inquiète des activités d'une usine de produits chimiques située à 1 km en amont de la rivière. Cette usine est en activité depuis quatre ans, et votre communauté connaît des problèmes depuis trois mois. De vastes étendues de terrain ont été clôturées, bloquant la voie principale normalement empruntée pour conduire le bétail vers des pâturages situés plus haut dans la vallée. Le linge lavé dans la rivière ressort tâché et les problèmes de santé se sont multipliés dans le village, probablement en raison de la pollution de l'eau. Votre communauté a discuté de ces problèmes et décidé qu'elle devait en parler avec le propriétaire de l'usine pour tenter de les résoudre. Ce sera votre première réunion avec le propriétaire de l'usine, mais vous avez déjà rencontré deux membres du personnel de l'usine cinq ans auparavant, lorsqu'ils sont venus parler brièvement aux membres du comité du village des projets de construction de l'usine. Comment allez-vous aborder la réunion ? Qu'allez-vous chercher à obtenir ?

Reportez-vous également à l'**OUTIL N° 5** : Liste de contrôle des principes de bonne pratique, dans la Section A de ce guide.

G2

Étape 4 du Cycle de plaidoyer

Agir par la mobilisation

La Section G2 traite de la mobilisation des personnes. Elle explique ce que ce terme signifie, les avantages et les risques inhérents à la mobilisation, et son lien avec la sensibilisation.



Notes à l'usage du facilitateur

Cette section pose une série de questions auxquelles elle apporte des réponses. Le facilitateur de l'atelier de formation devra se familiariser avec ce matériel.

- Que signifie le terme « mobilisation » ? 162
- Quels sont les avantages de la mobilisation ? 163
- Quels sont les risques inhérents à la mobilisation ? 164
- Quel est le lien entre sensibilisation et mobilisation ? 166



Outils

Cette section décrit les outils qui peuvent nous aider à mettre en pratique ce que nous avons appris. Dans le cadre d'un atelier de formation, ces outils peuvent servir de documents à distribuer.

- OUTIL N° 39 : Méthodes de mobilisation 168
- OUTIL N° 40 : Bonnes pratiques de mobilisation 169



Exercices de formation

Cette section propose un exercice de formation interactive réalisable en groupe, destiné à approfondir les questions soulevées et à mettre en pratique les outils de formation. Cet exercice convient parfaitement dans le cadre d'un atelier de formation.

- EXERCICE N° 45 : Mobiliser : planifier des actions de campagne 170

SECTION G2 Notes à l'usage du facilitateur



Que signifie le terme « mobilisation » ?

« Mobiliser » (on parle également de « faire campagne ») consiste à donner à des personnes les moyens de participer à des actions destinées à faire pression sur des décideurs pour qu'ils apportent les changements que nous voulons obtenir. L'objectif est de montrer que ces personnes se soucient de la question et veulent voir un changement sur cette question. La mobilisation consiste à adopter différentes stratégies nécessitant différents niveaux de connaissances et d'engagement selon la question de plaidoyer et le contexte.

Alors que les discussions détaillées avec les décideurs vont pouvoir avoir lieu dans le cadre de réunions de lobbying, les actions de mobilisation ou de campagne sont majoritairement ouvertes à tous. Plus une action est simple et accessible, plus le nombre de personnes susceptibles de s'impliquer est important. Néanmoins, impliquer un grand nombre de personnes peut certes être efficace, mais ce n'est pas toujours nécessaire ni réalisable.

La mobilisation à l'action peut concerner deux types de groupes :

1. Les personnes **directement affectées** par la question, qui peuvent gagner en autonomie par leur participation. (Par exemple, des habitants défavorisés de Cochabamba, en Bolivie, ont participé à des manifestations pour protester contre la privatisation de l'eau.)
2. Les personnes qui **se soucient de ceux qui sont directement affectés** par la question, telles que les Églises, les défenseurs actifs et les sympathisants d'organisations qui travaillent sur la question. (Par exemple, en 1991, Tearfund a demandé à ses sympathisants du Royaume-Uni d'écrire au gouvernement du Honduras pour soutenir MOPAWI, un partenaire de Tearfund, dans sa campagne contre un projet d'exploitation forestière. Le gouvernement avait vendu un million d'hectares de forêt tropicale sans consulter les Miskito, un peuple autochtone vivant dans cette forêt, dont le mode de vie et les moyens de subsistance auraient été détruits. En 1992, la campagne a porté ses fruits et le gouvernement a annulé le contrat.)

Peut-être plus que tout autre type d'activité de plaidoyer, l'action de mobilisation ou de campagne est culturellement spécifique. Ce qui est efficace dans un pays, comme une manifestation dans les rues, peut ne pas l'être dans un autre pays où il sera plus indiqué d'organiser une réunion publique ordonnée. Dans certains pays, il est totalement impossible de mobiliser publiquement les gens, bien qu'il puisse être possible de le faire de manière virtuelle sur Internet, par le biais de médias sociaux ou de sites de campagne (pétitions en ligne par exemple).

La mobilisation peut consister en des dizaines d'activités qui peuvent aller de la veillée de prière à la manifestation ou marche dans les rues, de l'envoi de cartes postales et pétitions aux campagnes sur Internet, du lobbying de masse de députés au boycott d'entreprises.



Quelle que soit l'activité que nous choisissons, la mobilisation doit avoir pour objectif d'obtenir ou d'empêcher un changement spécifique en rapport avec notre question de plaidoyer. Elle doit également chercher à « changer le sens du vent », en amenant une question dans le domaine public et en exerçant une pression pour qu'elle soit prise en compte.

ÉTUDE DE CAS

CAMBODGE

Au Cambodge, le gouvernement s'inquiétait de la facilité croissante d'accès aux contenus pornographiques et explicites. Cette inquiétude était partagée par un partenaire de Tearfund ainsi que plusieurs Églises, groupes de jeunesse, groupes de femmes et autres. Le partenaire a donc lancé une campagne pour exhorter le gouvernement à changer la loi de sorte à rendre plus difficile l'accès au contenu pornographique. Il a d'abord organisé une marche dans les rues de Phnom Penh, dont la presse locale s'est fait l'écho. Cette action a permis de sensibiliser le grand public à cette question. Elle a également aidé le partenaire dans le cadre des discussions qu'il a initiées, d'une part, avec le gouvernement en l'encourageant à agir avec plus de force pour endiguer le problème et, d'autre part, avec les Églises en leur enjoignant de coopérer.

Pour plus d'informations, veuillez consulter l'OUTIL N° 39 : Méthodes de mobilisation.



Quels sont les avantages de la mobilisation ?

La mobilisation crée des opportunités pour :

- Accroître la pression sur les décideurs en montrant qu'il existe une préoccupation publique, un large éventail de groupes intéressés et un niveau élevé de sensibilisation et connaissance de la question
- Ajouter de la légitimité aux efforts de lobbying en impliquant les personnes affectées par la question
- Ouvrir l'accès aux décideurs si le lobbying n'est pas suffisamment efficace
- Utiliser l'énergie ou la frustration de manière positive pour apporter le changement
- Attirer l'attention des médias sur la question, et accroître la visibilité de la question
- Encourager les personnes concernées à s'engager davantage
- Faire du lobbying directement là où il n'a pas été possible de le faire auparavant.

Il est tentant, parfois, d'organiser une marche ou une manifestation uniquement pour avoir l'impression de faire quelque chose, ou par frustration, même si l'on sait que ça va probablement prendre beaucoup de temps pour peu de résultats. Parfois aussi, on peut hésiter à écrire des lettres ou des cartes postales, ou à signer des pétitions, par crainte de répercussions, alors que ces actions peuvent avoir une influence considérable sur leurs cibles.

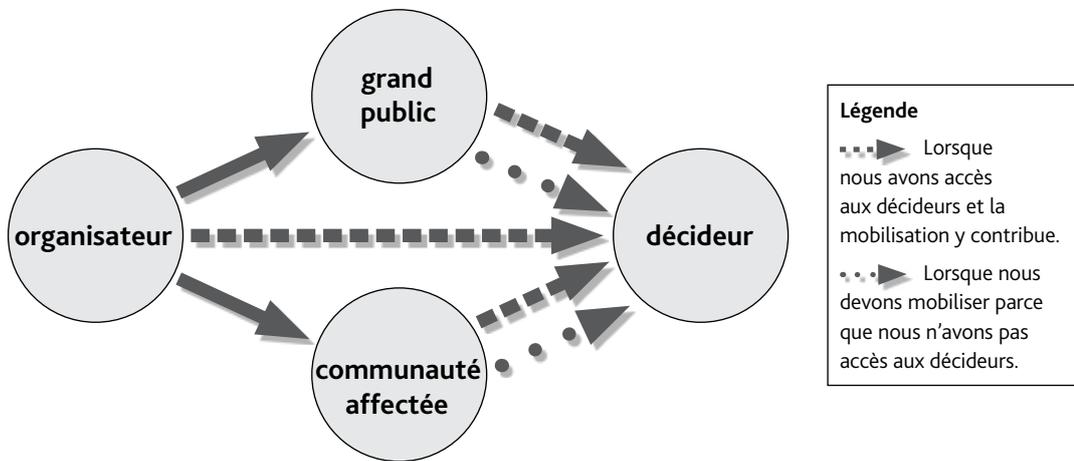
Des messages attrayants et clairs sont essentiels pour encourager les personnes à participer à une campagne. Ils communiquent généralement une vision de ce qui devrait être et un « appel de campagne » spécifique précisant ce qu'il faut faire pour réaliser cette vision. Une activité de mobilisation qui cherche à obtenir des changements spécifiques a tendance à être plus efficace. Une activité de mobilisation qui ne communique pas de messages clairs a beaucoup moins de chances de produire un changement significatif. Le message doit être marquant et mémorable, qu'il soit communiqué par lettre, carte postale, pancarte, média social ou toute autre méthode. Il doit aussi influencer sur la manière dont les gens envisagent la question.

La mobilisation doit aussi se faire en lien avec un travail de lobbying en cours et un contact direct avec des décideurs. Elle peut aussi ouvrir des opportunités de lobbying, dans des contextes où cela semble impossible. (Par exemple, la mobilisation en Afrique du Sud et au-delà a conduit le gouvernement sud-africain à accepter de négocier avec Nelson Mandela dans la cellule où il était emprisonné.)

Par conséquent, la mobilisation doit toujours s'inscrire dans des objectifs plus larges et ne pas être uniquement une activité indépendante. Elle doit être stratégique et intervenir à des moments opportuns,

liés à des moments phares sur le point d'intervenir, tels qu'un débat parlementaire sur une législation, le démarrage d'activités minières dans une communauté, ou une conférence internationale. La planification d'activités de mobilisation doit prendre en compte des dates-clés et des processus de décision. Elle doit aussi être suffisamment souple pour pouvoir réagir rapidement à une opportunité si la situation l'exige.

Organigramme de mobilisation de masse



ÉTUDE DE CAS

BRÉSIL

ACEV (Ação Evangélica – Action évangélique), partenaire de Tearfund au Brésil, fore des puits pour les communautés défavorisées et fait campagne en faveur de l'accès à l'eau pour tous.

Depuis plusieurs années, ACEV menait une campagne pour réclamer la pose d'une canalisation devant relier un réservoir à trois régions différentes. Elle a organisé des réunions publiques régulières avec des représentants du parlement, le ministre local chargé des ressources en eau, le responsable de l'Office régional des eaux, le maire local et des conseillers municipaux. Devant le manque de succès de son action de lobbying, elle a décidé d'organiser une marche pour exiger que le gouvernement prenne la responsabilité de fournir l'accès à de l'eau propre et de faire construire la canalisation.

Les politiciens pensaient que la participation à cette marche serait faible. Or, lorsqu'ils ont vu des masses de personnes se rassembler et les caméras de télévision arriver, ils ont rapidement rejoint la marche, en tête du cortège ! Cette marche a débouché sur une réunion publique, animée par ACEV, qui a pris soin de bien équilibrer la représentativité politique des intervenants. ACEV a également organisé une pétition adressée au gouverneur de l'État, et financé une campagne publicitaire télévisée en faveur de la canalisation.

Peu de temps après la marche, le gouverneur de l'État a annoncé à la radio qu'il allait soutenir le lancement des travaux de construction de la canalisation. Sans cette marche, ce ne serait peut-être pas arrivé. Depuis lors, ACEV continue de faire pression sur les autorités.

Pour plus d'informations, veuillez consulter l'OUTIL N° 40 : Bonnes pratiques de mobilisation.



Quels sont les risques inhérents à la mobilisation ?

Dans la plupart des pays, les risques associés à la mobilisation d'actions de campagne de masse sont limités. Dans ces pays, l'essentiel des actions sont entièrement pacifiques, et ont de fortes chances d'attirer l'attention des médias, ainsi qu'une large sympathie et un soutien du public. En revanche, dans certains pays les risques liés à la mobilisation sont très élevés, et en font une méthode de plaidoyer déconseillée.

Quel que soit le contexte, si vous envisagez de mobiliser des personnes, il est important d'être vigilant et de prendre toutes les précautions nécessaires :

N'engagez une mobilisation que si elle est essentielle, car elle peut être plus difficile à gérer et plus coûteuse que le lobbying, et risque donc de vous faire perdre du temps et de l'argent.

- Sélectionnez une activité adaptée au contexte en termes de risque. Par exemple, une marche dans les rues peut comporter plus de risques que l'envoi de lettres ou de photos.
- Travaillez au sein de réseaux, alliances et coalitions avec d'autres groupes concernés par la question, et avec les médias.
- Demandez l'autorisation des autorités compétentes pour organiser des réunions publiques, des marches ou des manifestations.
- Renseignez-vous et tenez-vous informé des lois qui autorisent les activités publiques, des restrictions applicables et des droits qui protègent tous les citoyens, tels que le droit de réunion pacifique. Prenez conseil auprès de juristes si nécessaire.
- Suivez de près les médias pour voir s'il existe des précédents, bons ou mauvais. Par exemple, dans certains pays d'Amérique latine, des arrestations arbitraires et des actes d'intimidation ont eu lieu ces dernières années à l'encontre de dirigeants syndicaux et communautaires.
- Soyez réaliste sur ce qui est réalisable. Sinon, vous risquez de passer pour faible aux yeux de vos cibles et de vos sympathisants potentiels.
- Invitez des agents de l'État à se joindre aux activités lorsque c'est approprié (y compris des médiateurs qui auront un rôle de contrôle), mais soyez conscient de la possibilité que ces agents de l'État vous utilisent à des fins politiques (récupération politique). Si nous laissons des agents de l'État récupérer à leur compte notre message et/ou plate-forme de plaidoyer, ce doit être une décision stratégique, pas une question de principe. Notre tâche est de les convaincre de mieux faire leur travail, plutôt que de les soutenir ou de nous opposer à eux, et il vaut peut-être donc mieux s'assurer qu'ils ne puissent pas récupérer notre action trop facilement et offrent quelque chose de tangible.

ÉTUDE DE CAS

ZIMBABWE

L'association Zimbabwe Orphans through Extended hands (ZOE) (Main tendue aux orphelins du Zimbabwe), partenaire de Tearfund, travaille avec des orphelins et des enfants vulnérables dans l'une des principales villes du Zimbabwe. Un grand nombre de ces enfants et de leurs parents vivent avec le VIH, ou en sont affectés. Au moment de l'élaboration de la constitution du pays, ZOE était membre d'une coalition d'organisations d'aide à l'enfance qui s'attachait à veiller à ce que la constitution en cours d'élaboration prenne en compte et intègre les questions relatives aux enfants. Dans cette optique, ZOE et les autres membres de la coalition ont mobilisé les enfants et leurs familles pour organiser un rassemblement au cœur de la ville. À cette occasion, les conseillers municipaux et les membres de la coalition ont pris la parole et une radio de grande écoute a couvert la manifestation en direct. Tous les participants à ce rassemblement se sont ensuite rendus à pied à l'Hôtel de ville, escortés par la police comme l'exigeait la loi, et les enfants et leurs familles ont obtenu une audience auprès des conseillers municipaux. Cette audience a été l'occasion pour eux de demander à ce que leurs droits soient inscrits dans la constitution. Néanmoins, compte tenu de restrictions imposées par le gouvernement, ils n'ont pas été en mesure de savoir si leurs revendications avaient été prises en compte dans le processus d'élaboration de la constitution.

Pour plus d'informations, veuillez consulter l'OUTIL N° 40 : Bonnes pratiques de mobilisation.

Dans les pays dirigés par des régimes oppressifs ou autoritaires, où le droit de se réunir en public et la liberté de la presse sont limités, il convient d'envisager la mobilisation d'actions de campagne bien plus prudemment au vu de tous les risques potentiels (cf. Sections F2 et G5). Si nécessaire, par exemple si l'espace démocratique n'est pas suffisant pour mobiliser la population à agir, il faudra envisager d'autres stratégies, comme celle qui consiste à inciter des contacts étrangers à faire pression de l'extérieur.

Quel est le lien entre sensibilisation et mobilisation ?

La sensibilisation est souvent la première étape d'une action de mobilisation sur une question spécifique. La sensibilisation doit se faire auprès des personnes directement affectées par la question, ainsi qu'auprès des personnes qui se préoccupent des personnes affectées, comme les Églises, les défenseurs actifs et les sympathisants d'organisations qui travaillent sur la question.

Si ces personnes ne sont pas suffisamment informées sur la question (par exemple, le fait que les personnes vivant avec le VIH ont le droit de bénéficier de traitements antirétroviraux, ou le fait qu'une société d'exploitation minière est responsable de la contamination d'une rivière), il est probable qu'elles n'agissent pas tant qu'elles ne sont pas informées et sensibilisées. On ne peut pas non plus légitimement attendre de ces personnes qu'elles agissent si elles n'ont pas assez d'informations ou ne comprennent pas le problème.

La sensibilisation est par conséquent indispensable si nous voulons donner aux personnes les moyens d'agir. Néanmoins, ce n'est pas parce qu'une Église ou une organisation a fait de la sensibilisation sur une question qu'elle a pour autant fait du plaidoyer ! Par exemple, si une communauté est sensibilisée au fait qu'une usine est responsable d'une contamination et que des lois existent en la matière, ce n'est pas la même chose que de faire du plaidoyer en faisant pression sur l'usine et sur les ministères concernés à propos de la nécessité de faire appliquer les lois, de réduire la contamination et d'indemniser pour le préjudice causé.

De la même manière, si nous cherchons à faire évoluer les comportements, les attitudes ou les modes de vie, nous n'avons pas pour autant fait du plaidoyer. Par exemple, dénoncer la stigmatisation des personnes vivant avec le VIH n'est pas la même chose que faire du plaidoyer auprès des ministères concernés sur la nécessité de changer la loi contre les discriminations. De même, encourager la population à se laver les mains n'est pas la même chose que faire du plaidoyer en faveur de l'accès à l'eau, à l'assainissement et à l'hygiène pour tous.

La sensibilisation ne conduit pas au plaidoyer si elle ne fait qu'informer (sur la question de la pauvreté ou de l'injustice par exemple) sans aider la communauté à faire le lien entre sa situation et les décisions et les actions de ceux qui ont le pouvoir de changer la situation. Par conséquent, la sensibilisation doit inclure une analyse des relations de pouvoir qui existent et des moyens d'apporter un changement. La sensibilisation n'est pas en elle-même synonyme de plaidoyer.

Pour éviter de faire cette erreur, il peut être utile de parler de « sensibiliser aux fins de plaidoyer ».

ÉTUDE DE CAS

BRÉSIL

La commune de Marabá, dans la partie nord de l'Amazonie brésilienne, souffre d'un manque d'assainissement et d'une forte dégradation de l'environnement. Dans cette région régulièrement frappée par des inondations et dépourvue de services d'enlèvement des déchets, les maladies liées au manque d'assainissement sont fréquentes dans la population. FALE, un réseau national d'étudiants et de jeunes adultes partenaire de Tearfund, était tellement préoccupé par cette situation qu'il a décidé de lancer une campagne nationale.

Les membres de ce réseau, en collaboration avec d'autres personnes, ont contacté les médias pour expliquer la situation et sensibiliser le grand public à l'ampleur du problème, tout en énonçant clairement les mesures qu'il fallait prendre pour le résoudre. Ils ont encouragé la population à signer des cartes postales adressées aux autorités compétentes, exhortant le gouvernement à investir dans des réseaux d'égouts et des services d'élimination des déchets. Les membres de FALE ont rencontré le sénateur responsable de l'État de Pará et lui ont demandé de persuader le Congrès national brésilien d'adopter une nouvelle politique nationale d'assainissement de l'environnement. Dans le même temps, ils ont fait pression sur VALE, une société d'exploitation minière brésilienne, pour qu'elle assume la responsabilité des dégâts qu'elle causait à l'environnement sur la commune de Marabá.

En conséquence directe de cette campagne, le gouvernement s'est engagé à équiper la commune de Marabá d'un réseau d'eau et d'assainissement, a élaboré un plan d'assainissement et d'environnement, et affecté un budget à sa mise en œuvre. FALE a ensuite maintenu sa pression sur le gouvernement pour qu'il réalise le plan annoncé et dépense correctement le budget affecté.

Au moment de déterminer les moyens de sensibilisation les plus adaptés et les plus efficaces dans le cadre d'un plaidoyer, il est important de comprendre le mode d'apprentissage des adultes. En particulier, il est dit que l'on retient généralement en mémoire :

- 20 % de ce que l'on entend
- 30 % de ce que l'on voit
- 50 % de ce que l'on entend et voit
- 80 % de ce que l'on découvre soi-même.

Par conséquent, les activités de sensibilisation doivent mettre davantage l'accent sur l'apprentissage que sur l'enseignement, de façon à encourager les personnes à échanger entre elles leurs expériences et ce qu'elles comprennent, et à participer à la planification des actions de mobilisation et de campagne. Il est également important de garder à l'esprit que les adultes apprennent rapidement si on leur présente des informations concrètes qui les concernent directement, et que leurs capacités d'observation et de raisonnement se développent souvent au fil du temps.⁷

L'un des meilleurs moyens d'informer sur une question consiste à mobiliser les personnes et les inciter à changer de mode de vie pour comprendre la question et réagir en conséquence. En voici des exemples, selon le contexte qui nous intéresse : recycler le plus possible nos déchets pour promouvoir un environnement durable ; se déplacer en transport en commun, en vélo ou à pied, plutôt qu'en voiture, pour réduire notre empreinte carbone afin de lutter contre le changement climatique ; ou encore, acheter des produits issus du commerce équitable en réponse aux problèmes du commerce international.

Dans cette dynamique, il est clair que les ONG disposant d'un savoir-faire technique ou d'une expertise politique ont toujours un rôle à jouer pour aider les membres d'une communauté à mieux comprendre les causes, le contexte plus général et les conséquences à long terme de la question qui les préoccupe.

Parmi les méthodes de sensibilisation utiles figurent :

- les réunions et rassemblements publics
- les prospectus et bulletins d'information
- les messages diffusés à la radio
- les articles de presse
- les projections de films et les présentations en plein air
- les réunions communautaires
- les affiches.

⁷ Adapté de Hope, A, Timmel, S et Hodzi, C (1996) *Training for Transformation* Book 1, pp.129–131. Mambo Press, Zimbabwe.



OUTIL N° 39

Méthodes de mobilisation

Il existe de nombreuses façons de mobiliser des personnes à agir. Le choix des méthodes doit dépendre de facteurs tels que ce que les personnes ont envie de faire et quelles méthodes auront le plus d'impact. Le tableau ci-dessous décrit un certain nombre d'options, ainsi que certains de leurs avantages et inconvénients.

Méthodes de mobilisation	En quoi cela consiste	Avantages	Inconvénients
Réunions publiques	Personnes rassemblées pour un débat Décideurs ouverts aux questions du public	Possibilité d'obtenir bonne publicité Décideurs entendent les opinions directement Chance de discussion	Prend du temps et coûteux à mettre en place Perturbations possibles
Manifestations, marches dans les rues	Groupe de personnes rassemblé dans un lieu symbolique pour manifester de manière visible à l'adresse des décideurs	Peut être très visuel et puissant Bonne couverture médiatique Chance d'entretiens	Violences possibles Risque de perdre l'accès aux décideurs en cas de confrontations
Veillées, cultes en plein air	Groupe de personnes rassemblé pour attirer l'attention par le biais d'une activité religieuse en public	Pacifique Participation des Églises à travers des activités familiaires	Difficile d'intéresser les médias Difficile de travailler avec des personnes d'autres religions
Rencontres entre sympathisants et décideurs	Rencontre entre des groupes de personnes concernées et des décideurs, souvent leurs élus locaux, pour renforcer le message	Décideurs entendent directement le point de vue des personnes affectées Renforce le soutien local à la campagne	Souvent trop de questions abordées et difficulté à coordonner un message
Marches	Groupe de personnes marchant dans la rue, avec parfois une réunion et/ou un geste symbolique en fin de parcours	Visuel et convivial Un large éventail de la population peut aisément participer, même les enfants	L'organisation nécessite beaucoup de travail Risque de détournement par des groupes plus extrêmes
Coups d'éclat	Actions inhabituelles qui attirent l'attention des médias sur votre cause (théâtre de rue par exemple)	Forte attention des médias Très efficace pour faire passer un message au public et aux décideurs	Peut mal se passer et paraître manquer de sérieux Si très controversé, le public peut être hostile
Cartes postales et pétitions	Les personnes signent une feuille, ou signent ou écrivent un message sur une carte postale adressée aux décideurs	Rapide et facile à faire Grand nombre de personnes susceptibles d'agir Peut être un bon point de départ pour mobiliser le public	Impersonnel, donc risque que les décideurs l'ignorent
Campagnes sur Internet	Recours aux sites de réseaux sociaux pour sensibiliser, envoi de courriels, photos ou messages aux décideurs, signature de pétitions en ligne	Facile à mettre en place Gratuit ou peu coûteux à faire Flexible et réactif Peut arriver à impliquer beaucoup de personnes	Exclut ceux qui n'ont pas accès à Internet Risque d'être ignoré car impersonnel
Lettres aux décideurs	Les personnes écrivent personnellement aux décideurs	Lettres adressées aux élus souvent considérées par les décideurs politiques comme une mesure de la préoccupation du public	Plus difficile à faire, peut donc exclure certaines personnes
Boycotts	Refus d'acheter les produits d'une société spécifique	Peut nuire au chiffre d'affaires et pousser au changement Bonne couverture médiatique	Inefficace si peu suivi Conséquences négatives potentielles pour les employés



OUTIL N° 40

Bonnes pratiques de mobilisation

Quelques considérations générales à prendre en compte lorsque vous mobilisez des groupes de personnes :

- **Incluez ceux qui sont affectés par le problème**, pour qu'ils prennent la responsabilité de faire du plaidoyer pour leurs propres problèmes. Par exemple, si une usine est à l'origine d'une contamination dans un village, travaillez avec les écoles et des groupes communautaires pour qu'ils coordonnent et mènent une marche dans les rues.
- **Prenez soin de bien choisir vos méthodes** selon ce qui sera efficace et approprié, mais aussi selon ce que les personnes seront susceptibles de vouloir faire. Par exemple, les personnes pourront être disposées à signer une pétition ou à assister à une réunion publique ordonnée, mais pas à manifester devant les portes de l'usine.
- **Ayez un message clair**, en termes de ce que vous demandez, que vous pourrez utiliser de manières différentes (ex. entretiens radiophoniques, pancartes, affiches, slogans). Faites en sorte qu'il soit percutant, marquant et mémorable. Placez votre question dans le contexte. Inscrivez-la dans le cadre d'activités plus larges que vous menez en termes de politique et de lobbyisme.
- **Insufflez un côté ludique aux actions que vous organisez**, pour favoriser la solidarité et le soutien. Par exemple, vous pourriez organiser un carnaval ou une marche. Mettez de la couleur, de la créativité et de la diversité dans vos actions.
- **Privilégiez des actions simples**, dans lesquelles les personnes peuvent s'impliquer et agir aisément. Une action très simple comme la signature d'une pétition, réalisée par un grand nombre de personnes, peut avoir plus d'impact qu'une action plus compliquée, comme la rédaction d'une lettre complexe, réalisée par quelques personnes.
- **Innovez et surprenez**, même dans des cadres conventionnels comme des réunions publiques, pour susciter l'intérêt des personnes pour vos actions, et celui des décideurs pour vos demandes de changement.
- **Maintenez la dynamique** en planifiant à l'avance plusieurs stratégies ou activités de mobilisation que vous allez ensuite utiliser en fonction des événements qui se présentent, à la façon de scénarios, sans ordre particulier.
- **Évitez les violences**. Elles ne feraient que discréditer votre message, sans apporter le changement désiré. Elles vont également à l'encontre des valeurs de dignité et de respect.
- **Songez à la façon dont les médias vont réagir**, et planifiez des actions qui vont attirer leur attention et vous permettre de faire passer votre message auprès d'un large public (par exemple, des actions visuelles propices à la prise de photos).
- **Tenez compte des effets potentiels sur votre relation avec les décideurs**. Si vous avez engagé des discussions avec des décideurs sur les changements de politiques ou de pratiques que vous attendez d'eux, vous allez devoir évaluer si une mobilisation va favoriser vos chances de succès ou leur nuire.
- **Collaborez avec vos alliés** pour toucher le plus large groupe possible de personnes concernées. Il peut notamment s'agir d'alliés à l'étranger qui pourraient adresser des lettres et des courriels aux élus nationaux pour montrer que la question que vous traitez a une dimension internationale.
- **Identifiez les mobilisateurs** qui vont porter votre message et persuader d'autres personnes de se joindre à vos actions de mobilisation, par exemple en faisant circuler une pétition ou en conviant des amis à une marche. En fonction du type de personne, réfléchissez à la manière dont vous communiquez avec elles et dont elles communiquent entre elles, en veillant à faciliter le plus possible leur participation.

SECTION G2 Exercice de formation



EXERCICE N° 45

Mobiliser : planifier des actions de campagne

Objectif S'exercer à planifier des actions pour mobiliser des personnes dans le cadre d'un plaidoyer

TYPE Exercice en groupe

CONSEILS Cet exercice fonctionne mieux lorsqu'une question de plaidoyer a été identifiée, lorsque des cibles ont été déterminées et qu'une cartographie du pouvoir a été réalisée (cf. Sections D et E)

MÉTHODES Discussion en petits groupes, discussion plénière

DOCUMENTS OUTIL N° 39 : Méthodes de mobilisation

À DISTRIBUER OUTIL N° 40 : Bonnes pratiques de mobilisation

- ÉTAPES**
1. Vérifiez que les participants ont clairement à l'esprit la question de plaidoyer qu'ils veulent voir changer, les cibles qu'ils veulent influencer, et comment ils vont pouvoir influencer ces cibles.
 2. Demandez aux participants d'identifier les actions de campagne les mieux appropriées en fonction du contexte et de ce qu'ils savent des cibles. Remettez-leur l'OUTIL N° 39 : Méthodes de mobilisation pour les aider.
 3. Une fois qu'ils ont sélectionné leurs méthodes, demandez-leur d'élaborer un plan pour mobiliser à l'action à l'aide de l'OUTIL N° 40 : Bonnes pratiques de mobilisation.
 4. Invitez chaque groupe (ou des groupes choisis) à présenter son plan de campagne en séance plénière. Les autres groupes devront commenter et réagir.
 5. Animez une discussion plénière autour des facteurs à prendre en compte lors d'une mobilisation, et apportez des précisions si nécessaire.

G3

Étape 4 du Cycle de plaidoyer

Agir en utilisant les médias

La Section G3 traite de l'utilisation des médias en matière de plaidoyer. Elle explique ce que sont les médias, pourquoi ils sont importants et comment les utiliser.



Notes à l'usage du facilitateur

Cette section pose une série de questions auxquelles elle apporte des réponses. Le facilitateur de l'atelier de formation devra se familiariser avec ce matériel.

- Que sont les médias et pourquoi sont-ils importants en plaidoyer ? 172
- Quelles sont les opportunités de travailler avec les médias en matière de plaidoyer ? 172
- Qu'est-ce qu'un message médiatique et comment le créer ? 174
- Quelles sont les bonnes pratiques de travail avec les médias en matière de plaidoyer ? 175



Outils

Cette section décrit les outils qui peuvent nous aider à mettre en pratique ce que nous avons appris. Dans le cadre d'un atelier de formation, ces outils peuvent servir de documents à distribuer.

- OUTIL N° 41 : Messages communiqués par écrit dans les médias 178
- OUTIL N° 42 : Messages communiqués oralement dans les médias 179



Exercices de formation

Cette section propose des exercices de formation interactive réalisables en groupe, destinés à approfondir les questions soulevées et à mettre en pratique les outils de formation. Ces exercices conviennent parfaitement dans le cadre d'un atelier de formation.

- EXERCICE N° 46 : Communiqué de presse 180
- EXERCICE N° 47 : Entretien radiophonique 180

SECTION G3 Notes à l'usage du facilitateur

 **Que sont les médias et pourquoi sont-ils importants en plaidoyer ?**

Les médias désignent les organes de presse traditionnels comme la radio, la télévision, les journaux et les magazines, ainsi que les médias électroniques et en ligne tels que courrier électronique, Internet, sites de réseaux sociaux et blogs.

Ils constituent une force puissante pour sensibiliser, infléchir l'opinion publique et influencer les décideurs et leurs décisions, et en dernier ressort pour changer des lois, des politiques et des pratiques.

Une bonne utilisation des médias et l'intégration de nos activités médiatiques dans notre stratégie de plaidoyer plus large peuvent renforcer considérablement notre travail de plaidoyer et accroître les chances d'amener les changements que nous désirons.



 **Quelles sont les opportunités de travailler avec les médias en matière de plaidoyer ?**

L'éventail d'options qui s'offrent à nous pour travailler avec les médias ne cesse de croître, et comprend notamment :

Les moyens écrits

- **COMMUNIQUÉS DE PRESSE**
- **LETRES ADRESSÉES AU RÉDACTEUR EN CHEF** d'un journal ou d'un magazine local ou national : la page du courrier des lecteurs est souvent l'une des rubriques les plus lues, et une lettre de quelques paragraphes soigneusement rédigée peut être particulièrement efficace pour faire passer un message de plaidoyer important et un appel à l'action.
- **ARTICLES DE FOND** dans des journaux ou des revues : ils ont toujours une forte résonance à un niveau personnel. Ils relatent souvent une expérience personnelle, un thème précis et des moments de plaidoyer particuliers, sans avoir à se rapporter nécessairement à l'actualité.
- **BLOGS** rédigés d'un point de vue personnel ou au nom du responsable de notre organisation, et publiés sur le site Internet de notre organisation ou de médias.
- **ÉLÉMENTS D'INFORMATION FOURNIS AUX JOURNALISTES** sur la question (au motif qu'ils n'ont pas toujours le temps d'étudier eux-mêmes le fond de la question).



Moyens oraux et visuels

- Entretien radiophonique
- Entretien télévisé
- Participation téléphonique à une libre antenne radiophonique
- Émissions de radio ou télévision, y compris la production d'émissions régulières en langues locales, ainsi que le traitement de la question dans des scénarios de feuillets ou autres émissions populaires.
- Enregistrement vidéo placé sur des sites de réseaux sociaux, illustrant comment les communautés ont été affectées par une question de plaidoyer.

Moyens relationnels

- Invitation de journalistes à un petit-déjeuner ou déjeuner d'affaires à l'occasion du lancement d'une initiative de plaidoyer
- Invitation d'un journaliste à un événement ou à venir à la rencontre d'une communauté affectée par une question de plaidoyer pour voir ce qui se passe
- Organisation d'événements conjoints avec les médias
- Travail en liaison avec les médias sociaux, en parallèle avec les médias traditionnels, pour partager des récits et développer des relations avec des journalistes importants.

Cette liste n'est pas définitive. De nouveaux moyens de travailler avec les médias apparaissent et se développent sans cesse, et il est donc important de n'exclure aucune possibilité et d'utiliser différentes méthodes de dialogue.

ÉTUDE DE CAS

AFGHANISTAN

En Afghanistan, les personnes qui souffrent de problèmes de santé mentale sont pour l'essentiel non soignées, les professionnels formés dans ce domaine étant très rares au sein d'un système de santé national débordé et limité. Les malades sont souvent ignorés en raison d'un manque de connaissances et de ressources. Les familles se tournent parfois vers des guérisseurs traditionnels qui n'apportent pas toujours l'aide adéquate. Les nombreux Afghans souffrant de problèmes de santé mentale constituent par conséquent l'un des groupes les plus vulnérables de la société afghane. Devant l'ampleur des difficultés, un partenaire de Tearfund qui traitait des patients et formait des professionnels de la santé dans la région occidentale du pays depuis des années, a décidé de faire du plaidoyer pour attirer l'attention sur ce problème.

En collaboration avec le directeur provincial de la santé, les directions de santé publique, les directions de l'éducation, des professionnels de santé et d'autres ONG concernées par la question, le partenaire a sensibilisé aux questions de santé mentale par le biais de stages de formation de base et d'événements particuliers. Cette sensibilisation s'est aussi faite dans les médias. À la demande du partenaire, les médias ont diffusé à l'échelle nationale des émissions télévisées destinées à sensibiliser aux questions de santé mentale.

En collaboration avec le ministère de la Santé, le partenaire a également travaillé à l'élaboration d'un manuel national de formation en santé mentale destiné aux agents de soins de santé primaires. Il a par ailleurs collaboré avec d'importants établissements d'enseignement supérieur pour élaborer un programme d'enseignement de santé mentale destiné au personnel infirmier.

Il est important de développer des relations avec des journalistes nationaux et internationaux dans le contexte et le pays qui nous intéressent, même lorsque nous ne voulons rien d'eux. En leur parlant de notre organisation et des communautés avec lesquelles nous travaillons, nous ouvrons une voie de dialogue qui nous permettra de rapporter nos récits et de partager nos messages lorsque l'occasion se présente. Ces contacts peuvent aussi nous renseigner sur ce qui intéresse les journalistes.

ÉTUDE DE CAS

ÉGYPTE

Au lendemain du printemps arabe survenu en Égypte, au cours duquel une grande partie de la population s'est soulevée contre le gouvernement et a renversé le Président, il est devenu plus difficile de faire du plaidoyer. Malgré ces difficultés, l'un des partenaires égyptiens de Tearfund, qui s'était déjà constitué en réseau avec d'autres ONG, a décidé de poursuivre le travail de plaidoyer sur les droits des enfants, notamment concernant la pratique du châtiment corporel dans les écoles. Ce partenaire savait, par le réseau, que cette pratique était contraire à la Convention de l'ONU relative aux droits de l'enfant que l'État égyptien avait signée, et dont les dispositions étaient toujours applicables malgré le soulèvement. Les membres du réseau ont diffusé des messages à la télévision et à la radio dénonçant le châtiment corporel, ce qu'ils ont pu faire grâce aux relations qui existaient au préalable entre le réseau et les journalistes. Ils ont également été reçus par le Conseil national pour l'enfance et la maternité, un organisme gouvernemental semi-autonome, et lui ont demandé de changer la pratique nationale dans les écoles.



Qu'est-ce qu'un message médiatique et comment le créer ?

Le message médiatique est le point le plus important que nous voulons que l'intervieweur et le public retiennent de notre travail médiatique. C'est l'élément-clé sur lequel on met l'accent, quel que soit le canal médiatique que l'on choisit d'utiliser. Par exemple, notre message médiatique peut être le suivant : nous voulons que le gouvernement prenne une mesure spécifique (ex. vote une loi, fournisse de l'eau dans une région donnée), ou bien nous voulons attirer l'attention sur une situation donnée (ex. une hausse du trafic d'enfants dans les régions les plus pauvres du pays), ou encore nous voulons rapporter le succès d'une action (ex. la construction d'une école par une coopérative de femmes).

Il est important de savoir ce que nous voulons communiquer dans un message médiatique, et de veiller à ce que ce message soit en cohérence avec les messages de plaidoyer utilisés dans le cadre du travail de lobbying et de mobilisation.

La plupart des gens vont avoir du mal à mémoriser plus de trois choses. Aussi, pour élaborer un bon message médiatique, vous devez penser par 3 :



Points – Pas plus de trois points importants

Caractéristiques – Notre message doit être *clair, concis et haut en couleur*, en utilisant des exemples vivants et en dépeignant un tableau de la situation

Étapes – Suivez la règle suivante :

- Prenez acte de la question (« Oui, c'est un point important »)
- Enchaînez par une phrase de transition (« Mais le vrai fond du problème est ... »)
- Communiquez (« La question réelle est celle de ... »)

Rappelez-vous :

- Évitez le jargon et les abréviations.
- Utilisez les images de manière honnête et respectez la dignité du sujet.

Il est bon de pouvoir résumer notre message principal en une ou deux phrases, pour être sûr de ce que l'on essaye de faire passer. Nous devons toujours nous employer à utiliser un langage accessible. Pour cela, nous pouvons nous demander : « Est-ce que quelqu'un qui ne connaît rien à la question va comprendre ce message ? ».

Plus le message central sera clair, plus il sera facile à inclure dans notre travail médiatique, et plus nous aurons de chances que les médias le couvrent comme nous le souhaitons. Par exemple : « Les peuples autochtones sont exclus des décisions qui concernent l'exploitation des ressources minières situées sur

leurs territoires, et sont souvent privés de bénéfices potentiels. Le gouvernement doit adopter une loi obligeant à consulter les communautés sur tout projet d'activité minière, afin d'obtenir leur consentement avant sa réalisation et de parvenir à un accord de partage des bénéfices. »

Il existe une différence entre un message et une « formule accrocheuse ». Une formule accrocheuse est une réponse concise donnée dans un entretien verbal, ou une citation écrite, qui intègre nos messages importants dans une courte phrase facile à comprendre et qui capte l'attention.

Une fois notre message médiatique élaboré, nous devons le simplifier en formules accrocheuses. Le message et la formule accrocheuse ont le même contenu, mais ils visent des publics différents.

ÉTUDE DE CAS

AFRIQUE DE L'EST

Un partenaire de Tearfund basé en Afrique de l'Est voulait attirer l'attention sur le problème du VIH, car il s'inquiétait de la prévention, des soins et de l'accès aux services pour les personnes vivant avec le VIH.

Il a organisé une marche à laquelle fut conviée la presse télévisée, radiophonique et écrite. Sur le parcours, ils se sont arrêtés au siège de l'Association des malades atteints du VIH/SIDA, en acte de solidarité. Les participants à la marche portaient des banderoles affichant clairement leurs messages. La marche s'est achevée devant les bureaux du Premier Ministre, où ils ont remis une lettre et prié pour la nation et les personnes vivant avec le VIH. Dans cette lettre, ils ont indiqué qu'ils voulaient voir plus de coordination entre les ONG et le gouvernement en matière de prévention et de soins du VIH, plus d'éducation sur les choix de mode de vie dans les écoles, plus d'importations de médicaments détaxés pour les personnes vivant avec le VIH, et de nouvelles lois pour lutter contre la discrimination au travail à l'encontre des personnes vivant avec le VIH.

La couverture médiatique dont a bénéficié la marche à la télévision, à la radio et dans la presse écrite a permis de sensibiliser dans de nombreuses régions du pays.

En conséquence, le gouvernement a accepté d'importer des produits médicaux détaxés, et le ministère de l'Éducation a mis en place un forum, dont était membre le partenaire, qui a abouti à des changements dans le programme d'enseignement.



Quelles sont les bonnes pratiques de travail avec les médias en matière de plaidoyer ?

Que nous communiquions oralement ou par écrit, et qu'il s'agisse d'un message en direct ou d'un enregistrement, nous pouvons nous fier aux principes éprouvés suivants :

- **Comprendre l'objectif**

Pourquoi recherchons-nous une couverture médiatique ? Pour toucher des décideurs ou un plus large public ? Pour sensibiliser ou faire pression sur des décideurs afin d'instaurer des changements de lois, de politiques et de pratiques ?

- **Utiliser des messages médiatiques clairs**

Quels messages spécifiques voulons-nous communiquer ? Peut-on les condenser en trois points principaux ? Sont-ils clairs, concis et hauts en couleur ?

- **Cibler les bons médias**

Si notre message de plaidoyer vise le gouvernement, nous voudrions cibler des médias dont le rayonnement est large et/ou des médias qui touchent les agents de l'État. Il est parfois plus difficile d'accéder à ces canaux médiatiques, mais ils permettent d'accroître l'impact de notre travail médiatique et il n'est donc pas vain de chercher à se procurer des contacts. En revanche, si notre message de plaidoyer ne s'adresse qu'aux Églises, notre objectif principal pourra être d'obtenir une couverture dans des médias chrétiens.

- **Cibler les bonnes personnes**

Pour bien utiliser les médias, il faut de bonnes relations avec les personnes qui couvrent les questions qui nous intéressent et, si possible, qui ont de la sympathie pour ce que l'on essaye de faire. En tant qu'organisation, il est bon d'essayer de gagner une réputation d'experts sur la question et de se faire de bons contacts dans les médias.

ÉTUDE DE CAS

BANGLADESH

Il peut être difficile, au Bangladesh, de persuader les autorités locales d'affecter des ressources à des initiatives de réduction des risques de catastrophe. Dans le nord du Bengale, un village souhaitait voir renforcer les berges avoisinantes pour se protéger contre les inondations causées par les crues annuelles. Ces berges s'étendent sur des kilomètres le long de la rivière, mais ne sont pas suffisamment solides, la plupart du temps, pour protéger les villages voisins.

Des membres de l'organisation Health, Education and Economic Development (HEED) (Santé, éducation et développement économique), un partenaire de Tearfund, ont accompagné le comité du village chargé de la gestion des catastrophes (Disaster Management Committee, ou DMC) lors de rencontres avec l'Office national des eaux pour soutenir sa requête. À chacune de ces rencontres, l'Office national des eaux déclarait ne pas avoir les ressources nécessaires. Sachant qu'il était généralement possible d'accéder à des ressources pour financer des travaux de berges, HEED et le DMC ont mobilisé des habitants du village et contacté un journaliste de la presse écrite nationale pour l'inviter à assister à une nouvelle rencontre avec l'Office national des eaux.

Le journaliste a écrit un article après sa visite mais l'Office national des eaux, soucieux de ne pas s'attirer davantage de mauvaise publicité, a décidé d'affecter du temps et des ressources à la préparation d'un projet de reconstruction des berges. En liaison avec les DMC des nombreux villages affectés le long de la rivière, HEED a ensuite diffusé des informations concernant les financements disponibles. Ceci a permis à d'autres DMC d'accéder à des fonds et l'État a accru son soutien au renforcement des berges.

- **Essayer d'examiner la question sous l'angle des médias**

Nous devons nous demander : pourquoi la question est-elle de nature à intéresser les médias ? Va-t-elle retenir l'attention ? Quelle est la réaction probable ?

- **Se rappeler qu'aucune information rapportée dans les médias n'est totalement objective**

La plupart des médias véhiculent des valeurs, qu'elles soient politiques, religieuses, axées sur la pauvreté ou autres. Nous devons nous renseigner sur l'orientation du média avant de le contacter, de façon à savoir comment il est susceptible de traiter notre question.

- **Utiliser des « accroches »**

Il est bon de rattacher nos éléments d'information (récits ou événements) de plaidoyer à des éléments d'actualité. Par exemple, vous pourriez profiter de la Journée internationale des droits de l'enfant pour parler dans les médias de votre travail de plaidoyer sur les droits de l'enfant.

ÉTUDE DE CAS

RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO (RDC)

Dans la région du Kivu, un des partenaires de Tearfund qui travaillait sur les problèmes de fourniture d'eau et d'assainissement a décidé de marquer la Journée mondiale du lavage des mains, un événement annuel destiné à sensibiliser à l'importance d'améliorer les pratiques d'hygiène. La campagne reposait sur le constat que les gens se lavent les mains avec de l'eau, mais rares sont ceux qui le font aux moments critiques, y compris après un passage aux toilettes, au moment de faire la toilette des enfants, ou avant de toucher des aliments.

Tout au long de la Journée mondiale du lavage des mains, le partenaire s'est exprimé à la radio pour sensibiliser les communautés locales et les inciter à se laver les mains avec du savon. Par ailleurs, aux côtés de membres de la communauté, de responsables des autorités locales et d'autres, ils ont organisé une marche dans les rues de la ville, au terme de laquelle l'inspecteur responsable de la santé publique dans la région a prononcé un discours retransmis en direct à la radio.

En conséquence de cette initiative, de nombreux lieux de restauration ont commencé à s'équiper de postes de lavage des mains et de savon, et l'administration locale a annoncé qu'elle allait prendre des mesures pour faire appliquer cette stratégie, la jugeant essentielle pour contrôler des maladies comme le choléra. Les stations de radio ont continué à diffuser des annonces sur l'importance de se laver les mains à des moments critiques de la journée.

■ Utiliser l'Internet et les téléphones portables⁸

Les sites de médias sociaux et autres sites Internet permettant d'héberger des enregistrements vidéo peuvent être utiles pour recueillir et partager des récits, citations, clips vidéo et autres matériels. Ils peuvent aussi être utiles pour établir des relations avec des journalistes ou leaders d'opinion. Les médias numériques peuvent servir à enregistrer les données à partager.

⁸ Consultez www.tearfund.org/tilz pour découvrir d'autres suggestions d'utilisation d'Internet et des téléphones portables en plaidoyer.



OUTIL N° 41

Messages communiqués par écrit dans les médias

Un moyen de diffuser un message médiatique écrit consiste à préparer un communiqué de presse. Ce communiqué est adressé à des contacts dans les médias pour tenter de faire passer votre question à la radio, à la télévision, dans la presse écrite et dans les médias électroniques. C'est l'un des moyens les plus courants de communiquer une information aux médias.

Les médias reçoivent bien plus d'informations et de récits qu'ils ne peuvent couvrir, et il faut donc faire en sorte que ces communiqués de presse soient suffisamment intéressants et pertinents pour capter leur attention, sinon ils seront ignorés. Il faut aussi les transmettre par le biais des médias sociaux, sites Internet, courrier électronique, SMS et tout autre moyen approprié.

Les communiqués de presse vont avoir des styles différents et privilégier des aspects différents en fonction des médias ciblés, mais ils auront certaines caractéristiques communes.

Vous devez pouvoir répondre aux questions suivantes :

- **Que** se passe-t-il/s'est-il passé ?
- **Qui, où et quand** ?
- **Pourquoi** cela se passe-t-il/s'est-il passé ?
- **En quoi** cela affecte-t-il des personnes et pourquoi est-ce important ?
- **Que** faut-il qu'il se passe maintenant ?

LE RÉCIT**LES FAITS****L'ANALYSE****L'INTÉRÊT****L'APPEL DE PLAIDOYER**

Les éléments d'information de base doivent figurer dans les premiers paragraphes (quoi, qui, où et quand).

Veillez à inclure une citation directe d'un porte-parole et un exemple ou un récit. La citation sera souvent celle du responsable de l'organisation ou d'une personne affectée par la situation. Elle doit être concise et faire passer le message de plaidoyer principal.

Appliquez la question « Et alors ? » au communiqué de presse. En quoi cela va-t-il intéresser le grand public ? Qu'est-ce qui va motiver à lire ce que dit le communiqué ?

Essayez si possible d'inclure de bonnes photos, pour améliorer nettement vos chances d'être publié dans un journal ou d'obtenir une couverture sur Internet.

Assurez-vous que les faits relatés sont corrects, et précisez des coordonnées et toute autre information à la fin du communiqué de presse, ainsi que toute information complémentaire et statistique.

Une fois le communiqué de presse envoyé, contactez son destinataire pour savoir s'il va le diffuser ou a besoin d'informations complémentaires.





OUTIL N° 42

Messages communiqués oralement dans les médias

Des opportunités se présentent parfois pour transmettre des messages médiatiques oralement, que ce soit à la radio, à la télévision, sur Internet ou d'autres médias. La voie orale peut être un moyen efficace de communiquer un message de plaidoyer clairement et rapidement. Mais si vous ne le faites pas bien, cela peut nuire à votre travail de plaidoyer.

Si on vous a demandé de donner un entretien, renseignez-vous le plus possible au préalable sur l'émission ou la publication concernée. Demandez au journaliste comment il entend traiter la question (autrement dit, sous quel angle il pense l'aborder) et pourquoi il a choisi de traiter cette question. Renseignez-vous sur le public cible de l'émission ou de la publication, si vous ne le savez pas déjà. Cette information vous donnera une idée de ce qu'on attend de vous. Les organes de presse ne sont pas tenus de vous communiquer à l'avance les questions qu'ils vont vous poser, mais le fait de poser ces questions vous permet d'être mieux préparé.

N'hésitez pas à spécifier les points sur lesquels vous vous sentez insuffisamment préparé et/ou compétent pour en parler. Si vous ne pouvez parler que d'une localité précise, d'un incident spécifique ou d'un aspect technique de la question, dites-le clairement au journaliste, pour éviter qu'il ne vous entraîne dans une discussion qui sort de votre domaine de compétence.

Le style de l'entretien peut aller de la simple demande de renseignements à l'interrogatoire hostile. Ne perdez jamais de vue, lorsque vous communiquez des messages médiatiques oralement, que c'est vous qui avez l'information. C'est vous l'expert, et vous êtes là pour informer, éduquer et intéresser. Un bon entretien demande de la préparation et de l'expérience. La préparation peut s'apprendre, mais l'expérience ne peut s'acquérir qu'avec la pratique.

Dix conseils pour réussir un entretien dans les médias

1. Soyez clair sur le ou les messages principaux à faire passer. Notez les trois points que vous voulez couvrir et tenez-vous à ces trois points.
2. Élaborez des récits ou des exemples pour illustrer ces points.
3. Soyez au fait de l'état des connaissances sur la question et ayez les éléments d'information factuels devant vous pour appuyer vos arguments et répondre à un argument contraire.
4. Réfléchissez aux questions difficiles que l'on risque de vous poser ou aux arguments que l'on peut vous opposer, et préparez des réponses.
5. Renseignez-vous sur la chaîne/station et sur l'intervieweur. Va-t-on vous manifester de la bienveillance ou de l'hostilité ? Quel est le style d'entretien de l'intervieweur ? Qui sont les auditeurs ou les spectateurs ? Qu'est-ce qui va les intéresser particulièrement dans ce que vous allez dire ?
6. Renseignez-vous pour savoir s'il va s'agir d'un direct ou d'un enregistrement, et si vous serez la seule personne interviewée, ou s'il y aura un débat.
7. Si vous manquez d'expérience ou de confiance, entraînez-vous en pratiquant ce que vous allez dire avec un ami ou un collaborateur. Regardez droit dans l'objectif de la caméra et parlez clairement. Votre message doit être bref.
8. Parlez sur le ton de la conversation. Évitez de tenir des propos trop compliqués ou techniques.
9. N'ignorez jamais une question, mais orientez vos réponses vers ce que vous voulez dire. Utilisez le thème de la question pour couvrir les points que vous voulez mettre en avant. Rappelez-vous de la règle suivante :
 - Prenez acte de la question (« Oui, c'est un point important »)
 - Enchaînez par une phrase de transition (« Mais le vrai fond du problème est ... »)
 - Communiquez (« La question réelle est celle de ... »).
10. Appuyez-vous sur vos connaissances et votre expérience. Rappelez-vous qu'il est probable que vous en sachiez plus sur la question que l'intervieweur.

SECTION G3 EXERCICES DE FORMATION



EXERCICE N° 46

Communiqué de presse

Objectif Acquérir de l'expérience et de l'assurance pour rédiger un communiqué de presse

TYPE Exercice individuel ou en petit groupe

MÉTHODES Discussion en petit groupe, réflexion individuelle, rédaction, discussion plénière

DOCUMENT À DISTRIBUER OUTIL N° 41 : Messages communiqués par écrit dans les médias

- ÉTAPES**
1. Donnez aux participants un élément d'information qu'ils vont vouloir voir couvrir dans les médias, ou invitez-les à en suggérer un eux-mêmes.
 2. Remettez l'OUTIL N° 41 : Messages communiqués par écrit dans les médias.
 3. Demandez-leur de rédiger un communiqué de presse assez bref (cinq à six paragraphes) sur la base de l'élément d'information, en s'aidant de l'OUTIL N° 41 : Messages communiqués par écrit dans les médias. Il n'est pas nécessaire de faire des phrases complètes ; une liste à puces des points importants suffit.
 4. Chaque groupe (ou des participants choisis) doit présenter son communiqué de presse.
 5. Animez une discussion plénière en apportant des commentaires et des conseils sur la rédaction des communiqués de presse.



EXERCICE N° 47

Entretien radiophonique

Objectif Acquérir de l'expérience et de l'assurance pour donner un entretien à la radio

CONSEILS Il peut être intéressant d'enregistrer l'entretien, auquel cas vous aurez besoin d'une caméra vidéo ou d'un enregistreur audio que vous devrez installer à l'avance

TYPE Exercice en petit groupe (deux à quatre personnes)

MÉTHODES Entretien, commentaires, discussion plénière

DOCUMENT À DISTRIBUER OUTIL N° 42 : Messages communiqués oralement dans les médias

- ÉTAPES (VERSION 1)**
1. Donnez aux participants un élément d'information qu'ils vont vouloir voir couvrir dans les médias, ou invitez-les à en suggérer un eux-mêmes.
 2. Remettez l'OUTIL N° 42 : Messages communiqués oralement dans les médias.
 3. Accordez-leur 15 minutes pour préparer un entretien radiophonique qui va durer deux à trois minutes tout au plus.
 4. Facilitez un entretien en imaginant que vous êtes dans une émission de radio dont vous êtes le présentateur et l'intervieweur. Essayez si possible d'enregistrer l'entretien à l'aide d'une caméra vidéo ou d'un enregistreur audio. Veillez à varier les questions (certaines plus agressives ou faciles que d'autres, par exemple).
 5. Si possible, repassez l'enregistrement et demandez à l'interviewé (ou au groupe) ce qu'il a pensé du processus, et ce qu'il en a retiré.
 6. Apportez vos propres commentaires à l'interviewé (ou au groupe) de votre point de vue d'intervieweur.
 7. Facilitez une discussion plénière sur ce qui a bien fonctionné et moins bien fonctionné, et pourquoi.
- ÉTAPES (VERSION 2)
– AU LIEU DE SUIVRE
LES ÉTAPES 4 À 7
CI-DESSUS**
4. Demandez aux participants de s'interviewer entre eux, puis de commenter.
 5. Animez une discussion plénière sur les enseignements tirés.

G4

Étape 4 du Cycle de plaidoyer

Agir en invoquant les droits de l'homme

La Section G4 s'intéresse à l'utilisation des droits de l'homme en plaidoyer. Il s'agit d'un mode d'action envisageable dans le cadre de l'Étape 4 du Cycle de plaidoyer.



Notes à l'usage du facilitateur

Cette section pose une série de questions auxquelles elle apporte des réponses. Le facilitateur de l'atelier de formation devra se familiariser avec ce matériel.

- Que sont les droits de l'homme ? 182
- Pourquoi les chrétiens devraient-ils s'engager en faveur des droits de l'homme et pourquoi certains ne le font-ils pas ? 183
- Quels sont les différents types de droits de l'homme et comment se renseigner sur ces droits ? 184
- Comment utiliser les droits de l'homme en plaidoyer ? 186



Outils

Cette section décrit les outils qui peuvent nous aider à mettre en pratique ce que nous avons appris. Dans le cadre d'un atelier de formation, ces outils peuvent servir de documents à distribuer.

- OUTIL N° 43 : Les questions à se poser dans un cas relatif aux droits de l'homme 188
- OUTIL N° 44 : Systèmes intergouvernementaux ou régionaux de protection des droits de l'homme 189
- OUTIL N° 45 : Liste de contrôle des traités internationaux relatifs aux droits de l'homme 190



Exercices de formation

Cette section propose des exercices de formation interactifs, réalisables en groupe, destinés à approfondir les questions soulevées et à mettre en pratique les outils de formation. Ces exercices conviennent parfaitement dans le cadre d'un atelier de formation.

- EXERCICE N° 48 : Comprendre les droits de l'homme 191
- EXERCICE N° 49 : Reconnaître les violations des droits de l'homme 191
- EXERCICE N° 50 : Rédiger une plainte pour violation des droits de l'homme 192

SECTION G4 Notes à l'usage du facilitateur

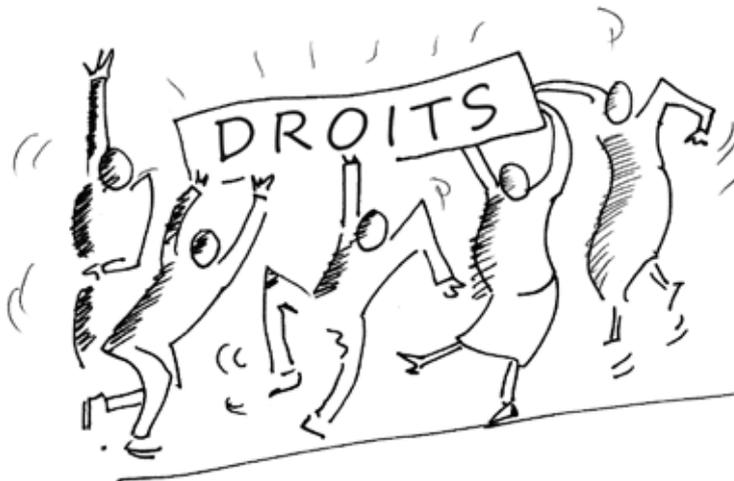


Que sont les droits de l'homme ?

Il existe trois grandes façons d'aborder la définition des « droits de l'homme » :

- **Une approche philosophique ou morale**, selon laquelle ces droits sont inhérents à tout être humain et reposent sur l'idée d'une humanité commune. L'article premier de la Déclaration universelle des droits de l'homme (DUDH) adoptée en 1948 proclame que « *tous les êtres humains naissent libres et égaux en dignité et en droits* ». Selon cette interprétation, les droits de l'homme sont des droits moraux universels. Ils précèdent et dépassent la loi.
- **Une approche juridique**, selon laquelle les droits de l'homme sont des droits inaliénables de tous les êtres humains car ils sont inscrits dans diverses lois nationales et internationales. Parmi ces droits figurent, par exemple, le droit au logement ou le droit à la vie. Les êtres humains sont par conséquent des « détenteurs de droits » car les « détenteurs d'obligations » (généralement les États⁹) ont des obligations légales et politiques de garantir ces droits. Ces détenteurs d'obligations peuvent être mis devant leurs responsabilités. Les droits de l'homme sont par conséquent des droits légaux.
- **Une approche sociologique**, selon laquelle les droits de l'homme naissent du contexte historique et politique. Par exemple, la DUDH est née en réaction aux atrocités perpétrées lors de la Seconde guerre mondiale. Les droits de l'homme sont par conséquent dynamiques et peuvent évoluer dans le temps. Ainsi, de nouveaux droits peuvent être créés au fur et à mesure que de nouveaux problèmes surgissent, à l'image du droit au développement adopté en 1986, ou du droit à un environnement sain, progressivement en voie d'être accepté. Selon cette approche, certains droits peuvent être spécifiques à une culture, sans dimension universelle.

Chacune de ces approches peut être utilisée en plaidoyer. Une approche philosophique nous aide à voir que les droits de l'homme précèdent et dépassent la loi. Une approche juridique nous aide à connaître les droits que l'on peut invoquer dans le cadre de processus politiques et juridiques. Une approche sociologique nous aide à reconnaître les nouveaux droits à prendre en compte et à inclure dans des documents écrits formellement établis, que l'on appelle *instruments juridiques*.



Une approche du développement basée sur les droits appelle au partage plus équitable des ressources existantes, et aide les personnes en situation de pauvreté à faire valoir leurs droits à ces ressources. Une approche basée sur les besoins s'attache, quant à elle, à obtenir des ressources supplémentaires pour fournir des services aux personnes en situation de pauvreté. Une approche basée sur les droits est explicitement politique et basée sur des obligations légales/éthiques, tandis qu'une approche basée sur les besoins est motivée par des intentions charitables. Nos organisations peuvent avoir une approche du

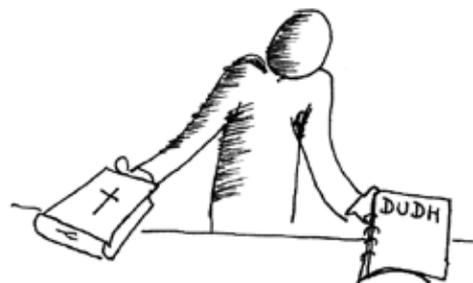
⁹ Le terme « État » est utilisé, dans les instruments de droits de l'homme, pour désigner l'administration nationale sous la juridiction du parlement national.

travail de projet basée sur les besoins, tout en faisant du plaidoyer basé sur les droits. Dans certains cas, c'est ce que nous faisons, sans nécessairement nous en rendre compte ou l'appeler comme tel.



Pourquoi les chrétiens devraient-ils s'engager en faveur des droits de l'homme et pourquoi certains ne le font-ils pas ?

L'idée des droits de l'homme gêne certains chrétiens, au motif que cette idée est laïque et ne figure pas dans la Bible, ou que nous sommes sauvés par la grâce et n'avons aucun droit. D'autres n'apprécient pas le caractère individuel de la plupart des droits de l'homme, arguant que ces droits n'insistent pas suffisamment sur les responsabilités qu'ils impliquent.



Voici quelques réponses à ces inquiétudes :

- Défendre les droits de l'homme est un moyen de faire du plaidoyer. Cela implique d'utiliser divers documents écrits formels, préparés par un ou des États, qui énoncent des droits de l'homme fondamentaux, et que l'on appelle *instruments de droits de l'homme*. Ces instruments protègent les droits des personnes par le biais de tribunaux et de systèmes juridiques, ainsi que par le biais du système politique.
- Les instruments de droits de l'homme reposent sur l'idée d'égalité et sur la dignité inhérente à tout être humain. Les chrétiens croient que tous les êtres humains sont créés à l'image de Dieu et qu'ils sont par conséquent égaux en valeur et en droits.
- Un grand nombre de ceux qui ont contribué à la rédaction initiale de la DUDH étaient des chrétiens, motivés par leur foi. Le fait que ces instruments aient été rédigés dans un langage profane répondait au souci de les rendre acceptables par tous.
- La DUDH entérine des droits que la plupart des chrétiens considèrent comme des besoins humains fondamentaux, y compris le droit à la vie (Article 3). Ce sont des droits que la plupart des chrétiens seraient prêts à défendre au nom d'autrui, si ce n'est en leur nom.
- Les droits n'ont de sens qu'à condition que quelqu'un ait la responsabilité de les faire respecter. La Bible parle d'autorités qui ont la responsabilité de faire le bien (Romains 13), et de l'obligation pour les chrétiens de défendre les droits des veuves et des orphelins (Jacques 1:27). Bien que le langage des droits de l'homme ne se trouve pas dans la Bible, l'idée que les êtres humains ont des droits parce que d'autres sont responsables d'eux apparaît souvent (1 Jean 3:17 ; Exode 22:22 ; Proverbes 31:8-9).
- Un cadre des droits de l'homme ne vient pas nécessairement remplacer ce qu'un chrétien comprend des valeurs du royaume de Dieu, mais il peut être un instrument juridique et politique utile pour améliorer l'existence des personnes les plus vulnérables.

ÉTUDE DE CAS

BOLIVIE

Mosoj Yan, partenaire de Tearfund en Bolivie, aide les jeunes filles qui travaillent et les jeunes filles des rues. Une partie de son travail consiste à sensibiliser aux droits des enfants. Par exemple, certaines de ces jeunes filles se rendent tous les jours en bus au marché de la ville voisine. Il était fréquent que ces jeunes filles subissent des attouchements de la part des hommes qui étaient dans le bus, mais elles avaient souvent trop peur pour protester. Les choses ont changé du jour où les membres de Mosoj Yan ont parlé aux jeunes filles de la Convention de l'ONU relative aux droits de l'enfant et leur ont expliqué qu'elles avaient le droit de ne pas être maltraitées. Ils leur ont appris à prendre la responsabilité de faire respecter les droits de chacune. Désormais, lorsqu'un homme se livre à des attouchements sur une jeune fille prise en charge par Mosoj Yan, cette jeune fille hurle. Non seulement cet homme subit la honte en public, mais en plus tous les passagers du bus vont veiller à protéger la jeune fille. Ce cas démontre l'application pratique de la Convention de l'ONU relative aux droits de l'enfant sur le terrain.

Utiliser les droits de l'homme n'est pas sans difficultés pour les chrétiens, notamment au regard des points suivants :

- Les chrétiens voudront se garder d'adopter une approche des droits de l'homme qui privilégie les droits individuels au détriment des droits collectifs, et qui omet nos responsabilités vis-à-vis de notre prochain.
- Il existe certains droits que les chrétiens pourront être gênés de promouvoir, et il convient donc de ne pas adopter une approche basée sur les droits sans un esprit critique.
- Face aux pressions économiques, les États peuvent avoir des difficultés à faire appliquer pleinement l'éventail complet des droits de l'homme auxquels ils ont souscrit en signant les instruments internationaux, à l'image du droit à un logement adéquat pour tous. Leur engagement est d'œuvrer à satisfaire ces droits, mais cela peut prendre du temps.



Quels sont les différents types de droits de l'homme et comment se renseigner sur ces droits ?

Il existe deux principaux types de droits de l'homme, basés sur deux pactes des Nations Unies de 1966 relatifs aux :

1. Droits civils et politiques, qui ont tendance à demander une mise en œuvre immédiate et exigent que l'État respecte le choix et la liberté individuels (ex. le droit de vote, protection contre les arrestations arbitraires et contre la torture).
2. Droits sociaux, économiques et culturels, qui tendent à demander une mise en œuvre à long terme et une contribution plus active ou positive de l'État (ex. le droit à l'éducation, à la santé, au travail, ou le droit de participer à la vie culturelle).

Les droits de l'homme figurent dans un certain nombre de cadres internationaux appelés « loi non contraignante » et « loi contraignante » :

- La « **loi non contraignante** » désigne des engagements (pris par des parties négociatrices) qui n'ont pas force obligatoire, mais qui confèrent un certain pouvoir, représentent des engagements moraux et sont censés devoir être honorés dans la mesure du raisonnablement possible. La plupart des résolutions et déclarations internationales entrent dans cette catégorie. Exemples : la Déclaration sur le droit au développement et la Déclaration sur les droits des peuples autochtones.
- La « **loi contraignante** » désigne les lois, règles, instruments ou décisions ayant force obligatoire. Les résolutions et traités internationaux (également appelés conventions ou accords internationaux) figurent dans cette catégorie. Exemples : la Convention contre la torture, le Protocole facultatif concernant l'implication d'enfants dans les conflits armés, ou les conventions sur l'élimination de toutes les formes de discriminations.

La DUDH (non contraignante) est le texte fondateur des droits de l'homme. Elle inclut des droits fondamentaux tels que :

- Droit à la vie, à la liberté et à la sûreté de la personne
- Protection contre l'esclavage
- Protection contre la torture ou les traitements cruels, inhumains ou dégradants
- Égalité devant la loi, droit à un procès équitable et à un recours effectif devant les juridictions
- Protection contre les arrestations et détentions arbitraires
- Liberté de circulation
- Liberté de pensée et d'opinion
- Liberté de réunion et d'association politiques pacifiques
- Droit à un niveau de vie suffisant, notamment pour l'alimentation, l'habillement, le logement, l'eau et l'assainissement
- Droit au travail et à un salaire égal pour un travail égal, et protection contre le chômage
- Droit à l'éducation.

Certains droits de l'homme sont collectifs, d'autres sont individuels. Les droits collectifs protègent des groupes de personnes, tandis que les droits individuels protègent des personnes. La notion de droits collectifs est apparue parce que les droits individuels ne garantissent pas toujours la protection adéquate des peuples autochtones et autres groupes partageant des caractéristiques communes (par exemple les femmes, les enfants ou les personnes en situation de handicap). La survie de ces groupes peut dépendre de la reconnaissance et de la protection de leurs droits collectifs. Par exemple, un territoire autochtone transmis de génération en génération doit être protégé par des droits fonciers se rapportant spécifiquement aux groupes autochtones.

Lorsque nous faisons du plaidoyer sur des questions de pauvreté, nous invoquons presque toujours des droits collectifs en faveur d'une plus grande équité. Ceci s'applique notamment lorsqu'un groupe de personnes a besoin d'une protection spéciale pour que ses membres puissent jouir de conditions de vie équitables pour une majorité de la population, et lorsque l'action du gouvernement est nécessaire pour réaliser cette équité. Par exemple, lorsque des enfants vivant dans des communautés défavorisées ne reçoivent pas d'éducation, le plaidoyer est nécessaire pour assurer l'accès à l'éducation pour tous.

Le plaidoyer invoquant des droits de l'homme individuels est souvent indiqué pour les questions qui traitent essentiellement de justice plutôt que de pauvreté, comme la persécution, l'emprisonnement arbitraire ou la torture.

Certains droits civils et politiques, tels que les droits qui protègent contre le génocide, l'esclavage, la torture ou la discrimination raciale, s'appliquent à tous les pays, qu'ils aient ou non signé les traités, sans possibilité de dérogation.

D'autres droits civils et politiques, comme le droit à la protection contre les arrestations et détentions arbitraires, ou le droit de libre circulation, peuvent être modifiés ou temporairement suspendus dans certaines circonstances, généralement en période d'urgence. Ces circonstances sont précisées dans les traités ou textes de loi concernés.

À des fins pratiques, nous devons savoir quels engagements nos États ont pris, et si ces engagements sont contraignants ou non contraignants. De nombreux pays ont inscrit les droits de l'homme dans leurs lois nationales, ce qui signifie qu'il est possible de défendre ces droits spécifiques et de faire sanctionner leur violation devant les tribunaux nationaux. Certains pays ont également inscrit dans leur constitution une liste de droits pour tous leurs citoyens.

Il est généralement possible de le savoir en consultant les archives publiques nationales dans les administrations ou les bibliothèques publiques.

ÉTUDE DE CAS

PÉROU

L'association Agape, partenaire de Tearfund au Pérou, confrontée à une augmentation des abus sexuels d'enfants vulnérables largement médiatisés, a décidé de faire pression sur le Congrès de la République du Pérou pour amender le code national des enfants et des adolescents. Agape a demandé à inclure dans ce code une nouvelle disposition visant à protéger l'identité des enfants, de leurs familles et de leurs domiciles dans les cas d'abus sexuels. Elle a invoqué le fait que le Pérou avait signé la Convention de l'ONU relative aux droits de l'enfant, et devait à ce titre inscrire ce traité dans sa législation nationale. Elle a déclaré que les enfants impliqués dans ces cas médiatisés étaient « doublement victimes », d'abord en raison de l'abus et ensuite en raison de la médiatisation. Elle a aussi indiqué que les médias devaient assumer la responsabilité de leurs actions passées et qu'ils devaient agir, à l'avenir, de façon responsable envers les personnes impliquées dans les cas d'abus sexuels rapportés dans la presse. Agape a bénéficié du soutien de nombreuses organisations de défense des droits des enfants et des adolescents et, après plusieurs années de campagne, le texte de loi a été adopté avec effet immédiat.

Pour plus d'informations, veuillez consulter l'OUTIL N° 45 : Liste de contrôle des traités internationaux relatifs aux droits de l'homme.

De plus en plus de pays inscrivent dans leur législation le droit, pour les citoyens et les communautés, d'avoir accès à l'information concernant leurs droits. Cette information inclut souvent des détails sur les engagements pris par les gouvernements en vertu de cadres internationaux.

ÉTUDE DE CAS

INDE

En Inde, une loi nationale donne aux citoyens le droit d'accéder librement aux informations gouvernementales concernant leurs droits. En vertu de cette loi, tout citoyen peut demander des informations à une autorité ou une administration publique et espérer recevoir une réponse sous trente jours.

Un des partenaires de Tearfund, Emmanuel Hospital Association (EHA), dirige un projet intitulé « Sayhog » (qui signifie « coopération » en hindi), qui sensibilise à cette loi les personnes vivant dans des peuplements informels. C'est un travail important car de nombreuses communautés défavorisées et vulnérables ne savent pas que cette loi existe, ou comment l'utiliser. À travers des réunions communautaires et des activités de formation, EHA aide les personnes à comprendre qu'elles ont un droit à l'information, et leur explique comment procéder pour y accéder.

Dans un bidonville de Delhi, EHA a aidé la communauté locale à exercer son droit à l'information. L'association a montré aux habitants comment remplir une demande d'information, à qui l'adresser et comment se renseigner sur les suites données à cette demande. Cette sensibilisation a permis à la communauté de découvrir qu'elle avait droit à un service de bus, à une route goudronnée, à un raccordement électrique, à l'eau, à l'assainissement, à un centre de soins de santé et à une école. Elle a aussi appris que chaque habitant avait droit à une carte d'identité lui permettant, par voie de conséquence, d'accéder à des services de santé et d'éducation.

À la demande de la communauté, EHA a expliqué aux habitants comment utiliser cette information pour contacter les administrations locales compétentes à Delhi et leur demander de leur fournir ces services. La communauté a alors organisé plusieurs réunions avec les administrations. Cela n'a pas toujours été facile, car le bidonville étant situé sur des terrains appartenant à l'État, les administrations craignaient de perdre le droit de propriété sur les terrains. Malgré ces difficultés, connaissant ses droits en vertu de la loi, la communauté a persévéré. L'administration locale a fini par financer les services réclamés. Dans le même temps, les membres de la communauté, désormais autonomisés, ont continué à utiliser la loi de façon régulière et ont informé d'autres communautés de son existence.



Comment utiliser les droits de l'homme en plaidoyer ?

- Dans le cadre d'actions collectives
- Pour défendre des cas individuels de violation des droits de l'homme
- Comme fondement de tout projet ou programme de plaidoyer.

Au niveau national

Certains États intègrent automatiquement les traités internationaux dans leur législation nationale, tandis que d'autres doivent les faire approuver par leur parlement, voire faire voter une loi de ratification spécifique. Ces droits ou traités ont force obligatoire et sont souvent considérés comme ayant la même importance que des droits constitutionnels.

Une fois le traité (ou ses droits) inscrit dans la législation nationale, plusieurs possibilités s'offrent aux membres de la société civile pour permettre aux citoyens du pays de faire valoir leurs droits. Au niveau politique, ces membres peuvent faire pression sur les pouvoirs exécutifs et législatifs de l'État pour qu'ils élaborent et mettent en œuvre des politiques et des programmes visant à faire appliquer les droits en question. Au niveau juridique, ils peuvent exercer un recours devant les tribunaux en cas de non-respect de ces droits.

ÉTUDE DE CAS

ÉGYPTE

Joint Relief Ministry (JRM), ministère de l'Église épiscopale et partenaire de Tearfund en Égypte, travaillait avec les personnes déplacées de la corne de l'Afrique. Un grand nombre de ces personnes souhaitant pouvoir rester en Égypte ou s'installer dans un autre pays de façon permanente, JRM les a aidées à présenter leur demande au HCR, l'agence des Nations Unies pour les réfugiés chargée de déterminer le statut de réfugié. JRM, avec le soutien d'autres organisations, a formé et conseillé des membres de cette communauté déplacée sur la manière d'obtenir gain de cause auprès du HCR. Les personnes dont le cas était particulièrement difficile ont pu bénéficier de conseils juridiques. Et si JRM a pu mener à bien cette action, c'est uniquement grâce à la qualité des relations qu'elle avait su tisser avec le HCR, qui lui a permis de connaître précisément les procédures applicables.

Au niveau intergouvernemental ou régional

Chaque convention contient de nombreux droits similaires et repose sur l'universalité des droits de l'homme, mais il existe également des différences, à l'image de l'importance accordée aux droits des peuples dans la Charte africaine. Chaque commission ou tribunal peut recevoir des plaintes déposées par des États ou des particuliers, et donner un avis consultatif aux États en question. Les critères de dépôt de plainte varient en fonction de la commission ou du tribunal compétent.

Pour plus d'informations, veuillez consulter l'OUTIL N° 44 : Systèmes intergouvernementaux ou régionaux de protection des droits de l'homme.

Au niveau international

Lorsqu'un État ratifie un traité international des droits de l'homme, il s'engage à mettre en œuvre ces droits et à être responsable devant l'entité chargée de veiller à la mise en œuvre du traité. Certains droits vont pouvoir être mis en œuvre facilement avec effet immédiat (ex. protection contre la torture), tandis que d'autres vont nécessiter des mesures progressives avant une pleine réalisation (ex. accès à des soins de santé de qualité ou à l'emploi pour tous). Quelle que soit la durée de cette mise en œuvre, certaines normes minimales sont à respecter immédiatement. Les traités internationaux ont pour avantage de donner des détails spécifiques sur la manière dont beaucoup de droits vont se traduire dans la pratique.

Chaque traité a ses propres mécanismes pour veiller à sa mise en œuvre par les États. Les organisations de la société civile peuvent participer à la plupart de ces procédures, ou les activer, selon l'organe de traité compétent. Ce dernier ne peut pas faire appliquer la conformité au traité, mais ses conclusions d'étude peuvent avoir un poids politique important et servir à sensibiliser aux violations des droits de l'homme et à apporter le changement désiré.

ÉTUDE DE CAS

AMÉRIQUE LATINE

Dans le cadre d'une coalition d'ONG et d'organisations confessionnelles, un partenaire de Tearfund en Amérique latine, qui utilise une approche basée sur les droits, a aidé à mettre en place trois tribunaux internationaux d'opinion. Ces tribunaux ont examiné le rôle des groupes paramilitaires et de la police dans des cas d'enrôlement militaire forcé et de déplacement forcé. Chaque séance formelle était précédée d'auditions publiques qui ont permis d'exposer des violations massives des droits de l'homme et conduit les tribunaux à déclarer le gouvernement coupable de violations. Le Parlement européen a par la suite confirmé les conclusions des tribunaux.

Pour plus d'informations, veuillez consulter l'OUTIL N° 45 : Liste de contrôle des traités internationaux relatifs aux droits de l'homme.



OUTIL N° 43

Les questions à se poser dans un cas relatif aux droits de l'homme

Si vous envisagez de porter un cas de violation des droits de l'homme devant un système national, régional ou international, vous devez tenir compte des considérations suivantes :

- Que cherchez-vous à faire (sensibiliser, obtenir un jugement favorable, convaincre le gouvernement de traiter la question) ?
- Quelles sont vos chances de succès ?
- L'organisation (ou le réseau) dispose-t-elle d'une expertise juridique suffisante ou a-t-elle besoin d'autres alliés ?
- Disposez-vous de ressources suffisantes ? Est-ce le meilleur moyen d'utiliser votre temps et vos ressources (sachant que certains cas peuvent durer des années) ?
- Si vous représentez des personnes dont les droits ont été violés, avez-vous leur permission ? Quelles peuvent être les implications pour ces personnes ?
- Disposez-vous de données suffisantes pour prouver qu'il y a eu violation des droits de l'homme ?
- Quelle loi, politique ou pratique nationale spécifie contrevient à l'accord international ou régional, ou fait l'objet d'une violation ?
- Dans l'hypothèse où vous avez épuisé tous les recours procéduraux nationaux, le mieux est-il de traiter la question à un niveau international ou régional ?
- Le cas satisfait-il aux critères définis par l'organisme compétent ? (Par exemple, les recours nationaux ont-ils été épuisés ? Le dossier est-il présenté dans les délais précisés ?)
- Une approche basée sur les droits est-elle la meilleure à adopter, ou vaudrait-il mieux s'attacher à sensibiliser et à changer les lois, politiques et pratiques au niveau national ?



OUTIL N° 44

Systemes intergouvernementaux ou régionaux de protection des droits de l'homme

Les systèmes africain, interaméricain et européen ont chacun leurs procédures de plainte. Le dossier que vous allez déposer doit remplir les critères suivants :

La Commission interaméricaine des droits de l'homme

Elle peut être saisie lorsqu'un dossier :

- Est compatible avec les droits contenus dans les conventions du Système interaméricain
- Contient les informations nécessaires
- A épuisé les recours nationaux
- Est déposé dans les six mois qui suivent l'épuisement des recours nationaux
- N'est pas pendant devant un autre organe international

Articles 23 à 33 des Règles de procédure

La Cour européenne des droits de l'homme

Elle peut être saisie lorsque :

- Un dossier est compatible avec la Convention européenne des droits de l'homme
- Tous les recours nationaux ont été épuisés
- La requête n'est pas anonyme ni essentiellement la même qu'une question déjà examinée par la Cour
- Le requérant a subi un préjudice important

Article 35 de la Convention européenne des droits de l'homme

Le système des États arabes

En 2004, la Ligue des États arabes a adopté une version révisée de la Charte arabe des droits de l'homme (1994). Entrée en vigueur en 2008, cette Charte a pour organe de surveillance le Comité arabe des droits de l'homme.

La Commission africaine des droits de l'homme et des peuples

Elle peut être saisie lorsqu'un dossier :

- A épuisé les recours locaux
- Est déposé sous un délai raisonnable après épuisement des recours locaux
- Est compatible avec la Charte de l'Organisation de l'Unité africaine ou la Charte africaine des Droits de l'Homme et des Peuples
- N'est pas exclusivement basé sur des informations diffusées dans les médias de masse

Article 56 de la Charte africaine

Le système asiatique

L'Asie ne dispose pas encore de charte des droits de l'homme régionale juridiquement contraignante. Néanmoins, les dix États membres de l'Association des Nations de l'Asie du Sud-Est (ASEAN) ont signé en 2007 la Charte de l'ASEAN qui a force d'obligation et comprend la promotion et la protection des droits de l'homme.



OUTIL N° 45

Liste de contrôle des traités internationaux relatifs aux droits de l'homme

Pour en savoir plus sur les traités et les pays qui les ont ratifiés, consultez treaties.un.org

Traités internationaux

Le système des Nations Unies comporte neuf traités internationaux (et protocoles facultatifs) disposant d'organes chargés de surveiller leur mise en œuvre :

- Convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale (1965)
- Pacte international relatif aux droits civils et politiques (1966)
 - Premier Protocole facultatif (1966)
 - Deuxième Protocole facultatif visant l'abolition de la peine de mort (1990)
- Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels (1966)
 - Protocole facultatif (2008)
- Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW) (1979)
- Convention contre la torture et autres peines ou traitements cruels, inhumains ou dégradants (CAT) (1984)
- Convention relative aux droits de l'enfant (CRC) (1989)
 - Protocole facultatif concernant l'implication d'enfants dans les conflits armés (2000)
 - Protocole facultatif concernant la vente d'enfants, la prostitution des enfants et la pornographie mettant en scène des enfants (2000)
- Convention sur la protection des droits de tous les travailleurs migrants et des membres de leur famille (1990)
- Convention relative aux droits des personnes handicapées (2006)
- Convention pour la protection de toutes les personnes contre les disparitions forcées (2006)

Il existe par ailleurs la Convention pour la prévention et la répression du crime de génocide (1948), qui ne dispose pas d'organe de traité propre.

Organes de traités

Chaque traité international est supervisé par un organe ou comité composé de 10 à 25 experts indépendants élus par les États parties au traité.¹⁰ Ces organes veillent à l'application des traités par les États par les moyens suivants :

- Rapports soumis par les États parties aux traités, généralement tous les deux à cinq ans. Le comité évalue les rapports des États et adopte des observations finales sur les mesures à prendre
- Procédures formelles de plaintes déposées par des particuliers qui estiment que leurs droits ont été violés (ex. en vertu de la Convention contre la torture)
- Procédures d'enquête autorisant le comité à ouvrir des enquêtes sur des cas de violation massive ou systématique des droits de l'homme (ex. en vertu de la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes)
- Visites dans un pays qui a ratifié un traité (ex. pour inspecter les conditions dans les prisons).

Déclarations

Parmi les déclarations internationales importantes relatives aux droits de l'homme (sans mécanismes ni organes de surveillance de mise en œuvre) figurent :

- Déclaration universelle des droits de l'homme (1948)
- Déclaration sur le droit au développement (1986)
- Déclaration des droits des personnes appartenant à des minorités nationales ou ethniques, religieuses et linguistiques (1992)
- Déclaration sur les droits des peuples autochtones (2007).

¹⁰ Le Protocole facultatif se rapportant au Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels est entré en vigueur en 2013.

SECTION G4 Exercices de formation



EXERCICE N° 48

Comprendre les droits de l'homme

Objectif	Comprendre les différents types de droits de l'homme
TYPE	Cet exercice fonctionne bien en groupe, mais il peut aussi être réalisé individuellement
MÉTHODES	Travail en essaim, brainstorming, discussion plénière
DOCUMENT À DISTRIBUER	OUTIL N° 45 : Liste de contrôle des traités internationaux relatifs aux droits de l'homme
ÉTAPES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demandez aux participants de travailler en petits groupes et d'identifier le plus grand nombre possible de droits de l'homme (par exemple, liberté d'expression, droit à la vie privée, droit à l'éducation, protection contre les arrestations arbitraires, etc.). Chaque groupe doit désigner une personne chargée de noter les suggestions sous la forme d'une liste. Accordez au moins cinq minutes pour cette étape. 2. Demandez aux groupes, l'un après l'autre, de suggérer un droit de l'homme de leur liste. Inscrivez les réponses sur une grande feuille de papier au fur et à mesure que les groupes les lisent. Continuez ainsi jusqu'à ce qu'il n'y ait plus de nouvelles suggestions et que tous les éléments inscrits sur les listes des groupes aient été lus. 3. Remettez l'OUTIL N° 45 : Liste de contrôle des traités internationaux relatifs aux droits de l'homme, pour voir s'il existe des traités contenant des droits qui n'ont pas été identifiés. Si c'est le cas, ajoutez-les à la liste sur la grande feuille de papier. 4. Demandez aux participants d'examiner la liste et de suggérer quels droits sont susceptibles d'être collectifs, et quels droits sont susceptibles d'être individuels, et pourquoi. 5. Animez une discussion plénière autour des différences entre droits collectifs et droits individuels, et en quoi cette distinction importe en matière de plaider. Aidez-vous pour cela des notes à l'usage du facilitateur. Cette discussion doit également couvrir les différences entre droits civils et politiques d'une part, et droits sociaux, économiques et culturels d'autre part. Incluez les différents rôles que l'État doit normalement remplir pour veiller au respect de chaque type de droit. 6. Discutez de la manière dont les participants vont pouvoir, d'une part, connaître la position de leur gouvernement concernant différents droits et, d'autre part, utiliser cette information dans un plaider. Le cas échéant, référez-vous à la Section E1 sur la recherche et l'analyse.



EXERCICE N° 49

Reconnaître les violations des droits de l'homme

Objectif	Étudier s'il convient ou non de porter plainte pour violation des droits de l'homme
TYPE	Cet exercice fonctionne bien en groupe, mais il peut aussi être réalisé individuellement
MÉTHODES	Notes repositionnables ou fiches cartonnées, brainstorming, discussion plénière
DOCUMENT À DISTRIBUER	OUTIL N° 43 : Les questions à se poser dans un cas relatif aux droits de l'homme
ÉTAPES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Donnez à chaque participant des notes repositionnables ou fiches cartonnées. 2. Expliquez aux participants que le plaider basé sur les droits de l'homme implique souvent de présenter un cas de violation des droits de l'homme ou une situation dans laquelle un droit de l'homme n'a pas été appliqué. Donnez des exemples de violations, en vous aidant des notes à l'usage du facilitateur.

3. Demandez aux participants d'étudier un cas présumé de violation des droits de l'homme au niveau national et de noter sur chaque note repositionnable ou fiche cartonnée une question essentielle à poser (ex. « Pourquoi le gouvernement ne fournit-il pas d'eau et d'assainissement à chaque citoyen du pays ? »), ou une action à entreprendre (ex. « Nous devons éduquer les enfants sur leur droit à être protégé contre les abus et l'exploitation »). Le cas échéant, ils peuvent étudier une situation concrète à laquelle est confrontée leur organisation.
4. Affichez les notes ou fiches au mur, ou disposez-les par terre.
5. Invitez les participants à regrouper les idées par thème.
6. Animez une discussion plénière autour des principaux thèmes et questions, et examinez les premières mesures que les participants et leurs organisations devront prendre pour aborder ces violations.
7. Distribuez l'OUTIL N° 43 : Les questions à se poser dans un cas relatif aux droits de l'homme.



EXERCICE N° 50

Rédiger une plainte pour violation des droits de l'homme

Objectif Comprendre ce qu'il faut faire pour rédiger une plainte pour violation potentielle des droits de l'homme

CONTEXTE Cet exercice pourra nécessiter l'accès à Internet ou une certaine préparation préalable des participants. Sinon, le facilitateur devra fournir les documents de droits de l'homme concernés et les formulaires à remplir pour déposer une plainte. Si le facilitateur n'a pas beaucoup d'expérience, il peut être utile d'inviter un avocat spécialisé dans les droits de l'homme à participer à cette séance. Gardez à l'esprit que cet exercice ne cherche qu'à donner un aperçu de la procédure à suivre ; dans la pratique, la rédaction d'une plainte complète peut prendre beaucoup de temps.

MÉTHODES Préparation préalable sur Internet, recherche, rédaction de document, discussions en petits groupes, travail individuel, discussion plénière

DOCUMENTS À DISTRIBUER OUTIL N° 44 : Systèmes intergouvernementaux ou régionaux de protection des droits de l'homme
OUTIL N° 45 : Liste de contrôle des traités internationaux relatifs aux droits de l'homme

- ÉTAPES**
1. Donnez aux participants une brève description (et des détails écrits) de cas de violation potentielle des droits de l'homme, ou demandez-leur de suggérer eux-mêmes un cas.
 2. Expliquez qu'ils doivent rédiger une plainte qu'ils vont déposer devant l'organe des droits de l'homme compétent. Aidez-vous pour cela des notes à l'usage du facilitateur.
 3. Selon le niveau du groupe, le facilitateur devra déterminer si la plainte est à rédiger au niveau national, régional ou international. Quelle que soit sa décision, le facilitateur devra être muni des informations nécessaires sur les procédures à suivre. Ces informations concernent notamment les procédures régionales et internationales décrites dans l'OUTIL N° 44 : Systèmes intergouvernementaux ou régionaux de protection des droits de l'homme et dans l'OUTIL N° 45 : Liste de contrôle des traités internationaux relatifs aux droits de l'homme ; chaque contexte national étant différent, il conviendra d'en tenir compte.
 4. Remettez un exemplaire de l'OUTIL N° 44 : Systèmes intergouvernementaux ou régionaux de protection des droits de l'homme et de l'OUTIL N° 45 : Liste de contrôle des traités internationaux relatifs aux droits de l'homme, et indiquez les liens Internet permettant d'accéder au traité concerné, à l'organe du traité et à la procédure de requête. Sinon, vous pouvez également fournir des documents imprimés contenant toutes ces informations, que vous aurez préparés à l'avance.
 5. Invitez les participants à travailler individuellement ou en petits groupes pour rédiger la plainte.
 6. Invitez chaque groupe (ou des participants choisis) à présenter ses résultats en séance plénière.
 7. Facilitez une discussion plénière encourageant les participants à faire part des problèmes, inquiétudes et difficultés qu'ils ont rencontrés, et de ce qui s'est bien passé.
 8. Animez une discussion plénière sur les méthodes de présentation de cas.

G5

Étape 4 du Cycle de plaidoyer

Agir dans des contextes politiques difficiles

La Section G5 s'intéresse à la pratique du plaidoyer dans des contextes politiques difficiles. Elle explique ce qu'est un contexte politique difficile, pourquoi le plaidoyer est important dans un tel contexte, et comment préparer et mener une action de plaidoyer dans un tel contexte.

Pour tirer le meilleur parti de cette section, il est important de ne pas l'utiliser de manière isolée. Vous devez déjà avoir étudié les autres parties du guide et les autres étapes du Cycle de plaidoyer.

Cette section fait partie de l'Étape 4 du Cycle de plaidoyer consacrée à l'action.



Notes à l'usage du facilitateur

Cette section pose une série de questions auxquelles elle apporte des réponses. Le facilitateur de l'atelier de formation devra se familiariser avec ce matériel.

- | | |
|--|-----|
| ■ Qu'est-ce qu'un « contexte politique difficile » ? | 194 |
| ■ À quoi bon faire du plaidoyer dans un contexte politique difficile ? | 195 |
| ■ Comment <i>se préparer</i> au plaidoyer dans un contexte politique difficile ? | 196 |
| ■ Comment <i>faire</i> du plaidoyer dans un contexte politique difficile ? | 200 |



Outils

Cette section décrit les outils qui peuvent nous aider à mettre en pratique ce que nous avons appris. Dans le cadre d'un atelier de formation, ces outils peuvent servir de documents à distribuer.

- | | |
|---|-----|
| OUTIL N° 46 : Organigramme des contextes politiques difficiles | 205 |
| OUTIL N° 47 : Critères d'évaluation des contextes politiques difficiles | 206 |
| OUTIL N° 48 : Liste de contrôle de préparation et d'action dans des contextes politiques difficiles | 207 |



Exercices de formation

Cette section propose des exercices de formation interactifs réalisables en groupe, destinés à approfondir les questions soulevées et à mettre en pratique les outils de formation. Ces exercices conviennent parfaitement dans le cadre d'un atelier de formation.

- | | |
|--|-----|
| EXERCICE N° 51 : Identifier un contexte politique difficile | 208 |
| EXERCICE N° 52 : Adapter des plans de plaidoyer dans un contexte politique difficile | 209 |
| EXERCICE N° 53 : Préparer et mener un plaidoyer dans un contexte politique difficile | 209 |

SECTION G5 Notes à l'usage du facilitateur



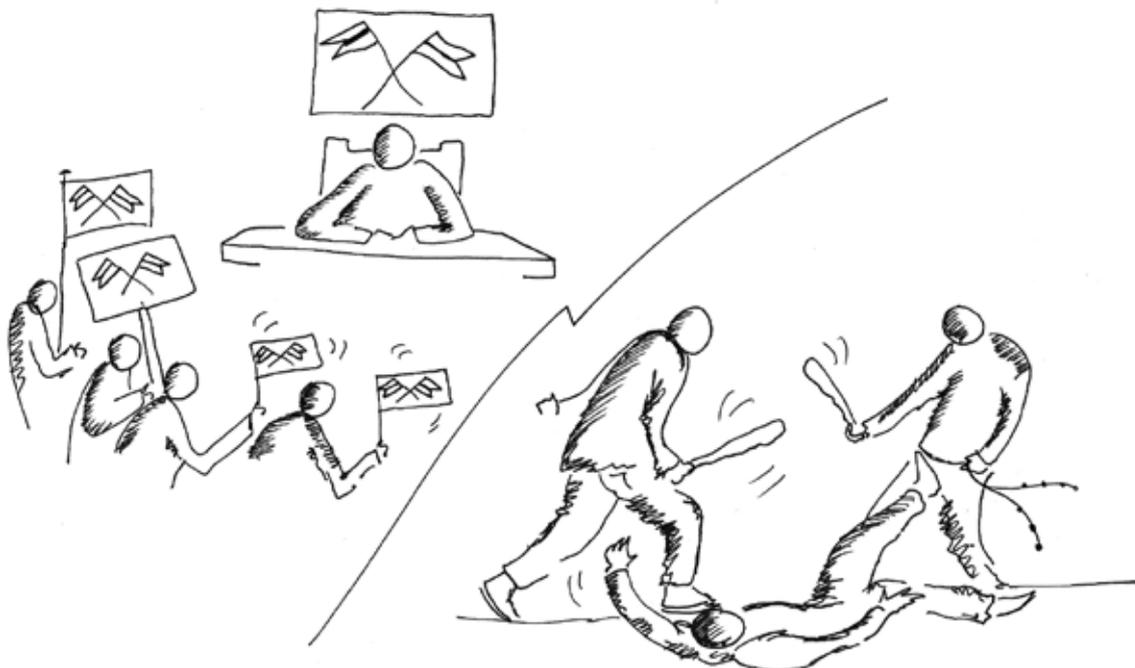
Qu'est-ce qu'un « contexte politique difficile » ?

Le terme « contexte politique » décrit le cadre (ou les circonstances) dans lequel un gouvernement exerce le pouvoir de gouverner une nation et de gérer ses affaires, et dans lequel les citoyens interagissent avec les décideurs.

La démocratie est un exemple de contexte politique. Dans une démocratie, les citoyens peuvent influencer les décisions qui affectent leur existence et l'espace de la société civile permet d'interagir avec le gouvernement. L'espace de la société civile est un moyen de décrire l'espace dans lequel l'État, le marché et les ménages ordinaires interagissent. C'est dans cet espace qu'interviennent le dialogue et l'action entre un gouvernement et sa population, et on le considère généralement comme une caractéristique essentielle d'une société libre. Un « contexte politique difficile » décrit un cadre dans lequel un gouvernement abuse de son pouvoir de gouverner une nation et de gérer ses affaires. Parfois, ces gouvernements prétendent qu'ils sont démocratiques, alors que leurs actions disent le contraire !

Dans un contexte politique difficile, le gouvernement peut être corrompu et abuser de son pouvoir, les citoyens peuvent se voir empêcher de s'engager dans une activité politique et un travail de plaidoyer, et l'opposition électorale peut être traitée avec hostilité. Voici ci-dessous les exemples les plus courants de contextes politiques difficiles. Plusieurs de ces contextes peuvent s'appliquer au même moment à un pays.

- **État fragile** : un pays économiquement pauvre dont le gouvernement a une faible capacité et une faible légitimité, et dont les citoyens sont vulnérables aux situations défavorables, qu'elles soient d'origine humaine ou naturelle, que l'on appelle « chocs »
- **État failli** : un pays dont le gouvernement a perdu le contrôle de son territoire et est incapable d'assurer la sécurité de ses citoyens. Il n'a pas l'autorité légitime suffisante pour prendre des décisions, et il est incapable de fournir les services publics essentiels et de remplir ses obligations en tant que membre de la communauté internationale
- **État défaillant** : un pays dont le gouvernement est tellement faible ou inopérant qu'il a peu de contrôle effectif sur son territoire et ne fournit pas de services publics. On y trouve souvent une corruption et une criminalité généralisées, un déclin économique important et une augmentation du nombre de réfugiés et de personnes déplacées internes



- **État touché par un conflit** : un pays dans lequel des cycles répétés de violence politique et civile perturbent les processus politiques, y compris les élections et l'administration du gouvernement
- **Régime oppressif** : un contexte politique dans lequel un gouvernement exerce son autorité et son pouvoir de manière injuste ou cruelle, en imposant des obligations à ses citoyens et en les empêchant de participer aux prises de décision et processus politiques
- **Régime à parti unique dominant** : un contexte politique dans lequel un gouvernement est caractérisé par un seul et même parti politique remportant successivement les élections, sans risque prévisible de défaite électorale future. D'autres partis politiques sont tolérés et fonctionnent sans entrave, mais n'ont aucune chance réelle de gagner
- **Régime autoritaire** : un contexte politique dans lequel un gouvernement fusionne son parti politique et l'État, et nomme des membres de son parti aux postes importants, quand bien même ils n'auraient pas les compétences et les qualités nécessaires. Les autres partis politiques sont soit interdits, soit autorisés mais trop faibles ou inopérants pour constituer une contestation sérieuse du pouvoir.

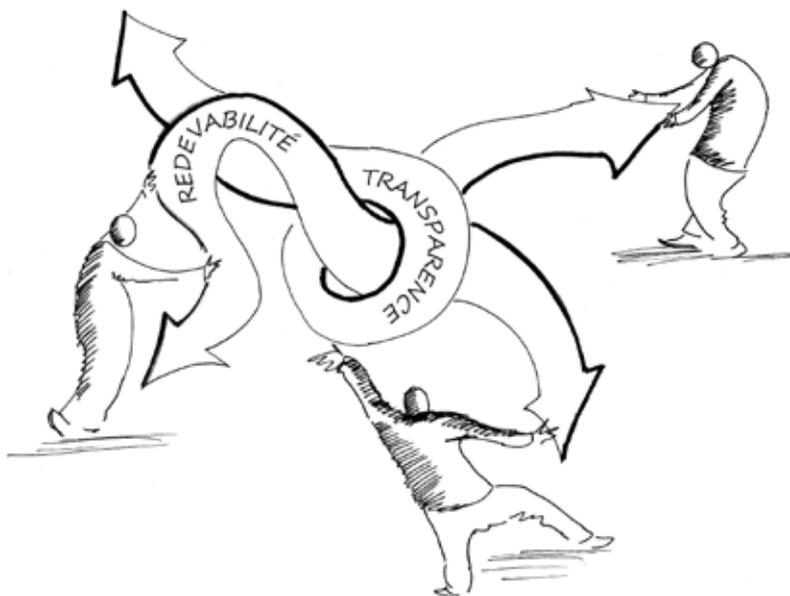


À quoi bon faire du plaidoyer dans un contexte politique difficile ?

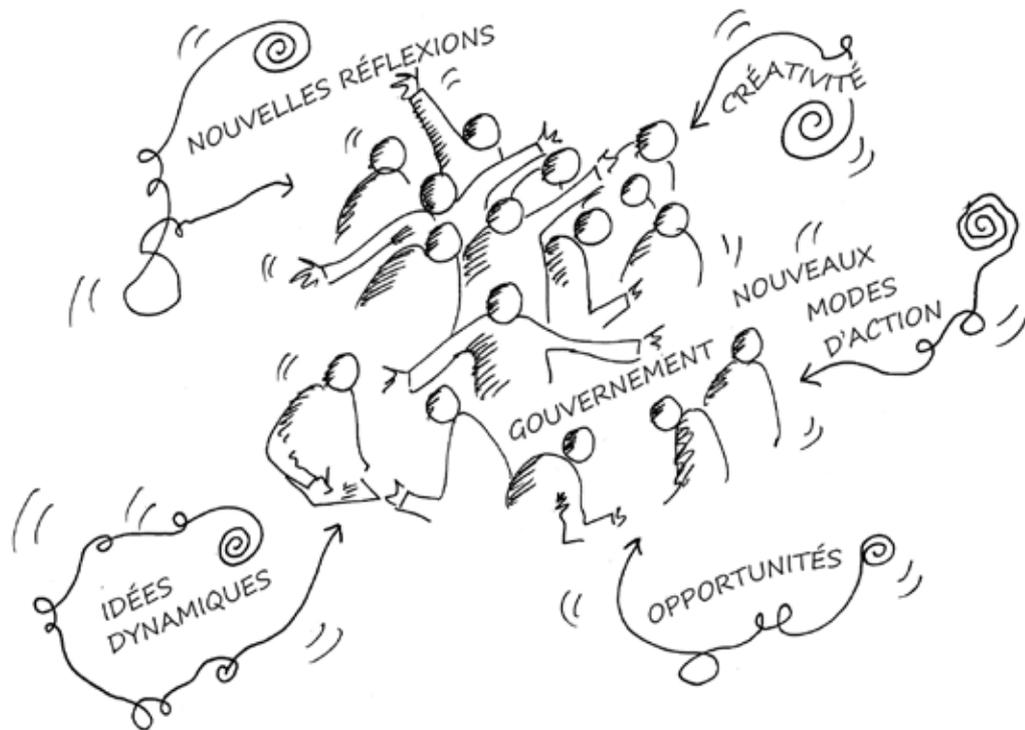
Le plaidoyer est nécessaire dans un contexte politique difficile au même titre qu'il l'est dans d'autres contextes : il contribue à réduire la pauvreté en s'attaquant à ses causes sous-jacentes, et vient compléter le travail programmatique qui traite des effets de la pauvreté. Il met les gouvernements devant leurs responsabilités en matière de fourniture et d'accès aux services essentiels tels que les soins de santé, l'éducation, le logement, l'eau et l'assainissement. Il demande aux décideurs de faire respecter les lois, les politiques et les pratiques qui favorisent les personnes pauvres, vulnérables et marginalisées. Il aide les citoyens à communiquer avec les décideurs, en leur donnant les moyens de faire des suggestions et de demander justice. On peut faire du plaidoyer même lorsque le contexte politique difficile déconseille d'utiliser le mot « plaidoyer » ou l'expression « demander justice ».

Dans de nombreux contextes politiques difficiles, les citoyens vivent dans la pauvreté, les Églises peuvent être minoritaires, et toute personne considérée comme hostile au gouvernement, de quelque manière que ce soit, s'expose à un risque de persécution. Dans ces circonstances, le plaidoyer est important car il peut :

- Élargir l'espace de la société civile en lui permettant d'interagir avec le gouvernement de façon continue
- Encourager des changements en matière de redevabilité et de transparence du gouvernement et autres instances publiques



- Consolider la société civile et autonomiser les citoyens, pour informer un nombre croissant de communautés sur leurs droits au développement, sur les personnes chargées de faire respecter ces droits et sur la manière de les faire valoir
- Renforcer les capacités des gouvernements et les rendre plus ouverts aux idées et opportunités.



Reportez-vous également à la Section F2 sur les menaces, les risques, les préoccupations et les difficultés liés au plaidoyer, ainsi que la Section B2 sur l'espace politique, et le pouvoir et la politique.

Comment se préparer au plaidoyer dans un contexte politique difficile ?

Il n'existe pas de modèle universel d'approche du plaidoyer dans un contexte politique difficile, car chaque situation est unique. Un grand nombre des principes et outils décrits dans ce guide s'appliquent à tous les contextes, quelle que soit la difficulté de la situation politique. Outre une analyse approfondie des risques (cf. Section F2), il existe des moyens spécifiques de se préparer pour minimiser les difficultés :

- **Développer des relations stratégiques délibérées en amont**
Identifiez à tous les niveaux de l'État des agents dignes de confiance et sensibles à la question de plaidoyer. Développez des relations stratégiques délibérées avec ces agents, sans intention précise et même lorsque vous n'avez rien à leur demander. Rencontrez-les, parlez-leur, écoutez-les, prêtez-leur attention et intéressez-vous à ces personnes en tant que telles, et non simplement en tant qu'agents de l'État, pour comprendre ce qui les motive. Ainsi, au moment où vous aurez une demande à leur faire, ils sauront qui vous êtes et seront plus susceptibles de vous écouter. Sachez, cependant, qu'il peut être frustrant d'avoir à nouer de nouvelles relations à la suite d'une élection susceptible d'entraîner des mutations ou des départs.
- **Saisir les opportunités lorsqu'elles se présentent**
En matière de plaidoyer, il est important de reconnaître lorsque des opportunités se présentent, et de les saisir. Par exemple, la survenue d'une catastrophe peut offrir une opportunité unique de faire du plaidoyer, car l'État touché par cette catastrophe est souvent incapable de faire face dans l'immédiat, notamment si le gouvernement est isolé du reste de la communauté internationale.

ÉTUDE DE CAS

MYANMAR (BIRMANIE)

Un partenaire de Tearfund au Myanmar travaille avec les personnes en situation de handicap, l'un des groupes les plus pauvres, vulnérables et marginalisés du pays. Lorsque le cyclone Nargis a frappé le Myanmar, il est rapidement apparu que les personnes en situation de handicap ne figuraient pas parmi les priorités d'intervention du gouvernement.

Néanmoins, le partenaire a vu l'opportunité potentielle que présentait la catastrophe. Presque immédiatement après le cyclone, le partenaire a pris contact avec le gouvernement pour lui parler des besoins des personnes en situation de handicap qui souffraient après le cyclone. Ces discussions ont été possibles grâce à la relation que le partenaire avait développée avec les agents de l'État responsables des questions de handicap, et qui lui a permis de prendre contact sans difficulté.

Au terme de ces discussions, le gouvernement a accepté de travailler avec le partenaire, avec la collaboration d'organisations œuvrant en faveur des personnes en situation de handicap et d'autres, pour élaborer un plan national d'action pour les personnes en situation de handicap affectées par le cyclone, que le partenaire a ensuite mis en œuvre.

Le gouvernement a été tellement satisfait du plan élaboré qu'il a ensuite demandé au partenaire d'élaborer une politique à plus long terme et des directives concernant les besoins des personnes en situation de handicap en cas de catastrophe. Le gouvernement a également financé une étude nationale sur les besoins des personnes en situation de handicap, destinée à fournir les données factuelles devant informer le plan. Le cyclone a déclenché le travail de plaidoyer, mais les effets de ce travail se sont étendus à tout le pays.

- **Rattacher le plaidoyer à des activités existantes**

Ce point est particulièrement important si nous intervenons après une catastrophe dans un contexte politique difficile, car il se peut que nous participions déjà à des réunions de groupe (cluster), de coordination et de bailleurs de fonds. Ces réunions sont souvent l'occasion de discuter des questions de plaidoyer en toute sécurité, de convenir de stratégies de plaidoyer, d'identifier des contacts au sein du gouvernement et de nouer le dialogue avec des décideurs clés impliqués dans l'intervention en cas de catastrophe.

- **Tenir compte des normes culturelles et des conceptions du monde**

Les normes culturelles et les conceptions du monde varient considérablement d'un contexte politique difficile à l'autre. Il peut être utile de les reconnaître et d'en tenir compte. Il est essentiel d'élargir ses horizons concernant différentes normes culturelles, plutôt que de les ignorer ou de les critiquer. Par exemple, en Chine, la conception dominante est que le gouvernement a toujours raison, et il faut donc présenter le plaidoyer au gouvernement d'une manière qui ne remet pas en cause cette conception.

ÉTUDE DE CAS

CHINE

En Chine, la relation est au cœur de tout dialogue avec le gouvernement. La culture chinoise attache beaucoup de valeur aux relations sur le long terme. Les organisations consacrent de nombreuses années à développer des relations avec des agents de l'État à tous les niveaux, en investissant délibérément du temps, de l'énergie et de l'argent. Une de ces organisations, qui travaillait avec les personnes vivant avec le VIH, a concentré ses efforts sur le Bureau de la santé et sur le Centre de contrôle des maladies. Cette approche était motivée par le fait que les différents ministères et leurs services ne travaillent pas souvent ensemble. Dans le cadre de ses relations avec le gouvernement, elle a pu montrer l'exemple en présentant des modèles de bonnes pratiques et en démontrant comment la mise en œuvre de la politique gouvernementale se traduisait au quotidien pour les personnes vivant avec le VIH. Par ailleurs, en favorisant un climat de confiance et de respect, l'organisation a réussi à se faire entendre des agents de l'État pendant les réunions.

■ Reconnaître la peur et la confronter

Beaucoup de personnes ont peur de faire du plaidoyer dans un contexte politique difficile. Beaucoup de gouvernements se nourrissent de la peur, et s'accrochent parfois au pouvoir par la peur ; il est donc important de reconnaître cette peur et de la confronter. Les chrétiens sont appelés à être audacieux et courageux, et à prendre des risques pour dire la vérité. Ce n'est pas toujours facile, surtout dans des contextes où les Églises sont victimisées, mais il est parfois nécessaire de prendre des risques, malgré la peur. Cette démarche peut impliquer des choix stratégiques, comme le fait de bien choisir l'acteur de plaidoyer, de travailler en secret, de suivre l'exemple d'organismes homologues qui ont réussi à faire du plaidoyer, ou de travailler de manière anonyme au sein d'un groupe si on a des craintes.

ÉTUDE DE CAS

AFGHANISTAN

L'un des partenaires de Tearfund en Afghanistan travaille dans un milieu culturel et politique très difficile, avec des problèmes de sécurité permanents. Ses membres font souvent preuve d'un courage considérable et surmontent des risques importants simplement pour pouvoir travailler, sans même parler de plaidoyer.

Dans une région spécifique, les membres de la communauté travaillaient ensemble sur un projet d'achèvement de leur réseau électrique. Des représentants de cette communauté ont négocié avec des agents de l'État pour obtenir l'autorisation de raccorder leur quartier au réseau électrique de la ville. Ce ne fut pas facile, les agents étant réticents au dialogue. Néanmoins, à force de persévérance, la communauté a obtenu l'autorisation nécessaire et le quartier est désormais raccordé au réseau électrique de la ville.

Ayant constaté le succès de ces négociations avec le gouvernement, un groupe qui désapprouvait jusqu'alors le travail réalisé par le partenaire dans ce domaine s'est ravivé. Il a contacté le partenaire pour lui demander de l'aider à se préparer en vue d'une réunion avec le gouvernement pour négocier la pose d'une conduite de drainage au sein de sa communauté. Les représentants de ce groupe ont dû surmonter la peur qu'ils avaient de contacter les agents de l'État concernés, mais les réunions se sont bien passées et ils ont fini par collaborer à la construction de la conduite.

■ Bien choisir une question de plaidoyer

Lorsque nous sélectionnons une question de plaidoyer, nous devons veiller à ce qu'elle soit en cohérence avec les principaux objectifs de notre organisation. Sinon, notre travail de plaidoyer risque d'être déconnecté du reste de nos programmes. Lorsque nous faisons du plaidoyer sur une question directement en lien avec le travail existant de notre organisation, nous donnons de la légitimité à ce que nous allons demander au moment de parler aux agents de l'État. Il peut aussi être utile de choisir une question dont nous savons qu'elle figure à l'ordre du jour du programme du gouvernement, pourvu que cette question traite de problèmes réels au sein des communautés affectées. Il se peut que nous préférions travailler sur une question politiquement neutre ou non-controversée, mais si ce n'est pas possible, nous devons être conscients des risques.

ÉTUDE DE CAS

MYANMAR (BIRMANIE)

L'un des partenaires de Tearfund au Myanmar travaille sur les questions de santé. Ces dernières années, la sécurité alimentaire est apparue comme un problème important en matière de santé.

Le partenaire a collaboré avec plusieurs ONG intéressées par son travail sur la sécurité alimentaire, et a formé un groupe de travail dont l'une des activités était le plaidoyer pour des changements de politique et de pratique liés à la sécurité alimentaire.

Face à la multitude de problèmes de sécurité alimentaire interconnectés au Myanmar, les membres du groupe de travail n'arrivaient pas à se décider sur les questions qu'ils allaient aborder avec le gouvernement, et ont donc mené une évaluation des besoins pour connaître l'ampleur de l'insécurité alimentaire dans le pays. Cette évaluation leur a permis d'identifier les problèmes critiques et de fournir des données probantes à l'appui du travail de plaidoyer qu'ils ont ensuite engagé.

■ **Préparer et communiquer un message clair**

Il est essentiel de savoir ce que nous allons dire et comment nous allons le dire avant de commencer. Dans un contexte politique difficile, la plupart des agents de l'État souhaiteront qu'on leur présente un message clair et concis, avec le respect et les honneurs qui se doivent, même lorsque nous ne sommes pas d'accord. Il faut parfois être créatif, en utilisant des expressions et un vocabulaire que les agents vont comprendre, et en faisant le lien avec des questions qui vont attirer l'attention du gouvernement.

■ **Comprendre comment le gouvernement fonctionne**

Il est important de comprendre comment le gouvernement prend ses décisions. Si la procédure est compliquée, il ne sera pas nécessaire d'avoir une connaissance pratique détaillée, mais au moins une vue d'ensemble. Par exemple, il peut être utile de savoir :

- Quel est le niveau d'autorité du gouvernement central ?
- Quels sont les pouvoirs délégués aux organes décentralisés ?
- Qui a la responsabilité de créer les lois, les politiques, la réglementation, les procédures et autres ?
- Qui est responsable de leur mise en œuvre ?

ÉTUDE DE CAS

ASIE CENTRALE

En Asie centrale, les détenus se voient retirer leur passeport et autres documents d'identité au moment de leur incarcération. Cette pratique remonte au temps de l'Union soviétique et, bien que la région ait changé depuis l'indépendance, la loi, elle, est restée inchangée. À leur libération, les détenus doivent obtenir des références pour faire une nouvelle demande de documents. Sans ces documents, leurs chances de reconstruire leur vie sont minces. Ils n'ont pas de revenus, pas de domicile légal et pas de moyens de trouver un emploi. Ils ne peuvent pas ouvrir de compte bancaire, ni aller chez le médecin. Ils n'ont aucun droit au regard de la loi, et aucun moyen de prouver leur identité.

Un partenaire de Tearfund en Asie centrale a développé des relations avec les autorités locales, la police et le ministère de la Justice pour aider les détenus, à leur sortie de prison, à obtenir des références, à récupérer leurs documents d'identité et à prendre un nouveau départ dans la vie. Pour cela, ce partenaire a dû comprendre comment le système fonctionnait, ce que disait la loi et comment utiliser ces informations pour soutenir sa cause. Il a dû gagner la confiance et le respect des autorités locales qui étaient chargées d'authentifier les documents des détenus et de leur en fournir de nouveaux. Il n'a pas été facile de braver cette pratique injuste, et la loi n'a pas changé, mais les détenus sortant de prison ont pu reconstruire leur vie.



Comment faire du plaidoyer dans un contexte politique difficile ?

Il existe également des mesures spécifiques que nous pouvons prendre pour atténuer les difficultés que nous risquons de rencontrer dans un travail de plaidoyer :

- **Utiliser une terminologie adaptée au contexte**

Le mot « plaidoyer » peut être problématique dans un contexte politique difficile, car il peut paraître subversif et/ou agressif. Il en va de même pour les termes « droits de l'homme », « justice », « démocratie », « politique » et autres mots que l'on associe au plaidoyer. Il est de bonne pratique d'utiliser d'autres mots et expressions adaptés au contexte, afin de réduire les susceptibilités que peuvent entraîner les problèmes de communication ou les malentendus quant à l'intention qui sous-tend les mots. Vous trouverez quelques suggestions dans les notes à l'usage du facilitateur de la Section A.

ÉTUDE DE CAS

AFRIQUE DE L'EST

Dans un pays d'Afrique de l'Est, une loi impose des restrictions aux ONG qui sont financées par des bailleurs de fonds étrangers. Un partenaire de Tearfund a trouvé un moyen de contourner la loi pour dialoguer de manière diplomatique et collaborative avec le gouvernement sur des questions importantes. Il a pris soin, notamment, de ne pas parler de « plaidoyer » ni d'utiliser des termes associés, mais de privilégier un langage plus adapté au contexte en parlant de « communication stratégique ». Il a également choisi de faire du plaidoyer sur des questions qui étaient importantes pour ses membres, mais qui n'étaient pas perçues comme étant trop politiques ou controversées (ex. les droits des enfants). Cette approche l'a énormément aidé à trouver d'autres personnes avec qui collaborer, mais aussi à convaincre des décideurs importants de changer d'attitudes et de pratiques concernant les questions de plaidoyer.

- **Être collaboratif et éviter la confrontation**

Il est important d'adopter la bonne attitude face aux agents de l'État. Soyez collaboratif et évitez la confrontation. Trouvez un terrain d'entente avec ces agents, plutôt que de vous focaliser sur ce qui vous différencie. Identifiez des préoccupations et des opportunités mutuelles sur lesquelles vous allez pouvoir travailler ensemble. Évitez les confrontations et les menaces, en choisissant des méthodes adaptées au contexte et en évitant les marches, les slogans, la publicité et les commentaires négatifs. Développez des relations de confiance, et utilisez un langage positif. Faites preuve de respect, d'honneur et d'intégrité.

ÉTUDE DE CAS

ÉTHIOPIE

Un partenaire de Tearfund, Ethiopian Kale Heywet Church Development Programme, passionné par les questions d'eau, d'assainissement et d'hygiène, s'est joint à d'autres groupes et organisations de même sensibilité dans un forum multipartite. Ensemble, ils se sont engagés à mettre le gouvernement devant ses responsabilités pour qu'il respecte son engagement à fournir l'accès à l'eau, à l'assainissement et à l'hygiène pour tous.

Malheureusement, le plan d'accès universel du gouvernement était ambitieux et irréalisable, et rendait difficile le suivi des progrès réalisés. Plutôt que de confronter le gouvernement, le forum s'est montré collaboratif et modéré en rencontrant les ministres concernés pour les convaincre en permanence de l'importance de la question. Il a également exhorté le gouvernement à évaluer les progrès du plan d'accès universel, afin d'éviter des complications dans sa mise en œuvre.

En conséquence, le gouvernement a demandé à des membres du forum de l'aider à revoir le plan et à modifier certains aspects pratiques de sa mise en œuvre. De ce fait, les relations entre le forum et le gouvernement sont au beau fixe, le dialogue est permanent et des réunions conjointes sont organisées pour examiner les points techniques et dresser un bilan sectoriel annuel sur les moyens d'améliorer la situation de l'eau, de l'assainissement et de l'hygiène dans le pays.

- **Continuer à prier**

Il est fondamental, pour les chrétiens acteurs de plaidoyer, de ne pas oublier de prier et de demander à Dieu de leur accorder autorité et protection lorsqu'ils travaillent dans des contextes politiques difficiles.

- **Éviter la corruption**

Les relations avec les gouvernements peuvent être imprévisibles, mais il faut éviter la corruption. Soyez transparent. Ce que nous voulons obtenir, ce sont des changements progressifs sur le long terme, plutôt que des gains à court terme acquis par la corruption.

ÉTUDE DE CAS

ASIE CENTRALE

Faire du plaidoyer est une activité risquée en Asie centrale, et les répercussions potentielles incluent le harcèlement, l'intimidation, la violence, les menaces de mort, l'emprisonnement et les restrictions opérationnelles. Le jour où une autorité provinciale a revendiqué comme sien un centre pour enfants appartenant à un partenaire de Tearfund, ce partenaire a découvert que des documents importants d'enregistrement foncier avaient disparu. Il lui a été suggéré que, moyennant le versement de pots-de-vin, ces documents pouvaient lui être restitués. Le partenaire a refusé de verser des pots-de-vin. Heureusement pour lui, il avait conservé une copie officielle de ces documents. Il savait aussi qu'il avait la loi pour lui. Il a donc rassemblé des données fiables, précises et suffisantes à l'appui de son dossier, et organisé une série de réunions avec le gouverneur de la province et d'autres agents de l'État pour faire valoir son droit à conserver la propriété du centre et faire appliquer la loi. Il s'est montré collaboratif et respectueux, et a défendu fermement sa position. L'autorité provinciale a fini par abandonner sa revendication injuste, et le partenaire est resté propriétaire du centre.

- **Accéder à des cibles de plaidoyer par des voies indirectes**

Il est parfois important d'engager un dialogue avec des services de l'État qui ne sont pas les plus évidents, et avec des parties prenantes qui peuvent avoir un accès direct aux services de l'État compétents. Par exemple, si nous n'avons pas accès aux agents de l'État avec lesquels nous souhaitons développer une relation, nous devrions chercher à en contacter d'autres. Il est utile de savoir qui a de l'influence sur les cibles de plaidoyer, de s'en faire des amis et de les influencer. Si nécessaire, nous devons user de notre réseau de contacts pour accéder à des personnes spécifiques, par exemple des collaborateurs proches de la personne que nous avons besoin d'influencer. (Reportez-vous à la Section E2 pour plus d'informations sur les voies d'influence.)

- **Être prêt à partager des expériences de bonnes pratiques**

Dans un contexte politique difficile, les actions en disent parfois plus long que les mots. Si nous voulons que notre travail de plaidoyer soit pris au sérieux, nous allons peut-être devoir montrer l'exemple et gagner le respect de notre travail programmatique. Nous allons aussi peut-être devoir inviter des agents de l'État à venir voir nos projets pour qu'ils constatent par eux-mêmes l'ampleur du problème et les solutions que nous avons identifiées.

ÉTUDE DE CAS

MYANMAR (BIRMANIE)

Un partenaire de Tearfund au Myanmar a pour vision que les personnes en situation de handicap puissent vivre et travailler comme tout autre citoyen. Par exemple, il veut voir les personnes atteintes d'un handicap physique vivre dans un monde sans obstacle où les fauteuils roulants pourraient facilement circuler et accéder aux bâtiments.

Ce partenaire s'est rendu compte qu'il devait réfléchir à la manière de communiquer cette vision à d'autres personnes, y compris à différents niveaux de l'État, à d'autres organisations, aux entreprises, aux médias, aux dirigeants communautaires, aux personnes en situation de handicap et à leurs aidants. Il a donc décidé de créer des modèles de rampes d'accès pour fauteuils roulants, entre autres, pour démontrer comment créer un monde sans obstacle, et les a ensuite présentés à des agents de l'État et à d'autres groupes intéressés. Par exemple, il a identifié des lieux inaccessibles aux personnes en situation de handicap, comme des hôpitaux et des écoles, puis a installé des rampes d'accès ou moyens similaires d'accès à ces bâtiments. Il a également mobilisé des communautés pour paver les routes et les sentiers dans les villages, jusqu'alors boueux et sujets aux inondations, afin que les personnes en situation de handicap puissent les emprunter.

Il a utilisé ces exemples d'accès facile pour montrer ce que signifie « l'accès sans obstacle » et, ce faisant, il a inspiré les agents de l'État et d'autres à imaginer comment il serait possible d'améliorer le Myanmar pour les personnes en situation de handicap. Du fait de cette action, le gouvernement a accepté de fournir des fonds supplémentaires pour reproduire ces modèles d'accès facile ailleurs et de mettre en place une politique d'accès sans obstacle pour toutes les personnes en situation de handicap au Myanmar, et a invité le partenaire à participer à l'élaboration de cette politique.

■ Créer une vision du changement

Il est important de définir clairement le changement que nous souhaitons voir. Nous devons imaginer comment la situation des communautés affectées pourrait être améliorée et le rôle que doit jouer le gouvernement pour que ces améliorations se réalisent, puis communiquer cette vision du changement de manière à ce que les agents de l'État pensent que c'est leur idée ! Pour cela, nous devons les informer sur ce qui se fait déjà avec succès, leur montrer à quoi ressemblerait le changement et pourquoi il est important, puis leur faire des suggestions qui vont les aider à voir ce qu'ils peuvent faire pour réaliser ce changement. Nous utilisons notre imagination pour les inspirer. Parfois, nous allons devoir créer un prototype ou un modèle que nous allons montrer aux agents de l'État pour leur faire comprendre à quoi ressemble notre vision dans la réalité, et augmenter nos chances qu'ils l'approuvent.

ÉTUDE DE CAS

ASIE CENTRALE

Après l'effondrement de l'ex-Union soviétique et l'éclatement des familles qui l'a accompagné, l'Asie centrale s'est retrouvée avec un nombre important d'enfants orphelins et vulnérables. Un des partenaires de Tearfund dans la région dirige un centre d'aide pour ces enfants, dans l'attente de leur retour à domicile ou d'un placement en famille d'accueil. Au fil des ans, ce partenaire a développé des relations avec l'administration locale pour veiller à ce que ces enfants soient placés dans des familles d'accueil appropriées. À l'époque, le placement familial était un concept nouveau en Asie centrale, et nombreux étaient ceux qui mettaient en question l'action du partenaire. Or, ce dernier avait une vision claire du changement, et rêvait du jour où tous les enfants dans l'incapacité de vivre avec leur famille naturelle puissent trouver une place dans une famille d'accueil plutôt que se retrouver dans un établissement. Sachant par ailleurs que son pays avait signé la Convention de l'ONU relative aux droits de l'enfant, il avait des raisons de croire qu'une nouvelle loi nationale obtiendrait un soutien.

Le tournant décisif est arrivé lorsqu'un travailleur social d'une autorité locale a mis le partenaire en contact avec le ministère national responsable de l'enfance et de la famille. Avec d'autres organisations concernées par le placement familial, le partenaire a alors constitué un réseau qui a fait campagne auprès du ministère jusqu'à ce qu'il adopte une loi nationale régissant tous les aspects du placement familial. Aujourd'hui, le partenaire veille à l'application de cette loi en s'assurant que l'on trouve toujours une maison d'accueil appropriée pour ces enfants, et que des contrats formels sont signés entre les parties concernées pour préciser quand et comment l'enfant va pouvoir réintégrer son domicile ou être placé dans une famille d'accueil. Sans cette vision claire du changement, arriver à cette issue aurait probablement été beaucoup plus complexe.

■ Marquer les journées internationales liées à la question

Parfois, une date ou un événement spécifique, identifiable longtemps à l'avance, offre une opportunité. Par exemple, les Nations Unies organisent souvent des journées mondiales annuelles sur le thème de la pauvreté. Nous pouvons utiliser ces journées pour organiser des manifestations, sensibiliser et renforcer notre message, tant auprès des agents de l'État que nous essayons d'influencer qu'auprès des communautés affectées, dans l'espoir que l'intérêt suscité incite l'État à prêter plus d'attention.

ÉTUDE DE CAS

SOUDAN DU SUD

Dans le Soudan du Sud, l'environnement a souffert en raison des conflits, mais aussi de l'érosion des sols, de la désertification, de la déforestation et de la sécheresse. Dans le cadre d'une initiative visant à sensibiliser à ces problèmes d'environnement, et à encourager les communautés et les administrations compétentes à adopter de bonnes politiques et pratiques environnementales, l'un des partenaires de Tearfund dans la région a décidé de marquer la Journée mondiale de l'environnement. En préparation à cette journée, le partenaire a mené une étude pour évaluer l'ampleur de la dégradation environnementale dans les régions du pays dans lesquelles il travaillait. Il a ensuite utilisé ces informations pour engager des discussions avec les administrations en amont de cette journée ; il a mobilisé les communautés, les groupes communautaires, les Églises et d'autres ONG ; il a notifié les médias et obtenu toutes les autorisations nécessaires. Cette journée se voulait être l'occasion de célébrer les ressources naturelles, mais aussi de porter un message sérieux à travers une marche. Des plants d'arbres ont été distribués et plantés, et une collecte de déchets officielle a été organisée avant que le commissaire du comté et d'autres officiels ne prononcent des discours dans lesquels ils ont promis d'élaborer une politique nationale en faveur d'un environnement durable, politique que le partenaire avait réclamée. Par la suite, les engagements et les promesses n'ayant pas été mis automatiquement à exécution, le partenaire a assuré le suivi des progrès réalisés.

■ Utiliser des contacts à l'extérieur du pays

Si le plaidoyer est risqué, il peut être indiqué de demander à des contacts situés à l'extérieur du pays de faire le plaidoyer pour nous. Par exemple, ces contacts peuvent faire pression sur les gouvernements donateurs pour imposer des sanctions et des exigences supplémentaires aux gouvernements bénéficiaires. Nous pouvons également inviter des étrangers à assister avec nous à des réunions gouvernementales, si leur présence est susceptible d'aider notre plaidoyer. Néanmoins, il y a des risques associés à la transmission d'informations à des personnes situées en dehors du pays, car ces informations peuvent se retrouver dans la sphère publique, notamment par le biais d'Internet.

■ Résistance non violente (ou résistance civile)

Il peut être indiqué, dans certains cas, de faire du plaidoyer pour un changement social ou politique en utilisant des méthodes de non-violence et de résistance civile telles que manifestations symboliques, protestations, actes de désobéissance civile, actions de non-coopération économique ou politique, ou veillées de prière. C'est notamment le cas si nous ne souhaitons pas subir une oppression de manière passive, ni appeler à une lutte armée pour combattre cette oppression. Néanmoins, cette approche est généralement risquée et n'est efficace que dans un nombre limité de contextes ; il convient donc de l'envisager avec prudence et après mûre réflexion (cf. Section F2 sur l'analyse des risques).

ÉTUDE DE CAS

ZIMBABWE

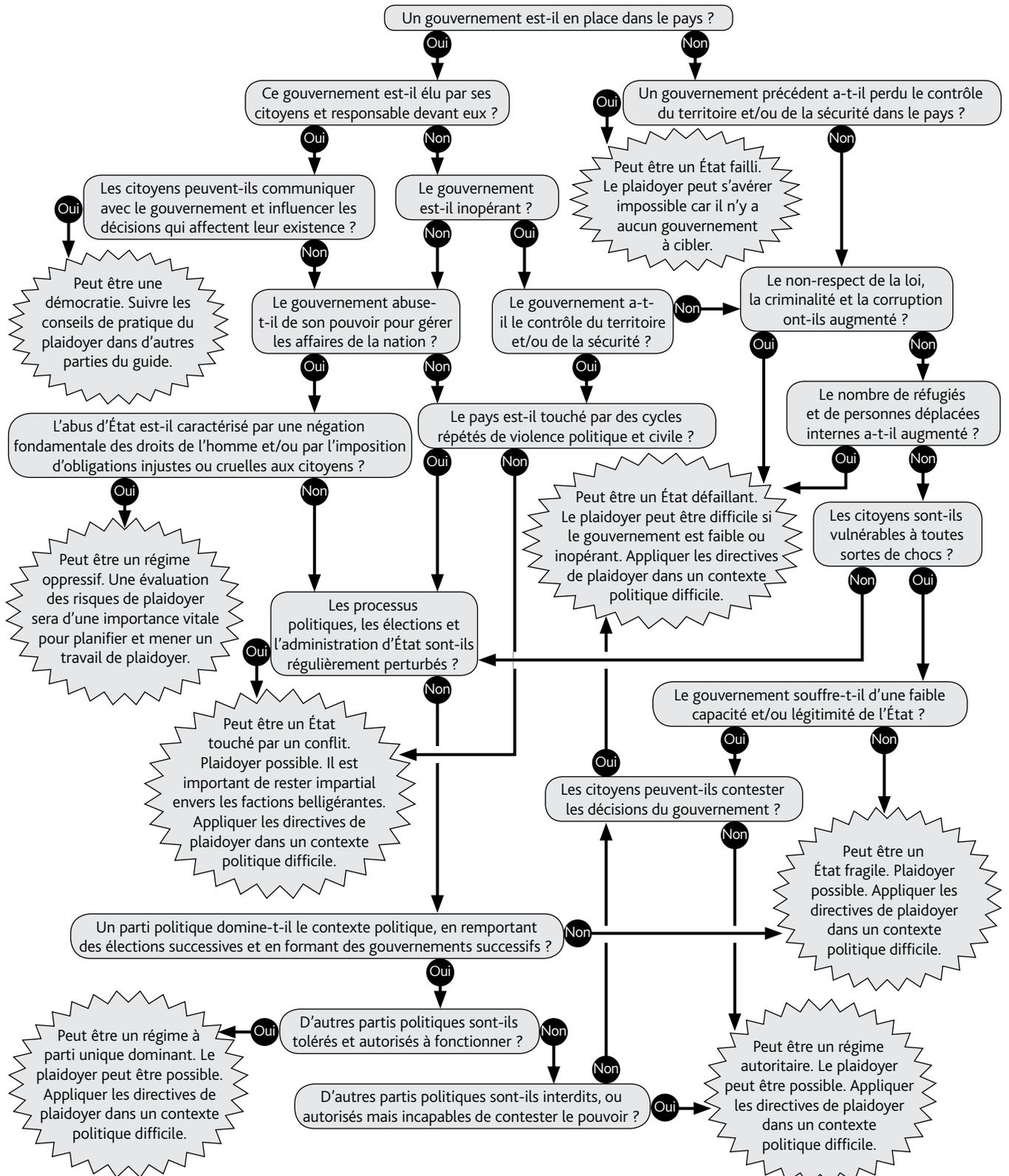
La crise au Zimbabwe a été largement documentée. Malgré les risques inhérents au plaidoyer, Zimbabwe Christian Alliance (ZCA), partenaire de Tearfund, a dénoncé à plusieurs reprises l'oppression de droits de l'homme fondamentaux par le gouvernement. Ce partenaire a organisé des rassemblements de prière dans les Églises pour sensibiliser massivement aux opérations de nettoyage menées par le gouvernement, malgré la présence infiltrée de la police secrète. Il a facilité une marche « religieuse » dans les rues pour se faire entendre ; une marche pacifique jusqu'à ce que le gouvernement fasse intervenir l'armée pour la dissiper. Pour attirer l'attention sur la situation, il a mobilisé la population à siffler, à taper des mains, à battre des pieds, à klaxonner, à taper sur des casseroles et à faire du bruit, à l'heure du déjeuner pendant une semaine. Il a lancé une campagne appelée Save Zimbabwe (Sauvons le Zimbabwe), à laquelle le gouvernement a tenté de mettre fin jusqu'à ce qu'il y ait un tollé dans la communauté internationale. Cette situation a conduit la Communauté de développement d'Afrique australe à entamer un dialogue avec le gouvernement, qui a abouti à des élections et à un gouvernement d'unité nationale ; ZCA a ensuite poursuivi son travail de plaidoyer en privilégiant les actions non violentes.



OUTIL N° 46

Organigramme des contextes politiques difficiles

Cet outil est destiné à aider à identifier le type de contexte politique susceptible d'être présent dans un pays, en indiquant certaines difficultés susceptibles de se poser aux citoyens souhaitant interagir avec leur gouvernement.





OUTIL N° 47

Critères d'évaluation des contextes politiques difficiles

Cet outil permet aux acteurs de plaidoyer d'évaluer la performance d'un gouvernement selon des critères caractérisant un gouvernement fonctionnel. Les résultats peuvent servir à orienter l'élaboration d'une stratégie de plaidoyer dans un contexte politique difficile en indiquant les aspects appelant à la prudence en raison de faiblesses gouvernementales.

Chaque question doit être notée de 1 à 5 sur la base suivante :

1. Non, pas du tout
2. Dans une mesure limitée
3. Une certaine activité, mais la marge d'amélioration est importante
4. Oui, mais avec certaines limitations en capacités et ressources
5. Oui, avec des mesures satisfaisantes, durables et efficaces en place

	Questions	Note
Capacité	Le gouvernement revoit-il régulièrement les lois, politiques et procédures ?	
	Le gouvernement a-t-il désigné des ministères et/ou délégué des responsabilités et pouvoirs à des personnes pour soutenir l'élaboration, la mise en œuvre et le respect des lois, politiques et procédures ?	
	Le gouvernement a-t-il les compétences et aptitudes suffisantes pour gérer les affaires de la nation ?	
	Le gouvernement a-t-il assez de ressources budgétaires appropriées pour mettre en œuvre et faire respecter les lois, politiques et procédures ?	
Inclusivité	Le gouvernement protège-t-il et respecte-t-il les droits de l'homme de tous les citoyens ?	
	Les lois, politiques et procédures gouvernementales répondent-elles aux besoins de tous les citoyens, notamment des personnes vulnérables (ex. enfants, personnes âgées et personnes en situation de handicap) ?	
	Le gouvernement répond-il aux besoins et capacités spécifiques des femmes, et les encourage-t-il à participer aux processus de décision et de planification ?	
	Les personnes vulnérables participent-elles activement aux processus de décision et de planification du gouvernement ?	
Redevabilité	Le gouvernement est-il responsable devant ses citoyens des lois, politiques et procédures qu'il crée ?	
	Le gouvernement se fixe-t-il des objectifs et fournit-il régulièrement des rapports de suivi des progrès réalisés vers ces objectifs ?	
	Le gouvernement implique-t-il la société civile et les communautés locales dans l'élaboration des lois, politiques et procédures ?	
	Les citoyens ont-ils les moyens de porter plainte et d'obtenir une réponse à cette plainte de la part du gouvernement s'il ne respecte pas ses obligations et ses engagements en vertu des lois, politiques et procédures ?	
Transparence	Le gouvernement procède-t-il régulièrement à la collecte, à l'examen et à l'analyse de données pour informer la planification de son action et l'élaboration de ses politiques ?	
	Le gouvernement permet-il d'accéder à des informations faciles à comprendre et régulièrement mises à jour sur les lois, politiques et procédures ?	
Cohérence	Le gouvernement coordonne-t-il son travail entre les différents ministères et services ?	
	Le gouvernement soutient-il des actions collaboratives entre différentes parties prenantes étatiques et non étatiques ?	



OUTIL N° 48

Liste de contrôle de préparation et d'action dans des contextes politiques difficiles

Cet outil s'appuie sur des suggestions pratiques faites par le personnel de Tearfund et ses partenaires, et sur les enseignements tirés de leur expérience. Il ne s'agit que d'une liste de contrôle, et certaines suggestions seront plus efficaces que d'autres selon le contexte politique difficile.

Préparation au plaidoyer dans un contexte politique difficile

- ✓ Développez-vous actuellement des relations stratégiques délibérées avec des agents de l'État appropriés, en amont, sans objectif préconçu ?
- ✓ Quelles opportunités de plaidoyer potentielles devez-vous reconnaître et saisir, si le temps le permet ? Est-il possible de rattacher le plaidoyer à vos activités existantes ?
- ✓ Êtes-vous conscient des normes culturelles et des conceptions du monde répandues dans votre contexte ? Si c'est le cas, quelles sont-elles et quel sera leur impact sur votre capacité à faire du plaidoyer ?
- ✓ Dans quelle mesure avez-vous peur du plaidoyer ? Comment allez-vous reconnaître, confronter et atténuer cette peur ?
- ✓ Avez-vous fait preuve de prudence et de discernement dans votre choix de question de plaidoyer ? Cette question est-elle en adéquation avec la vision de votre organisation ? Avez-vous une légitimité pour en parler ? La question est-elle d'intérêt pour le gouvernement ? Quel est son degré de controverse ?
- ✓ Savez-vous ce que vous voulez dire et comment vous voulez le dire ? Allez-vous pouvoir le communiquer de manière claire et concise ?
- ✓ Comprenez-vous comment le gouvernement prend ses décisions et comment influencer le processus de décision ?

Action de plaidoyer dans un contexte politique difficile

- ✓ Avez-vous décidé des mots et expressions les mieux adaptés à votre contexte pour décrire « plaidoyer » et d'autres mots associés, et les utilisez-vous ?
- ✓ Dans votre travail de plaidoyer, privilégiez-vous la collaboration plutôt que la confrontation, et recherchez-vous les terrains d'entente plutôt que les divergences ?
- ✓ Agissez-vous dans la transparence et faites-vous tout votre possible pour éviter la corruption ?
- ✓ Avez-vous utilisé toutes les voies et tous les contacts possibles, directs et indirects, pour accéder à vos cibles de plaidoyer ?
- ✓ Votre travail programmatique sur la question est-il suffisamment bien respecté pour donner de la crédibilité à votre travail de plaidoyer ? Êtes-vous disposé à inviter des agents de l'État à constater par eux-mêmes l'étendue du problème, et êtes-vous à même de le faire ?
- ✓ Êtes-vous clair sur le changement que vous voulez voir, et le communiquez-vous de manière à ce que les agents de l'État pensent que c'est leur idée ?
- ✓ Marquez-vous des journées internationales liées à la question de plaidoyer ?
- ✓ Si vous êtes une organisation confessionnelle, pratiquez-vous la prière ?
- ✓ Est-il approprié de demander à des contacts situés à l'extérieur du pays de faire du plaidoyer pour vous ?
- ✓ Est-il approprié de rechercher le changement par des actions non violentes et de résistance civile ?

SECTION G5 Exercices de formation



EXERCICE N° 51

Identifier un contexte politique difficile

Objectif Comprendre ce qui constitue un contexte politiquement difficile, et son impact sur le travail de plaidoyer

TYPE Exercice en groupe. Vous noterez qu'il est essentiel que le facilitateur se prépare à l'avance pour cet exercice.

CONSEILS Les deux versions proposent délibérément une manière ludique de traiter un sujet sérieux. Il est préférable de faire cet exercice avec des personnes qui comprennent bien le contexte politique dans lequel elles travaillent. Il est essentiel que le facilitateur ait réfléchi à l'avance à la manière de répondre aux questions de l'organigramme de l'OUTIL N° 46 avant de tenter de l'utiliser dans cet exercice.

MÉTHODES Échange d'information, travail en petits groupes, présentation, discussion plénière, ligne de hiérarchisation

MATÉRIEL Séries d'articles préparés à l'avance

DOCUMENT À DISTRIBUER OUTIL N° 46 : Organigramme des contextes politiques difficiles

PRÉPARATION PRÉALABLE

- Avant de faire l'exercice, en vous servant si possible d'Internet ou d'autres sources d'informations, faites des recherches pour trouver des articles de presse, des tribunes libres, des billets de blog et autres matériels similaires se rapportant au pays de résidence des participants. Essayez de trouver un éventail de matériel le plus varié et le plus équilibré possible.
- Imprimez un jeu complet de ces sources d'informations. Copiez un nombre d'exemplaires suffisant pour remettre un jeu complet par petit groupe.
- Étudiez l'organigramme de l'OUTIL N° 46 et veillez à savoir comment vous répondriez aux questions, en vous aidant des notes à l'usage du facilitateur pour identifier le ou les types de contextes politiques dans lesquels l'atelier a lieu.

ÉTAPES (VERSION 1) Cette version fonctionne bien lorsque les participants sont issus de contextes politiques identiques ou similaires.

1. Divisez les participants en groupes de six à huit personnes.
2. Donnez à chaque groupe un jeu d'informations identique, et demandez aux participants de les lire. Au fur et à mesure de leur lecture, les participants doivent relever toute information susceptible de permettre d'identifier le contexte politique concerné.
3. Demandez à chaque groupe d'identifier des caractéristiques du contexte politique concerné. (Par exemple, liberté d'expression limitée, non-respect des lois, politique nationale dominée par un parti politique, etc.)
4. Remettez l'OUTIL N° 46 : Organigramme des contextes politiques difficiles, puis étudiez l'organigramme en répondant ensemble aux questions pour identifier le type de contexte politique dans lequel les participants travaillent. Guidez la conversation en cas de désaccord, sur la base de ce que vous avez préparé, en vous aidant des notes à l'usage du facilitateur.
5. Discutez de la manière dont ce type de contexte politique peut influencer sur un travail de plaidoyer potentiel.

ÉTAPES (VERSION 2)
 Cette version fonctionne particulièrement bien lorsque les participants sont issus de contextes politiques différents. S'il arrive qu'il n'y ait qu'un participant par contexte, adaptez l'exercice de façon à réaliser individuellement les étapes 1 et 2

1. Demandez aux participants de travailler par deux et remettez à chaque binôme l'**OUTIL N° 46 : Organigramme des contextes politiques difficiles**.
2. Invitez chaque binôme à étudier l'**OUTIL N° 46 : Organigramme des contextes politiques difficiles**, le plus discrètement possible, en s'appuyant sur ce qu'ils savent du contexte et sur leur expérience. Les participants ne doivent pas partager leurs réponses avec les autres binômes.
3. Invitez tous les participants à se lever. Créez une ligne de hiérarchisation imaginaire traversant la pièce. Désignez l'une des extrémités de la salle comme représentant la démocratie, et l'autre extrémité comme étant le type de contexte politique le plus difficile.
4. Demandez à chaque binôme de se placer à l'endroit de la ligne où il pense que se situe son gouvernement, d'après les résultats qu'il a obtenus sur l'organigramme.
5. Une fois les binômes en place sur la ligne, demandez aux participants de discuter des raisons qui les ont amenés à se tenir à cet endroit, et des implications que le contexte identifié peut avoir pour un travail de plaidoyer.



EXERCICE N° 52

Adapter des plans de plaidoyer dans un contexte politique difficile

Objectif Comprendre comment adapter des plans de plaidoyer dans un contexte politique difficile

TYPE De préférence en groupe

CONSEILS Cet exercice fonctionne bien si l'**EXERCICE N° 51** a déjà été réalisé et/ou si les raisons de la difficulté du contexte politique sont claires. Il est préférable de le réaliser à la lumière d'une stratégie de plaidoyer spécifique, déjà élaborée ou en cours d'élaboration, plutôt que d'une stratégie de plaidoyer abstraite.

MÉTHODES Brainstorming, travail en petits groupes, discussion plénière

DOCUMENT À DISTRIBUER **OUTIL N° 47 : Critères d'évaluation des contextes politiques difficiles**

- ÉTAPES**
1. Lancez des idées sur les raisons pour lesquelles le contexte politique des participants est considéré difficile.
 2. Divisez les participants en groupes de quatre à six personnes. Remettez à chaque groupe un exemplaire de l'**OUTIL N° 47 : Critères d'évaluation des contextes politiques difficiles**.
 3. Demandez à chaque groupe de noter et d'évaluer les critères de l'**OUTIL N° 47 : Critères d'évaluation des contextes politiques difficiles**, et de calculer le score de leur contexte en additionnant les notes.
 4. Invitez les participants à regagner leur place et facilitez une discussion plénière sur les évaluations, en comparant les scores si c'est utile. Demandez-leur en quoi les résultats vont pouvoir influencer l'élaboration d'une stratégie de plaidoyer.



EXERCICE N° 53

Préparer et mener un plaidoyer dans un contexte politique difficile

Objectif Identifier des moyens de préparer et de mener un plaidoyer efficace dans un contexte politique difficile

TYPE De préférence en groupe

CONSEILS Il est préférable, mais pas essentiel, d'avoir effectué les Exercices n° 51 et 52 au préalable

MÉTHODES Travail en petits groupes, discussion plénière

MATÉRIEL Grandes feuilles de papier

DOCUMENT À DISTRIBUER **OUTIL N° 48 : Liste de contrôle de préparation et d'action dans des contextes politiques difficiles**

- ÉTAPES
1. Divisez les participants en deux groupes. Remettez à chaque groupe un exemplaire de l'OUTIL N° 48 : Liste de contrôle de préparation et d'action dans des contextes politiques difficiles.
 2. Demandez à l'un des groupes d'étudier la première série de questions concernant la préparation dans l'OUTIL N° 48 : Liste de contrôle de préparation et d'action dans des contextes politiques difficiles, en déterminant quelles sont celles qui s'appliquent à leur contexte, et dans quelle mesure. Demandez à l'autre groupe de faire la même chose en étudiant la seconde série de questions concernant l'action. Les deux groupes vont devoir inscrire leurs réponses sur une grande feuille de papier.
 3. Demandez à chaque groupe d'échanger sa feuille avec l'autre groupe, et de discuter des réponses de l'autre groupe en ajoutant ses propres remarques.
 4. Invitez les participants à regagner leur place et discutez de leurs réponses aux questions, ainsi que de la manière dont ces réponses vont influencer sur leur façon de planifier et de mener un plaidoyer dans leur contexte.

H

Étape 5 du Cycle de plaidoyer

Suivi, examen, évaluation et apprentissage

La Section H couvre l'Étape 5 du Cycle de plaidoyer, qui concerne le suivi, l'examen et l'évaluation d'un projet ou programme de plaidoyer, ou d'un élément de plaidoyer dans le cadre d'une stratégie de projet ou programme plus large. Elle explique les différences entre le suivi, l'examen et l'évaluation, les liens qui existent entre ces éléments et pourquoi ils sont importants, en mettant l'accent sur l'apprentissage. Elle donne également des indications sur le moment opportun et la manière de les effectuer.

Il est important d'étudier la Section H en conjonction avec les Sections F1 et F2, car un grand nombre des considérations qui interviennent dans le suivi, l'examen, l'évaluation et l'apprentissage se retrouvent également dans le processus de planification.



Notes à l'usage du facilitateur

Cette section pose une série de questions auxquelles elle apporte des réponses. Le facilitateur de l'atelier de formation devra se familiariser avec ce matériel.

- | | |
|---|-----|
| ■ Quelles sont les différences entre le suivi, l'examen et l'évaluation ? | 212 |
| ■ À quoi bon effectuer un suivi, un examen et une évaluation de plaidoyer ? | 213 |
| ■ Pourquoi l'apprentissage est-il si important ? | 214 |
| ■ Comment effectuer un suivi et un examen de plaidoyer ? | 215 |
| ■ Comment évaluer un plaidoyer ? | 216 |



Outils

Cette section décrit les outils qui peuvent nous aider à mettre en pratique ce que nous avons appris. Dans le cadre d'un atelier de formation, ces outils peuvent servir de documents à distribuer.

- | | |
|---|-----|
| OUTIL N° 49 : Journal de suivi et d'examen de données | 220 |
| OUTIL N° 50 : Questionnaire d'évaluation de plaidoyer | 221 |



Exercices de formation

Cette section propose des exercices de formation interactifs réalisables en groupe, destinés à approfondir les questions soulevées et à mettre en pratique les outils de formation. Ces exercices conviennent parfaitement dans le cadre d'un atelier de formation.

- | | |
|--|-----|
| EXERCICE N° 54 : Les bases du suivi, de l'examen et de l'évaluation de plaidoyer | 223 |
| EXERCICE N° 55 : Assurer le suivi du plaidoyer | 223 |
| EXERCICE N° 56 : Évaluer le plaidoyer | 224 |

SECTION H Notes à l'usage du facilitateur



Quelles sont les différences entre le suivi, l'examen et l'évaluation ?

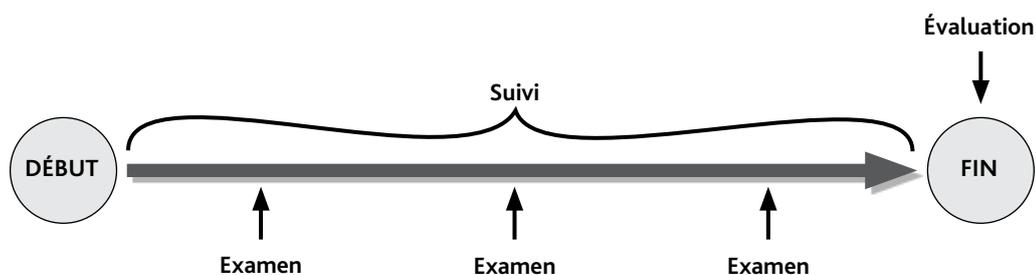
Le suivi, l'examen et l'évaluation sont les processus qui, combinés, nous permettent d'évaluer l'impact de notre travail. Dans le cadre d'un plaidoyer, ils nous aident à savoir si nous avons influencé des décideurs, ou fait des progrès dans ce sens, pour apporter des changements de lois, de politiques et de pratiques en faveur des personnes pauvres, vulnérables et marginalisées.

Si nous avons entrepris un **projet de plaidoyer** visant à obtenir un impact et des changements spécifiques dans une période de temps définie, le succès de ce projet sera mesuré selon que nous aurons obtenu les Produits visés dans les délais fixés et au coût prévu.

Si nous avons entrepris un **programme de plaidoyer**, autrement dit un groupe de projets liés, gérés de manière coordonnée pour en tirer des effets positifs qu'un seul projet ne peut permettre d'obtenir, notre succès sera alors déterminé par le fait que le programme aura ou non coordonné et hiérarchisé les ressources affectées aux projets, afin d'obtenir les Effets directs stratégiques et plus larges désirés.

- **Le suivi** décrit le processus de collecte systématique de données tout au long d'un projet ou d'un programme. Il s'agit d'un processus continu qui permet de suivre les progrès réalisés et de vérifier que nous faisons ce que nous avons prévu de faire, au moment où nous l'avions prévu. Il identifie les succès et les échecs, et aide à déterminer si le projet ou programme est en bonne voie. Il nous permet d'identifier rapidement les problèmes et de prendre ainsi les mesures correctives nécessaires ou de procéder proactivement aux améliorations requises.
- **L'examen** se fait régulièrement tout au long d'un projet ou d'un programme, mais de manière épisodique plutôt que continue. Il fournit des évaluations périodiques pour un projet, afin de vérifier s'il est en bonne voie d'atteindre les changements désirés, conformément au budget et aux délais prévus. Il relève les éléments d'apprentissage du projet ou programme pour nous permettre d'en tirer des enseignements importants qui vont pouvoir servir à orienter le projet ou programme, ou la conception et la mise en œuvre de projets et programmes futurs.
- **L'évaluation** s'effectue à la fin d'un projet ou d'un programme, mais parfois aussi à mi-parcours, pour analyser ce qui a été fait et en déterminer l'efficacité. Elle évalue le changement et les effets positifs plus larges créés par un projet ou un programme. Elle doit fournir des informations crédibles et utiles qui vont permettre d'incorporer les enseignements tirés dans les processus de décision des acteurs de plaidoyer, des alliés, des communautés et des bailleurs de fonds. Il est considéré de bonne pratique de consacrer du temps et des ressources à l'évaluation. Il existe de nombreux types d'évaluations, parmi lesquels l'évaluation en temps réel, participative ou d'impact. Le type d'évaluation à adopter dépendra du contexte du projet ou programme, des Produits et Effets directs désirés, et des ressources disponibles pour l'entreprendre.

Évaluation de l'Impact tout au long du Cycle de plaidoyer



	Suivi	Examen	Évaluation
Quand?	en continu	régulièrement	à la fin du projet ou programme, et parfois à mi-parcours
Quoi ?	efficience	efficacité, pertinence, impact immédiat	impact à long terme, durabilité
Qui est impliqué ?	communautés, personnel, alliés	communautés, personnel, alliés	communautés, personnel, alliés, opposants, cibles
Qui en est responsable ?	personnel	personnel ou consultant externe	personnel ou consultant externe
Quels éléments d'appréciation ?	internes	internes et externes	internes et externes
Pour qui ?	communautés, personnel	communautés, personnel, alliés, bailleurs de fonds	communautés, personnel, alliés, bailleurs de fonds et autres organisations
Pourquoi ?	confirmer la conception du projet ou programme et y apporter des ajustements mineurs	confirmer la conception du projet ou programme et apporter des ajustements mineurs au plan ou à la stratégie	influencer des changements majeurs de plan ou de stratégie et appliquer l'apprentissage à des projets ou programmes futurs similaires

À quoi bon effectuer un suivi, un examen et une évaluation de plaidoyer ?

« Le plaidoyer exige une approche et une façon de concevoir le succès, l'échec, le progrès et les bonnes pratiques, qui soient très différentes de la manière d'aborder les projets philanthropiques traditionnels visant, notamment, à fournir des services ou à modéliser des innovations sociales. Il est plus subtile et incertain, moins linéaire, et parce qu'il traite fondamentalement de politique, il dépend de l'issue de combats dans lesquels les bonnes idées et les preuves solides ne l'emportent pas toujours. »¹¹

Les raisons pour lesquelles nous devons suivre, examiner et évaluer le travail de plaidoyer sont multiples :

■ **Redevabilité**

Ceci nous permet d'être responsables envers toutes nos parties prenantes, y compris :

- les personnes des communautés affectées par la question de plaidoyer, et celles qui ont bénéficié des Activités du projet ou programme. Ce point est particulièrement important si nous avons fait le plaidoyer en leur nom
- les alliés et autres organisations avec lesquels nous avons éventuellement entrepris un plaidoyer dans le cadre d'un réseau, d'une coalition, d'une alliance ou d'une initiative conjointe
- les cibles, à l'image des décideurs que nous avons cherché à influencer
- les bailleurs de fonds qui ont financé notre travail de plaidoyer, et ceux qui l'ont soutenu par l'apport de ressources.

■ **Apprentissage**

Apprendre d'un succès signifie que nous pouvons le reconnaître et tirer parti de ce que nous avons bien fait, et apprendre d'un échec signifie que nous pouvons le rectifier et veiller à faire les choses différemment pour éviter qu'il ne survienne de nouveau. Nous pouvons tirer des enseignements au moment d'étudier les progrès, d'évaluer notre impact, de célébrer nos accomplissements, de reconnaître et de résoudre les problèmes, et adapter nos plans, nos stratégies et nos méthodes de travail en conséquence.

11 Il s'agit de la prémisse principale sur laquelle s'appuie l'article « The Elusive Craft of Evaluating Advocacy » publié par deux universitaires américains, Steven Teles et Mark Schmitt.

■ Démonstration d'impact

Ceci nous permet d'évaluer les progrès que nous avons réalisés (ou non) et pourquoi, et de démontrer les changements et les impacts que notre travail a apportés. Ces données nous aident à obtenir du soutien pour notre travail.

■ Participation

Le suivi et l'examen de notre travail de plaidoyer permettent à nos parties prenantes de donner un retour d'information et d'influencer la manière dont nous allons poursuivre le travail. L'évaluation de notre travail de plaidoyer permet aux principales parties prenantes d'apprécier l'impact du travail et de participer à déterminer les suites qui seront données.

**Pourquoi l'apprentissage est-il si important ?**

Un projet ou programme de plaidoyer a beaucoup à nous apprendre tout au long de son cycle de vie. Certains de ces enseignements sont basés sur des succès, et peuvent inspirer des axes d'amélioration à d'autres personnes. D'autres sont tirés d'échecs, et peuvent aider d'autres personnes à éviter de faire des erreurs similaires.

Pour comprendre ces enseignements, nous devons comprendre ce qui a bien marché ou moins bien marché (quand, où, avec qui, dans quelles circonstances et pourquoi). Pour cela, nous devons être capables d'analyser le travail réalisé, le contexte dans lequel il a été réalisé et ses conséquences. Notre capacité à le faire va parfois dépendre de la qualité de notre planification. Par exemple, comment avons-nous géré les désaccords lorsque nous avons collaboré avec d'autres personnes dans le cadre de coalitions, d'alliances ou de réseaux ? L'hypothèse que nous avons émise s'est-elle avérée être incorrecte ? Est-ce que nous avons rencontré des risques que nous n'avions pas identifiés correctement, ou que nous aurions pu mieux gérer ?

Pour qu'il y ait apprentissage, il faut que nous ayons le temps de réfléchir sur notre pratique, d'identifier les enseignements et de les partager avec d'autres personnes, et il faut que ces personnes aient la possibilité d'assimiler et d'appliquer ces enseignements. Pour cela, nous pouvons être amenés à programmer des réunions de suivi périodiques, afin de réfléchir aux progrès réalisés et d'améliorer notre pratique. Nous devons peut-être aussi aborder l'examen de ces progrès avec une ouverture d'esprit suffisante pour pouvoir reconnaître les difficultés, plutôt que de les masquer.

Un examen d'apprentissage (pouvant inclure un examen par les pairs) est une activité planifiée formelle que l'on peut réaliser de manière virtuelle ou en présence de parties prenantes importantes. Il peut intervenir à toute étape du projet ou programme de plaidoyer pour examiner les progrès réalisés, tirer les enseignements de ce qui se passe bien et moins bien, vérifier le champ d'application du plan ou de la stratégie, et procéder aux ajustements nécessaires, le cas échéant. Il peut porter sur les processus et/ou aspects techniques pour vérifier que les objectifs du projet sont conformes à ce qui était prévu. Il implique normalement les principales parties prenantes directement ou indirectement concernées par la mise en œuvre du travail, afin de recueillir leurs éclairages et observations. Cet examen va probablement mettre en lumière des points positifs, mais aussi des points négatifs. L'examen doit s'accompagner de recommandations spécifiques sur la façon d'appliquer ces enseignements pour la suite du projet et/ou d'autres initiatives futures.

ÉTUDE DE CAS

BRÉSIL

Dans le nord-est du Brésil, Diaconia, partenaire de Tearfund, travaillait avec des groupes de femmes de communautés rurales à proximité de la ville de Caraúbas. Dans le cadre de son action, ce partenaire s'attachait à sensibiliser les femmes à leurs droits et à leur donner les moyens de s'impliquer dans le Forum municipal sur la politique publique. Avec le soutien de syndicats et d'associations communautaires rurales, ces femmes souhaitaient défendre les intérêts des exploitations agricoles familiales de la région.

La région de Caraúbas est semi-aride et les précipitations y sont irrégulières. C'est pourquoi il est pratique courante de faire des réserves de nourriture, d'eau et de fourrage. Cette pratique peut être importante en saison sèche, lorsque la survie des communautés dépend de l'eau de pluie collectée pendant la saison des pluies. Or, cette collecte n'est pas toujours fiable, et les communautés se retrouvent parfois à court d'eau.

En vertu d'une loi brésilienne, l'État s'engage à fournir un accès universel à l'eau. Malheureusement, le gouvernement fédéral a traditionnellement appliqué cette loi en demandant au ministère de l'Intégration nationale d'acheter des citernes de stockage d'eau en polyéthylène (PVC), et en confiant à la Fondation nationale pour la santé la distribution de ces citernes dans les régions semi-arides.

Diaconia s'inquiétait de cette pratique, jugeant qu'elle sapait la connaissance locale concernant les bonnes pratiques en matière de stockage de l'eau. Par ailleurs, elle privait les populations de leur autonomie et de leur dignité. Avec d'autres organisations, ils ont donc formé une coalition pour lancer une campagne dont le slogan était simple : « Dites non aux citernes en PVC ! ». Cette campagne a mobilisé beaucoup de monde, y compris des groupes de femmes, des agriculteurs d'exploitations familiales et des Églises locales. À l'occasion de réunions publiques, ces personnes ont exprimé leur mécontentement à l'égard des citernes en PVC et demandé au gouvernement fédéral la permission de construire des citernes selon des méthodes s'appuyant sur leur connaissance locale.

Cette campagne n'a pas été facile et a pris du temps. Néanmoins, le gouvernement fédéral a fini par accepter de changer sa pratique. Diaconia a appris que la persévérance et la patience étaient nécessaires. Elle a aussi appris qu'il était important d'encourager la participation de tous les groupes affectés. Elle a également retenu qu'il était judicieux de suggérer des alternatives constructives au gouvernement fédéral, plutôt que de se contenter de critiquer la façon dont il appliquait la loi.



Comment effectuer un suivi et un examen de plaidoyer ?

Le suivi et l'examen impliquent la collecte de données. Les données collectées doivent être utiles. Vous devez analyser et utiliser ces données, sinon il ne sert à rien de les enregistrer et de les collecter. Il nous arrive de collecter des données sans intérêt qui peuvent représenter une perte de temps, d'efforts et de ressources.

Quelqu'un a prononcé la célèbre phrase : « *On ne peut compter tout ce qui compte, mais tout ce que l'on peut compter ne compte pas pour autant.* » Autrement dit, nous devons nous assurer de collecter des données à la fois quantitatives et qualitatives :

- **Les données quantitatives** reflètent des chiffres, des montants, des moyennes et des statistiques. Elles peuvent être objectives, et il faut donc souvent les contextualiser. Elles peuvent servir à apporter la preuve d'une amélioration ou d'un changement.
- **Les données qualitatives** reflètent des descriptions, des explications, des contextes et des comparaisons. Elles peuvent être subjectives, et il est donc important de ne rien estimer et de ne rien conclure au-delà des observations d'origine. Elles peuvent servir à démontrer une amélioration ou un changement.

Lors de la collecte des données, il est important de veiller à consulter différentes personnes et à prendre en compte différents points de vue. Il est également important de ne pas se contenter de collecter des données, mais aussi de les enregistrer, de les analyser et de les exploiter. Pour cela, vous pouvez utiliser

de nombreux outils, tels que les questionnaires, l'observation directe, les entretiens semi-structurés, les enquêtes, les journaux, et autres¹² (cf. OUTIL N° 49 : Journal de suivi et d'examen de données et OUTIL N° 50 : Questionnaire d'évaluation de plaidoyer). Quel que soit l'outil que nous utilisons, nous devons déterminer les points suivants :

- Avons-nous fait ce que nous avons prévu de faire, au moment où nous l'avons prévu ?
- Avons-nous réussi à bien faire ce que nous avons prévu de faire ?
- Qu'avons-nous réussi à bien faire ? Que pouvons-nous faire encore mieux ?
- Qu'avons-nous moins bien fait, pourquoi et quels enseignements peut-on en tirer ?
- Qu'est-ce qui doit changer pour remettre notre stratégie sur la bonne voie ?

L'important est de tirer des enseignements chaque fois que nous effectuons un suivi ou un examen de notre travail de plaidoyer. Ces enseignements vont nous aider à déterminer si nous allons procéder à des changements pour rester en bonne voie, continuer sans rien changer, voire même interrompre ce que nous faisons (peut-être parce que les facteurs de justification de notre plaidoyer ne sont plus applicables, ou parce que les risques en jeu sont devenus trop élevés). L'apprentissage est fondamental pour un bon suivi et un bon examen.

Voici un exemple concret basé sur l'examen d'une activité de plaidoyer destinée à mobiliser des personnes à participer à une marche dans les rues :

EXEMPLE

Ce qui s'est passé ...	À retenir pour la prochaine fois ...
La marche dans les rues était pacifique	Demander la permission aux autorités suffisamment à l'avance, et insister sur la nature pacifique de la marche dans tous les tracts et les annonces
De nombreux groupes étaient impliqués	Commencer à développer des relations avec des alliés clés avant d'organiser la marche, et veiller à tenir tout le monde informé des plans
Des décideurs importants étaient présents	Informers les décideurs très tôt
Des changements de politiques en ont résulté	Donner aux décideurs une plate-forme pour annoncer les changements prévus, par exemple à travers les médias
Manque d'organisation le jour-même	Veiller à désigner un responsable de l'organisation, et à ce que ce dernier assure une bonne coordination en connaissant le numéro de téléphone de toutes les personnes impliquées
Certains représentants d'Églises ne sont pas venus	Contactez toutes les Églises à l'avance et expliquer la nature exacte de la manifestation



Comment évaluer un plaidoyer ?

Il est de bonne pratique de procéder à des évaluations. Il existe plusieurs façons de le faire. L'option que nous allons choisir va dépendre de la nature du projet ou programme de plaidoyer, et de facteurs tels que le temps, l'argent, les ressources et les capacités fonctionnelles disponibles, les indicateurs définis au moment d'élaborer notre plan ou stratégie de plaidoyer, les niveaux de redevabilité exigés par les bailleurs de fonds et les bénéficiaires, l'étendue de la participation attendue des parties prenantes et les enseignements tirés.

12 Détails présentés dans ROOTS 5 – *Gestion du cycle de projet*.

Parmi les méthodes les plus courantes figurent :

- **Enquête sur les connaissances, attitudes et pratiques** : un diagnostic éducatif de la communauté, révélant une hausse des connaissances de la question, des attitudes vis-à-vis de la question et des changements de pratique.
- **Journal vidéo communautaire** : des membres de la communauté utilisent des caméras pour filmer les changements survenus.
- **Cartographie des incidences** : un processus de mesure axé sur les changements de comportement manifestés par les bénéficiaires, comprenant une longue phase de conception suivie d'une phase cyclique d'enregistrement de données.
- **Changement le plus significatif** : le recueil et l'interprétation de récits de changement, afin de faciliter l'amélioration.
- **Analyse coût-avantages** : un processus systématique permettant de comparer le coût total prévu de chaque option par rapport aux avantages totaux prévus, pour voir si les avantages l'emportent sur les coûts, et de combien, et pour déterminer si la décision d'investir dans le projet ou programme était juste.
- **Retour social sur investissement** : une méthode basée sur des principes permettant de mesurer la valeur sociale et autre valeur non financière par rapport aux ressources investies, afin d'évaluer l'impact sur les parties prenantes, d'identifier des moyens d'améliorer la performance et de renforcer les investissements.

L'évaluation doit :

- **Être participative** : centrée sur les personnes et impliquant les parties prenantes d'un projet ou programme de plaidoyer, telles que les communautés affectées, les alliés et les cibles.
- **Évaluer l'impact** : analyser les changements attribuables à un projet ou programme de plaidoyer, qu'ils soient intentionnels ou non, en demandant comment les choses auraient changé si le travail n'avait pas été entrepris.
- **Être objective** : menée par une ou plusieurs personnes qui n'ont pas participé au projet ou programme de plaidoyer, et qui sont capables d'avoir une opinion neutre du travail.

Avant de procéder, il convient de prendre les décisions suivantes :

■ **Qui ?**

Qui doit faire l'évaluation ? Elle peut être réalisée par une petite équipe interne ou par une personne ou équipe externe.



■ **Quand ?**

Quand faut-il faire l'évaluation ? Elle se fait normalement le plus tôt possible après la fin du projet ou programme. Si vous attendez trop longtemps, il est probable que les principales personnes impliquées commencent à oublier des informations importantes.

■ **Quoi ?**

Que doit-on évaluer ? Il est important que l'évaluation identifie les changements planifiés et non planifiés. Elle doit aussi évaluer l'efficacité (autrement dit, si les ressources ont été utilisées de manière appropriée et stratégique) et l'efficacéité (autrement dit, si le plaidoyer a eu un impact durable et transformationnel).



Le point de départ d'une évaluation est la rédaction des Termes de référence (TdR) pour la personne ou l'équipe qui va mener l'évaluation. Les principaux éléments de ces TdR incluent généralement :

- **Contexte** : des informations sur le projet ou programme, et la raison pour laquelle l'évaluation est nécessaire.
- **But** : ce que notre organisation attend de l'évaluation.
- **Questions à poser** : les questions centrales auxquelles l'évaluation doit répondre.
- **Éléments spécifiques à prendre en compte** : les aspects spécifiques (internes et/ou externes) que nous voulons que l'évaluation aborde.
- **Méthodologie** : les paramètres généraux de l'approche et les techniques que nous aimerions voir utilisées par les évaluateurs.
- **Logistique** : délais, coûts, etc.

Vous trouverez des informations pratiques et des suggestions de questions à prendre en compte dans l'OUTIL N° 50 : Questionnaire d'évaluation de plaidoyer.

Il est de bonne pratique que l'évaluation soit rédigée sous forme de rapport.

Sommaire du rapport d'évaluation

- Introduction et contexte
- Résumé de la situation avant d'entreprendre le plaidoyer
- Données sur la question de plaidoyer :
 - Comment a-t-elle été identifiée ?
 - Qui a contribué à sélectionner la question ?
 - La recherche et l'analyse de la question étaient-elles suffisantes ?
 - Quels étaient les causes sous-jacentes et les effets du problème ?
 - Quelles étaient les solutions proposées ?
- Données sur les stratégies de plaidoyer utilisées :
 - Les cibles choisies étaient-elles les bonnes ?
 - Ont-elles été influencées de la manière la plus efficace possible ?
 - Quelles ont été les méthodes et les Activités utilisées ?
- Résumé des Intrants et analyse des Intrants ayant conduit à des Produits
- Résumé des Produits et analyse des Produits ayant conduit à des Effets directs
- Informations sur les circonstances indépendantes de la volonté de l'organisation
- Données sur les Effets directs et l'Impact :
 - Dans quelle mesure la finalité et les objectifs ont-ils été atteints ?
 - Quelles en ont été les conséquences involontaires et pourquoi ?
- Conclusions et recommandations

L'important est que notre évaluation nous conduise à tirer des enseignements. Les raisons du succès ou de l'échec d'un projet sont nombreuses. En voici quelques exemples :

ENSEIGNEMENTS DES SUCCÈS	ENSEIGNEMENTS DES ÉCHECS
<p>Nous avons eu de bons contacts avec des décideurs sur la base de bonnes relations précédentes.</p> <p>Nous avons des données factuelles fiables, exactes et détaillées, basées sur une recherche approfondie, à l'appui de nos messages de plaidoyer.</p> <p>Nous avons fait bon usage de contacts, réseaux, coalitions et alliances existants.</p> <p>Parce que nous avons utilisé toutes les informations disponibles, nos demandes de financement ont été acceptées.</p> <p>Nos objectifs étaient réalistes, ce qui nous a permis de les réaliser dans les délais prévus.</p> <p>La communauté locale a été mobilisée pour se représenter elle-même auprès des décideurs.</p> <p>La question préoccupait réellement la population locale.</p> <p>Nous avons des lignes claires de responsabilité et d'autorité.</p>	<p>Nous avons négligé des risques qui n'étaient pas évidents au moment d'effectuer notre analyse des risques.</p> <p>Nous aurions dû anticiper le fait que certains décideurs n'écouteront pas et/ou que nous ne pourrions pas accéder à ces décideurs.</p> <p>Nous n'avons pas toujours suffisamment d'informations pour répondre aux questions.</p> <p>La question de plaidoyer que nous avons choisie initialement n'était pas la bonne.</p> <p>Par manque de ressources humaines ou de temps, nous n'avons pas pu mettre en œuvre la stratégie que nous avons planifiée.</p> <p>Nous aurions dû prévoir la possibilité d'une réduction du financement et son impact potentiel sur nos activités de plaidoyer.</p> <p>Nous n'avons pas pu trouver suffisamment d'alliés pour le type de plaidoyer que nous avons choisi de faire et il n'y avait pas assez d'alliés pour la question de plaidoyer qui nous préoccupait.</p> <p>Nous aurions dû prévoir plus de temps pour développer des relations de confiance avec des alliés potentiels.</p> <p>Le processus était bien plus lent que nous ne l'avions anticipé.</p> <p>Certaines personnes s'étaient vu confier des tâches pendant la phase de planification, mais elles n'ont pas toujours fait les activités qu'elles avaient promis de faire.</p> <p>Nous n'avons pas assez investi pour arriver à comprendre suffisamment les aspects techniques et/ou juridiques.</p>



OUTIL N° 49

Journal de suivi et d'examen de données

Il est de bonne pratique d'établir un processus de suivi et d'examen avant de commencer le travail de plaidoyer, car il va faciliter la planification et l'exécution. Cet outil suggère des informations à collecter et indique où les trouver.

Type de données de suivi	Questions à poser	Informations à recueillir
Intrants	De quelles ressources disposons-nous pour faire notre plaidoyer ? Sont-elles suffisantes ? Avons-nous besoin d'investir davantage en personnel, en temps, en argent, etc. ?	Par exemple : Finances – demandes de financement, budgets Temps de travail et expertise – feuilles de temps, journaux techniques Matériels – comptes de recettes et dépenses, reçus
Activités	Quelles sont les Activités impliquées dans notre plaidoyer ? Les Activités que nous faisons sont-elles les bonnes ? Les personnes impliquées sont-elles les bonnes ?	Par exemple : Réunions – comptes rendus, notes de réunions Cartes postales et pétitions – nombre de signatures Lettres et courriels – copie du courrier envoyé et reçu Actions de mobilisation – plan d'action de campagne Médias – coupures de presse, enregistrements radiophoniques
Produits	Que génèrent nos Activités de plaidoyer ? Les Produits que nous générons sont-ils les bons ? Avons-nous besoin de changer nos Activités pour obtenir de meilleurs Produits ? (Ces données sont généralement quantitatives.)	Par exemple : Nombre d'actions de campagne menées Nombre de réunions et détail des participants Nombre de lettres, courriels, cartes postales, pétitions signés et envoyés
Effets directs (but)	Notre plaidoyer a-t-il eu une quelconque influence discernable ? Des décideurs ont-ils adopté nos messages de plaidoyer ? Des changements de lois, de politiques et de pratiques sont-ils intervenus ? (Ces données sont souvent qualitatives.)	Par exemple : Entretiens avec des cibles et des alliés du plaidoyer Tribunes libres dans les médias Communications de décideurs émises en privé Déclarations de décideurs dans le domaine public Projets de lois Documents de consultation de politique
Impact (finalité)	En quoi notre plaidoyer a-t-il affecté l'existence de personnes pauvres, vulnérables et marginalisées ? Les changements de lois, de politiques ou de pratiques se traduisent-ils par un changement dans l'existence des personnes ? (Ces données sont généralement qualitatives.)	Par exemple : Entretiens avec des bénéficiaires du plaidoyer Études de cas Récits de changement Recherche sur les changements de pratiques et de comportements Statistiques sur la mise en œuvre de lois et politiques



OUTIL N° 50

Questionnaire d'évaluation de plaidoyer

Questions pour nos alliés de plaidoyer :

- Quelle était votre implication dans le plaidoyer ?
- Quelle était la qualité des données factuelles sur lesquelles s'appuyait le plaidoyer ?
- Quelles informations supplémentaires auriez-vous souhaité avoir ?
- La finalité et les objectifs de plaidoyer de l'organisation étaient-ils clairs ?
- Dans quelle mesure les stratégies utilisées étaient-elles les bonnes ?
- Qu'est-ce qui permet de prouver que des changements de lois, de politiques et/ou de pratiques ont résulté du travail de plaidoyer ?
- En quoi le plaidoyer a-t-il été réussi, et pourquoi ?
- En quoi le plaidoyer ne s'est-il pas bien passé, et pourquoi ?
- Qu'avez-vous appris du plaidoyer ?

Questions pour nos cibles de plaidoyer :

- Quelle était la nature de votre relation avec l'organisation ?
- De quelles informations disposiez-vous sur la question et les messages de plaidoyer avant que l'organisation n'entre en contact avec vous ?
- Quel était le niveau d'efficacité des informations et données factuelles sur la question que l'organisation vous a fournies ?
- Qu'avez-vous fait en conséquence du plaidoyer ?
- Quels changements avez-vous apportés à des lois, politiques et/ou pratiques en conséquence du plaidoyer ?
- L'organisation aurait-elle pu faire quelque chose pour être plus efficace ? Si oui, quoi ?

Questions pour les bénéficiaires et les communautés affectées par la question :

- Avez-vous observé des changements dans des lois, des politiques et/ou des pratiques ?
- Si des changements sont intervenus, comment vous ont-ils affectés, vous et votre communauté ?
- Y a-t-il eu des conséquences inattendues ? Si oui, lesquelles ?
- Reste-t-il des problèmes non résolus ? Si oui, lesquels ?

Questions à nous poser à nous-mêmes :

- Avons-nous choisi la bonne question de plaidoyer ? Si non, pourquoi ?
- Nos données factuelles et notre analyse étaient-elles suffisantes pour soutenir notre plaidoyer ? Si non, pourquoi ?
- Avons-nous identifié les bonnes solutions potentielles et démontré les liens avec les problèmes sources ? Si non, pourquoi ?
- Avons-nous donné aux bénéficiaires des communautés affectées par la question les moyens de participer à notre plaidoyer lors des phases de sélection de la question, de planification et d'exécution ? Si non, pourquoi ?
- La finalité et les objectifs de notre plaidoyer étaient-ils appropriés ? Si non, pourquoi ?
- Avons-nous suffisamment de ressources pour notre plaidoyer ? Si non, pourquoi ?

- Avec quel degré d'efficacité avons-nous utilisé nos Intrants pour réaliser nos Produits ?
- Avons-nous ciblé les bonnes personnes et les avons-nous influencées de la manière la plus efficace possible ? Si non, pourquoi ?
- Avons-nous utilisé les bonnes Activités pour convaincre les cibles de nos messages de plaidoyer ?
- Dans quelle mesure nos Produits ont-ils eu les Effets directs souhaités, et y a-t-il eu des conséquences inattendues ?
- Qu'est-ce qui nous permet d'affirmer que nous avons influencé des décideurs à changer d'opinion, d'attitude et/ou de comportement à l'égard de la question de plaidoyer ?
- Quelles sont les preuves que des lois, des politiques et/ou des pratiques ont changé en conséquence de notre plaidoyer ?
- Quel degré de changement ont connu les bénéficiaires au sein des communautés affectées par la question ?
- Quels facteurs externes inattendus ont eu un impact sur notre plaidoyer ? Dans quelle mesure aurions-nous pu les prévoir ?
- Y a-t-il eu des conséquences inattendues supplémentaires ? Si oui, lesquelles ?
- En quoi le plaidoyer a-t-il été réussi, et pourquoi ?
- En quoi le plaidoyer ne s'est-il pas bien passé, et pourquoi ?
- Quels enseignements avons-nous tirés pour faire mieux la prochaine fois ?

SECTION H Exercices de formation



EXERCICE N° 54

Les bases du suivi, de l'examen et de l'évaluation de plaidoyer

- Objectif** Comprendre les termes de base qui sont importants en matière de suivi, d'examen et d'évaluation du plaidoyer, et les liens avec la planification
- TYPE** Exercice en groupe
- MÉTHODES** Jeu des paires, discussion plénière
- PRÉPARATION PRÉALABLE**
1. À l'aide des notes de formation des pages 122-123 de la Section F1 (planification) et des pages 212-214 de la Section H (suivi, examen et évaluation), inscrivez ou tapez tous les mots clés sur des feuilles de format A4 (un mot par feuille). Selon le nombre de participants, ces mots vont pouvoir inclure Suivi, Examen, Évaluation, Intransigent, Activité, Produit, Effet direct, Impact, Risque, Hypothèse, Redevabilité, Apprentissage et Participation.
 2. À l'aide de ces mêmes notes de formation, inscrivez ou tapez toutes les définitions de ces mots-clés sur d'autres feuilles de format A4 (une définition par feuille), en veillant à ce que tous les mots choisis aient une définition correspondante.
 3. Si vous avez tapé les mots et définitions, n'oubliez pas de les imprimer sur des feuilles de format A4.
 4. Il est important de créer suffisamment de mots et définitions pour que chaque participant ait une seule feuille de papier. Si nécessaire, limitez votre liste ou répétez certaines combinaisons de mots/définitions. Si le nombre de participants est impair, un facilitateur doit participer pour avoir des paires complètes.
- ÉTAPES**
1. Mélangez les feuilles de mots et de définitions.
 2. Donnez une feuille à chaque participant, en posant la feuille à l'envers sur la table.
 3. Donnez le signal de départ du jeu, en demandant aux participants de trouver leur seconde moitié. Autrement dit, le participant qui a un mot doit trouver la définition correspondante, et le participant qui a une définition doit trouver le mot correspondant.
 4. Lorsque les participants ont trouvé leur partenaire, invitez les binômes à discuter entre eux pour savoir s'ils sont ou non d'accord avec la définition, et pourquoi. Accordez-leur du temps pour cela.
 5. Invitez les participants à regagner leur place et demandez à chaque binôme de partager ses réflexions sur son mot et sa définition. Une fois que chaque binôme s'est exprimé, affichez son mot et sa définition côte à côte au mur à l'aide de punaises ou de ruban adhésif.



EXERCICE N° 55

Assurer le suivi du plaidoyer

- Objectif** Comprendre quelles sont les données à suivre dans un projet de plaidoyer, et comment les obtenir
- CONTEXTE** Exercice en groupe. N.B. : cet exercice exige que les participants aient apporté avec eux un modèle logique, un cadre logique ou une fiche de planification, ou qu'ils aient réalisé un modèle logique (OUTIL N° 30 : Modèle logique de plaidoyer) ou un cadre logique (OUTIL N° 31 : Cadre logique de plaidoyer) ou un plan de plaidoyer (OUTIL N° 33 : Fiche de planification des activités) dans le cadre de l'atelier (ces trois outils se trouvent dans la Section F1).
- MÉTHODES** Discussion en petits groupes, commentaires créatifs, discussion plénière
- DOCUMENT À DISTRIBUER** OUTIL N° 49 : Journal de suivi et d'examen de données

- ÉTAPES
1. Renvoyez les participants à ce qu'ils ont étudié lors de l'étape de planification, et demandez-leur de revoir leur modèle ou cadre logique, ainsi que leur fiche de planification d'activités.
 2. Divisez les participants en petits groupes de trois ou quatre personnes, de préférence les mêmes que celles qui ont travaillé ensemble sur la planification.
 3. Demandez à la moitié de ces groupes d'identifier les données quantitatives qu'ils vont devoir collecter pour assurer le suivi et l'examen des indicateurs qu'ils ont définis, et à l'autre moitié de faire la même chose pour les données qualitatives.
 4. Invitez les participants à être spécifiques sur la façon dont ils vont obtenir ces données, les documents qu'ils vont prendre en compte, les personnes auxquelles ils vont demander des données, etc. Pour les aider, encouragez-les à utiliser l'OUTIL N° 49 : Journal de suivi et d'examen de données.
 5. Facilitez une séance de commentaires et une discussion plénière sur les principaux thèmes et approches qui ressortent. Encouragez-les à faire part d'expériences concrètes qu'ils ont vécues, lorsque c'est possible.



EXERCICE N° 56

Évaluer le plaidoyer

Objectif Identifier les bonnes pratiques en matière d'évaluation de plaidoyer

TYPE Cet exercice fonctionne mieux avec un groupe d'au moins huit personnes, et encore mieux s'ils sont plus de huit. Néanmoins, il peut aussi se réaliser avec un plus petit groupe.

MÉTHODES Travail en binômes, discussion en petits groupes, jeu de rôle, discussion plénière

DOCUMENT À DISTRIBUER OUTIL N° 50 : Questionnaire d'évaluation de plaidoyer

- ÉTAPES
1. Sélectionnez une question de plaidoyer. Il peut s'agir d'une question réelle sur laquelle les participants travaillent en dehors de l'atelier de formation, d'une question qu'ils ont choisie dans le cadre de l'atelier, ou d'une étude de cas (réelle ou imaginée, mais fournie par le facilitateur de l'atelier).
 2. Si possible, divisez les participants en quatre groupes de deux. Attribuez à chaque binôme une identité, à savoir :
 - l'organisation
 - les alliés du plaidoyer
 - les cibles du plaidoyer
 - la communauté affectée.
 Si le groupe compte moins de huit participants, donnez à chaque binôme une double identité.
 3. Chaque binôme doit maintenant planifier et préparer. Selon leur identité, les binômes vont se voir interrogés pour l'évaluation. Ils vont aussi devoir interroger un autre binôme qui leur a été affecté. Dans ces deux cas, ils vont devoir réfléchir à la manière de répondre aux questions et de poser des questions, en s'aidant de l'OUTIL N° 50 : Questionnaire d'évaluation de plaidoyer.
 4. Invitez chaque binôme, tour à tour, à se livrer à un jeu de rôle avec l'autre binôme, en tant qu'interrogateur et en tant qu'interrogé. Invitez les autres binômes à observer.
 5. Après chaque jeu de rôle, facilitez une discussion plénière sur ce qui a bien fonctionné et moins bien fonctionné. Orientez la discussion vers les thèmes d'apprentissage communs et les bonnes pratiques d'évaluation d'un plaidoyer.

1

Explication des méthodes d'exercice

Voici une explication des méthodes couramment utilisées pour les exercices de formation de ce guide :

Analyse de scénario	Cet exercice consiste à utiliser une série d'événements fictifs (un scénario) pour explorer des idées. Ces scénarios doivent s'inspirer des réalités du contexte dans lequel s'inscrit l'atelier de formation, et refléter les problématiques que rencontrent concrètement les organisations et communautés dont sont issus les participants.
Brainstorming	Les participants disent ce qui leur vient immédiatement à l'esprit sur un sujet. Ils y réfléchissent de manière intensive et collective, et partagent leurs réflexions sur le sujet. Un membre du groupe est généralement chargé de noter les réponses de chacun.
D'accord / Pas d'accord	À la lecture d'une affirmation, les participants doivent se positionner sur une ligne de façon à indiquer dans quelle mesure ils sont d'accord ou pas d'accord avec cette affirmation.
Dessin	Les participants font un dessin ou tracent un schéma pour exprimer ce qu'ils pensent, puis l'expliquent aux autres participants.
Discussion en petits groupes	Des groupes de quatre à huit participants ont une discussion structurée. On peut ensuite les inviter à faire une présentation formelle devant l'ensemble des participants (en plénière), ou à faire des commentaires dans le cadre d'une discussion plénière (cf. ci-dessous).
Discussion plénière	Une discussion à laquelle l'ensemble du groupe participe.
Études bibliques	Les participants lisent des passages et/ou exemples de la Bible et en discutent. De cette discussion vont ressortir des points d'apprentissage clés.
Études de cas	Des expériences de participants ou des récits écrits de partenaires de Tearfund font l'objet d'une discussion dont vont ressortir des points d'apprentissage clés.
Fil du pouvoir	On remet aux participants des photos de personnes qu'ils doivent accrocher sur un fil en les classant par ordre de pouvoir, du plus puissant au moins puissant.
Hiérarchisation	Les participants doivent classer une sélection d'objets, d'affirmations ou de documents selon certains critères (utilité ou faisabilité, par exemple).
Jeu de rôle	On donne aux participants un exercice dans lequel ils doivent interpréter un rôle. Après le jeu de rôle, il est important de bien discuter de l'interprétation donnée, tant du point de vue des observateurs que des interprètes. Cet exercice aide les participants à traduire la théorie en pratique.
Jeu des paires	On remet aux participants un mot ou une phrase sur une note repositionnable ou un bout de papier, et on leur demande de trouver l'autre moitié de leur « paire », autrement dit la personne qui possède le mot ou la phrase correspondant. Ce jeu fonctionne bien lorsque les paires sont composées d'un mot et d'une définition de ce mot.
Notes repositionnables ou fiches cartonnées	Les participants les utilisent pour noter des mots ou des phrases rapidement. On les affiche ensuite généralement au mur, sur une feuille de papier ou un tableau de conférence, ou au sol, avant de poursuivre la discussion. Cette méthode permet de veiller à ce que tout le monde participe et elle aide les participants à exprimer leurs réactions aux sujets traités.
Recherche sur Internet	Le facilitateur ou les participants utilisent un appareil doté d'une connexion Internet (ex. ordinateur, téléphone portable, tablette) pour taper des mots ou des phrases dans un moteur de recherche tel que Google, Bing ou Yahoo!. Le moteur de recherche produit alors une liste de sites Web contenant des informations liées à la recherche. Il est important de bien choisir les mots ou phrases de recherche pour optimiser les résultats de recherche.

Réflexion	Les participants réfléchissent à un sujet, généralement individuellement et en silence. On peut ensuite les inviter à partager leurs réflexions.
Travail en essaim	Les participants se tournent vers les personnes qui se trouvent à côté d'eux et discutent d'un sujet de manière rapide et immédiate. Quelques participants résumant ensuite généralement leur discussion au bénéfice du groupe tout entier.
	Les méthodes suivantes ne figurent pas parmi les exercices de ce guide, mais vous pouvez les utiliser en complément :
Atelier carrousel	Des travaux réalisés par les participants sont affichés au mur pour permettre à tout le monde de les voir. Les participants posent des questions à ceux qui les ont rédigés ou dessinés.
Pastilles	Petites pastilles adhésives que les participants utilisent pour voter pour l'option qu'ils préfèrent. Par exemple, des feuilles de papier portant différentes définitions sont affichées au mur. Les participants collent une pastille sur les définitions qu'ils approuvent ou préfèrent. Cette méthode permet de veiller à ce que tout le monde participe et prenne des décisions individuellement.

Matériel

Voici une liste de contrôle du matériel nécessaire suggéré pour accomplir les exercices du présent guide :

- Colle
- Ficelle et pinces
- Fiches cartonnées (utiles en l'absence de notes repositionnables)
- Marqueurs de différentes couleurs
- Notes repositionnables
- Papier
- Pâte adhésive
- Punaies
- Ruban adhésif
- Stylos à bille
- Tableau de conférence et grandes feuilles

2

Suggestions d'exercices dynamisants

Ce sont des jeux et des exercices que vous pouvez utiliser pour stimuler les participants pendant un atelier de formation. L'idéal est de les utiliser en début de journée et immédiatement après une pause café ou déjeuner. Nous avons également inclus des jeux et exercices à utiliser au début et à la fin de l'atelier de formation.

Exercices dynamisants

■ Le jeu des nombres

En groupe, les participants doivent essayer de compter jusqu'à 20, tour à tour, sans parler en même temps. Chaque participant annonce un nombre et si deux personnes parlent en même temps, le jeu doit recommencer.

■ La signature

Invitez les participants à se lever, puis demandez-leur de « signer » leur nom en l'air avec la main droite, puis la main gauche, le pied droit, le pied gauche et enfin le postérieur !

■ Le passage de balle

Demandez aux participants de se tenir debout en cercle et de faire circuler une balle de l'un à l'autre le plus rapidement possible. Chronométrez chaque tour complet et encouragez les participants à réduire leur temps. C'est un bon travail d'équipe et vous risquez d'être surpris de la rapidité avec laquelle ils peuvent le faire lorsqu'ils se mettent d'accord sur une tactique. Il n'y a qu'une seule règle : chaque participant doit toucher la balle.

■ La mer infestée de requins

Placez des feuilles de papier au sol pour désigner la terre ferme sur laquelle les participants doivent se tenir lorsque la musique s'arrête et que vous criez « requins ». Jouez des petits bouts de musique. Chaque fois que la musique s'arrête, retirez des feuilles de papier de façon à ce qu'il n'y en ait pas assez pour tout le monde lorsque vous criez « requins » et que les participants doivent regagner la terre ferme. Vous pouvez ainsi retirer progressivement du papier jusqu'à ce qu'il n'en reste que pour un participant qui sera désigné le « gagnant ».

■ Les regroupements

Les participants doivent former une ligne selon un ordre qui peut être déterminé par la première lettre de leur prénom, leur mois de naissance, ou leur lieu de résidence (ex. d'est en ouest ou du nord au sud, ou d'après la première lettre de leur localité). Vous pouvez leur demander de le faire sans parler ou en communiquant par des gestes. Vous pouvez également utiliser cet exercice pour mélanger les participants avant de les diviser en petits groupes de travail.

■ Le cocktail de fruits

Faites asseoir les participants sur des chaises en cercle et attribuez à chaque participant un nom de fruit ; selon la taille du groupe, vous allez choisir quatre ou cinq noms de fruits. Lorsque vous annoncez le nom d'un fruit, par exemple « Orange ! », les participants portant ce nom de fruit doivent se lever, courir à l'extérieur du cercle et regagner leur siège le plus rapidement possible. Vous pouvez appeler plusieurs fruits à la fois, ou tous les fruits en même temps en disant « cocktail de fruits ! ».

■ Le ballon sous le menton

Invitez les participants à se tenir debout sur deux lignes. La première personne de chaque ligne tient un ballon sous le menton et le passe à la personne suivante qui le reçoit sous le menton également. Il est interdit de se servir de ses mains ! Si le ballon tombe, il doit repartir au début de la ligne. La ligne gagnante est celle qui parvient la première à faire passer le ballon jusqu'à la dernière personne.

Jeux de
présentation

- **L'interview**
Les participants se mettent par deux et s'interviewent pendant quelques minutes avant de rapporter au reste du groupe ce qu'ils ont appris sur leur partenaire. Vous pouvez spécifier trois éléments d'information qu'ils doivent chercher à connaître, ou leur demander d'essayer de trouver cinq (ou plus !) éléments qu'ils ont en commun.
- **Présentations express**
Accordez aux participants un temps spécifique au cours duquel ils doivent rencontrer le plus de personnes possible, noter leur nom et leur réponse à une question (utilisez la même question pour tout le monde). Cet exercice fonctionne bien avec un grand groupe. Pour les petits groupes, il vous suffit de réduire le temps accordé.
- **Le nœud humain**
Les participants se tiennent debout en formant un petit cercle. Chaque participant tend les mains vers le centre du cercle et saisit deux mains (appartenant à deux personnes différentes !). Ils doivent ensuite défaire le nœud qu'ils viennent de former, mais sans défaire le cercle. C'est un bon exercice à faire en début de formation pour briser la glace et amener les participants à prendre conscience de l'importance de travailler ensemble et apprendre à se connaître.
- **Passer le ballon**
Les participants sont debout en cercle. Ils se lancent un ballon dans n'importe quel ordre. Le participant qui reçoit le ballon doit partager un élément d'information le concernant (vous pouvez préparer une liste d'éléments de votre choix, que vous pourrez changer de temps en temps).
- **Passer le ballon (seconde version)**
Toujours en cercle, chaque participant se présente en donnant son nom et en précisant d'où il est ou ce qu'il fait. Puis le premier participant (A) lance le ballon à un autre participant (B) en disant « Bonjour B, je m'appelle A ». B lance ensuite le ballon à un autre participant (C) en disant « Bonjour C, je m'appelle B ». Le jeu se poursuit ainsi pendant un moment, avant d'inviter chaque participant à répéter le nom des autres participants dans l'ordre du cercle.
- **Papier toilette**
Les participants sont debout en cercle. Donnez aux participants différentes longueurs de papier toilette (ex. une feuille, trois feuilles ou quatre feuilles). Le nombre de feuilles correspond au nombre d'éléments d'information que les participants doivent partager à leur sujet. Vous pouvez utiliser cet exercice pour amener les participants à se présenter, mais aussi pour obtenir un retour d'information ou soulever des idées et des questions.

Jeux
d'évaluation

- **Lettre à soi-même au début**
Cet exercice est à faire au début de la formation. Les participants s'écrivent une carte postale sur laquelle ils indiquent ce qu'ils espèrent tirer ou apprendre de la formation. Vous récupérez ces cartes et les redonnez aux participants à la fin de la formation, pour qu'ils voient si la formation a répondu à leurs attentes. Vous pouvez en discuter au cours de la dernière séance.
- **Lettre à soi-même à la fin**
Lors de la dernière séance de formation, invitez les participants à s'écrire une lettre ou une carte postale sur laquelle ils indiquent une chose qu'ils ont apprise, une chose qu'ils veulent mettre en pratique à leur retour au travail, une chose qu'ils vont faire désormais différemment, ou un élément d'apprentissage qu'ils vont transmettre à quelqu'un d'autre.
- **Le thermomètre**
Utilisez l'image d'un thermomètre, sur laquelle vous allez inscrire en haut une question invitant les participants à dire ce qu'ils pensent de la séance. Donnez-leur des pastilles adhésives ou des fiches repositionnables pour exprimer leur opinion. Par exemple, ils peuvent placer une pastille adhésive à une température élevée pour indiquer qu'ils ont adoré la séance, ou à une température basse s'ils ne l'ont pas aimée du tout. Vous pouvez aussi utiliser cette méthode comme système de vote, pour indiquer ce que les participants pensent d'une idée spécifique ou d'un autre élément. Par exemple,

vous pouvez utiliser comme question « Mon organisation devrait-elle faire du plaidoyer conjoint ? » et les participants vont placer une pastille adhésive à une température élevée pour indiquer qu'ils pensent que c'est très important, ou à une température basse pour indiquer que c'est sans importance ou inopportun.

■ **La cible murale**

Comparable à l'idée du thermomètre. Les participants peuvent placer des pastilles adhésives sur une cible, en réponse à une question concernant une séance ou un sujet.

■ **Le lancer de ballon**

Les participants sont debout en cercle et se lancent un ballon dans n'importe quel ordre. Le participant qui reçoit le ballon doit citer une chose qu'il a apprise.

■ **La ficelle**

Les participants sont debout en cercle. Donnez une pelote de ficelle à un participant qui doit citer une chose qu'il a apprise et qu'il va mettre en pratique. Ce participant tient le bout de la ficelle et lance la pelote à un autre participant. Le deuxième participant cite également une chose qu'il a apprise, tient la ficelle et lance la pelote à un troisième participant, et ainsi de suite. À la fin, faites le tour et coupez toutes les longueurs de ficelle au centre du cercle, de façon à ce que chaque participant se retrouve avec un bout de ficelle en main. Ce bout de ficelle pourra leur rappeler leur formation à leur retour au travail.

■ **La révision alphabétique**

Demandez à chaque participant de citer tour à tour un mot se rapportant à la formation en parcourant les lettres de l'alphabet.

■ **L'émission-jeu**

Préparez six à huit questions se rapportant au contenu de la formation, y compris une question amusante. Divisez les participants en deux équipes (selon la taille du groupe) et demandez à chaque équipe de se choisir un nom et un son représentant le buzzer. Lisez les questions du quiz. Les équipes doivent faire le son de buzzer qu'elles ont choisi pour répondre à une question.

■ **Le quiz**

Divisez les participants en deux équipes et demandez à chaque équipe de réfléchir à des questions qu'ils vont poser à l'autre équipe. Tour à tour, chaque équipe pose une question avant de répondre à la question de l'autre équipe. Si les deux équipes sont à égalité en nombre de réponses correctes, départagez-les en posant une question finale à laquelle les équipes vont devoir répondre le plus rapidement possible pour gagner.

■ **La révision créative**

Divisez les participants en groupes et invitez chaque groupe à créer une chanson, une danse ou une pièce de théâtre de cinq minutes pour couvrir ce qu'ils ont appris. Ils vont ensuite interpréter leur création devant les autres participants.

Jeu d'analyse

■ **La montgolfière**

Vous pouvez utiliser cette image comme exercice d'analyse pour un projet ou une question spécifique. Demandez aux participants ce qui fait voler la montgolfière, ce qui la maintient au sol et ce qui peut la faire changer de cap (ex. les nuages). Rappelez ensuite cette image au projet ou à la question. Par exemple, imaginez que les passagers qui se trouvent dans la nacelle sont les parties prenantes ; vous pourriez alors demander au groupe qui peut les aider dans leur projet et à qui ils vont devoir rendre des comptes.

Jeu de la finale

■ **Le cercle d'excellence**

À la fin de la formation, tous les participants se tiennent debout en cercle. Faites le tour du cercle en encourageant et en félicitant chaque participant, et en leur rappelant ce qu'ils ont appris. Ils font désormais partie d'un cercle d'excellence ! En guise de célébration, vous pouvez commencer à applaudir ou à faire des sons ou des mouvements que les participants vont devoir reproduire alors que vous faites le tour du cercle. Au fur et à mesure que les participants se joignent aux autres, le son monte en puissance.

3

Exemple de programme pour un atelier d'une journée

09.00	Séance 1 <ul style="list-style-type: none"> • Présentations • Qu'est-ce que le plaidoyer ? • À quel niveau le plaidoyer intervient-il ? • Les rôles potentiels de l'acteur de plaidoyer
10.30	Pause café
11.00	Séance 2 <ul style="list-style-type: none"> • Raisons de s'impliquer dans un travail de plaidoyer • Pourquoi le plaidoyer ? • Les fondements bibliques du plaidoyer
12.30	Déjeuner
13.30	Séance 3 <ul style="list-style-type: none"> • Le Cycle de plaidoyer • Évaluer les étapes du Cycle de plaidoyer que les participants veulent explorer • Pratique à l'aide d'un OUTIL de plaidoyer de la Section D, E, F, G ou H selon l'étape que les participants ont choisi d'explorer
15.00	Pause café
15.30	Séance 4 <ul style="list-style-type: none"> • Pratique à l'aide d'un OUTIL de plaidoyer (suite) • Partage d'apprentissage des outils • Partage d'études de cas • Jeux de rôle (si le temps le permet)
16.45–17.00	Résumé de la journée et conclusions

Exemple de programme pour un atelier de deux jours axé sur l'utilisation des médias en plaidoyer

	Jour 1	Jour 2
09.00	Séance 1 <ul style="list-style-type: none"> • Présentations • Qu'est-ce que le plaidoyer ? • À quel niveau le plaidoyer intervient-il ? • Les rôles potentiels de l'acteur de plaidoyer 	Séance 5 <ul style="list-style-type: none"> • Récapitulatif de la veille • Étape 3 du Cycle de plaidoyer : Planification • Élaboration d'une théorie du changement • Pratique à l'aide d'un OUTIL de la Section F1
10.30	Pause café	
11.00	Séance 2 <ul style="list-style-type: none"> • Pourquoi le plaidoyer ? • Les fondements bibliques du plaidoyer • Comprendre la politique et le pouvoir • Élaborer une vision du changement 	Séance 6 <ul style="list-style-type: none"> • Discussion sur les risques • Discussion sur la collaboration (Section F2) • Étape 4 du Cycle de plaidoyer : Action • Décider d'une position et la rédiger • Discussion sur le choix et l'utilisation de différentes méthodes de plaidoyer
12.30	Déjeuner	
13.30	Séance 3 <ul style="list-style-type: none"> • Le Cycle de plaidoyer • Étape 1 du Cycle de plaidoyer : Identification de la question • Pratique à l'aide d'un OUTIL de la Section D 	Séance 7 <ul style="list-style-type: none"> • Pratique à l'aide d'un Outil de la Section G1, Section G2 ou Section G3 • Jeux de rôle (à l'aide de messages médiatiques préparés)
15.00	Pause café	
15.30	Séance 4 <ul style="list-style-type: none"> • Étape 2 du Cycle de plaidoyer : Recherche et analyse • Pratique à l'aide d'un OUTIL de la Section E1 ou Section E2 	Séance 8 <ul style="list-style-type: none"> • Étape 5 du Cycle de plaidoyer : Suivi, examen, évaluation et apprentissage • Difficultés liées au suivi, à l'examen et à l'évaluation de plaidoyer • Pratique à l'aide d'un OUTIL de la Section H
16.45–17.00	Résumé de la journée	Résumé de la journée <ul style="list-style-type: none"> • Plans de suivi • Formulaires d'évaluation

Exemple de programme pour un atelier de trois jours réservé aux personnes travaillant dans un contexte politique difficile

	Jour 1	Jour 2	Jour 3
09.00	Séance 1 <ul style="list-style-type: none"> • Présentations • Objectifs de l'atelier • Qu'est-ce que le plaidoyer ? • À quel niveau le plaidoyer intervient-il ? • Les rôles potentiels de l'acteur de plaidoyer 	Séance 5 <ul style="list-style-type: none"> • Récapitulatif de la veille • Étape 2 du Cycle de plaidoyer : Recherche et analyse • Collecte et hiérarchisation de l'information • Comprendre les causes d'un problème • Pratique à l'aide d'un OUTIL de la Section E1 	Séance 9 <ul style="list-style-type: none"> • Récapitulatif de la veille • Étape 4 du Cycle de plaidoyer : Action • Pratique à l'aide d'outils de la Section G5
10.30	Pause café		
11.00	Séance 2 <ul style="list-style-type: none"> • Raisons de s'impliquer dans un travail de plaidoyer • Pourquoi le plaidoyer ? • Les fondements bibliques du plaidoyer • Pratique à l'aide d'un OUTIL de la Section B1 ou Section B3 	Séance 6 <ul style="list-style-type: none"> • Comprendre le contexte plus large • Pratique à l'aide d'un OUTIL de la Section E1 	Séance 10 <ul style="list-style-type: none"> • Décider d'une position et la rédiger • Choisir et utiliser différentes méthodes de plaidoyer • Évaluer les méthodes que les participants souhaitent utiliser et pratiquer à l'aide d'outils applicables de la Section G1, Section G2 ou Section G3
12.30	Déjeuner		
13.30	Séance 3 <ul style="list-style-type: none"> • Élaborer une vision du changement (à l'aide d'études de cas) • Comprendre le pouvoir et la politique • Pratique à l'aide d'un OUTIL de la Section B2 	Séance 7 <ul style="list-style-type: none"> • Étape 3 du Cycle de plaidoyer : Planification • Élaboration d'une théorie du changement • Pratique à l'aide d'outils de la Section E2 	Séance 11 <ul style="list-style-type: none"> • Étape 5 du Cycle de plaidoyer : Suivi, examen, évaluation et apprentissage • Difficultés liées au suivi, à l'examen et à l'évaluation de plaidoyer • Pratique à l'aide d'un OUTIL de la Section H
15.00	Pause café		
15.30	Séance 4 <ul style="list-style-type: none"> • Le Cycle de plaidoyer • Étape 1 du Cycle de plaidoyer : Identification de la question • Pratique à l'aide d'un OUTIL de la Section D 	Séance 8 <ul style="list-style-type: none"> • Pratique à l'aide de l'Analyse du pouvoir • Collaborer • Pratique à l'aide d'un OUTIL de la Section F1 ou Section F2 	Séance 12 <ul style="list-style-type: none"> • Jeux de rôle (à l'aide d'études de cas) • Partage d'apprentissage • Élaboration de plans de suivi et étapes suivantes
16.45–17.00	Résumé de la journée	Résumé de la journée	Résumé de la journée <ul style="list-style-type: none"> • Formulaire d'évaluation

Exemple de programme pour un atelier de cinq jours

	Jour 1	Jour 2	Jour 3	Jour 4	Jour 5
09.00	Séance 1 <ul style="list-style-type: none"> • Présentations • Espoirs et craintes • Considérations pratiques • Objectifs de l'atelier • Comprendre le Guide du plaidoyer 	Séance 5 <ul style="list-style-type: none"> • Récapitulatif de la veille • Le Cycle de plaidoyer 	Séance 9 <ul style="list-style-type: none"> • Récapitulatif de la veille • Étape 3 du Cycle de plaidoyer : Planification • Élaboration d'une théorie du changement • Indicateurs de plaidoyer • Pratique à l'aide d'un OUTIL de la Section F1 	Séance 13 <ul style="list-style-type: none"> • Récapitulatif de la veille • Étape 4 du Cycle de plaidoyer : Action • Décider d'une position et la rédiger 	Séance 17 <ul style="list-style-type: none"> • Étape 5 du Cycle de plaidoyer : Suivi, examen, évaluation et apprentissage • Identifier et surmonter les difficultés liées au suivi, à l'examen et à l'évaluation de plaidoyer
10.30	Pause café				
11.00	Séance 2 <ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-ce que le plaidoyer ? • À quel niveau le plaidoyer intervient-il ? • Les rôles potentiels de l'acteur de plaidoyer 	Session 6 <ul style="list-style-type: none"> • Étape 1 du Cycle de plaidoyer : Identification de la question • Pratique à l'aide d'un OUTIL de la Section D 	Séance 10 <ul style="list-style-type: none"> • Comprendre le pouvoir et la politique • Pratique à l'aide d'un OUTIL de la Section B2 	Séance 14 <ul style="list-style-type: none"> • Choisir et utiliser différentes méthodes de plaidoyer • Pratique à l'aide d'un OUTIL de la Section G1 ou Section G2 	Séance 18 <ul style="list-style-type: none"> • Pratique à l'aide d'un OUTIL de la Section H
12.30	Déjeuner				
13.30	Séance 3 <ul style="list-style-type: none"> • Raisons de s'impliquer dans un travail de plaidoyer • Pourquoi le plaidoyer ? • Qu'est-ce qui vous motive dans un travail de plaidoyer ? • Élaborer une vision du changement (à l'aide d'études de cas) 	Séance 7 <ul style="list-style-type: none"> • Étape 2 du Cycle de plaidoyer : Recherche et analyse • Collecte et hiérarchisation de l'information • Comprendre les causes d'un problème • Pratique à l'aide d'un OUTIL de la Section E1 	Séance 11 <ul style="list-style-type: none"> • Pratique à l'aide d'un OUTIL de la Section E2 	Séance 15 <ul style="list-style-type: none"> • Pratique à l'aide d'un OUTIL de la Section G3 • Discussion sur la Section G4 ou Section G5 s'il y a lieu 	Séance 19 <ul style="list-style-type: none"> • Partage d'apprentissage • Élaboration de plans de suivi et étapes suivantes • Formulaire d'évaluation.
15.00	Pause café				
15.30	Séance 4 <ul style="list-style-type: none"> • Les fondements bibliques du plaidoyer • Quelles sont les options de plaidoyer qui s'offrent aux chrétiens ? 	Séance 8 <ul style="list-style-type: none"> • Comprendre le contexte plus large • Pratique à l'aide d'un autre OUTIL de la Section E1 	Séance 12 <ul style="list-style-type: none"> • Décider de faire du plaidoyer ou pas • Surmonter les préoccupations, les objections et les risques • Pratique à l'aide d'un OUTIL de la Section F2 	Séance 16 <ul style="list-style-type: none"> • Jeux de rôle (à l'aide d'études de cas) avec observation et commentaires 	
16.45–17.00	Résumé de la journée				

4

Lectures complémentaires

Vous trouverez d'autres ressources de plaidoyer Tearfund sur l'Espace international d'apprentissage de Tearfund (TILZ) : http://tilz.tearfund.org/fr-fr/resources/policy_and_research, y compris les publications thématiques suivantes :

- *Why advocate on climate change?* [Pourquoi mener un plaidoyer sur le changement climatique ?] (en anglais)
- *Pourquoi plaidoyer pour la réduction des risques de catastrophes ?*
- *Pourquoi un plaidoyer sur la gouvernance et la corruption ?*
- *Pourquoi un plaidoyer sur le VIH ?*
- *Eau, assainissement et hygiène : pourquoi entreprendre un plaidoyer ?*

Vous trouverez des ressources de plaidoyer Tearfund destinées aux Églises à la rubrique L'Église du site TILZ : http://tilz.tearfund.org/themes/church/church_and_advocacy?sc_lang=fr-FR

Autres guides

- BOND Guidance Note, *The How and Why of Advocacy*, 2005 : www.innonet.org/resources/files/The_how_and_why_of_advocacy.pdf
- CARE, *Advocacy Tools and Guidelines*, 2001 : www.careclimatechange.org/files/toolkit/CARE_Advocacy_Guidelines.pdf
- Oxfam America and the Advocacy Institute, *Advocacy for Social Justice: A Global Action and Reflection Guide*, Kumarian Press, USA, 2001
- Veneklasen, Lisa with Miller, Valerie, *A New Weave of Power, People and Politics: The Action Guide for Advocacy and Citizen Participation*, World Neighbors, USA, 2002 : www.justassociates.org/ActionGuide.htm
- VSO, *Participatory Advocacy Toolkit*, 2012 : www.vsointernational.org/what-we-do/advocacy
- Wateraid, *Advocacy Sourcebook*, 2007 : www.wateraid.org/uk/what-we-do/policy-practice-and-advocacy/research-and-publications
- World Vision International, *Citizen Voice and Action Field Guide*, 2010 : www.wvi.org/local-advocacy/publication/citizen-voice-and-action-field-guide

Influence, persuasion et inspiration en faveur du changement

- Atkinson, Max, *Lend Me Your Ears*, Vermilion, London, 2004
- Program for Environmental and Regional Equity, University of Southern California, *Making Change – How Social Movements Work and How to Support Them*, 2009 : <http://dornsife.usc.edu/pere/making-change>
- The Change Agency, *Training Resources for Activists*: www.thechangeagency.org (cliquer sur « Training resources » (Ressources de formation))
- Cialdini, Robert B. *Influence – The Psychology of Persuasion*, Revised edition, HarperBusiness, USA, 2006.
- Gladwell, Malcolm, *Le point de bascule*, Transcontinental Eds, 2003
- Rose, Chris, *How to Win Campaigns – Communications for Change*, 2nd edition, Earthscan, London, 2010
- Straker, David, *Changing Minds*: www.changingminds.org

Pouvoir et politique

- Chapman, Jennifer, *Rights-Based Development: The Challenge of Change and Power*, Global Poverty Research Group, 2005 : www.gprg.org/pubs/workingpapers/pdfs/gprg-wps-027.pdf
- ODI, *Mapping Political Context*, 2006 : www.odi.org.uk/resources/download/152.pdf
- Weston, Drew, *The Political Brain*, Public Affairs, USA, 2007

Identification de la question et recherche

- ODI, *Tools for Policy Impact*, 2004: www.odi.org.uk/resources/download/156.pdf
- VSO, *Simple Toolkit for Advocacy Research Techniques*, 2nd edition, 2012 : www.vsointernational.org/what-we-do/advocacy (cliquer sur le lien vers le PDF)

Planification du plaidoyer

- ActionAid, *Critical Webs of Power and Change*, 2005 : www.alnap.org/resource/8096

Engagement citoyen

- International Institute for Environment and Development, *PLA Notes 43: Advocacy and Citizen Participation*, 2002: <http://pubs.iied.org/pdfs/9133IIED.pdf>
- Just Associates, *Making Change Happen – Advocacy and Citizen Participation*, 2002 : www.justassociates.org/en/resources/making-change-happen

Collaboration

- The POLICY Project, *Networking for Policy Change: An Advocacy Training Manual*, 1999 : www.policyproject.com/pubs/AdvocacyManual.pdf
- Prevention Institute, *Developing Effective Coalitions: An Eight Step Guide*, 2002 : www.preventioninstitute.org/component/jlibrary/article/id-104/288.html
- Starkey, Paul, *Réseaux pour le développement*, Forum international pour le transport rural et le développement, 1998

Communication

- Atkinson, Max, *Speechmaking and Presentation Made Easy*, Vermilion, London, 2008
- ODI, *Successful Communication*, 2005: www.odi.org.uk/resources/download/155.pdf

Médias sociaux et numériques en plaidoyer

- The Info-Activism How-To Guide: Strategies and tools for digital campaigning: <http://howto.informationactivism.org> (voir également Tactical Tech : www.tacticaltech.org)
- Concernant la téléphonie mobile en plaidoyer : Frontline SMS, www.frontlinesms.com, et Our Mobile World, www.ourmobileworld.org

Lobbyisme

- ODI, *Policy Engagement*, 2006: www.odi.org.uk/resources/download/160.pdf

Mobilisation et campagnes

- Coe, Jim and Mayne, Ruth, *Is Your Campaign Making a Difference?*, NCVO Publications, London, 2008
- Kingham, Tess and Coe, Jim, *The Good Campaigns Guide – Campaigning for Impact*, 2nd edition, NCVO Publications, London, 2005
- Lamb, Brian, *The Good Guide to Campaigning and Influencing*, 3rd edition, NCVO Publications, London, 2011
- Lattimer, Mark, *The Campaigning Handbook*, 2nd edition, Directory of Social Change, London, 2000

Droits de l'homme

- Pour obtenir des informations sur les sommets, conférences et événements des Nations Unies : www.un.org/fr/events/index
- Liste des organisations des Nations Unies : www.unsystem.org
- Pour obtenir des informations et des données sur différents pays et thèmes, consultez : www.banquemondiale.org, www.imf.org/external/french/index.htm, www.unicef.org/french, www.undp.org/content/undp/fr/home
- Amnesty International : www.amnesty.org/fr
- Human Rights Watch : www.hrw.org

Surveillance des politiques et des budgets

- CAFOD, Christian Aid et Trocaire, *La surveillance des politiques gouvernementales : Une boîte à outils pour les organisations de la société civile en Afrique* : www.trocaire.org/sites/trocaire/files/resources/policy/monitoring-government-policies-toolkit.pdf.pdf
- Fundar, International Human Rights Internship Program and International Budget Project, *Dignity Counts – A Guide to Using Budget Analysis to Advance Human Rights*, 2004 : www.iie.org/en/Programs/IHRIP/Publications (cliquer sur le lien vers le PDF)
- International Budget Partnership, *Un guide pour le travail budgétaire, édition révisée*, 2001 : www.internationalbudget.org/wp-content/uploads/Guide-to-Budget-Work-%E2%80%93-French.pdf
- The Transparency and Accountability Initiative, *Open Government Guide*, 2013 : www.opengovguide.com

Suivi, évaluation et apprentissage

- BOND Impact Builder (plateforme en ligne d'outils de résultats, indicateurs et collecte de données) : <http://my.bond.org.uk/impact-builder>
- Chapman, Jennifer and Wameyo, Amboka, ActionAid, *Monitoring and Evaluating Advocacy: A Scoping Study*, 2001: www.eldis.org/vfile/upload/1/document/0708/DOC21800.pdf
- Community Sustainability Engagement Evaluation Toolbox: www.evaluationtoolbox.net.au (cliquer sur « Behaviour Change » (Modification des comportements))
- European Ecumenical Alliance, *Advocacy Evaluation Guide*, 2010 : www.e-alliance.ch/en/s/advocacy-capacity/resources/evaluating-advocacy-activities
- The Evaluation Exchange, *What's Different About Evaluating Advocacy and Policy Change?*, 2007 : www.hfrp.org/evaluation/the-evaluation-exchange/issue-archive/advocacy-and-policy-change/what-s-different-about-evaluating-advocacy-and-policy-change
- Monitoring and Evaluation: www.mande.co.uk

- Organizational Research Services for the Annie E. Casey Foundation, *A Guide to Measuring Advocacy and Policy*, 2007 : www.aecf.org/upload/publicationfiles/DA3622H5000.pdf
- Organizational Research Services for the Annie E. Casey Foundation, *A Handbook of Data Collection Tools for Measuring Advocacy and Policy*, 2007 : www.organizationalresearch.com/publicationsandresources/a_handbook_of_data_collection_tools.pdf

La recherche des documents en ligne et l'accès aux sites Web remontent au mois de mai 2014.

Liste des exercices

EXERCICE N° 1	Comprendre le plaidoyer	15	EXERCICE N° 32	Cartographie du pouvoir et identification des cibles	116
EXERCICE N° 2	Les niveaux de plaidoyer	15	EXERCICE N° 33	Plaidoyer conjoint : oui ou non ?	117
EXERCICE N° 3	Comprendre ce que font les acteurs de plaidoyer	16	EXERCICE N° 34	Collaborer	118
EXERCICE N° 4	Reconnaître la bonne pratique	16	EXERCICE N° 35	Décider de faire du plaidoyer ou pas	135
EXERCICE N° 5	Appliquer la bonne pratique	17	EXERCICE N° 36	Planifier pour maximiser l'impact	135
EXERCICE N° 6	Comprendre la pauvreté	27	EXERCICE N° 37	Préparer des messages de plaidoyer	136
EXERCICE N° 7	Les avantages et les inconvénients du plaidoyer	27	EXERCICE N° 38	Argumentaire d'ascenseur	137
EXERCICE N° 8	Comprendre les motivations du plaidoyer	28	EXERCICE N° 39	Les difficultés à définir des indicateurs de plaidoyer	137
EXERCICE N° 9	Comprendre notre propre pouvoir et influence	37	EXERCICE N° 40	Élaborer des indicateurs de plaidoyer et des moyens de mesure	138
EXERCICE N° 10	Comprendre le pouvoir	37	EXERCICE N° 41	Identifier et réduire les risques de plaidoyer	149
EXERCICE N° 11	Le « fil du pouvoir »	39	EXERCICE N° 42	Surmonter des préoccupations courantes en matière de travail de plaidoyer	150
EXERCICE N° 12	Comprendre la politique	40	EXERCICE N° 43	Relever les défis qui se posent aux chrétiens en plaidoyer	150
EXERCICE N° 13	Analyse du pouvoir	41	EXERCICE N° 44	Jeu de rôle de réunion de lobbyisme	160
EXERCICE N° 14	Évaluer l'espace politique	41	EXERCICE N° 45	Mobiliser : planifier des actions de campagne	170
EXERCICE N° 15	Le rôle de l'Église dans le plaidoyer	54	EXERCICE N° 46	Communiqué de presse	180
EXERCICE N° 16	Les défenseurs dans la Bible	55	EXERCICE N° 47	Entretien radiophonique	180
EXERCICE N° 17	Jésus et le pouvoir	56	EXERCICE N° 48	Comprendre les droits de l'homme	191
EXERCICE N° 18	Les étapes du Cycle de plaidoyer	64	EXERCICE N° 49	Reconnaître les violations des droits de l'homme	191
EXERCICE N° 19	Notre organisation peut-elle faire du plaidoyer ?	66	EXERCICE N° 50	Rédiger une plainte pour violation des droits de l'homme	192
EXERCICE N° 20	Identifier et hiérarchiser les questions de plaidoyer	79	EXERCICE N° 51	Identifier un contexte politique difficile	208
EXERCICE N° 21	« Mais pourquoi ? » et « Et alors ? »	80	EXERCICE N° 52	Adapter des plans de plaidoyer dans un contexte politique difficile	209
EXERCICE N° 22	Élaborer une « vision du changement »	81	EXERCICE N° 53	Préparer et mener un plaidoyer dans un contexte politique difficile	209
EXERCICE N° 23	Imaginer les gros titres de la presse	82	EXERCICE N° 54	Les bases du suivi, de l'examen et de l'évaluation de plaidoyer	223
EXERCICE N° 24	Évaluer l'objectivité et l'utilité des informations	99	EXERCICE N° 55	Assurer le suivi du plaidoyer	223
EXERCICE N° 25	Collecter les informations	100	EXERCICE N° 56	Évaluer le plaidoyer	224
EXERCICE N° 26	Analyse des politiques et des pratiques	101			
EXERCICE N° 27	Analyse des ressources	101			
EXERCICE N° 28	Bien cerner la question	114			
EXERCICE N° 29	Cartographie et analyse des parties prenantes	114			
EXERCICE N° 30	Analyse des alliés et des opposants	115			
EXERCICE N° 31	Les voies d'influence	116			

Notes

Notes

Remerciements

Nous tenons à remercier tous les collaborateurs et partenaires de Tearfund qui ont aidé à tester sur le terrain cette seconde édition :

- Argentine et Pérou : Paz y Esperanza
- Bangladesh, sous la direction de Patrick Palma : Koinonia, The Salvation Army, Garo Baptist Convention, LAMB, Baptist Aid, World Concern Bangladesh et Bangladesh Nazarene Mission
- Inde : CANA (Christian AIDS/HIV National Alliance), Discipleship Centre, Evangelical Fellowship of India, EFICOR (Evangelical Fellowship of India Commission on Relief), Emmanuel Hospital Association (EHA)
- Népal : United Mission to Nepal et International Nepal Fellowship
- Nigéria : RURCON (Rural Development Counsellors for Christian Churches in Africa) et CRUDAN (Christian Rural and Urban Development Association of Nigeria)
- Pakistan, sous la direction de Saima Williams : Partner Aid, International Civil Society Action Network (ICAN) et Open Theological Seminary (OTS)
- Zambie : Jesus Cares Ministries
- Zimbabwe : Evangelical Fellowship of Zimbabwe (EFZ)

Nous remercions les collaborateurs de Tearfund suivants pour leurs commentaires : Catriona Dejean, Helen Heather, Dewi Hughes, Jo Khinmaung, Melissa Lawson, Sarah Newnham, Ben Niblett, Sarah Pickwick, Laura Taylor, Richard Weaver, Ben Webster, Esther Williams, Sue Yardley.

Nous sommes reconnaissants aux partenaires suivants, passés et présents, pour l'importante contribution qu'ils nous ont apportée en partageant leur apprentissage à travers des études de cas :

- Ação Evangélica, Brésil
- Agape
- Alliance des Églises Évangéliques, Rwanda
- Asha
- Asociación para una Sociedad más Justa
- Association of Evangelicals of Liberia
- Christian Community Services of Mount Kenya East
- Churches in Bulawayo
- Diaconia
- EFICOR
- Emmanuel Hospital Association
- Evangelical Association of Malawi
- FALE
- Fédération des Écoles Protestantes d'Haïti
- Fondation Haïtienne de l'Enseignement Privé
- HEED (Health, Education and Economic Development)
- JEMED (Jeunesse en Mission Entraide et Développement)
- Joint Relief Ministry
- Kale Heywet Church Development Programme
- Mekong Minority Foundation
- Mosoj Yan
- Navajeevana
- Paz y Esperanza
- Rede Cristã, Mozambique
- SETESUR
- Siam Care
- United Mission to Nepal
- Zimbabwe Christian Alliance
- Zimbabwe Orphans through Extended hands

Ainsi que tous les partenaires qui ont choisi de conserver l'anonymat pour des raisons de sécurité.



Cette publication a été produite avec l'aide de l'Union européenne. Le contenu de cette publication n'engage que la responsabilité de Tearfund, et ne saurait en aucun cas refléter l'opinion de l'Union européenne.



Le guide du plaidoyer

de Joanna Watson

ISBN 978-0-9933084-0-6

Publié par Tearfund

100 Church Road, Teddington, TW11 8QE, Royaume-Uni

www.tearfund.org/tilz

31263- (0815)