

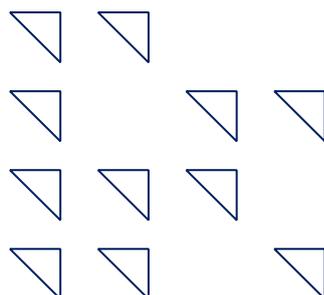


# Manuel Plaidoyer

Guide pratique v4

Julie Berthelier

19 décembre 22



*NB : Ce manuel a été rédigé à partir du contenu de plusieurs formations suivies par les chargés-es de projets d'ULB-Coopération et les ressources fournies lors de ces formations ainsi qu'alimenté par des réflexions collectives et enrichi par des réflexions ou exemples personnels. Parmi les formations qui ont permis de constituer ce manuel, « Planifier le plaidoyer orientation TOC » avec ACE Europe et « Stratégies et outils du plaidoyer » du CAP-Impact. Il a été édité en avril 2021 avec « le petit guide du plaidoyer citoyen – 15 outils vers le changement » de la commission Justice et Paix qui a permis d'y ajouter deux outils.*





## Table des matières

<b>Liste des outils .....</b>	<b>6</b>
<b>A Définition du Plaidoyer .....</b>	<b>7</b>
<b>A.1 Pourquoi faire du plaidoyer ? .....</b>	<b>7</b>
A.1.1 Influencer la politique .....	7
A.1.2 Pour représenter des intérêts .....	8
<b>B Cycle du Plaidoyer.....</b>	<b>9</b>
<b>C Définir le changement souhaité.....</b>	<b>9</b>
<b>C.1 Cadrer le projet de plaidoyer .....</b>	<b>10</b>
<b>C.2 Qui sommes-nous ? .....</b>	<b>10</b>
C.2.1 Qui suis-je ?.....	10
C.2.2 Analyse SWOT ou FFOM .....	11
<b>C.3 Qu'est-ce qu'on souhaite changer ? .....</b>	<b>11</b>
C.3.1 Théorie du changement.....	11
<b>D Identifier et analyser les enjeux.....</b>	<b>13</b>
<b>D.1 Connaître le contexte d'intervention – L'analyse PESTEL.....</b>	<b>13</b>
<b>D.2 Arbre à problèmes et arbre à objectif .....</b>	<b>13</b>
<b>D.3 Decortiquer les problèmes.....</b>	<b>15</b>
<b>E Définir les objectifs et les priorités d'une stratégie de plaidoyer.....</b>	<b>15</b>
<b>E.1 Identifier les axes stratégiques.....</b>	<b>15</b>
<b>E.2 Hiérarchiser les axes stratégiques .....</b>	<b>15</b>
<b>E.3 Définir des objectifs.....</b>	<b>16</b>
<b>F Cartographier les acteur-trices .....</b>	<b>17</b>
<b>F.1 Les différentes formes du pouvoir.....</b>	<b>17</b>
<b>F.2 Allié-es/Cibles/Adversaires .....</b>	<b>18</b>
<b>F.3 Comprendre les acteurs et identifier les leviers d'influence .....</b>	<b>20</b>
<b>G Choix de la stratégie .....</b>	<b>22</b>
<b>G.1 Comment choisir sa stratégie ? .....</b>	<b>22</b>
<b>G.2 Panel des stratégies de plaidoyer .....</b>	<b>23</b>
<b>G.3 Cas pratique : lutter contre la déforestation .....</b>	<b>26</b>
G.3.1 Le plaidoyer d'opposition : Greenpeace .....	26
G.3.2 Le plaidoyer de prestataires de service : TFT — Tropical Forst Trust .....	27
G.3.3 Le plaidoyer de coopération : Fern .....	27
<b>H Formuler des messages, identifier les canaux .....</b>	<b>28</b>
<b>H.1 Les caractéristiques du message de plaidoyer.....</b>	<b>28</b>
<b>H.2 Formuler un message .....</b>	<b>28</b>



<b>H.3</b>	<b>Définir les canaux .....</b>	<b>29</b>
<b>H.4</b>	<b>L'explosion des réseaux sociaux .....</b>	<b>30</b>
H.4.1	Quel réseau choisir ? .....	30
<b>I</b>	<b><i>Mobiliser et former des alliances.....</i></b>	<b>31</b>
<b>I.1</b>	<b>Utiliser les outils de mobilisation pour renforcer sa base .....</b>	<b>31</b>
<b>I.2</b>	<b>L'E-mobilisation : utiliser internet pour rassembler.....</b>	<b>31</b>
<b>I.3</b>	<b>Former des alliances .....</b>	<b>33</b>
I.3.1	Typologie des alliés .....	33
I.3.2	Gestion d'un partenariat.....	33
I.3.3	Sélectionner les partenaires .....	34
<b>J</b>	<b><i>S'adresser aux médias.....</i></b>	<b>34</b>
<b>J.1</b>	<b>Évolution du modèle de la communication.....</b>	<b>34</b>
<b>J.2</b>	<b>Définir une stratégie média.....</b>	<b>35</b>
<b>J.3</b>	<b>Parler à un journaliste .....</b>	<b>36</b>
J.3.1	Préparer une interview : .....	36
J.3.2	Quand on est contacté.....	37
J.3.3	Conseils de posture et de langage .....	37
<b>K</b>	<b><i>Lobbying Citoyen : s'adresser aux décideurs .....</i></b>	<b>38</b>
<b>K.1</b>	<b>Construire une stratégie de lobbying.....</b>	<b>38</b>
<b>K.2</b>	<b>Préparer son discours .....</b>	<b>39</b>
<b>K.3</b>	<b>Mener une négociation.....</b>	<b>40</b>
K.3.1	Identifier les techniques de déstabilisation .....	40
K.3.2	Contrer les techniques de déstabilisation.....	40
K.3.3	Mener le débat .....	40
<b>L</b>	<b><i>Évaluer son impact.....</i></b>	<b>41</b>
<b>L.1</b>	<b>Culture démocratique et participation .....</b>	<b>41</b>
<b>L.2</b>	<b>Le suivi-évaluation du plaidoyer.....</b>	<b>41</b>
L.2.1	Élaborer un plan de suivi.....	42
<b>L.3</b>	<b>Avec quels outils ? .....</b>	<b>44</b>

## LISTE DES OUTILS

Outil 1	<a href="#">Le domino du changement</a>
Outil 2	<a href="#">La fleur du pouvoir</a>
Outil 3	<a href="#">Tableau SWOT</a>
Outil 4	<a href="#">Théorie du changement</a>
Outil 5	<a href="#">Analyse PESTEL</a>
Outil 6	<a href="#">Arbres à problèmes et à objectif</a>
Outil 7	<a href="#">Les 5 pourquoi</a>
Outil 8	<a href="#">Mapping de pouvoir</a>
Outil 9	<a href="#">Cartographie des acteurs : alliés ou adversaires</a>
Outil 10	<a href="#">Cartographie des acteurs : influence sur la problématique</a>
Outil 11	<a href="#">Ciblage</a>
Outil 12	<a href="#">Identifier les axes stratégiques</a>
Outil 13	<a href="#">Hiérarchiser les axes stratégiques</a>
Outil 14	<a href="#">Formulation des objectifs</a>
Outil 15	<a href="#">Suivi des actions</a>
Outil 16	<a href="#">Suivi de l'évolution des acteurs</a>
Outil 17	<a href="#">Suivi des actions entreprises par les cibles</a>

## A DÉFINITION DU PLAIDOYER

Le plaidoyer se définit comme un **processus continu** qui aboutit à des **réformes** positives à travers des efforts stratégiques conjugués afin de transformer les **politiques, pratiques, idées ou valeurs** de la société. Il renforce la capacité de décision de la **société civile** et favorise le développement d'institutions, de politiques ou de lois **plus responsables et plus justes**.

« Le plaidoyer est la **défense active** d'une idée ou d'une cause par des stratégies et des méthodes qui **influencent les opinions et les décisions** de personnes et d'organisations. Le plaidoyer vise la création ou la modification de politiques, lois ou réglementations, la distribution des ressources ou toute décision affectant la vie des citoyen·nes, et le suivi de la mise en œuvre des décisions prises. Il s'adresse aux décideur·ses, notamment aux politicien·nes, aux membres du gouvernement et aux fonctionnaires, mais également aux dirigeant·es du secteur privé. »<sup>1</sup>

Il existe une série de concepts qui peut provoquer de la confusion par rapport au plaidoyer.

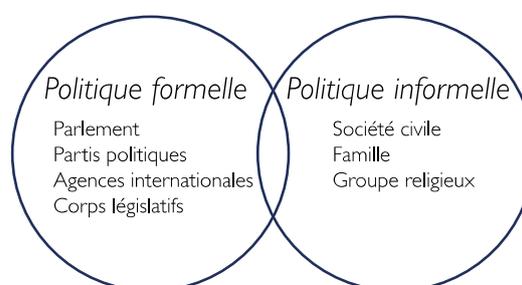
- **Plaidoirie** : notion juridique, mais cette dernière ou l'usage de cas judiciaire peuvent être une stratégie de plaidoyer.
- **Lobbying** : souvent rattaché à l'image des grosses entreprises. Pour se défendre, ces dernières disent que les ONG l'exercent également. Une différence qui peut être faite dans les pratiques, les ONG souhaitent apporter un changement dans l'intérêt commun en opposition d'une utilité privée et commerciale. Dans les deux cas, cela fait référence au lieu des hôtels, représentant des rencontres bilatérales avec des décideur·euses dans un environnement informel.
- **Campagne** : c'est la partie « grand public » du plaidoyer, celle qui s'adresse directement aux citoyen·nes et qu'on va mettre en avant. Cela peut prendre la forme d'affiches, de pétitions ou d'appels à manifestations...
- **Sensibilisation** : cherche à communiquer une information pour provoquer éventuellement une évolution du comportement individuel, mais on ne vise pas un changement politique global. Parfois, la sensibilisation fait partie du plaidoyer, car pour obtenir un changement politique, il va falloir avertir les gens, mais on ne s'arrêtera pas là.

NB. Certains groupements de la société civile sont pour une restriction des droits et disent faire du plaidoyer, par exemple : « La manif pour tous » en France.

### A.1 POURQUOI FAIRE DU PLAIDOYER ?

#### A.1.1 INFLUENCER LA POLITIQUE

Généralement, il s'agit d'influencer la politique formelle. Mais il ne faut pas trop vite mettre de côté la politique dite informelle. Celle-ci est constituée de la société civile, des familles, des groupes religieux. Dans certains contextes, l'informel est important. Par exemple : chef de clan dans certains contextes culturels, le Vatican a un grand poids dans la politique et l'opinion publique italienne, etc.



<sup>1</sup> Définition de l'association pour le progrès des communication ([www.apc.org](http://www.apc.org))

### A.1.2 POUR REPRÉSENTER DES INTÉRÊTS



Le plaidoyer doit servir aux intérêts d'une communauté, il faut toujours garder à l'esprit qu'on est là pour des bénéficiaires qui doivent être au centre de toutes les actions. Il ne s'agit pas de représenter l'image de son organisation.

À titre d'exemple, c'est une critique qu'on a pu entendre vis-à-vis de certains projets de préservation de réserves naturelles du WWF qui a été accusé de faire son autopromotion et non plus de défendre les collectivités locales.

Le rôle de l'association doit rester de faire le lien entre les intérêts de ces communautés bénéficiaires et des décideur·euses ou agent·es du secteur privé qui seront ciblé·es par le plaidoyer.

## B CYCLE DU PLAIDOYER

La planification stratégique du plaidoyer se fait de façon cyclique, en parallèle de sa mise en œuvre, et nécessite un suivi-évaluation en continu.

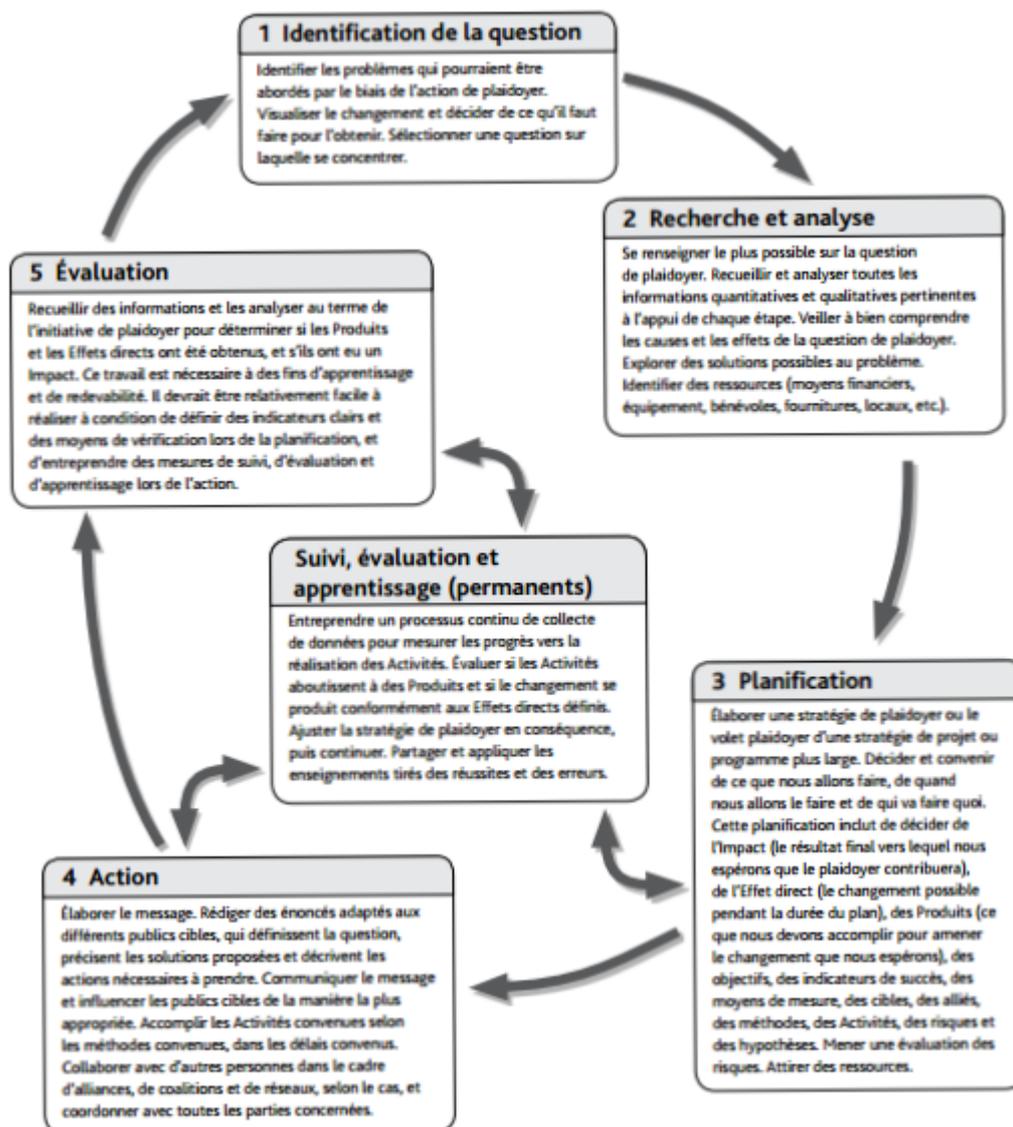


Figure 1 - Intrac.org : mesurer l'impact du plaidoyer, le cycle du plaidoyer

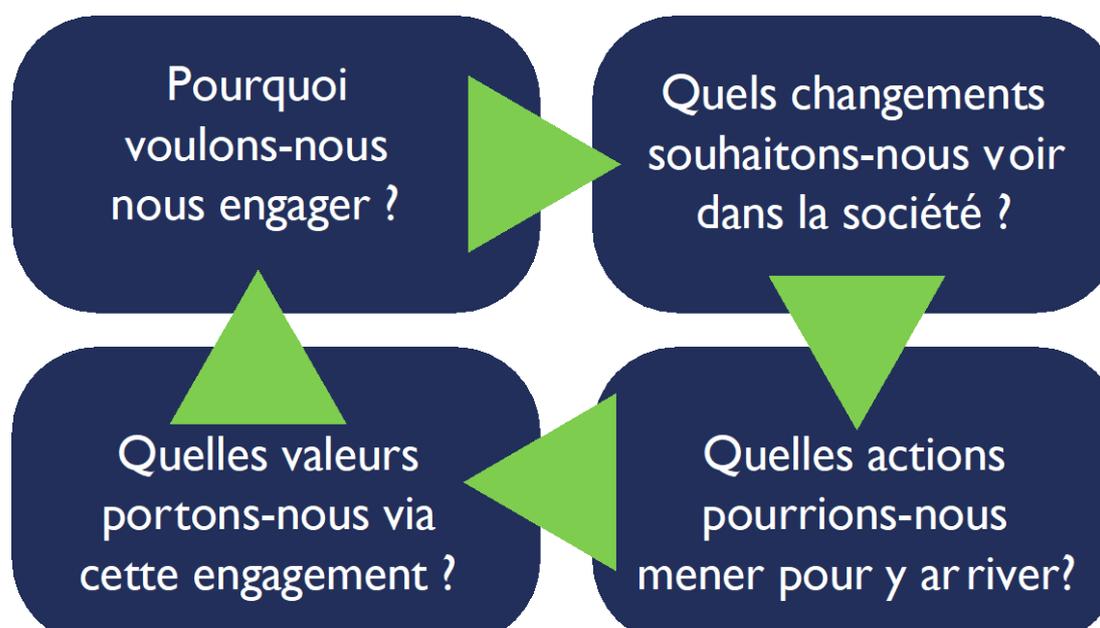
## C DÉFINIR LE CHANGEMENT SOUHAITÉ

Tout le début du plaidoyer doit être un travail introspectif pour répondre à : qu'est-ce que je veux changer ? Qu'est-ce qui ne me convient pas ? Vers quoi dois-je tendre ? Comment serait le futur idéal ? Il est important de savoir qui l'on est, d'où l'on parle et quel est le statut actuel, avant d'entrer dans l'interaction avec les cibles.



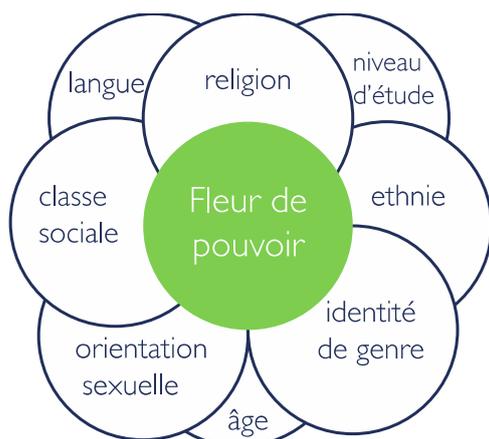
## C.1 CADRER LE PROJET DE PLAIDOYER

Pour cadrer le projet de plaidoyer, l'inscrire dans notre rapport au monde et dans un cadre plus large d'un changement désiré dans la société, on va utiliser le **domino du changement** (outil 1). Cela va permettre de répondre aux questions *pourquoi et pour quoi je veux m'engager* ? En d'autres termes, la finalité et les raisons du changement. Soit individuellement, soit collectivement, cet outil met en évidence l'importance du collectif et du partenariat dans une mobilisation.



## C.2 QUI SOMMES-NOUS ?

### C.2.1 QUI SUIS-JE ?



Après cela, une des premières questions est de se demander qui suis-je ? Il ne s'agit pas de philosopher, mais concrètement en tant qu'individu comment nous situons-nous par rapport au pouvoir ? Quel est le profil type de la personne qui le détient ? Cela permet de mieux définir comment nous pouvons apporter un changement à la société. Pour cela, il est bénéfique de prendre le temps de s'interroger sur quel pouvoir symbolique nous représentons.

Pour réfléchir aux pouvoirs que nous symbolisons et que nous avons, on utilise **la fleur du pouvoir** (outil 2). Dans les pétales extérieures sont les différentes catégories, on note les critères de la classe dominante

et les nôtres. Par exemple, la classe dominante « classique » dans la politique belge serait : Un homme blanc de 50 ans cis et hétéro, athée ou chrétien, ayant fait des études universitaires, classe moyenne supérieure, flamand, s'exprimant aussi bien en français qu'en néerlandais.

Nous pouvons ainsi visualiser si nous sommes proches de la classe décideuse et si notre but est de parler pour une communauté minoritaire ou discriminée, ou si nous sommes proches de cette dernière ?



L'enjeu est de se situer en tant que personne. La plus-value de l'exercice est lorsque nous avons un rendez-vous avec une personne décisionnaire, cela peut être une stratégie d'envoyer quelqu'un qui lui ressemble ou qui ressemble aux bénéficiaires. L'important est de prendre conscience de qui l'on envoie à la rencontre et pourquoi ? Faut-il que je laisse la parole à des personnes plus concernées ? On peut alterner, faire des binômes. Il existe beaucoup de possibilités. Le tout est que ces stratégies soient choisies en pleine conscience de ce que nous représentons en tant que personne.

### C.2.2 ANALYSE SWOT OU FFOM

Au niveau de l'organisation, on va réfléchir sur nos forces et faiblesses, internes à l'organisation, et sur les opportunités et menaces, externes à celle-ci. Les deux angles (interne et externe) se font en rapport à la thématique du plaidoyer. Dans le tableau ci-dessous (outil 3), une série de questions permet d'orienter et de faciliter le travail. Il peut y avoir d'autres questions, mais cette liste permet déjà un bon survol. Il est particulièrement intéressant d'effectuer cet exercice avec des collègues qui ne s'occupent pas du plaidoyer, des partenaires, bénéficiaires ou bénévoles. Leurs présences permettent de sortir du cadre et d'aller plus loin dans les réflexions, de penser à des choses parfois oubliées, car nous avons le nez dans le guidon.

Forces	Faiblesses
En quoi excellons-nous ? Dans l'organisation, quels programmes sont forts et efficaces ?	À quels problèmes sommes-nous confrontés en interne ?
Quelles sont nos principales compétences ?	Que manque-t-il dans notre groupe ?
Quelles sont les principales capacités de nos leaders, membres, personnels et alliés ?	Quelles ont été les raisons d'échecs passés éventuels de luttes que nous avons menées ?
Opportunités	Menaces
Quelles sont les évolutions favorables à notre cause ?	Quelles sont les forces qui peuvent empêcher notre groupe de mener le plaidoyer ?
Quelles actions autour de nous peuvent nous soutenir ?	Quels sont les problèmes cachés ?
Quels sont les soutiens à notre cause à l'international, dans d'autres organisations ?	Quelles sont les principales oppositions et quel est le risque de répression ?

Avec le plaidoyer, il est particulièrement important d'être conscient de ses faiblesses. Dans la mesure où si le plaidoyer est un succès, cela va inévitablement exposer l'organisation, ce qui signifie un plus grand risque d'être attaqué. Il faut donc pouvoir détecter en amont les points faibles qui pourraient être le sujet des attaques.

## C.3 QU'EST-CE QU'ON SOUHAITE CHANGER ?

### C.3.1 THÉORIE DU CHANGEMENT

Pour définir notre objectif à long terme, on va utiliser la théorie du changement. Une fois que l'on sait qui on est, il s'agit de savoir où l'on veut aller. Derrière chaque plaidoyer, on cherche quelle est la théorie du changement. Qu'est-ce qu'on veut voir changer dans la société et sur base de quelle hypothèse ? Par exemple : je fais l'hypothèse que si le secteur privé s'investit fortement, le secteur public va se désengager. À ce moment-là, comment fait-on pour s'assurer d'un vrai changement qui ferait s'engager le secteur privé tout en gardant le secteur public investi ?

La TOC (outil 4) s'articule autour de 4 grands principes qui tournent autour du changement que l'on veut pour la société. Pas seulement l'objectif du plaidoyer, mais vraiment comme modèle de société.



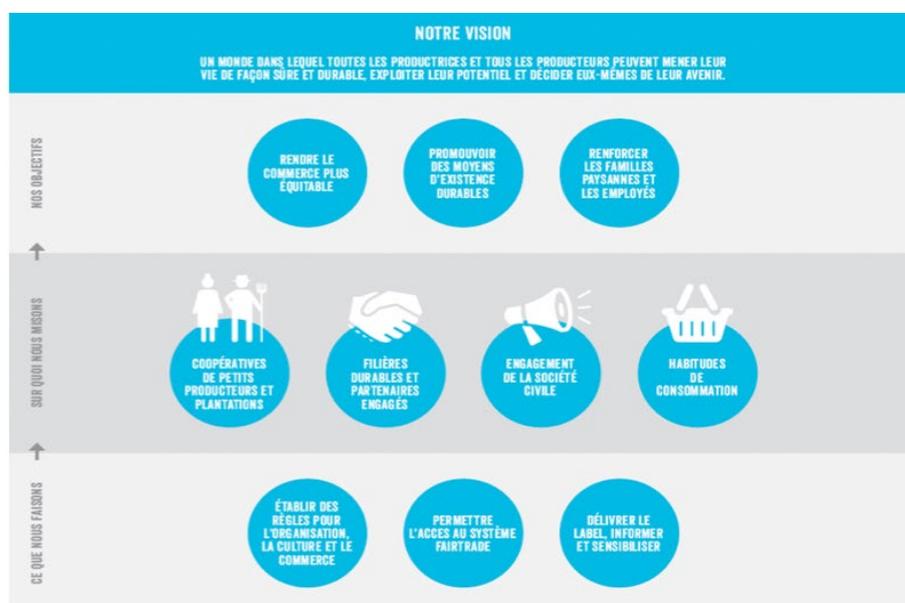
1. Les **valeurs** qui nous permettront de définir nos hypothèses. On démarre de là, de ce en quoi on croit.
2. Les **hypothèses** sous-tendent ce en quoi on croit et pourquoi on se bat. « S'il se passe telle chose, le résultat sera ça ».
3. La **vision** est notre futur idéal par rapport à la thématique du plaidoyer, le « qu'est-ce qu'on veut à long terme ? »
4. Les **missions** que l'on va définir avec nos valeurs, nos hypothèses et notre vision : qu'est-ce qu'on va faire en tant que groupe pour contribuer au changement souhaité, que les valeurs se réalisent ? Les missions ne sont pas des objectifs de plaidoyer à court terme, c'est ce qu'on peut faire pour parvenir à la vision.

Attention à bien distinguer les valeurs qui sont les grands principes (comme la solidarité, l'action collective...) et la vision qui est un futur idéal.

Exemple :

- Vision : pas de déforestation.
- Hypothèses : si les consommateur-trices arrêtent d'acheter et si les entreprises arrêtent d'importer du bois tropical, cela va réduire la déforestation.
- Valeurs : Coopération N/S (des actions concertées entre le nord et le sud), responsabilisation des politiques.
- Missions : pousser l'UE à arrêter l'importation de bois tropical.
  - ➔ Mais l'objectif de plaidoyer peut être « création d'une loi », plus précis que l'arrêt de l'importation.

La présentation en TOC peut devenir un outil de communication. Cela permet de se présenter rapidement et de vérifier que tous nos objectifs vont bien s'inscrire dedans. Exemple de TOC en outil de communication :





## D IDENTIFIER ET ANALYSER LES ENJEUX

### D.1 CONNAITRE LE CONTEXTE D'INTERVENTION – L'ANALYSE PESTEL

On analyse les politiques en cours, les lois sur le sujet, dans quels environnements on évolue, sur quoi on va pouvoir compter... Plus on connaît son contexte dans lequel on évolue, plus on trouve les solutions adéquates. Sans cela, il est difficile de savoir où l'on peut agir. Chaque contexte a ses propres caractéristiques susceptibles d'engendrer le changement et des possibilités d'action.

Dans un premier temps, l'analyse consiste à identifier la structure de la société dans laquelle nous souhaitons mener à bien notre mission. Comment les différentes forces, personnes, organisations ou idées façonnent-elles la société et son paysage politique ? Pour cela, on va utiliser l'analyse PESTEL (outil 5). L'idée est de réfléchir à l'objectif de plaidoyer à travers chaque axe proposé par l'acronyme :

Politique.	Économique.	Social.	Technique/ Technologique.	Environnement/ Santé.	Légal.
------------	-------------	---------	------------------------------	--------------------------	--------

Toutes les catégories ne sont pas toujours pertinentes sur toutes les problématiques, mais il est intéressant de ratisser large dans un premier temps. Comme pour le SWOT, le faire en équipe est pertinent pour que tout le monde ait la même représentation du cas et puisse réfléchir sur une base identique.

Questions à se poser :

- Quels sont les facteurs externes susceptibles d'influencer les causes ou les conséquences du problème ?
- Quels sont les facteurs et tendances politiques pertinents pour ma problématique ?
- Quels sont les groupes de pression qui peuvent exercer une influence ?
- Quels sont les normes nationales et internationales en vigueur ?
- Quels sont les facteurs et tendances économiques ?
- Quels sont les tendances et les facteurs sociaux ?
- ...

### D.2 ARBRE À PROBLÈMES ET ARBRE À OBJECTIF

Le succès du plaidoyer dépend également de la manière dont le problème est identifié. Cela amènera à choisir la bonne stratégie de plaidoyer qui apportera des solutions à des problèmes concrets. L'arbre à problèmes (outil 6) permet d'identifier les causes d'un problème, car quand on veut résoudre un problème lié au plaidoyer, il faut s'attaquer aux causes et non aux manifestations visibles et aux conséquences de celui-ci. L'arbre à problèmes aide ainsi à trouver des solutions par un classement des causes et des effets. C'est donc une analyse contextuelle. Le travail se fait en deux temps :

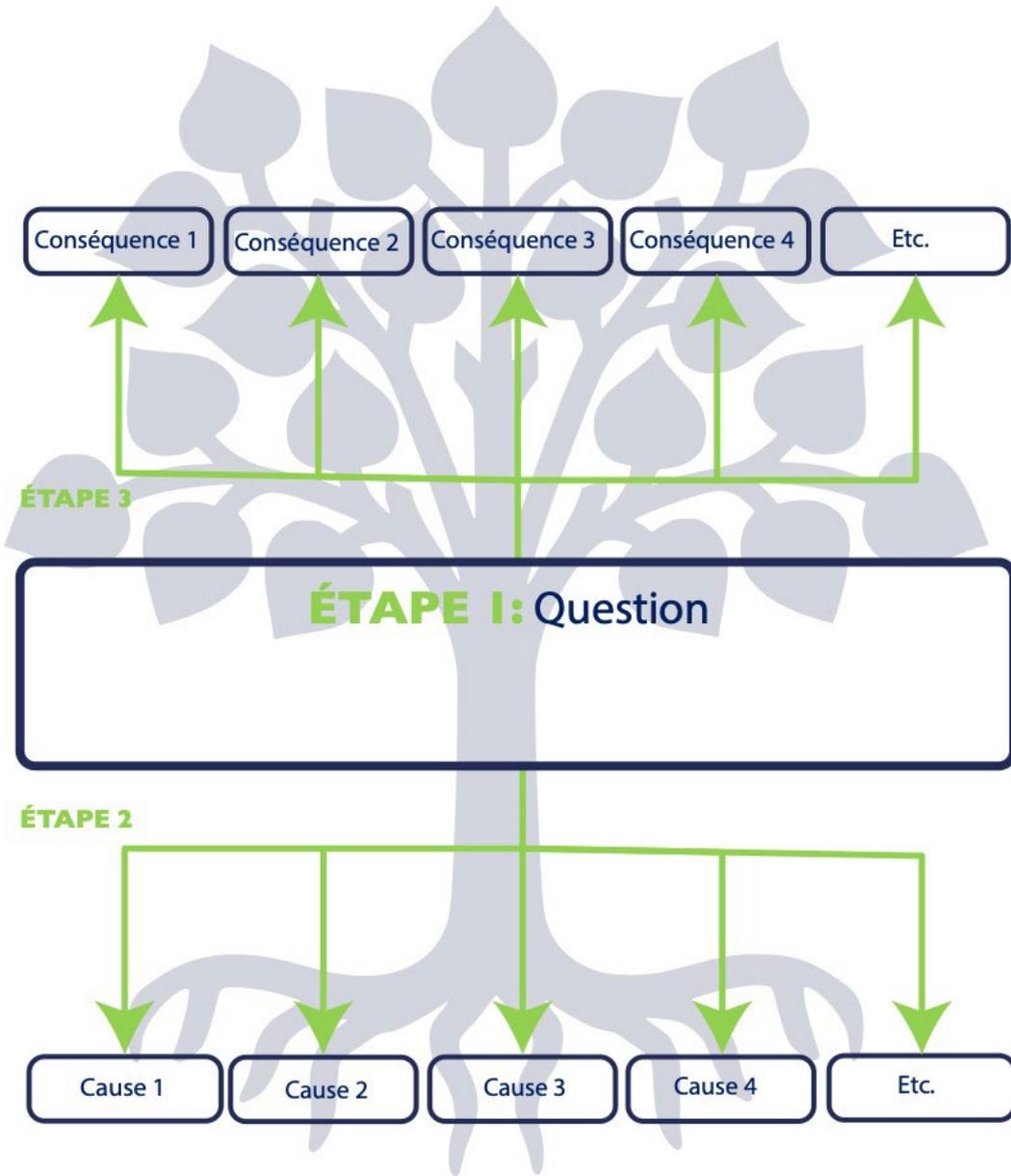
- Identification des causes et effets du problème
- Réponses à apporter pour résoudre les causes du problème identifié. Dans cette deuxième étape, l'arbre à solutions, nous commençons à explorer des pistes de propositions de plaidoyer.

Dans certains cas, cela peut être circulaire. Il est parfois difficile de savoir ce qui est la cause ou la conséquence. Les problèmes sont multidimensionnels et les causes interconnectées et parfois même contradictoires.

L'objectif est d'analyser les causes profondes et les conséquences principales. Une approche systémique permet de structurer la recherche. L'arbre à problème établit des relations de cause à effet

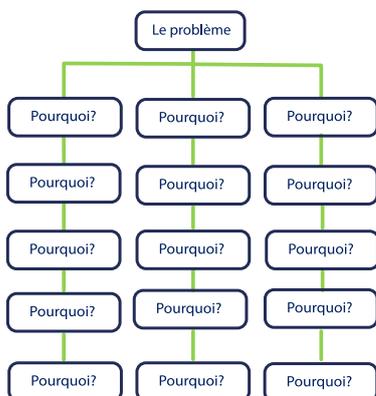
entre les problèmes et les conséquences. Il est composé de plusieurs parties qui représentent différents enjeux :

- Le tronc = le problème
- Les racines = les causes profondes
- Les branches = les conséquences du problème





### D.3 DÉCORTIQUER LES PROBLÈMES



Le succès du plaidoyer dépend de la manière dont le problème est identifié. Les stratégies de plaidoyer cherchent à apporter des solutions à des problèmes concrets. On va chercher à aller à la racine des problèmes, car plus on comprend le problème, plus on est à même d’y apporter des solutions.

La très grande majorité des problèmes à laquelle s’attaque le plaidoyer sont complexes et multidimensionnels. Pour pouvoir explorer l’ensemble des dimensions d’un problème, on va utiliser l’outil des « 5 pourquoi » (outil 7). La réponse des pourquoi pouvant devenir autant d’axes stratégiques d’actions pour le plaidoyer.

L’exercice des pourquoi finit souvent sur des catégories très générales (la faute du capitalisme, le résultat de la colonisation...). On ne va pas travailler sur cela. On va voir plus loin comment prioriser les actions. Comment choisir une cause sur laquelle on peut agir ? Correspondant à nos forces, aux opportunités et à notre mission.

## E DÉFINIR LES OBJECTIFS ET LES PRIORITÉS D’UNE STRATÉGIE DE PLAIDOYER

### E.1 IDENTIFIER LES AXES STRATÉGIQUES

À partir des causes, des pourquoi le problème existe, on va choisir les plus pertinents selon notre mission pour pouvoir définir des axes stratégiques et ensuite des objectifs.

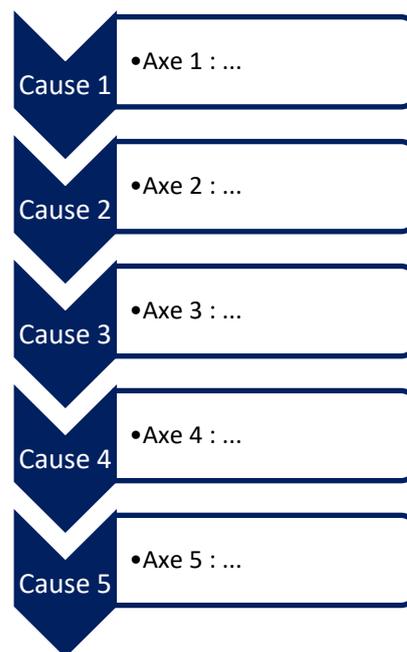
Pour chaque cause qui a été déterminée, il y a une solution, quelque chose que l’on peut proposer (outil 12). Ces solutions constituent les axes stratégiques. Ce sont les axes possibles que l’on pourrait prendre pour notre plaidoyer.

### E.2 HIÉRARCHISER LES AXES STRATÉGIQUES

1 axe stratégique = 1 plaidoyer. Une organisation ne peut mener trop de plaidoyers de front. On va donc en choisir 2 ou 3 au maximum. Même un seul si les ressources ne sont pas importantes.

Les axes doivent :

- Concourir à la même mission.
- Renforcer les valeurs de l’organisation.
- Renforcer la crédibilité de l’organisation.
- Avoir un impact potentiel fort.
- Être réalisable (Réalisable est différent de réaliste, car les décideurs vont forcément nous dire que la demande n’est pas réaliste, mais est-ce que l’association peut faire l’action ? À-t-on les ressources nécessaires ?).





Il faut toujours faire le lien avec les valeurs, sinon on risque de dériver et de manquer de pertinence et de délégitimer le combat.

Pour prioriser les axes (outil 13), on utilise une série de questions afin de définir un guide de réflexion et examiner les axes un à un pour se dire si chaque axe est réalisable. Ces questions peuvent être répondues en passant par la technique des chapeaux de Bono. On peut très bien imaginer mettre un système de point à la fin du processus, mais il faudrait prendre le temps de penser à une pondération, car certaines questions sont probablement plus importantes que d'autres.

- Cela engendre-t-il une amélioration réelle dans la vie des bénéficiaires ?
- Cela règle-t-il des problèmes sous-jacents ?
- Cela s'adresse-t-il aux plus vulnérables et exclus ?
- Le problème touche-t-il beaucoup de monde ?
- Le problème est-il ressenti profondément ?
- Est-ce une priorité exprimée par nos bénéficiaires ?
- Est-il possible de gagner ?
- Est-il facile de communiquer sur cette question et de faire comprendre les enjeux ?
- Une décision politique est-elle en cours ou à venir sur ce sujet ?
- Y a-t-il possibilité pour les bénéficiaires de s'impliquer dans cette action ?
- Existe-t-il des décideurs qui peuvent manifestement faire changer les choses ?
- Est-ce le bon moment pour s'attaquer à ce problème ?
- Est-ce que le fait de régler le problème permettra de renforcer la responsabilité des dirigeants ?
- Y a-t-il des ressources pour mener une action de plaidoyer sur ce problème ?
- L'analyse du problème est-elle fondée sur des preuves ?
- Y a-t-il des opportunités, des points d'entrée permettant d'influencer les politiques ?
- Des actions ont-elles été entreprises précédemment pour traiter ce problème ?
- Notre organisation peut-elle apporter une valeur ajoutée au traitement de ce problème ?
- Y a-t-il des possibilités de partenariat dans une action de plaidoyer ?
- Cela permet-il d'établir un lien entre des problèmes locaux et mondiaux et le contexte macro-politique ?
- Est-ce cohérent avec les priorités de nos partenaires actuels ?
- Cela s'inscrit-il dans la continuité d'une stratégie à long terme existante ?
- Les gouvernements et les décideurs aspirent-ils à un changement ?
- Est-ce cohérent avec la mission de notre organisation notre plan stratégique à moyen terme ?
- Cela contribue-t-il à mieux faire connaître notre organisation et à rehausser sa position stratégique ?
- Existe-t-il une synergie avec d'autres actions déjà en cours ?
- Notre organisation est-elle compétente sur ce problème ?

### E.3 DÉFINIR DES OBJECTIFS

Les objectifs, c'est la manière dont on va mettre en œuvre très concrètement les axes stratégiques qui ont été dégagés. C'est là qu'on va commencer à parler d'étapes, car on va pouvoir avoir plusieurs objectifs. L'axe stratégique = long terme alors que les objectifs = court terme.

Définir les objectifs : SMART (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Défini dans le temps). Pour cela (Outil 14), on peut définir une formulation type à remplir.

***D'ici (temps)..... , obtenir (décision spécifique et mesurable)..... en faisant (action atteignable)... grâce à (moyen réaliste)..... .***

## F CARTOGRAPHIER LES ACTEUR·TRICES

### F.1 LES DIFFÉRENTES FORMES DU POUVOIR

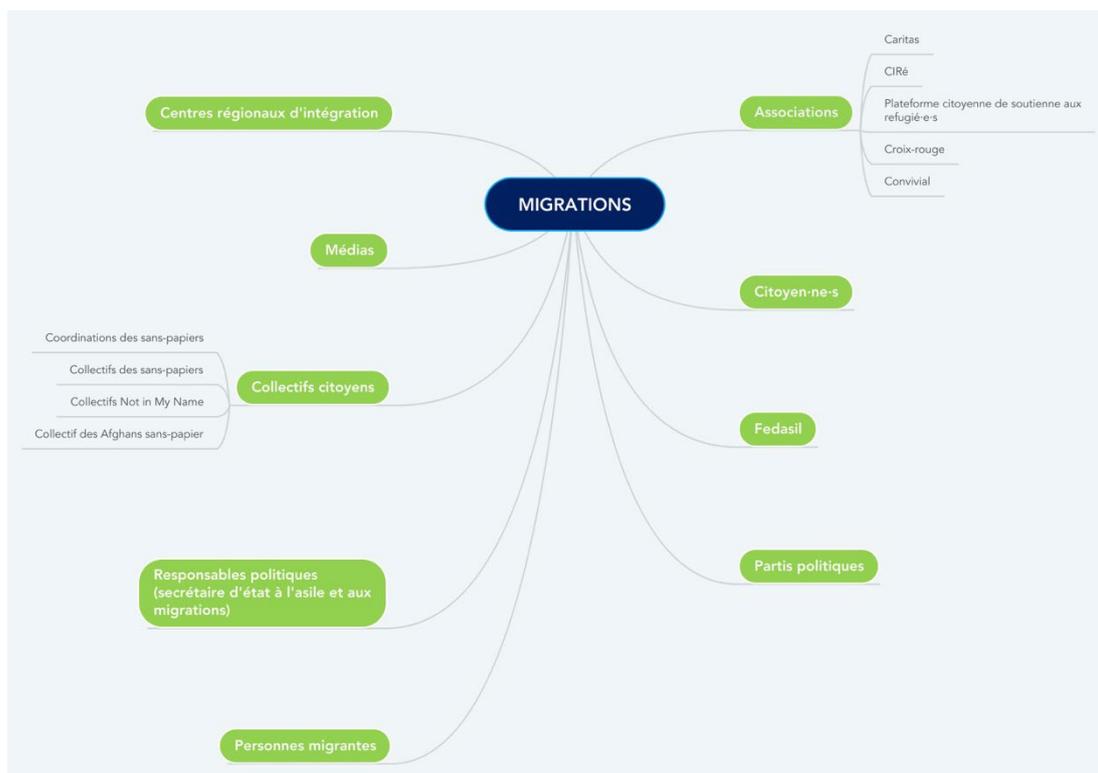
L'objectif de cette étape est de comprendre qui est dans notre environnement et de se poser les questions suivantes :

- Qui dispose de quel type de pouvoir ?
- Qui a le plus de pouvoir et le moins de pouvoir ?
- Comment le déséquilibre est-il maintenu entre les différents pouvoirs ?
- Comment peut-on modifier le déséquilibre ?

Quand on fait une cartographie des acteur-trices, on va essayer de réfléchir largement à tous les types de pouvoir. On pense souvent en premier lieu au pouvoir politique, mais il y a d'autres types de pouvoir qui peuvent influencer selon le contexte. Par exemple : en Italie, il faut prendre en compte le pouvoir religieux. Le Vatican a énormément de poids sur les mises en place des politiques liés à la famille dans le pays.

Listes des pouvoirs : politique, législatif, juridique, religieux, coutumier, scientifique, économique, familial, culturel, médiatique, citoyen.

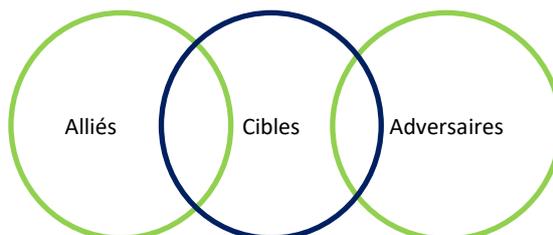
On peut commencer à faire un mapping (outil 8) en recensant les différentes parties prenantes (société civile, pouvoir local, etc.).



L'ensemble des personnes détenant le pouvoir peuvent être **catégorisées en trois groupes** : les **moteur·euses** (ceux et celles qui sont porteur·euses de changement), les **bloqueur·euses** (les conservateur·trices, ceux et celles qui veulent garder un *statu quo*) et les **indécis·es**. Souvent les gens qu'on va essayer de toucher sont les personnes motrices, mais les indécises sont très intéressantes, car on peut les convaincre à devenir des moteurs.

## F.2 ALLIÉ·ES/CIBLES/ADVERSAIRES

Tous les acteur·trices peuvent être classé·es en allié·es, adversaires et cibles.



Il faut noter que :

- **Les allié·es ne partagent pas nécessairement toutes nos valeurs** et n'ont pas tous le même niveau d'engagement sur la thématique du plaidoyer, mais assez de points communs pour s'allier avec nous.

*Par exemple : au Botswana, pour la lutte contre les violences homophobes, les organisations LGBT se sont alliées avec des pasteur·es évangélistes. Ces dernier·ères avaient un discours contre la violence et pour la tolérance, ils et elles se sont toujours positionné·es en faveur des victimes. Il est évident que ces groupes ne sont pas d'accord sur tout (comme l'accès au mariage pour les couples de même sexe). Mais le combat ici est de légiférer sur des poursuites en justice contre les personnes qui commettent des actes de violences contre des personnes en raison d'une orientation sexuelle réelle ou supposée. C'est sur ce point que les deux parties se retrouvent.*

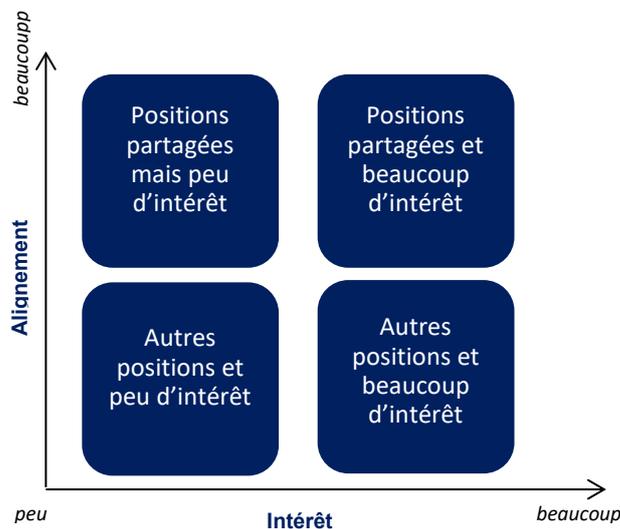


- **Nous devons apprendre à connaître nos adversaires.** Il ne faut pas les sous-estimer et mieux on les connaît, mieux on anticipera leurs actions. Pourquoi pensent-ils comme cela, quelles sont les positions, leurs argumentaires ?
- **Les cibles sont dans une position de pouvoir :** elles peuvent influencer notre problématique. Parfois des campagnes de plaidoyer ne fonctionnent pas, car la cible est simplement mal identifiée.

*Par exemple : campagne sur la santé, gestion des budgets dans les hôpitaux, la cible identifiée est le ministère de la Santé, mais en réalité, la bonne cible est le ministère du Budget. Ce ministère est souvent oublié par les ONG, alors qu'énormément de décisions sont de son ressort.*

- **Les catégories sont amenées à évoluer.** Un-e adversaire d'hier peut devenir une cible ou même devenir un-e allié-e (cf. exemple Botswana). Il est donc important de toujours faire attention à la façon dont on traite les gens.
- **Il faut personnaliser au maximum les cibles.** Quand on a une cible telle que « ministère de la Santé », on n'a encore rien dit. Il faut essayer de comprendre les détails de l'organisation cible. Qui est responsable dans quel département pour la thématique du plaidoyer ? À qui doit-on s'adresser ? LinkedIn peut être un outil intéressant, car il permet de savoir où était la personne avant et donc de percevoir son background et éventuellement son opinion. L'idéal est d'avoir plusieurs contacts dans l'institution, car le jour où la personne change, on devra refaire le travail.
- **Le grand public n'existe pas.** Cela veut tout et rien dire. On ne va pas s'adresser de la même façon à des étudiant-es qu'à des chef-fes de famille. Si jamais, une cible ou allié-es sont « les citoyen-nés », on essaiera de spécifier un maximum de qu'iels sont (catégories socio-économiques, d'âge...).

Comment classer les acteur-trices en allié-es et adversaires ? (outil 9). On va évaluer le positionnement des acteur-trices par rapport à la problématique selon leur intérêt pour la question et leur alignement sur la position de notre organisation ?



1. Le coin supérieur droit correspond aux acteur-trices qui ont les mêmes intérêts que nous et veulent que la politique change : ce sont nos **allié-es**.

2. Le coin inférieur droit, ce sont les acteur-trices qui portent un grand intérêt sur la thématique que nous abordons dans le plaidoyer, mais ne sont pas fortement intéressés par le changement, en tout cas, le changement que nous souhaitons. Ce groupe d'acteur-trices est le groupe le plus intéressant sur lequel travailler. Le but est de les faire évoluer vers le même alignement que nous.

3. Le coin inférieur gauche : le moins intéressant car demanderait beaucoup de travail. Peu de partage des idées et peu d'intérêts sur la thématique.

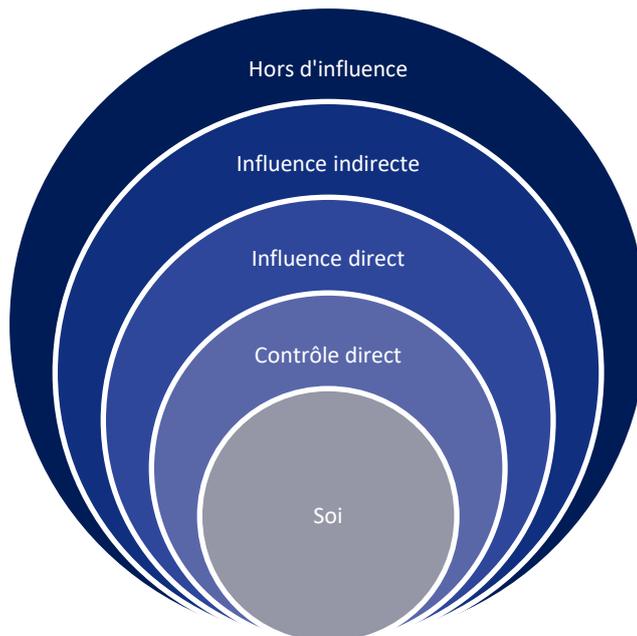
4. Le coin supérieur gauche ce sont les individus qui partagent les mêmes positions, mais pas d'intérêt. On peut travailler pour créer l'intérêt sur la problématique concernée.

Cela peut s'avérer un exercice difficile, car l'alignement ou l'intérêt ne sont pas forcément des données faciles d'accès. Il faut parfois faire des études, des interviews pour pouvoir faire correctement la cartographie.



Les cibles peuvent croiser les autres catégories. Certains alliés peuvent être des cibles, car on va vouloir les mobiliser, les faire agir et les cibles peuvent déjà être fortement opposées à nous.

On passe en revue l'ensemble des types de pouvoir. Une fois qu'on a mis tous-tes les acteur-trices sur le papier, on va se demander quel est le processus décisionnel. Qui peut influencer qui ? Qui peut prendre la décision ? Les cibles pouvant influencer les décideur-euses finales-aux seront des cibles secondaires. Les cibles ayant le dernier droit de décision, des cibles principales. On essaie d'identifier pour chaque acteur-trice s'il ou elle se retrouve dans notre sphère de contrôle, d'influence et d'intérêt.



Ensuite, on caractérise les cibles (outil 10) par rapport à la problématique. Pour sélectionner les plus pertinentes, on va les positionner pour savoir qui a le plus d'influence sur notre thématique, celles qui permettront d'atteindre le changement souhaité et quel est leur position ?

Influence sur la problématique, aptitude à obtenir le changement que nous souhaitons)	Haute				
	Moyenne				
	Faible				
		Fortement opposée	Opposée	Favorable	Fortement favorable
		Position sur la problématique			

Les cibles principales seront dans la ligne haute pour le niveau d'influence et on espère plutôt dans le centre du tableau pour la position sur la problématique. Les secondaires dans une influence moyenne et faible, mais qui seront du côté favorable du tableau. Il peut y avoir entre 2 à 3 cibles prioritaires.

### F.3 COMPRENDRE LES ACTEURS ET IDENTIFIER LES LEVIERS D'INFLUENCE

La capacité d'influence sur les cibles répond à l'équation :



**Connaissances des objectifs d'un-e acteur-trice + Compréhension de ses codes de communication = Capacité d'influence.**

Il faut comprendre qu'ils et elles sont et quel levier d'action fonctionne sur eux ou quel argument peut les toucher. Certains arguments peuvent faire plus mouche que d'autres. Par exemple : parler fiscalité avec certains décideur-deuses plutôt que d'environnement pour les lois contraignantes sur les grandes entreprises.

Pour atteindre cette connaissance de nos cibles, on utilise le ciblage (outil 11). Pour chaque cible, on remplit le tableau avec un maximum d'information. Cela permet aussi de facilement partager les informations aux membres et partenaires.

	Cible prioritaire	Cible secondaire	Cible secondaire 2
<b>Nom</b>			
<b>Représentant</b>			
<b>Objectifs généraux de la cible</b>			
<b>Intérêt vis-à-vis du problème</b>			
<b>Niveau de soutien ou d'opposition au problème</b>			
<b>Influence de la cible sur le problème</b>			
<b>Importance de l'engagement de la cible</b>			
<b>Niveau de connaissance du problème</b>			
<b>Action souhaitée</b>			
<b>Niveau d'accès à la cible</b>			
<b>Détonateur de la cible</b>			
<b>Type de langage de la cible</b>			
<b>Canaux de communication de la cible</b>			
<b>À qui la cible rend-elle des comptes</b>			

Complément d'information sur le tableau :

- Action souhaitée : qu'est-ce qu'on veut que la cible fasse ? (utile pour le suivi-évaluation)
- Niveau d'accès signifie la facilité pour la rencontrer. Si elle n'est pas accessible, comment y arrive-t-on ? Par quelle voie ?
- Détonateur de la cible : à quel type d'argument la cible est-elle réceptive ?
- Type de langage : comment la personne s'exprime-t-elle ? Langage scientifique, par exemple.
- Les canaux de communication : comment peut-on la contacter ?

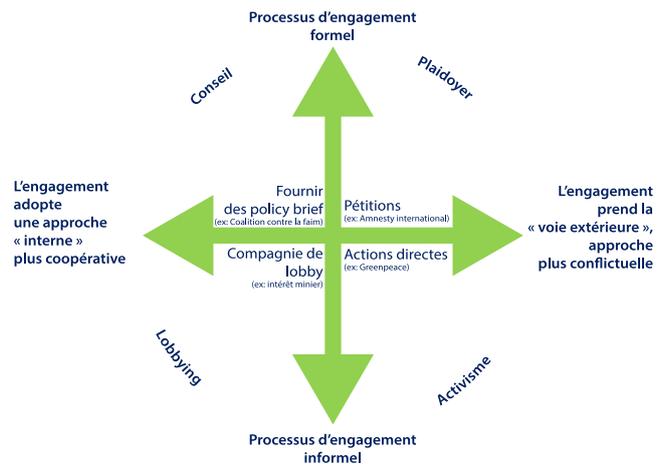


## G CHOIX DE LA STRATÉGIE

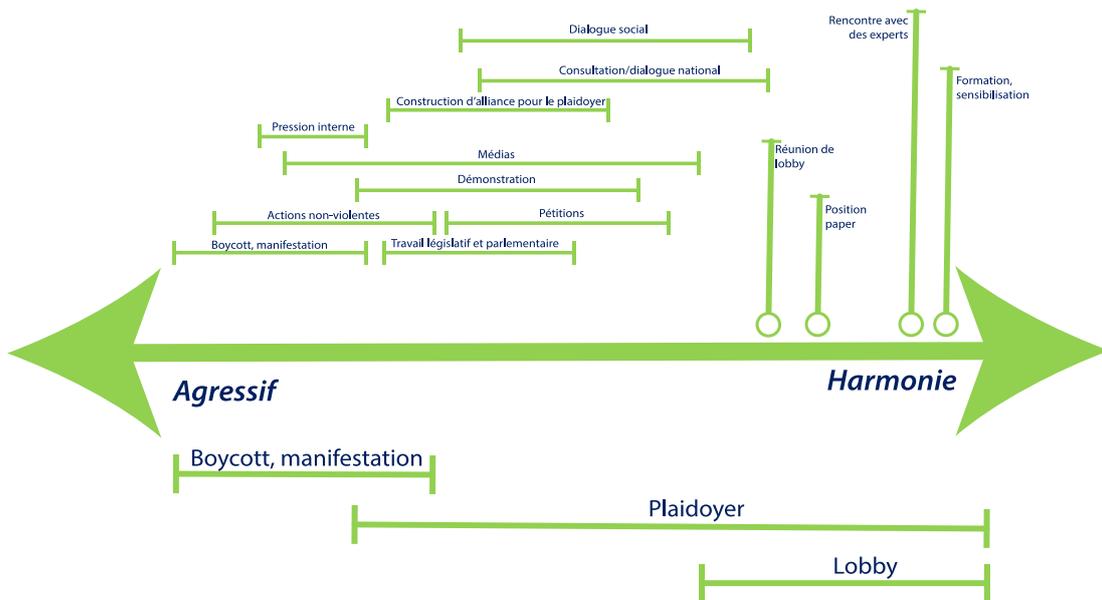
Les différentes stratégies se positionnent sur un axe horizontal allant de la coopération avec les cibles à la confrontation et un axe vertical allant du purement formel au totalement informel.

À partir de là, on retrouve 4 grandes catégories :

1. Le rôle de conseiller
2. Le plaidoyer formel
3. Lobby
4. L'activisme



Une autre façon de le présenter est une ligne continue allant de la stratégie la plus agressive à celle la plus conciliante.



### G.1 COMMENT CHOISIR SA STRATÉGIE ?

Il existe une série de théories issues des sciences sociales, politiques et psychologiques sur les changements politiques. Ces théories permettent à l'organisation de définir comment elles-mêmes pensent que le changement peut avoir lieu et donc la stratégie qui sera la plus adéquate. Présentation de quelques-unes qui peuvent aussi se combiner.

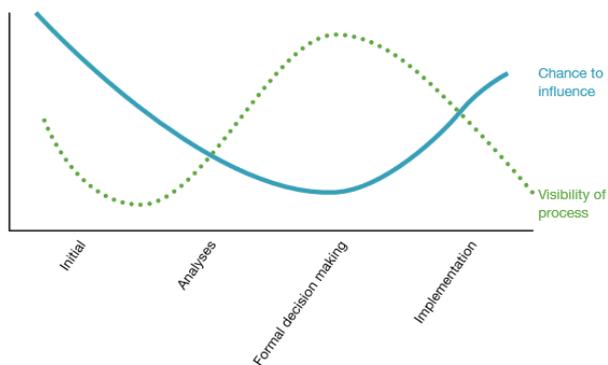
- **Large Leaps:** Les changements politiques se produisent avec des sauts brusques. Ils se produisent quand les conditions sont là. Au moment où un thème est abordé différemment, qu'il reçoive plus d'attention que de nouveaux acteurs entrent au pouvoir ou plus d'attention dans les médias... Les hypothèses de cette théorie sont que le changement a lieu quand il y a plus d'attention pour le thème, que les médias jouent un rôle important et les décideurs changent de positions lorsqu'un thème est abordé de façon différente. On peut utiliser des faits, mais aussi des émotions pour que les décideurs changent d'avis.
- **Coalition Theory:** Cas très présent en Belgique. Le changement est la conséquence de l'action collective des individus qui partagent les mêmes idées/hypothèses/solutions. Les hypothèses sont que les convictions des décideurs ne changent pas sauf sous pressions de conditions



externes (socio-économiques, opinion publique).

- **Policy Windows:** Le changement se produit grâce à une opportunité. Par exemple : changement important dans l'opinion publique, changement politique, ... Le moment d'action se présente et il faut pouvoir en profiter. On doit tenir compte de trois conditions. (1) une bonne définition du problème. (2) La formulation des propositions/solutions faisables (3) le contexte politique. La probabilité du succès augmente si les trois conditions sont remplies. Des opportunités sont prévisibles et imprévisibles et parfois elles peuvent être créées par nos propres interventions. On a besoin d'une bonne connaissance de l'agenda politique et d'avoir les capacités d'interagir quand la fenêtre s'ouvre.
- **Power Elites Theory (Mills):** Il n'y a qu'un groupe restreint de personnes qui a le pouvoir de changer la politique, on parle de l'influence directe et indirecte et implicite. Avec une bonne cartographie des acteurs, on peut identifier et établir les relations avec les bonnes personnes.
- **Community organizing theory:** Le changement peut avoir lieu quand les bénéficiaires du plaidoyer se mobilisent pour leurs droits. Le changement va avoir lieu après les actions des communautés de base. Ils doivent être renforcés pour se mettre en action.

- **Linear policy development processes:** Le développement de politiques est vu comme un processus linéaire, rationnel et transparent. Les décideurs élaborent des politiques sur base des compréhensions et connaissances scientifiques. Les réactions sont prévisibles, on



travaille sur les consignes du ministre et il existe une vision partagée des problèmes. Les cycles (vert pointillé) de processus de développement de nouvelles politiques et le cycle de l'influence sur ce processus ne sont pas le même (ligne bleue). Au début, on a plus de probabilité d'influencer. Cette influence diminue au moment des analyses et augmente au moment de l'exécution, car on voit que l'exécution n'est pas optimale et cela permet de réinterroger les processus. Important de savoir où l'on est

dans le cycle pour savoir quand on aura le plus d'influence.

## G.2 PANEL DES STRATÉGIES DE PLAIDOYER

Dans le cadre de tout axe de plaidoyer, les stratégies peuvent être multidimensionnelles et concentrées sur des questions spécifiques découpées en différentes étapes. À chaque étape du plaidoyer, on peut enchaîner différentes stratégies, tant que l'on sait pourquoi on le fait et dans quel but en se basant sur les théories ou non ! Par exemple : Action A réalisée -> si les décideur-euses sont d'accord de nous rencontrer, on passe à l'action B. S'il refuse, on met en avant l'action C.

### 1. La recherche et l'expertise

Mobiliser des recherches scientifiques, se créer une expertise pour appuyer les arguments du plaidoyer. Même si la recherche ne suffit pas, elle reste une première phase intéressante.

### 2. La mobilisation

Organiser des manifestations, des actions citoyennes dans la rue, mais ce n'est pas toujours nécessaire. Elle peut même être contre-productive dans un premier temps. Est-ce vraiment opportun de mettre les gens dans la rue dès le début ? Cela peut être un outil de pression si les premières rencontres n'aboutissent pas.



3. Le droit et la médiatisation juridique  
Utiliser le droit et la justice. Par exemple, on peut soutenir le dépôt de plainte ou médiatiser un procès. Il faut évidemment que la « victime » soit consentante. Par exemple, procès contre Monsanto, soutien aux populations locales qui se font expulser de leurs terres.
4. La communication participative  
Faire parler les personnes concernées, sur des sites internet ou avec des communiqués de presse avec un témoin. Par exemple, témoignage de victimes de viol sur la façon dont cela se passe dans les commissariats pour soutenir un meilleur accueil des victimes.
5. L'opposition ou l'identification d'un adversaire  
Image du sommet de l'iceberg. On met en avant un cas ou une entreprise qui symbolise le souci et l'on attaque ce dernier. Exemple : Greenpeace utilise beaucoup cette stratégie, ils ne disent pas contre la déforestation, mais contre Mattel qui est l'un des responsables.
6. L'appel au boycott  
Cela fonctionne très bien si l'on arrive à atteindre une grande ampleur surtout vis-à-vis de grandes entreprises privées, car on joue sur des enjeux économiques. Exemple : Brico et la vente du glyphosate.
7. Les campagnes d'affichage  
Exemple de la manifestation pour tous·tes. Reprise de codes d'autres mouvements, si l'on n'y prête pas garde, on ne sait pas très bien de quoi il s'agit. Ils veulent aller chercher des soutiens dans d'autres tranches de la population que leurs supporters ordinaires.
8. La négociation  
Fonctionne si nos cibles sont atteignables et qu'on a quelque chose à leur proposer. Prouver qu'on peut être utile à la cible. Cela peut être quelque chose de peu mesurable – rendre populaire à proposer quelque chose de précis comme une expertise dans un domaine.
9. Le programme pilote  
Mettre en place un exemple concret, mais cela coûte très cher. De plus, ça peut être un piège, car on prend le rôle du décideur. Celui-ci peut nous dire « vous le faites très bien, continuez » alors que l'objectif est que le décideur mette en place le programme proposé. Pour éviter cela, on peut intégrer la cible dès le début avec une stratégie d'accompagnement pour mettre en place le projet pilote.
10. Les pétitions  
Beaucoup de pétitions pour peu de réussite. Mais cela reste un outil légal important -> x signatures, les élu-es sont obligé-es de parler de la pétition.
11. Les rencontres/le lobbying  
Organiser des moments de rencontres avec la cible du plaidoyer. Cela demande beaucoup de ressources humaines afin de savoir comment aborder la cible dans des moments moins formels.
12. Faire des alliances  
Modèle des Initiatives citoyennes européennes. La mise en place d'une alliance est très précise (voir infra)
13. Les porte-voix  
Utiliser une personne connue qui s'exprime pour notre cause.



#### 14. La personnalisation du combat

Type particulier de porte-voix. On va personnaliser la thématique à travers un grand témoin concerné en premier lieu par le combat. Par exemple, pour l'éducation de fille Malala.

#### 15. Le momentum

Soit lors d'un événement d'autres organisations qu'on va utiliser et lors duquel vous allez pouvoir faire connaître votre momentum. Soit le créer soi-même. Cela permet de mettre à l'honneur le plaidoyer dans l'agenda, mais cela nécessite énormément de fonds et de moyens.

### G.3 CAS PRATIQUE : LUTTER CONTRE LA DÉFORESTATION

Comparaison pour la lutte contre la déforestation et la problématique de l'huile de palme.

#### G.3.1 LE PLAIDOYER D'OPPOSITION : GREENPEACE

SWOT de Greenpeace

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réseau international</li> <li>• Expertise de désobéissance civile</li> <li>• Bénévoles à mobiliser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucun lien avec Nestlé</li> <li>• Faible couverture médiatique du thème (2010 : personne de ne parle de l'huile de palme à l'époque)</li> <li>• Réputation extrémiste</li> </ul>
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assemblée générale de Nestlé en avril</li> <li>• Explosion des réseaux sociaux</li> <li>• Une espèce emblématique est touchée à Bornéo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Refus d'écouter par Nestlé</li> <li>• Procès pour diffamation</li> <li>• Arrestations des bénévoles</li> </ul>

17 mars 2010 lancement de la campagne : Clip vidéo sur les réseaux sociaux (kit kat = doigt d'orang-outan) <https://www.youtube.com/watch?v=1BCA8dQfGi0> -> Nestlé s'est fait descendre sur les réseaux sociaux.



Nestlé a tout supprimé, stratégie de ne pas bouger. Greenpeace avait anticipé cette possibilité et avait prévu une réaction -> happening à l'AG déguisé en orang-outan. [https://www.youtube.com/watch?v=PRk\\_m-PJ7\\_Q](https://www.youtube.com/watch?v=PRk_m-PJ7_Q)

Impact direct, les actions en bourses de Nestlé sont tombées. Pour remonter, ils ont rejoint un moratoire + label qui assure que l'huile de palme est durable. Ils ont changé de fournisseur et ont dû mettre énormément d'argent dans un plan de communication pour valoriser ce changement. Cette campagne a marqué un grand changement, Greenpeace a noté le changement clair dans les réactions des grandes entreprises. Avec les réseaux sociaux, elles ne peuvent plus faire la politique de l'autruche.

Autre cas, Greenpeace a décidé d'utiliser le pouvoir citoyen pour s'opposer à Mattel et l'image célèbre de Ken et Barbie. Les campagnes de Greenpeace ont systématiquement des impacts énormes sur les ventes des entreprises. Mattel n'est pas forcément la pire des sociétés sur la thématique visée, mais elle est emblématique, c'est un symbole pour le secteur.



### G.3.2 LE PLAIDOYER DE PRESTATAIRES DE SERVICE : TFT — TROPICAL FORST TRUST

En parallèle, TFT a également travaillé avec Nestlé sur un tout autre modèle.

TFT avait une expérience sur la traçabilité du bois et d'accompagner des entreprises pour que le bois ne soit pas issu de la déforestation. Ils avaient déjà des contacts en Indonésie sur cette question et une réputation sérieuse auprès des entreprises. Une faiblesse était peu de connaissance de l'huile de palme.

Opportunité que Nestlé était sous la pression de Greenpeace et ils ne savaient pas comment leur répondre et l'entreprise indonésienne ne voulait pas perdre Nestlé comme client. TFT ont même changé d'image pour changer et élargir leur champ d'action (<https://www.youtube.com/watch?v=IEfYoHWSq2g>). Ils ont commencé à développer une expertise sur l'huile de palme, à recruter des experts, des consultants, conférences, etc., et ils ont lancé une vidéo de communication avec une cible très différente de Greenpeace ([https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=8&v=nzBmtoytWsQ](https://www.youtube.com/watch?time_continue=8&v=nzBmtoytWsQ)).

TFT va offrir un service de RSE pour aider Nestlé. Ils ont signé un contrat avec l'entreprise pour ne plus déboiser lors de leurs productions d'huile de palme. Cette démarche leur a permis de devenir l'un des acteurs clefs au niveau de l'UE pour l'accompagnement anti-déforestation, car ils peuvent mettre en avant leur statut d'ONG et leur connaissance de secteur privé. Ce modèle est assez critiqué par le reste des ONG.

#### TFT & NESTLÉ's NO DEFORESTATION COMMITMENT

Nestlé RSGs are excellent – clear message to supply chain partners

But...Nestlé buys 0.7% of palm oil traded on the global market

We need leverage to TRANSFORM

So, we need others to make the NO DEFORESTATION COMMITMENT too!

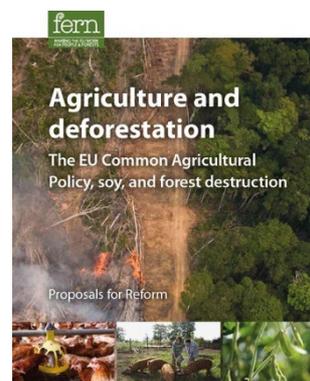
We need to give raw material growers a clear, overwhelming message:

*"If you've got DEFORESTATION in your product, we can't buy it!"*

### G.3.3 LE PLAIDOYER DE COOPÉRATION : FERN

L'idée est d'informer et d'apporter des solutions à des besoins qu'on détecte. FERN a identifié que dans l'UE, il y a des failles dans la politique agricole pour lutter contre la déforestation. Ils vont effectuer un travail d'analyse et fournir des propositions concrètes de réforme à la Commission européenne.

Cette méthode empêche le recours à des techniques d'activisme ou de désobéissance civile, car le rôle de coopération sera perdu. Toutefois, sur un plaidoyer à long terme, il peut être imaginé de commencer par une stratégie d'opposition pour être entendu et puis entrer dans une fonction de collaboration quand l'écoute est obtenue.



Dans l'exemple, on voit trois ONG avec une même vision : un monde sans huile de palme issu de la déforestation. Mais les objectifs spécifiques étaient très différents. Stratégie totalement opposée à celle mise en place par Greenpeace. Greenpeace pointe les problèmes, mais ne propose pas de solution. Peut-être, une liste des pistes, mais ils n'aideront jamais sur la mise en œuvre.

## H FORMULER DES MESSAGES, IDENTIFIER LES CANAUX

### H.1 LES CARACTÉRISTIQUES DU MESSAGE DE PLAIDOYER

Un message de plaidoyer se caractérise par :

- Une accroche (donner envie d'écouter)
- Un problème (expliqué de façon simple)
- Pourquoi est-ce important (pour notre cible, pourquoi maintenant) ?
- Quelle est notre cible ?
- L'action demandée (si pas d'action, on est dans la sensibilisation)

Il est recommandé de préparer une série de plusieurs messages pour avoir une réserve. Le but n'est pas de les utiliser tels quels. Chaque partie du message a son importance selon l'usage. Par exemple, pour une affiche, ce sera l'accroche. Lors d'une rencontre « lobby », le pourquoi cela est important maintenant pour le décideur.

L'accroche doit être quelque chose qui parle facilement aux gens. Dans l'idéal, utiliser le plus petit dénominateur style « chaque seconde, il y a... », « le prix d'un café... », une statistique qui est proche des gens, une petite histoire dans laquelle les gens pourront se reconnaître.

### H.2 FORMULER UN MESSAGE

Outil 12 pour créer le message, utile aussi pour le média training.

(phrase d'accroche).....

Le problème est que....

C'est important parce que....

Nous voulons que (cible) fasse (action demandée).....

Exemple 1 :

<b>Une accroche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chaque seconde en 2017, l'équivalent d'un terrain de football a été déforesté.</li> </ul>
<b>Un problème</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La déforestation est l'une des causes majeures du réchauffement climatique. Or à cette allure la forêt sera bientôt détruite. Nous devons inverser ce processus.</li> </ul>
<b>Pourquoi c'est important</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les grands bassins forestiers tropicaux sont les poumons de la planète : il est encore temps de les sauver, mais nous n'avons plus une minute à perdre. C'est une question de survie.</li> </ul>
<b>La cible</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les citoyens européens, demandez à vos États.</li> </ul>
<b>L'action demandée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'engager fermement pour un programme de lutte contre la déforestation ambitieux dans le cadre des négociations climatiques en signant la pétition.</li> </ul>

Exemple 2 :

<p><b>Une accroche</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A Montréal, le mois dernier, dix patients atteints de diabète de type 1 sont morts précocement et une vingtaine souffre de complications.</li> </ul>
<p><b>Un problème</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les malades ne peuvent plus obtenir d'insuline gratuite auprès de leur clinique en raison des restrictions budgétaires. Au Canada, le coût de l'insuline est inabordable pour beaucoup de personnes atteintes de diabète de type 1, parce que son coût représente l'équivalent de 10% du salaire mensuel d'une personne.</li> </ul>
<p><b>Pourquoi c'est important</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cela augmentera les complications et les admissions à l'hôpital pour les personnes atteintes de diabète de type 1, et coûtera donc plus d'argent au système de santé du Canada à long terme.</li> </ul>
<p><b>La cible</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nous exhortons le gouvernement.</li> </ul>
<p><b>L'action demandée</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rétablir le budget de l'insuline pour sauver des vies et économiser des coûts à long terme pour le gouvernement.</li> </ul>

### H.3 DÉFINIR LES CANAUX

Les questions à se poser :

- Qui est à l'écoute de ce canal ?
- Quelle forme pourra prendre mon message sur ce canal ?
- Ma cible sera-t-elle touchée par ce canal ?
- Ce canal est-il un moyen de communication auquel j'ai accès ? (ressources financières, facilité d'accès)

Liste des canaux :

- Réunion
- Médias
- Évènementiel : fort, car ramène les médias et les décideurs, mais très cher. Fonctionne seulement si on a les ressources humaines et les moyens de mobiliser.
- Réseaux sociaux
- Site internet : permet d'avoir la place pour établir son message dans les détails, de raconter une longue histoire, avec des photos, cartes interactives... mais personne n'y arrive par hasard. Cependant cela peut être utile pour dire aux décideurs que les détails y sont.
- Interactivité : en plein développement, on peut imaginer des chatbots, jeu de sensibilisation qui finit par une demande de passer à l'action
- Mails
- Publications : permet d'entrer dans les détails et de légitimer le discours ; on peut avoir la préface de quelqu'un de connu, un appui scientifique, rassembler plusieurs points de vue
- Ateliers
- Affiches : permet de faire des campagnes-chocs, d'être largement diffusé, mais énormément de coûts. (voir exemple Amnesty et Médecin du Monde)
- L'art, performance : un happening pour mettre le projecteur sur la thématique. Exemple de la fausse baleine sur les bords de la seine.
- Les vidéos : bon outil à l'ère des réseaux sociaux



## H.4 L'EXPLOSION DES RÉSEAUX SOCIAUX

### H.4.1 QUEL RÉSEAU CHOISIR ?

Il est nécessaire de faire une analyse démographique et socio-économique des réseaux ou médias utilisés. Certains réseaux ont aussi un usage plus particulier que d'autres. Par exemple, Twitter est vraiment incontournable pour interpeller les journalistes et les politiques. Un avantage des réseaux sociaux est qu'on peut avoir une implication directe du public, on s'adresse directement à eux pour des coûts moindres. Même avec des publications sponsorisées, les coûts restent en dessous des médias traditionnels.

« Les réseaux sociaux sont une passerelle. Si nous pouvons augmenter notre nombre d'abonnés et engager un dialogue avec eux, nous pouvons les inciter à passer à l'action, à la fois en ligne et hors ligne. » - Michael Hedelain, manager du marketing digital chez Greenpeace Nordic.

En théorie, l'internaute peut devenir bénévole, donateur, mais souvent cela reste des « likes ». Mais comment attire-t-on l'attention sur les réseaux sociaux ? Comment les impliquer alors que les messages sont souvent très complexes et que les internautes sont volatiles ? Il faut une attention particulière à ce que le message soit positif et qu'il y ait un appel à l'action. Les messages positifs et

drôles sont plus partagés. Il faut réussir à faire des campagnes qui choquent ou faire de l'humour qui marque.

## I MOBILISER ET FORMER DES ALLIANCES

### I.1 UTILISER LES OUTILS DE MOBILISATION POUR RENFORCER SA BASE

La mobilisation est une force de la société civile et qui nous distingue des entreprises. On utilise la mobilisation pour :

- Avoir un lien fort avec la base. Tout aussi important qu'avoir un lien avec les décideurs.
- Le plaidoyer doit répondre à des besoins de la communauté pour laquelle il existe
- Associer directement les bénéficiaires renforce le plaidoyer

Pourquoi utiliser les outils de mobilisation ?

- Légitimer le combat
- Faire pression sur les décideurs
- Récolter des fonds
- Encourager le bénévolat

Avec quels outils ?

- L'évènement : Un atelier, une réunion, pour maintenir un lien constant avec la base
- La planification participative : Proposer aux membres/bénévoles de s'investir dans la planification des actions de plaidoyer, de venir aux réunions, d'être bénévole.
- Les pétitions : Faire signer un texte de pétition au plus large groupe de personnes possible
- Les manifestations : Demander à la communauté de s'investir physiquement et publiquement pour porter le message.
- La participation aux réunions publique : Proposer à des citoyens de venir lors de réunions publiques, de nous accompagner lors de réunions de lobbying avec des décideurs, pour qu'ils témoignent.

### I.2 L'E-MOBILISATION : UTILISER INTERNET POUR RASSEMBLER

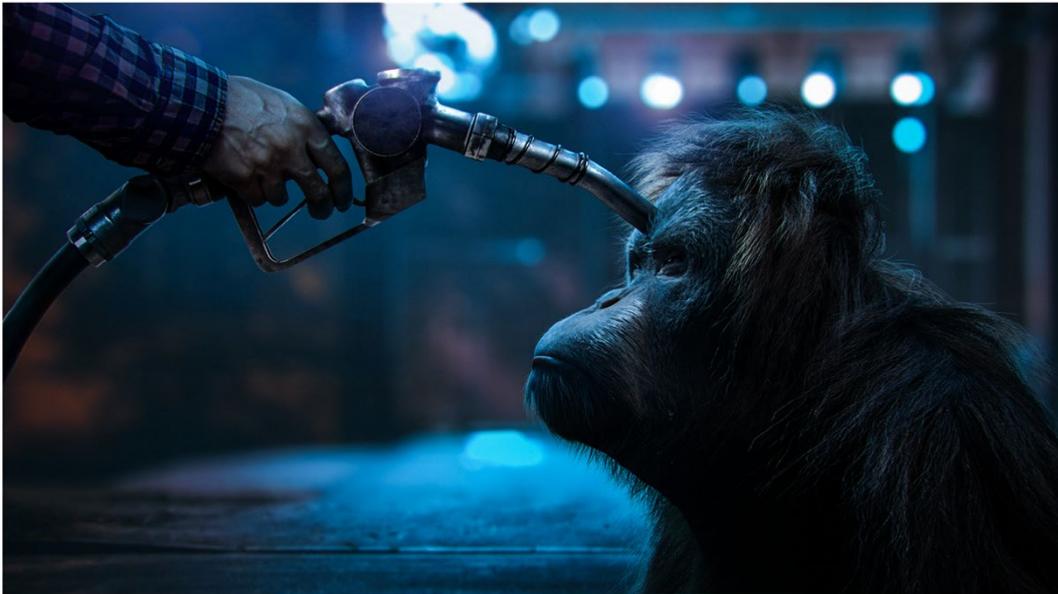
Focus sur le cas de la pétition en ligne. 4 grandes étapes :

***Trouver un cas fort → rédiger la pétition → diffuser la pétition → adresser les signatures au décideur.***

Quelles caractéristiques pour la pétition :

- Le titre doit être court, clair et attractif
- Un message positif si possible : axé sur la solution
- Mettre en avant l'urgence
- Choisir un décideur (à qui est destinée la pétition)
- Prendre une cible « atteignable »
- Expliquer le problème, expliquer la solution

- Soyez personnel, créez une connexion émotionnelle, en quoi on se sent concerné ?



## Pas d'huile de palme dans mon réservoir !

Jean-Claude Juncker (Président de la Commission européenne), Frans Timmermans (Vice-président de la Commission européenne), Miguel Arias Cañete (Commissaire) et Cecilia Malmström (Commissaire)

La pétition permet également de créer une base de contact pour proposer d'autres actions (attention au RGPD, il faut demander s'ils veulent être tenus au courant).

Comment obtenir des signatures ?

- Plus le message est court, précis, et visuel, plus les gens comprennent qu'il faut signer tout de suite
- Mettez à jour régulièrement la campagne (relancer les signataires en leur proposant de partager, envoyer des m@j,...)
- Utilisez l'agenda politique, social, culturel
- Faites-la tourner sur les réseaux sociaux, notamment grâce aux publications sponsorisées
- Contactez les responsables de la plateforme pour leur demander de l'aide. Souvent ils offrent un service de soutien et peuvent mettre en avant la pétition.

## Pétition

**Nous appelons la Commission européenne à mettre fin à l'incorporation, de l'huile de palme et de tout autre matière "à haut risque" pour l'environnement dans les carburants. Sa production détruit des forêts et tue des orangs-outans. D'ici au 1er février 2019, nous lui demandons d'entériner le vote du Parlement européen pour cesser de subventionner la production de carburants à base d'huile de palme.**

Mais est-ce que c'est fiable ? Est-ce que ça marche ? Beaucoup de pétitions sont lancées et peu émergent. Il faut bien réfléchir à la campagne autour, on n'improvise pas une pétition. Il y a de grosses



victoires, mais beaucoup ne marchent pas. Sur change.org, sur 25 000 pétitions, seulement 60 dépassent les 15 000 signatures (ce qui reste peu).

On note également une augmentation du phénomène d'astroturfing. Il s'agit de faire passer une action organisée par une organisation pour des actions citoyennes, on fait croire que c'est spontané, mais organisé depuis plusieurs mois.

## I.3 FORMER DES ALLIANCES

### I.3.1 TYPOLOGIE DES ALLIES

Alliés principaux		Alliés secondaires	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valeurs communes</li> <li>• Alliance formelle</li> <li>• Long terme</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accord sur la cause</li> <li>• Soutien ponctuel</li> <li>• Appui spécifique</li> </ul>	
Réseaux	Alliances	Coalitions	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espaces libres</li> <li>• Partage d'information</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Question commune</li> <li>• Temporaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Structurées</li> <li>• Mobilisation de ressources conjointes</li> </ul>	

### I.3.2 GESTION D'UN PARTENARIAT

Conseils pratiques pour faire vivre une alliance, car souvent les alliances sont créées et puis elles s'essouffent par manque de temps et d'énergie à mettre dedans. Il s'agit de conseils assez généraux, mais qui permettent que ces réseaux et alliances perdurent et soient effectifs.

Au moment de la création :

- Sélectionner des acteurs capables de faire pression sur des cibles différentes (être complémentaire)
- Un engagement dès le début (toujours difficile d'intégrer par la suite)
- Aller au-delà des partenaires « traditionnels »
- Être claire sur les critères d'adhésion
- Avoir des organisations non formellement membres. Des organisations qu'on garde informées, mais pas officiellement membres. Des organisations qui ne peuvent pas par manque de temps et de ressources, mais veulent être informées.
- Avoir un système de communication claire
- Avoir une personne en point de contact pour chaque organisation
- Former un comité directeur.

Quand on la construit :

- Définir une vision et une mission communes (une TOC pour le réseau, quels sont les dénominateurs communs)
- Faire une planification commune d'activités. Pas forcément des trucs énormes, cela peut être simplement un partage des informations de façon mensuelle.
- Définir en commun les messages
- Diviser des actions communes et des actions de chaque organisation qui sont complémentaires
- Partager les plans d'actions au-delà de la coalition, qu'est-ce qu'on fait sur la problématique au-delà de la synergie



Gérer :

- Prendre en compte le risque d'échec de la synergie. Est-ce que toute la campagne est par terre ? Est-ce que je peux continuer seul ? S'il y a des conflits sur la façon de faire.
- Prendre en compte les styles et la culture de chaque organisation
- Chercher des opportunités communes d'actions afin d'éviter que le partenariat s'essouffle

Évaluer le partenariat :

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

### I.3.3 SÉLECTIONNER LES PARTENAIRES

Pour sélectionner et faire appel à d'autres associations, nous pouvons faire une cartographie des partenaires possibles. Ensuite, il s'agit de faire des choix stratégiques selon ce qu'on veut faire.

Niveau de proximité avec nos positions	Forte				
	Moyenne				
	Faible				
		Collaboration	Dialogue/négociation	Protestation	Confrontation
Niveau d'opposition avec les décideurs					

## J S'ADRESSER AUX MÉDIAS

### J.1 ÉVOLUTION DU MODÈLE DE LA COMMUNICATION



Avec l'exemple de l'organisation Emmaüs. Au départ, cela se voulait très contestataire, contre le système et donc contre les méthodes de communication dominantes. Les premières campagnes d'Emmaüs étaient des dessins très loin des codes des grandes entreprises. Maintenant, comme d'autres ONG, elle développe une identité, une « marque », on intègre la communication du secteur privé.

La ressemblance est la professionnalisation de la communication. La différence, c'est l'éthique. Une ONG doit se mettre des limites si elle ne

veut pas tomber dans un racolage publicitaire ou dans une activité qui pourrait être qualifiée de commerciale.

L'inverse est aussi vrai, on constate que des entreprises reprennent le jargon des ONG. Il y a une interpénétration des deux modèles de communication.



## J.2 DÉFINIR UNE STRATÉGIE MÉDIA

Le plaidoyer médiatique est indispensable pour :

- Figurer sur l'agenda politique.
- Rendre un enjeu visible et crédible dans le débat sur les politiques.
- Informer le public d'un enjeu et de la solution envisagée.
- Trouver des alliés.
- Changer les attitudes et le comportement du public.
- Influencer les décideurs et les leaders d'opinion (il y a toujours des veilles médiatiques dans les cabinets ministériels).
- Formuler des politiques, des programmes et la conduite des interventions publiques et privées.
- Collecter des fonds pour une cause.

Il est nécessaire de se poser une série de questions avant de solliciter un média :

- Qui est à l'écoute de ce média ?
- Quelles sont les opinions politiques de ce média ?
- Qui finance ce média ?
- Quelle position ce média a-t-il eu par le passé sur notre sujet ? Ou par le journaliste en particulier.
- Comment accède-t-on à ce support ?
- Notre message risque-t-il d'être déformé ? Article papier, toujours. Radio et TV live, non. Si ce n'est pas du direct, il faut absolument être carré pour être certain qu'on ne soit pas déformé.
- Comment peut-il nous couvrir ? (Articles, éditoriaux, colonnes, caricatures politiques, courrier des lecteurs, cartes blanches, débat, etc.)

Choisir le support :

- Dresser une liste avec les noms des médias, des personnes-ressources et de leurs coordonnées. En priorité, essayer de répertorier les journalistes qui ont couvert le sujet.
- Établir une hiérarchie de ceux plus importants à contacter. Que lit notre cible ?
- Établir des relations avec les journalistes et les rédacteurs en chef. Se présenter en tant qu'experts, qu'on ait quelque chose à leur apporter.
- Élaborer un message digne d'être publié (nous souhaitons passer un message VS le journaliste souhaite vendre un article : est-ce d'actualité ? Est-ce intéressant pour l'audience de ce média ? Pourquoi faut-il en parler maintenant ? A-t-on une information nouvelle ? A-t-on des faits nouveaux, des preuves nouvelles ? A-t-on des images ?)
- Être à l'affût des futurs évènements au cours desquels notre problème pourrait être mis en avant.

Conseil pour susciter l'intérêt du journaliste, comment bien pitcher en 30 secondes aux journalistes :

- S'il y a de la controverse, du conflit ou du scandale, ça marche mieux.
- Déception ou injustice à grande échelle, où ils peuvent se dire que ça va toucher une grande part du public.
- Intérêt commun d'un grand nombre de personnes.
- Des faits mystérieux ou inhabituels.
- Avoir des célébrités ou leaders d'opinion comme porte-parole.
- Des témoins, personnes affectées par le problème qui racontent elles-mêmes leur histoire.
- Des images extraordinaires.



- Un sujet que le journaliste a déjà couvert.

Logo de l'organisation

## COMMUNIQUE DE PRESSE

Lieu, date

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

Chapeau

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

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

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

**A propos de X (organisation)** : présentation de votre organisation



Contacts Presse  
Personne contact, mail, tel

## J.3 PARLER À UN JOURNALISTE

### J.3.1 PRÉPARER UNE INTERVIEW :

Penser en termes d'objectifs : qu'est-ce que vous voulez qu'il se passe ? Être au clair sur quel est son objectif ? Qu'est-ce que vous voulez déclencher dans la tête des gens ? Qu'est-ce que je veux qui se passe ? Parfois, c'est juste changer le discours, abolir le stéréotype (leur donner une autre image) ou une action précise (signer une pétition, interpellier un politique, diffusion d'un rapport, interpellation d'un politique.). La cible, vous pouvez l'avoir en tête, mais elle est moins importante dans les médias.

- Préparer 2 ou 3 messages (accroche, problème, importance, solution, cible, demande)
  - Prendre le contrôle et avoir en tête le message qu'on veut faire passer.
  - Prendre tous les messages et les prioriser, les deux messages les plus importants.
  - Message clair et concis qui peut accrocher. Les problèmes qui doivent être mis en avant et les solutions qu'on leur apporte.
  - Avoir les faits, exemples qu'on peut préparer.
  - Pour faire passer les messages, penser aux mécanismes intellectuels des personnes qui vont entendre leurs messages. Quelle image va parler de fait et pas des concepts !
- Se répéter si nécessaire
  - Les 2 messages qu'on a priorisé, on va les répéter. Meilleure chance que son message passe. Si on est resté focalisé sur les deux messages, le journaliste va être obligé d'en parler.
- Savoir dire « je ne sais pas » et proposer d'envoyer un contact ou une information plus tard.
  - Lors d'une interview pas en direct, on peut répondre « je ne sais pas » et proposer d'envoyer un contact ou d'envoyer l'information plus tard. Cela sera beaucoup apprécié par le journaliste car vous restez dans ses contacts.
- Ne jamais s'énerver. Sur les débats télévisés, on ne fait pas attention à la personne qui est en face. Le but n'est pas de convaincre la personne qui est en face de nous sur le plateau, car elle ne changera pas d'avis, mais le message qui doit passer aux personnes pour les spectateurs.
- Ne pas dévier. Il faut prendre garde à ne pas être entraîné sur des sujets annexes.
- Ne pas utiliser de jargon et d'abréviations. On peut préparer en pensant à une personne proche de nous à qui on doit expliquer notre travail. Comment expliquer simplement la thématique du plaidoyer ?
- Si vous le faites par téléphone, avoir quelqu'un pour le regard, mais aussi pour avoir des indications (code pour faire attention).
- Avoir ces fiches sous les yeux.



Une bonne façon de transmettre une action précise et de faire visualiser l'action, si on veut faire signer une pétition : expliquer le processus que ça dure que 30 secs. Que les gens vont devoir faire : « prenez votre téléphone, aller sur change.org, cliquer sur signer, en 30 secs vous nous aiderez à faire pression sur... ». Dans le discours, ramener à quelque chose proche d'eux, de leur quotidien « la prochaine fois que vous verrez un SDF... ».

### J.3.2 QUAND ON EST CONTACTÉ

On ne dit pas non à une interview. Attention aux syndromes de l'imposteur et d'être capable de prendre sa légitimité même s'il est primordial de pouvoir renvoyer vers des personnes plus concernées. Souvent les acteurs de la société civile ont tendance à estimer qu'ils ne sont pas légitimes pour intervenir dans les médias. Pas assez experts... Il faut oublier cela, si un journaliste vous appelle, c'est qu'il vous a identifié comme légitime.

Il ne faut pas négliger que si on dit oui, une fois, on rentre dans le carnet d'adresses du journaliste.

À demander pour préparer l'interview :

- De quoi veulent-ils qu'on parle ?
- Le format
- Le temps
- Qui est le journaliste
- S'il y a un dress code (pour les interventions TV)
- Qui seront les autres intervenants ?

### J.3.3 CONSEILS DE POSTURE ET DE LANGAGE

- Ne pas utiliser de mot ambigu. Gouvernance, on oublie, par exemple. Quelle image vient à l'esprit quand on dit gouvernance ? Éviter de les utiliser et faire appel à des mots qui parlent.
- Raconter des anecdotes riches en images et proches des gens. Par exemple, « Ce sont des peuples fort dépendants de la forêt (image d'un petit homme noir et nu dans la forêt) vs. La forêt, c'est comme le supermarché. Tout est dedans (nourriture, médicament...), imaginez que demain, il y a plus de supermarchés quand vous sortez de chez vous.
- Préparer des listes d'anecdotes, listez des exemples concrets, avec des histoires personnelles. Des faits et pas des principes « Grand principe du droit vs des familles perdent leur logement ». Plus facile de s'identifier à une famille plutôt qu'à 2000 familles, des chiffres scientifiques à ramener à des chiffres du quotidien (x tasses de café).
- Parler avec les mains. Illustrer avec des gestes. Faire visualiser et accrocher plus facilement des images.
- Question de rythme : il faut parler extrêmement lentement. Il faut ralentir jusqu'au moment où on trouve cela presque bizarre. Ne pas avoir moralisant "il faut, c'est notre responsabilité (à éviter) ".
- Éviter des causes à effet trop compliqué, allez vers du simple. « La pauvreté est un des premiers facteurs de la déforestation », non. Une logique très claire et qui suit un chemin, est-ce que la logique va être suivie vers la personne.
- On peut faire des silences, pas de euh... respirer et on s'arrête. La pause peut nous paraître très longue, mais elle est un atout, car elle permet aussi de digérer tout ce qui a été dit avant.
- Phrase courte qui permet de respirer et d'éviter les « euh » également. Les phrases courtes permettent aussi d'exposer étape par étape le processus. Premier concept, pause, deuxième concept, pause... éviter de vous perdre dans une très longue phrase avec beaucoup trop de concepts et de causalité complexe.
- Ne mettez pas en valeur vos erreurs, style lapsus. Ne revenez pas dessus, ne les mettez pas en avant.



- Les « je ne suis pas certaine » à éviter, mais on peut dire « cette information doit être vérifiée »
- Posture. Parler un peu plus fort que normalement, une petite voix peut donner l'impression qu'on est timide.
- Articuler. Stylo dans la bouche avant l'interview. Gymnastique de la bouche (I – O.)
- Important de regarder le journaliste dans les yeux et d'éviter de papillonner. On regarde le journaliste, sauf si on vous le dit de faire autrement.
- Position Laurent Delahouse (présentateur du journal parlé du France 2) permet de rester droit, de ne pas s'affaisser.
- Essayer de respirer par le nez, cela aide à se calmer.
- Attention au visage expressif. Quand on écoute, ne pas trop faire passer les émotions qui provoquent l'autre.
- On ne parle pas de son stress. 1) les gens n'ont pas envie de le savoir et 2) les gens vont penser le pauvre ou la pauvre, elle est stressée. Les petites phrases permettent de répondre au stress. + Respiration yogi avant.
- Se préparer les ponts quand on sait que les stéréotypes vont ressortir.
  - Souvent les questions des journalistes ne sont pas pertinentes ou véhiculent des stéréotypes ou ils veulent nous amener sur d'autres terrains. Ne pas répéter le stéréotype même en négatif. « Est-ce que les migrants donnent des maladies ? » Ne pas répondre « Non, les migrants ne donnent pas de maladies », car on réassocie migrants et maladie, même si c'est dit dans une phrase négative. N'utilisez pas de terme négatif, des « mais » ou autres. L'idée est de partir sur quelque chose d'autre sans se justifier, d'ignorer les stéréotypes et d'aller sur une autre image, faire le pont vers autre chose. Attendre un peu pour répondre, toujours 3/4 de secondes avant de commencer sa réponse. Exemple possible de réponse :
    1. « moi, je suis médecin, et je me base sur les faits, ce que je vois c'est de la violence sexuelle, des hypothermies.
    2. « Ce que les migrants amènent (repris de la question), ce sont des compétences que nous pourrions valoriser ». On choisit un mot « neutre » dans la phrase et on part sur autre chose.
    3. Autre stratégie : répondre, « ça interpelle que vous disiez ça, car... » -> vous développez, demander quels sont vos chiffres... inverser la charge de la preuve. Ne pas répondre aux accusations.

## K LOBBYING CITOYEN : S'ADRESSER AUX DÉCIDEURS

### K.1 CONSTRUIRE UNE STRATÉGIE DE LOBBYING

Comment faire pour s'adresser aux décideurs, pour être accepté à la table des discussions ? Cela peut se faire de façon formelle, à travers des visites et réunions d'information, mais aussi de façon informelle, des conversations de couloirs, restaurants, hôtel, golf... Dans les ONG, on est souvent dans le formel, mais on doit se forcer à faire de l'informel.

Conseils généraux :

- Approcher les décideurs sans avoir besoin de leur demander quelque chose. Plus facile de pouvoir leur demander quelque chose.
- Se positionner comme une source d'information et d'expertise. Position pour être une source d'information. Les politiques ne maîtrisent pas tous les sujets.
- Avoir des rencontres en tête à tête. Même au sein des institutions, c'est un tête-à-tête que vont se dire des positions contradictoires.
- Faire témoigner des personnes directement concernées.

- Faire intervenir une tierce personne « neutre », comme un chercheur. Utile devant un décideur qui est plutôt contre. On amène quelqu'un de neutre (mais qui va dans notre sens), mais qui a la légitimité académique surtout si on est perçu comme militant ?
- Se Préparer. Si on va en équipe, on se coordonne, quels seront les messages (éviter de se contredire), préparer les réponses et éventuellement se chronométrer. Exemple : je vous donne 5 min, on pitch et puis on entre dans un dialogue. Éviter les monologues de 15 min qui vont dans tous les sens.

Trois étapes clefs pour construire une stratégie de lobbying :

1. Se familiariser avec les sphères du pouvoir. On réutilise l'outil de cartographie des acteurs et ciblage. On fait des recherches sur les agendas politiques des cibles.
2. Attirer l'attention du décideur. Montrer son pouvoir et le pousser à nous recevoir. Pas toujours utile, car on est déjà dans une association qui a la porte ouverte. Mais si pas, campagne de lettres, pétitions, déclarations de soutien, événement, choc (désobéissance civile, campagne-choc). L'idée est quand même d'être reçue et qu'on soit écouté. Attention de ne pas être trop dans la violence et dérision sauf si on veut être une stratégie d'opposition et que le but est de frapper fort.
3. Bâtir des relations : demander d'être reçu par une lettre, organiser des réunions d'information régulières, fournir une expertise, utiliser nos contacts personnels (des gens qui connaissent des gens, 1 personne en commun sur LinkedIn).

## K.2 PRÉPARER SON DISCOURS

Conseils généraux :

- Habillons-nous respectueusement. D'un côté, on ne veut pas jouer leurs jeux, mais en même temps des études de psychologie sociale montrent que quand on ressemble, on associe mieux l'idée.
- Divisons les rôles et les sujets (équipe)
- Traitons tous les gens convenablement. Exemple de la secrétaire.
- Adoptons un ton personnel chaque fois que possible.

Éléments du discours :

1. Présentons notre groupe/organisation/mouvement.
2. Exprimons notre reconnaissance.
3. Présentons notre problème, nos solutions, et nos demandes d'action (3 éléments du message).
4. Essayons d'établir un lien entre ce que nous affirmons et ce qu'a pu dire ou faire un jour le décideur.
5. Précisons que nous sommes disposés à fournir plus d'informations et de soutien.
6. Tentons d'obtenir un engagement du décideur. Même si c'est de donner une réponse sous peu...
7. Proposons des brochures ou des fiches d'informations.

Attitude :

- Écouter, permet de le comprendre, de savoir qui il est, de comprendre ses objectifs et donc cela vous servira. Poser des questions.
- Garder son calme. On veut persuader donc il faut rester dans une optique ouverte.
- Débattons sans être combattif. Ne pas l'accuser.
- Être clair et bref dans nos réponses.
- Ne pas dire tous les efforts et stratégies pour l'atteindre.
- Ne critiquons personne si possible.

- Si nous n'avons pas la réponse à une question, dire que nous reviendrons vers lui avec l'information. On peut dire « je ne sais pas », mais s'engager à chercher l'information et l'on gagne une deuxième rencontre.

Après la rencontre

- Faire un compte-rendu et évaluer notre visite avec des collègues.
- Envoyons un mot de remerciement, ce qui permet de reprendre contact.

### K.3 MENER UNE NÉGOCIATION

Entrer dans la négociation est déjà un énorme succès. Avant d'y aller, il est important de préparer la rencontre et ce qui en suivra.

- Se mettre d'accord en équipe sur les minis et les maxis. Qu'est-ce qu'on veut obtenir dans l'idéal, mais aussi le mini, en dessous de quoi je refuse de lâcher quel serait le top ?
- On prépare un BATNA, Best Alternative To a Negotiated Agreement ou MESORE, Meilleure Solution de Rechange, c'est le principe du plan B, qu'est-ce que je peux mettre en place si je tombe en dessous du mini.
- Faire jouer l'adversaire. Demander au décideur une réunion à trois. On voit les relations qu'il y a entre l'opposant et le décideur, le type d'argument que l'opposant développe et l'on grappille des négociations.
- Repérer les négociateurs sans scrupule (ceux qui ne te reçoivent pas, mais ne t'écoutent pas du tout) et les négociations occultes (des négociations qui se feraient en informel).

#### K.3.1 IDENTIFIER LES TECHNIQUES DE DÉSTABILISATION

- L'esquive. Ne répond pas aux questions, silence, noie le poisson.
- La minimisation. Votre problème n'est pas si grave.
- L'écran de fumée. Carrément du mensonge (par exemple, chercheur payé par Monsanto)
- Jeu de l'entrave et du blâme. Rejeter la faute sur l'autre.
- Terre brûlée. Décideur attaque votre crédibilité. Le groupe citoyen (menace de fermer l'ONG, dire qu'on est des petits idéalistes)

#### K.3.2 CONTRER LES TECHNIQUES DE DÉSTABILISATION

- Insister sur nos atouts, contre la terre brûlée. Le contrer avec le site internet.
- S'assurer qu'on a quelque chose que les autres veulent, ne le lâcher pas tout de suite.
- Augmenter la pression [technique chère, stratégie d'opposition, boycott].
- Forcer l'autre partie à faire un choix. Déclaration signée.
- Obtenir un mandat explicite de notre groupe d'intérêts renforce le poids.
- Utiliser les alliés qui peuvent faire pression sur les décideurs. D'autres décideurs.
- Exercer un contrôle, un suivi des engagements du décideur.
- Anticiper : bien connaître l'adversaire pour savoir qu'est-ce qui sera la pire situation
- Être prudent : ne pas donner trop d'informations.
- Trouver des soutiens chez les alliés de l'adversaire.

#### K.3.3 MENER LE DÉBAT

- Si le débat dévie, essayer de le recentrer.
- Si cela ne va pas du tout, prendre une pause.
- Changer le rythme des discussions.



- Dévoiler l'initiative pour revenir au centre de la discussion. Dire carrément, on est là pour parler de ça, on perd du temps.
- Réorienter vers des éléments positifs. « Les migrations, c'est un problème, c'est un problème » répondre mais c'est une solution.
- Réorienter l'initiative, même exercice du pont comme avec les médias.
- Regarder en avant. Si on parle des trucs qui n'ont pas marché, dire d'avoir une vision prospective.
- Proposer de nouvelles idées concrètes.
- Sortir de l'idéologie. Cela ne sert à rien, il faut argumenter. Sinon cela ne mènera nulle part.
- Mettre de côté les sentiments.

## L ÉVALUER SON IMPACT

### L.1 CULTURE DÉMOCRATIQUE ET PARTICIPATION

Avant de parler de suivi-évaluation en tant que tel, il est important de mettre en avant l'importance de tenir informer les membres, partenaires et bénéficiaires. Nous devons être « accountable », ainsi le suivi-évaluation peut également se faire de façon participative, que les bénéficiaires puissent avoir un regard dessus. Pour cela, on peut utiliser des outils de gouvernance participative et entretenir une communication régulière avec les membres, partenaires, bénéficiaires, etc. C'est important, car même si les bénéficiaires ne sont pas directement impliqués dans le plaidoyer, c'est pour eux qu'on se bat. Il faut faire une communication constante avec eux, car ça les concerne et on a besoin qu'ils restent motivés, et avoir leur input. Cela ne veut pas dire qu'on leur dévoile toute la stratégie, mais informer des contacts avec les décideurs de là où on en est.

Communication régulière avec les membres, bénéficiaires, etc. via :

- Newsletters
- Réseaux sociaux
- Café-débats
- Manifestations
- Groupes de discussion (faire des groupes WhatsApp)
- Appels publics à l'action
- Sondages, questionnaires... (pour avoir un retour sur si la campagne a été vue, leur opinion sur la façon de faire)

Outils collaboratifs de travail

- Comités locaux responsabilisés
- Groupes jeunesse
- Technologies collaborative : Trello, Slack, WhatsApp, Typeform...
- Méthodes de facilitation participative

### L.2 LE SUIVI-ÉVALUATION DU PLAIDOYER

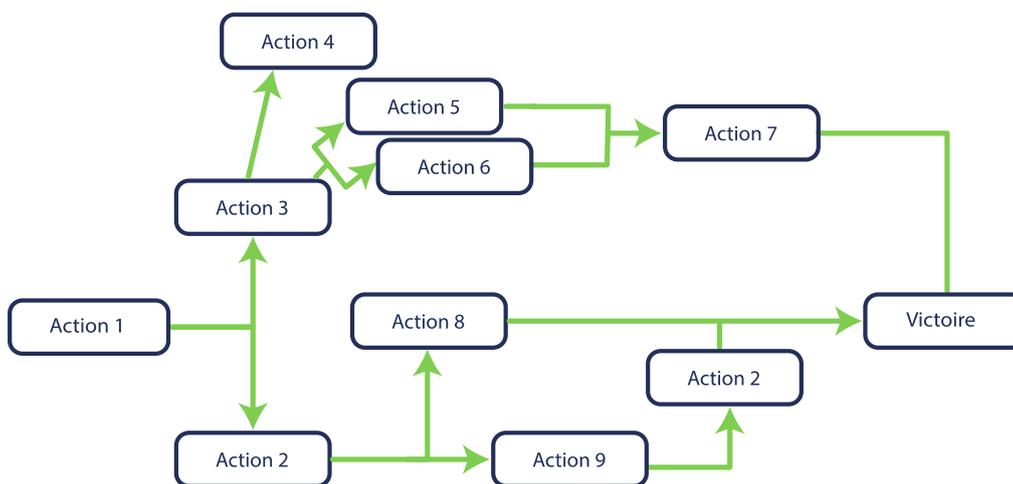
Comme le plaidoyer est cyclique, l'évaluation doit se faire tout le temps. Le suivi-évaluation se réalise en permanence et est toujours à adapter. Chaque action doit être évaluée. Par exemple, après un rendez-vous. Comment l'a-t-on obtenu ? Quel levier a fonctionné sur la cible ? Qu'est-ce qu'on attend du rendez-vous ? Qu'est-ce qu'on va obtenir ? Avoir une stratégie de négociation et son plan B si je n'obtiens pas. Et il s'agit d'avoir un plan en arborescence selon l'évaluation de chaque action. Pareil pour une interview. Comment me suis-je senti ? Qu'est-ce qui nous manque ? Qu'est-ce qu'on devrait faire ? On évalue, on analyse et l'on fait une nouvelle stratégie.

Les spécificités du suivi-évaluation du plaidoyer :

- Calendriers et les délais sont imprévisibles — Dépendant de l'agenda politique.
- Délais — il faut se maintenir motivé avec des petites victoires.
- Stratégie évolutive, toujours avoir des plans B.
- Quand on essaie d'évaluer si l'on a eu un impact, dans le cadre du plaidoyer. Ce qu'on essaie de démontrer est qu'on a contribué aux résultats, pas que c'est notre résultat.
- Pas seulement l'impact, les résultats finaux, mais aussi les progrès.
- Ré-évaluer le contexte en permanence.
- Mettre en place des objectifs indicateurs et des étapes claires.
- Pensez les plus petites étapes possibles des objectifs, on met l'indicateur et l'on découpe ces derniers en étape, les plus petites possibles.

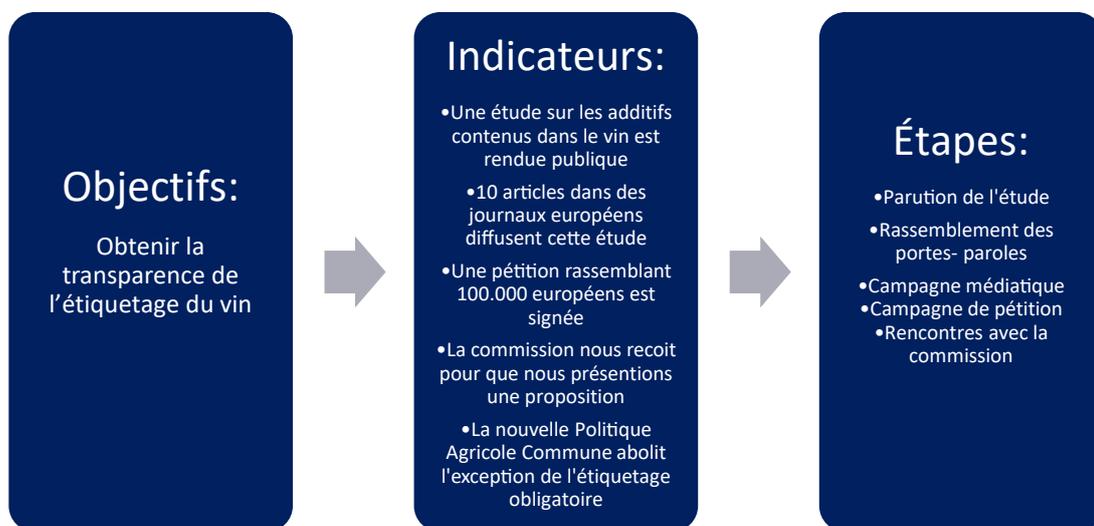
### L.2.1 ÉLABORER UN PLAN DE SUIVI

Le suivi-évaluation du plaidoyer doit se faire à la fois sur les actions entreprises et l'évolution du positionnement des différentes cibles. Les indicateurs de suivi ne seront pas seulement des atteintes d'objectifs comme « la loi est réalisée ».



#### L.2.1.1 Suivi des actions

Pour chaque objectif, on va diviser en indicateur le plus détaillé possible qui pourra lui-même être subdivisé en étapes (outil 15). Par exemple :



### L.2.1.2 Suivi de l'évolution des acteurs

On va construire les indicateurs selon les différentes cibles sur lesquelles on travaille et les logiques de changement que nous visons. Cela peut être les décideurs politiques, le « grand public »...

On va suivre le niveau d'engagement ou de changement souhaité chez les cibles (outil 16). Au niveau de l'engagement des cibles, on va avoir trois niveaux : la conscientisation, la volonté et l'action. C'est possible qu'on soit déjà content si l'acteur est informé (conscientisation). Une étape plus loin est que les différents acteurs contribuent aux débats (la volonté). Finalement, quand il y a des changements dans les politiques qui touchent chez les bénéficiaires, on est dans l'action.

Levels of engagement	<b>Action</b> <i>(policy change implemented en positive change in people' s life.)</i>	<i>7. Behaviour change for effective</i>	<i>8. Networks &amp; systems for supporting delivery</i>	<i>6. Change in policy content</i>	<i>5. Improvements in policy making procedures/process</i>
	<b>Will</b> <i>(contribution to debate, debates being shaped, policy change)</i>		<i>3. Mobilising the capacity of other actors</i>	<i>4. Change in discourse among policy makers &amp;</i>	
	<b>Awareness</b> <i>(creating awareness, changing attitudes &amp; beliefs, ...)</i>	<i>2. Influencing public opinion</i>	<i>9. Relationships between actors</i>	<i>1. Raising interest: pushing issues on agenda</i>	
	<b>Public</b>	<b>Influencers</b>	<b>Decision-makers</b>	<b>Audiences</b>	

On se focalise sur l'engagement au niveau des cibles et nettement moins sur les effets des changements.



### L.2.1.3 Suivi des actions entreprises par les cibles

Pour chaque cible, on va déterminer ce qu'on souhaiterait voir réaliser comme action par elles, également en trois niveaux (outil 17). Ce qu'on attend de voir, ce qu'on aimerait voir et ce qu'on adorerait voir.

**Table 5: Progress markers**

Actor(s)	Expect to see	Like to see	Love to see
UK Department for International Development (DFID) social protection advisor Priority outcomes: 1 (attitudes) 7 (behaviour change)	To participate in impact mitigation thematic group meetings, read our position paper	To see DFID advance our cause in their policy engagement with Ministry of Sport, Youth and Child Development (MSYCD) and Ministry of Finance and National Planning (MFNP)	DFID to provide active support and put pressure on MSYCD and MFNP to formulate national Orphans and Vulnerable Children (OVC) Policy
National AIDS Council (NAC) impact mitigation committee Priority outcomes: 4 (change in discourse) 6 (change in policy content)	To participate in the proposition of the OVC Policy	To see NAC at the forefront championing the OVC Policy	Active support from NAC in drafting the OVC Policy
Parliamentary Caucus on Children (PCC) Priority outcomes: 4 (change in discourse) 8 (networks) 6 (change in policy content)	Propose and influence formulation of the OVC Policy among their peers	To see the committee champion the formulation of the OVC Policy	Active support from the PCC in engaging other stakeholders on the OVC Policy
MFNP director of budgeting Priority outcomes: 1 (attitudes) 5 (procedures)	Relationship built with MFNP; director of budgeting becomes aware of the situation of OVC	To see director of budgeting being more aware and appreciative of the OVC issues	To provide the financing framework and support for policy implementation

## L.3 AVEC QUELS OUTILS ?

- Réunion stratégique régulière où l'on discute de ce qui a marché ou pas pour adapter la stratégie.
- La veille médiatique : il faut régulièrement rechercher sur le sujet et comment l'on en a parlé. Est-ce que je suis dans l'actualité et comment mon sujet a-t-il été traité ? Deux heures pour chercher tout ce qui a été utilisé. Créez des Google alert.
- La veille politique : comment parlent-ils de votre sujet ? Screener les différents programmes politiques. Hors des moments de campagne électorale, juste de faire le suivi sur les parties au pouvoir et comment les oppositions répondent. La veille politique pendant les périodes électorales est parfois difficile, car sur notre question, le parti « gagnant » ne correspond pas à notre idéologie générale. ex. : Gaia lors des élections régionales belges 2019 qui montre le Vlaams Belang comme un bon parti pour le bien-être animal. Interdiction des pesticides durant les élections en France où le FN avait une des meilleures positions sur l'usage des pesticides.
- Évolution de la cartographie des acteurs, est-ce que j'ai plus d'allié-es et est-ce que j'ai plus d'adversaires (au début c'est bon signe, car quand on sort médiatiquement, les adversaires vont apparaître aussi) ? L'évolution et le déplacement des acteurs peuvent être le témoin de nos progrès.
- Suivi des incidents critiques : Un paradoxe de cet indicateur est que dans les premiers temps, il est possible que les incidents critiques augmentent au début. Car on réveille les opposants. Par exemple : si on fait un focus sur les droits des LGBT, grande probabilité que les crimes homophobes augmentent.
- Suivre les statistiques et les données chiffrées. Essayer d'en créer si possible.

- Chronogramme et exclusion des causes. L'idée est d'inscrire tous nos évènements et actions ainsi que ceux des autres qui travaillent sur le même sujet sur un chronogramme. Vision d'ensemble permettant au progrès, de voir si d'autres actions ont plus d'impact, si on a été coordonné avec les différents acteurs. Stratégies plus efficaces.
- Évaluer les compétences de l'équipe. Surtout si nous sommes avec des bénévoles. Outil : L'escalier du savoir. Lister les savoir-faire utiles pour obtenir un résultat. Ensuite, on regarde où est chaque personne investie dans l'action en temps T sur l'échelle et en T+1, on voit si l'équipe s'améliore. Si l'organisation progresse, le travail avance aussi.

## L'escalier du savoir

