



Conseils pratiques pour approcher *un plaidoyer*





Le guide du plaidoyer

Conseils pratiques pour approcher un plaidoyer

Par Graham Gordon

Equipe de traduction : Laure Gray, Sheila Melot, Helen Machin

Editrice : Rachel Blackman

Couverture : Adept Design

Conception : Wingfinger

L'auteur désire remercier Siobhan Calthrop, Ian Chandler, Andy Atkins, David Evans, Dewi Hughes et Bryan Evans pour leur contribution. Tous mes remerciements aussi à tous les partenaires de Tearfund qui ont contribué à la réalisation de ce guide grâce à leurs études de cas et leurs connaissances.

Si vous désirez faire des commentaires sur ce guide ou soumettre des suggestions pour d'autres outils, veuillez contacter l'administrateur de l'Equipe des politiques (ppadministrator@tearfund.org). Savoir comment nos partenaires et les autres organisations utilisent les ressources de Tearfund nous aide grandement à améliorer la qualité de nos futures ressources. De temps en temps, l'équipe des politiques complète ce guide et le met à jour en changeant/ajoutant des informations sur le site internet international de Tearfund (www.tilz.info).

© Tearfund 2002

ISBN 1 904364 05 5

Publié par Tearfund. Une société à responsabilité limitée.

Numéro d'enregistrement en Angleterre 994339.

Association charitable 265464.

Tearfund est une agence chrétienne évangélique, de développement et de secours, apportant aide et espoir aux communautés du monde entier qui sont dans le besoin, grâce à des partenariats locaux.

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

Tél. : (44) (0)20 89 77 91 44

E-mail: roots@tearfund.org

Web: www.tilz.info

Conseils pratiques pour approcher un plaidoyer

par Graham Gordon

Sommaire

C

Conseils pratiques 5

Section C0	Introduction : le cycle d'un plaidoyer	7
	EXERCICE 1 Le cycle d'un plaidoyer	7
	EXERCICE 2 Résumé de stratégie pour un plaidoyer	8
Section C1	Identification des problèmes	15
	EXERCICE 3 Comment approcher une communauté	15
	OUTIL 1 Discuter et écouter	17
	OUTIL 2 Interview semi-structurée	17
	OUTIL 3 Groupes de réflexion	17
	OUTIL 4 Topographie d'une communauté	18
	OUTIL 5 Convenir des besoins prioritaires	18
Section C2	Recherche et analyse	21
	OUTIL 6 Analyse des forces opérant sur le terrain	22
	OUTIL 7 Etablir un calendrier des principaux événements	23
	OUTIL 8 Analyse du contexte	24
	OUTIL 9 La pyramide des pouvoirs politiques et économiques	26
	OUTIL 10 L'exercice « pourquoi ? » et l'arbre à problème	27
	OUTIL 11 Sources et types d'information	30
	OUTIL 12 Evaluer les informations pour trouver les partis pris et les éléments utiles	32
Section C3	Planification : comment faire tout tenir ensemble	33
	OUTIL 13 Choisir d'utiliser un plaidoyer	34
	OUTIL 14 Définir votre but	35
	OUTIL 15 Les objectifs FUTES	36

OUTIL 16	Fixer les indicateurs et les moyens de mesures	37
OUTIL 17	Topographie des dépositaires d'enjeux	38
OUTIL 18	Analyse des dépositaires d'enjeux	40
OUTIL 19	Schéma des alliés et adversaires	41
OUTIL 20	Choisir les méthodes appropriées pour chaque plaidoyer	42
OUTIL 21	Gestion des risques	44
OUTIL 22	Plan de travail des actions	46
OUTIL 23	Calendrier des actions (tableau de Gantt)	46
OUTIL 24	Evaluation structurelle des plaidoyers	47
OUTIL 25	Analyse AFOM/BEEM	52
Section C4	Action	53
OUTIL 26	Les principaux éléments d'une position ou d'une politique	55
OUTIL 27	Questions pour vous aider à décider avec qui travailler en réseau	59
OUTIL 28	Tirer le meilleur parti possible d'une réunion	61
OUTIL 29	Conseils pour les groupes de pression	63
OUTIL 30	Savoir-faire pour les négociations	64
OUTIL 31	Principes pour mobiliser les populations et les pousser à agir	67
OUTIL 32	Méthodes pour mobiliser les populations	68
OUTIL 33	Communiqué de presse	70
OUTIL 34	Interviews à la radio	70
Section C5	Evaluation	73
OUTIL 35	Méthode de base pour évaluer	76
OUTIL 36	Bilan des acquis	77
Section C6	Ressources et contacts	79

C

Conseils pratiques

Le chapitre C du *Guide du plaidoyer* couvre la planification des actions de plaidoyer, qu'elles soient simples ou importantes. Le format de ce chapitre est assez différent de A et B. Nous vous proposons ici un guide qui vous permettra de mettre en place une stratégie de plaidoyer, étape par étape. L'introduction présente des informations générales sur la méthode de planification et sur ce qui devrait être un Résumé de stratégie pour un plaidoyer. Les sections suivantes vous permettront d'affronter en détail les 5 parties du cycle de planification. Le chapitre C comprend essentiellement des outils destinés à vous aider dans l'élaboration de chaque étape. Nous y avons ajouté des exercices afin de vous aider à bien réfléchir à vos propres problèmes.

Avant de vous attaquer au chapitre C, il est important que vous compreniez bien le « pourquoi » et le « comment » d'un plaidoyer, sujets couverts dans les précédents chapitres (A et B). Si vous pouvez répondre aux questions suivantes, vous devriez être prêt à passer à une planification plus détaillée. Si vous n'êtes pas sûr de pouvoir répondre correctement à certaines questions, nous vous suggérons de bien les étudier avant de poursuivre sur le chapitre C.

Questions tests

- Qu'est-ce qu'un plaidoyer ? (SECTION A2)
- Que désirons-nous atteindre lorsque nous décidons de commencer un plaidoyer ? (SECTIONS A1, A3, A4)
- Quels sont les avantages et les inconvénients d'approcher le développement par un plaidoyer ? (SECTION A3)
- Envers qui sommes-nous responsables et qui représentons-nous ? (SECTION A4)
- Quelles sont les différentes sources de pouvoir et d'influence ? Comment opèrent-elles ? (SECTION A5)
- Que dit la Bible sur les plaidoyers ? (SECTION B2)
- De quelle manière Jésus représente-t-il un modèle pour nos plaidoyers ? (SECTION B3)
- Comment des chrétiens peuvent-ils s'impliquer dans des travaux de plaidoyer ? (SECTION B4)

Ce cycle de plaidoyer répond à tous les types de travaux sur ce sujet. Vous aurez beaucoup plus de chances de réussir si vous le suivez. Les 5 sections du chapitre C couvrent les 5 étapes du cycle d'un plaidoyer, depuis l'identification du problème (représentant le départ) jusqu'à l'évaluation (la fin). Chaque étape introduit la suivante. Cependant, si vous désirez de plus amples informations ou changer de méthode, vous aurez sans doute besoin de revenir en arrière, aux étapes précédentes.

Le temps réel pour planifier et réaliser un plaidoyer varie selon l'urgence, la complexité du problème en question, les informations nécessaires et la méthode choisie. La méthode de base que nous décrivons brièvement dans l'introduction offre une structure de travail et les principales questions à étudier pour une réponse immédiate au problème. Pour des problèmes demandant des réponses à plus long terme, vous devrez étudier soigneusement chaque section beaucoup plus en détail.

Introduction : le cycle d'un plaidoyer

Description Cette section présente la méthode de planification d'un plaidoyer et identifie les différentes étapes nécessaires. Nous vous suggérons ensuite un modèle de Résumé de stratégie pour un plaidoyer et vous proposons quelques exemples d'utilisation.

Objectifs pédagogiques A la fin de cette section, les participants devraient pouvoir :

- comprendre les étapes d'une méthode de planification de plaidoyer
- comprendre les éléments de base d'un Résumé de stratégie pour un plaidoyer.

Références Cette section fait référence aux éléments de base décrits dans les SECTIONS C1 à C5.

Exercices

EXERCICE 1 **Le cycle d'un plaidoyer**



But Elaborer un cycle de planification pour un plaidoyer de manière participative.

Méthodes Cartes à montrer, séance plénière

Document à distribuer Le cycle d'un plaidoyer

Utilisez une grande affiche sur laquelle vous aurez dessiné un cercle. Les participants font un « remue-méninges » des étapes ou des actions clés d'une méthode de planification d'un plaidoyer et inscrivent leurs idées sur des cartes. Ces dernières sont ensuite placées autour du cercle, suivant une séquence logique, en regroupant ensemble les cartes lorsque nécessaire. Dessinez un cercle autour des groupes clés de cartes qui représentent les étapes du cycle d'un plaidoyer de Tearfund. Vous pouvez alors présenter la fiche du cycle d'un plaidoyer.

EXERCICE 2 **Résumé de stratégie pour un plaidoyer****But** Elaborer une stratégie pour un plaidoyer.

Méthodes Séance plénière, groupes de pensée

Documents à distribuer Le cycle d'un plaidoyer
Modèle et exemples de Résumé de stratégie pour un plaidoyer
Généralités, des idées rapides et faciles

Demandez pourquoi il faut mettre par écrit la stratégie. Introduisez l'idée qu'il faut un document stratégique complet si vous voulez réaliser des travaux de plaidoyer. Un résumé de cette stratégie est donc nécessaire pour présenter aux communautés, à vos alliés et aux donateurs. Discutez à fond en séance plénière des éléments essentiels à inclure dans ce résumé de stratégie. Présentez le modèle suggéré par Tearfund et comparez-le à ceux des participants. Distribuez des exemples de résumés de stratégie. La fiche « Généralités, des idées rapides et faciles » donne une liste de questions de base que l'on devrait se poser lorsque l'on désire formuler une stratégie.

Points clés

- On a besoin d'une stratégie pour garantir que les gens se concentrent bien sur le problème posé mais aussi afin de montrer le chemin à suivre pour le résoudre.
- Les communautés doivent connaître la stratégie qui sera suivie afin de s'assurer des responsabilités. Leurs alliés pourront en avoir besoin pour garantir une participation efficace. Les donateurs peuvent en avoir besoin pour l'approbation de fonds.
- Un résumé de stratégie ne remplace pas une stratégie complète. Cette dernière n'a d'ailleurs pas besoin d'être très longue (quelques pages seulement).
- Une stratégie permet de clarifier les buts, les objectifs et les méthodes d'évaluation de réussite.
- Elle permet de mieux comprendre les risques et les hypothèses émises.
- Elle permet de mieux répartir les ressources et responsabilités.

En utilisant les documents à distribuer

Nous vous recommandons de présenter toutes les informations et votre planification sous forme d'un tableau de Résumé de stratégie pour un plaidoyer, comme celui de la page 10. Ceci vous permettra de voir toute votre stratégie de plaidoyer d'un seul coup d'œil. Attention, ceci ne devrait pas remplacer la rédaction de votre stratégie complète.

Au bas de chaque colonne, vous trouverez les références pour chaque étape couverte dans le chapitre C de ce guide.

Vous y trouverez aussi trois exemples de Résumé de stratégie pour un plaidoyer, déjà réalisés.

DOCUMENT A **Le cycle d'un plaidoyer** DISTRIBUER

Une initiative de plaidoyer peut être divisée en différentes étapes, bien qu'en général elles se chevauchent toutes. Les détails et le temps nécessaire pour compléter toutes les étapes nécessaires varieront grandement suivant l'urgence mais aussi la complexité du problème, les informations nécessaires pour agir et les méthodes de plaidoyer choisies. Voici le cycle de base d'un plaidoyer :



BUT	OBJECTIFS	INDICATEURS DE REUSSITE	MOYENS D'EVALUATION	CIBLES	ALLIES ET OPPORTUNITES	METHODES ET ACTIONS	RISQUES ET HYPOTHESES	CALENDRIER	RESPONSABILITES
C3.2 Planification : Qu'essayez-vous de faire ?	C3.2 Planification : Qu'essayez-vous de faire ?	C3.3 Planification : Evaluer la réussite C5 Evaluation	C3.3 Planification : Evaluer la réussite C5 Evaluation	C3.4 Planification : Topographie et analyse des dépositaires d'enjeux	C3.4 Planification : Topographie et analyse des dépositaires d'enjeux C4.2 Action: Travail en réseau	C3.5 Planification : Choisir les méthodes C4.1 à C4.4 Action	C3.6 Planification : Bien comprendre les risques et hypothèses posées	C3.7 Planification : Planification des actions	C3.7 Planification : Planification des actions

DOCUMENT A DISTRIBUER **Résumé de stratégie pour un plaidoyer**

La Mosquitia, Honduras : destruction des moyens d'existence (voir SECTION A6 pour l'étude de cas)

Le problème Un projet de barrage risquait de réduire la production de nourriture, restreindre les transports et menacer les droits sur les terres. De plus, la région aurait été la dernière à profiter de l'électricité produite. MOPAWI, le partenaire de Tearfund, travaille avec la communauté dans cette région.

BUT	OBJECTIFS	INDICATEURS DE REUSSITE	MOYENS D'EVALUATION	CIBLES	ALLIES ET OPPORTUNITES	METHODES ET ACTIONS	RISQUES ET HYPOTHESES	CALENDRIER	RESPONSABILITES
Protéger les moyens d'existence des populations vivant dans la région de La Mosquitia	Empêcher le barrage d'être construit sur l'emplacement prévu (entreprendre une étude environnementale et réfléchir à d'autres options)	Abandon du projet de barrage Proposition d'autres options pour générer de l'électricité	Manque d'existence d'un barrage Analyse des raisons écrites pour abandonner le projet de barrage Analyse de tous les plans du gouvernement pour trouver d'autres solutions	Le gouvernement du Honduras Les sociétés de construction Les donateurs potentiels	Niveau local : • groupes indigènes et ceux pour la défense de l'environnement Niveau international : • Tearfund • les ONG pour la protection de l'environnement • autres donateurs	Réunions avec le gouvernement et les sociétés de construction Programmes de radio Réseau de mobilisation Forum public Etude environnementale de 18 mois	Menace sur la sécurité venant de ceux ayant des droits acquis	D'ici janvier 1999	Directeur général de MOPAWI : Osvaldo Munguia Equipe Amérique latine de Tearfund
	Accroître le contrôle de la communauté sur les prises de décision (leur octroyer des droits sur les terres communautaires et accroître la consultation)	Droits sur les terres communautaires octroyés à la population locale Octroi d'un statut de zone protégée à la région du Patuca Meilleure consultation de la communauté locale par le gouvernement	Recherche pour trouver si les droits et le statut de la région du Patuca étaient légalement protégés Compter le nombre de fois où le gouvernement a consulté la communauté	Le gouvernement national Les groupes de communautés locales	Groupes indigènes et ceux pour la défense de l'environnement	Forum public Réunions de groupes de pression Réunions d'information pour mobiliser la communauté		Dès que possible	MOPAWI Groupes pour la défense de l'environnement
	Renforcer les capacités de plaidoyer de MOPAWI	Capacité de MOPAWI de mettre en place cette stratégie et d'en réaliser une autre sur un problème différent dans l'avenir	Suivre le tableau d'actions pour vérifier si tout est mis en place Evaluer les impacts	MOPAWI	Tearfund Coordinateur de plaidoyer	Conseils émanant du service de plaidoyer de Tearfund Recueil d'informations	Le personnel risque d'être trop occupé et de négliger d'autres projets	Dès que possible	Osvaldo Munguia

DOCUMENT A DISTRIBUER **Résumé de stratégie pour un plaidoyer**

Delhi, Inde : conditions insalubres (voir SECTION A2 pour l'étude de cas)

Le problème Mauvaises conditions dans les quartiers pauvres de Delhi, couvrant des habitations insalubres et un manque d'accès à de l'eau potable. ASHA, le partenaire de Tearfund, travaille avec les femmes de ces quartiers défavorisés pour trouver une solution.

BUT	OBJECTIFS	INDICATEURS DE REUSSITE	MOYENS D'EVALUATION	CIBLES	ALLIES ET OPPORTUNITES	METHODES ET ACTIONS	RISQUES ET HYPOTHESES	CALENDRIER	RESPONSABILITES
Améliorer les conditions de vie des gens habitant ces quartiers en se concentrant sur les problèmes liés à la santé	ASHA offrira des services de base dans les quartiers pauvres	Gouvernement offrant des ressources pour fournir des services Services de santé et autres, accessibles aux gens des quartiers pauvres Amélioration de la santé dans les quartiers pauvres	Montant des ressources allouées par le gouvernement Nombre de centres médicaux sociaux, de robinets d'arrivée d'eau, de latrines, etc ... par 10 000 personnes Mesurer les indicateurs clés de santé (comme la mortalité infantile)	Services administratifs locaux et nationaux Propriétaires des maisons insalubres	Les habitants des quartiers pauvres Les églises Les autres ONG Les représentants publics Le gouvernement Les autres citoyens	Faire pression (lobby) sur les représentants officiels du gouvernement Parler aux gens des quartiers pauvres qui se sentent menacés par une organisation de femmes	Retrait de certains soutiens financiers par le gouvernement ASHA devra cesser son travail dans les quartiers pauvres Les personnes qui sentent qu'elles perdent contrôle peuvent menacer la sécurité personnelle des autres	Lié aux progrès en formation et éducation	Au départ, ASHA, puis <i>Mahila Mandals</i> (groupes féminins d'action)
	Reconstruire un quartier pauvre	Nouveaux logements et services Coopérative organisant les quartiers pauvres Prêts remboursés	Nombre de services offerts Compter le nombre de maisons construites Niveau d'endettement	Banque Orientale pour des prêts à taux faible Propriétaires des maisons insalubres Représentants publics Ministères	Le gouvernement national qui soutient les travaux en cours Les femmes d'autres quartiers pauvres	Faire pression sur les banques Etablir de bonnes relations avec les propriétaires de maisons insalubres Mobiliser les familles	Les familles perdent espoir Les propriétaires de maisons insalubres empêchent de progresser	2 ans	ASHA et les familles
	Donner les moyens d'agir aux femmes des quartiers pauvres afin qu'elles se sentent plus sûres et acquièrent une certaine expérience leur permettant de s'attaquer elles-mêmes aux problèmes	Les femmes organisent et analysent les problèmes Les femmes planifient les interventions appropriées	Analyser la stratégie de plaidoyer Parler aux femmes Compter le nombre d'activités de pression (lobbying)	Les femmes des quartiers pauvres Les maris Les chefs locaux des quartiers pauvres	Les agents de santé et d'enseignement Les autorités locales Les femmes d'autres quartiers pauvres	Formation et éducation pour renforcer l'expérience comme la confiance afin d'analyser et de faire pression	Le rôle politique des femmes peut pousser au mécontentement des hommes	Dès que possible	ASHA

DOCUMENT A DISTRIBUER **Résumé de stratégie pour un plaidoyer**

Travail d'ARM avec les Batwas au Burundi : accès aux terres et à l'éducation (voir SECTION A2 pour l'étude de cas)

Le problème On refuse souvent aux groupes des Batwas l'accès à l'éducation primaire et aux terres, à la suite d'une discrimination ethnique. ARM, le partenaire de Tearfund, travaille avec les Batwas.

BUT	OBJECTIFS	INDICATEURS DE REUSSITE	MOYENS D'EVALUATION	CIBLES	ALLIES ET OPPORTUNITES	METHODES ET ACTIONS	RISQUES ET HYPOTHESES	CALENDRIER	RESPONSABILITES
Améliorer les conditions de vie des Batwas	Accès à l'éducation primaire pour tous les Batwas	Pourcentage important de Batwas complétant leur éducation primaire Aucune exclusion des Batwas dans les écoles sur la base de leur identité ethnique	Voir les registres d'inscription des écoles Etude des niveaux d'éducation dans les communautés batwas	Gouvernements locaux et nationaux Certaines écoles	Les églises Les ONG internationales Les groupes de défense des libertés publiques Les chefs batwas Les enseignants	Faire pression sur les écoles et le gouvernement pour permettre aux Batwas d'être acceptés dans les écoles Construire de nouvelles écoles	Détournement de temps de travail destinés aux travaux de projet Mécontentement engendrant un retrait de fonds	Démarrer immédiatement la construction des écoles et la fourniture d'un soutien temporaire Plaidoyer permanent	ARM et Batwas Peut-être les ONG internationales
	Tous les Batwas devront avoir une terre pour y construire leur maison et pour cultiver	Chaque famille batwa dispose d'une terre	Voir les politiques des administrations locales et les documents légaux	Autorités locales Chefs des communautés locales	Les églises Les ONG	Faire pression sur les autorités locales Parler aux chefs locaux	Accroissement du mécontentement local Utilisation de la force pour retirer les Batwas	Dès que possible	ARM et Batwas
	Les églises devront surmonter les préjugés et travailler avec les Batwas	Les Batwas acceptés dans les églises Les Batwas intégrés dans les communautés	Présence dans les églises Nombre de Batwas occupant une position de chef	Les églises Chefs des communautés locales Chefs batwas	Les ONG Les autorités locales Les chefs batwas	Ateliers de travail Enseignement de savoir-faire aux Batwas	Mécontentement des églises et autres dans les communautés locales	Continu	ARM et Batwas

DOCUMENT A
DISTRIBUER**Généralités, des idées rapides et faciles**

Les questions ci-dessous forment un guide succinct de référence pour les trois premières étapes du cycle d'un plaidoyer. Ces généralités peuvent vous aider à voir les types d'information dont vous avez besoin et qui vous permettront de choisir les bonnes méthodes. Elles ne remplacent en aucun cas l'utilisation des méthodes appropriées expliquée dans les SECTIONS C2 et C3.

Problème
SECTION C1

Quel est le problème ?
Est-ce sérieux ? Est-ce urgent ?

Effets
SECTION C2

Quels sont les effets du problème ?
Comment ce problème affecte-t-il les personnes les plus pauvres/l'église ? A-t-il un effet important sur certains groupes ? Si oui, sur qui et de quelle manière ? Avez-vous suffisamment d'informations ?

Causes
SECTION C2

Quelles sont les racines du problème ?
Quel rôle jouent les différentes politiques et pratiques du gouvernement national ? Quel est le rôle des églises et des autres groupes ? Quelle est la contribution des facteurs culturels et environnementaux ? Les pauvres peuvent-ils participer aux prises de décision ?

**Solutions
potentielles**
SECTION C3

Que pensez-vous qu'il faille faire ?
Que proposez-vous ? Quels en sont les avantages et les inconvénients ? Pouvez-vous défendre votre position ? Vos propositions sont-elles vraiment réalistes ? Comment allez-vous mesurer la réussite ? Avez-vous une bonne idée de la manière dont les changements vont arriver ?

Cibles
SECTION C2

Qui a le pouvoir d'amener des changements ?
Le gouvernement, les églises, les sociétés, les chefs de communautés ? Pouvez-vous les atteindre ? Sont-ils ouverts aux discussions ? Sont-ils d'accord sur le fait qu'ils ont une responsabilité pour changer l'état des choses ? Peuvent-ils vraiment faire quelque chose ?

Alliés potentiels
SECTION C2

Qui s'attaque à ce problème en ce moment ?
Pouvez-vous travailler avec eux ? Leurs actions sont-elles efficaces ? Qu'est-ce qui aurait besoin d'être modifié ? Existe-t-il des personnes qui ne se sont pas attaquées au problème mais que vous pourriez persuader de vous aider ?

**Risques et
hypothèses**
SECTION C3

Quels sont les risques liés à l'engagement dans un plaidoyer ?
Qu'est-ce que vous avez fait pour réduire les risques ? Quels sont les risques si vous n'essayez pas de vous attaquer au problème par un plaidoyer ? Quelles hypothèses avez-vous émises sur les causes et les effets du problème, sur les personnes au pouvoir mais aussi sur vos propres capacités ?

Méthodes
SECTION C4

Quelles méthodes pouvez-vous utiliser ?
Vous sentez-vous à l'aise dans l'utilisation de ces méthodes ? Ont-elles fait leurs preuves dans le passé ? Avez-vous d'autres options ? Avez-vous les ressources et savoir-faire nécessaires pour bien les utiliser ?

Identification des problèmes

Description La première étape avant toute intervention dans le développement est généralement d'identifier le problème que l'on doit résoudre. Les projets de développement, les initiatives de plaidoyer et l'éducation offrent différentes manières de s'attaquer aux problèmes. C'est seulement en analysant les causes desdits problèmes que les communautés pourront déterminer quelles sont les interventions les plus appropriées.

Le problème à résoudre peut être évident comme un manque de terre ou une éducation trop chère. Cependant, il arrive parfois qu'il ne le soit pas et les membres d'une communauté ou d'un groupe doivent suivre une méthode pour identifier leurs besoins mais aussi les problèmes qu'ils veulent résoudre.

Objectifs pédagogiques

A la fin de cette section, les participants devraient pouvoir :

- réfléchir sur le rôle de participants extérieurs pour identifier un problème et trouver une solution
- identifier les problèmes clés et leurs besoins dans leur région
- classer les problèmes par ordre de priorité.

Références

Cette partie fait référence de très près à la SECTION C2 (Recherche et analyse). Dans la pratique, ces deux sections vont souvent se chevaucher. Cette partie est aussi liée à la SECTION A4 (Déontologie des plaidoyers).

EXERCICE 3

Comment approcher une communauté

Voici un jeu de rôle adapté de « *Training for Transformation : livre 1* », page 94



But

Montrer que les chefs ou les facilitateurs ont besoin de faire confiance aux jugements personnels des gens sur leurs propres problèmes.

Jeu de rôle 1

4 villageois attendent que la réunion commence. Le Responsable du développement communautaire (RDC) arrive et les salue. On peut voir qu'il est pressé. Il demande à chacun comment ça va et chaque villageois lui parle d'un problème différent qui l'affecte comme le chômage, un mari qui boit ou un manque d'eau potable. Le RDC écoute à peine, ouvre la discussion en déclarant que le village a besoin d'un centre médico-social et que les autorités locales ont une certaine somme d'argent qui pourrait être utilisée pour cela. Il poursuit en précisant qu'il faudra que la communauté se batte pour avoir cet argent. Il demande ensuite à l'un des villageois d'organiser une réunion publique pour sensibiliser les gens, à un autre de persuader son mari (le pasteur de l'église) d'aller voir les autorités locales et de demander l'argent, enfin à un dernier d'aller parler à un groupe similaire dans le village voisin pour voir si ses habitants ont déjà eu ce genre d'expérience. Durant la discussion, l'un des participants devient de plus en plus passif, un autre s'endort à moitié, le troisième regarde par la fenêtre, le dernier essaye de discuter avec le RDC mais abandonne rapidement. L'atmosphère passe à l'indifférence.

Jeu de rôle 2

Un autre RDC arrive dans un village différent et salue les membres qui attendent que la réunion commence. Cette fois-ci, il écoute attentivement les problèmes de chaque personne, en discute un peu et convient qu'il faut discuter du problème lors de cette réunion. Il demande à chaque participant de déclarer quel est le problème qui lui semble le plus urgent dans le village. L'un d'eux pense qu'il y a trop de gens qui se saoulent et que c'est une menace pour les enfants. Il suggère d'en discuter avec l'église et les bars pour obtenir de l'aide. Un second villageois est d'accord mais un troisième pense que le plus urgent est une pompe à eau car le principal besoin du village est de l'eau potable. Le RDC n'est pas convaincu que la principale priorité est de s'attaquer aux problèmes de l'alcool mais il continue d'écouter et de poser des questions. A la fin, tous les villageois pensent que la meilleure idée est de résoudre le problème de ceux qui boivent trop et ils commencent à s'organiser pour savoir qui va aller voir les propriétaires des bars, comment l'église peut aider, etc ...

Le facilitateur devrait diriger la discussion à l'aide des questions suivantes :

Questions pour discuter

- Comment les RDC se sont-ils comportés dans chaque village ?
- Comment les villageois ont-ils réagi dans chaque situation ?
- Quels sont les avantages et les inconvénients de chaque approche ?
- Que pensez-vous qu'il se serait passé 6 mois plus tard dans chacun des scénarios ?
- Dans la vie courante, quelle est l'approche que vous rencontrez le plus souvent ? Quelles en sont les conséquences ?
- Quelle est la meilleure approche ?

Points clés

- Les solutions et la compréhension relative d'un participant extérieur ne permettront pas de donner les moyens d'agir aux personnes impliquées. Il est aussi très douteux qu'elles apportent une solution durable.
- Pour équiper les gens afin qu'ils puissent prendre leur propre destinée en main, un facilitateur doit écouter les autres, leur poser des questions et suivre leurs décisions.
- Il est difficile pour une seule personne de connaître les besoins de tous dans une communauté. Il faut faire très attention de demander l'opinion de toutes sortes de gens, pas seulement des chefs de communauté.
- Il est aussi très important de parler avec les femmes et les enfants car les hommes ont tendance à « décider » quels sont leurs besoins.

Outils 1 à 4 : identifier les besoins



But

Travailler avec une communauté ou un groupe pour aider les membres à identifier leurs besoins.

Il existe un grand nombre d'outils permettant aux communautés d'identifier leurs besoins. Vous trouverez nombre d'entre eux dans d'autres guides de développement communautaire, tout particulièrement ceux sur les méthodes PRA (Participatory Rural Assessment, en français :

Méthode active de recherche et de planification participatives) et APA (Apprentissage par la Participation et l'Action). Nous vous donnons brièvement quelques outils ci-dessous pour souligner les différentes options qui vous sont offertes. Pour de plus amples détails, nous vous suggérons de vous référer à ces autres guides comme « *IIED Trainers Guide to Participatory Learning and Action* » (voir la section Ressources). La plupart de ces outils peuvent être introduits tout d'abord par un facilitateur extérieur ou être tout de suite dirigés par la communauté.



OUTIL 1 **Discuter et écouter**

Cet outil couvre l'écoute des problèmes qui semblent les plus importants aux yeux des gens et la reconnaissance que ce sont là les problèmes sur lesquels il y a le plus de chances qu'ils agissent. Une équipe (d'agents de santé, de développement et de villageois) pose des questions à un village, une communauté ou un groupe afin de permettre aux membres d'exprimer leurs besoins. Les questions devraient toucher les sujets qui rendent les gens soucieux, tristes, heureux, craintifs, pleins d'espoir ou les mettent en colère. Elles doivent être ouvertes mais la personne qui les pose doit avoir une bonne idée de ce qu'elle recherche afin de pouvoir bien comprendre les réponses (voir OUTIL 5).



OUTIL 2 **Interview semi-structurée**

Cet outil permet une meilleure compréhension des problèmes. Il implique de se réunir avec les gens clés d'une communauté et de prendre le temps de discuter de leurs connaissances, expériences et compréhension des problèmes. Ces gens clés peuvent comprendre des agents de santé, des marchands, des chefs religieux, des responsables de comités de village et des enseignants. Ils peuvent s'agir des personnes qui se sont déjà engagées pour essayer de résoudre le(s) problème(s), de celles vers lesquelles la communauté ou les individus se tournent en temps de crise ou encore de gens considérés comme le « cœur » de la communauté. A ce niveau, vous n'avez pas à parler à tout le monde ou essayer de remporter un consensus, vous devez simplement vous faire une excellente idée des besoins. Utilisez des questions ouvertes comme celles-ci :

- Dans votre travail, quels sont les principaux problèmes que vous rencontrez ?
- Quelles sont les maladies les plus courantes (s'il s'agit d'un agent de santé), les raisons pour ne pas aller à l'école (pour un enseignant), etc ... ?
- Quelles sont les plus importantes pressions qui pèsent sur les membres de la communauté ?
- Quelles simples mesures pourraient être prises pour améliorer la situation ?



OUTIL 3 **Groupes de réflexion**

On utilise cet outil dans un groupe afin d'en aider les membres à comprendre certains des besoins et problèmes des gens. Un groupe de réflexion permet à des gens aux opinions diverses de discuter de leurs différences, contester des hypothèses émises et commencer à avoir une compréhension collective des besoins de la communauté. Il permet aussi à la communauté d'explorer les problèmes tous ensemble, dès le départ. Pour stimuler la discussion, vous pouvez inclure les questions suivantes :

- Quelles sont les plus importantes pressions qui pèsent sur les membres de la communauté ?
- Quelles simples mesures pourraient être prises pour améliorer la situation ?
- Si vous pouviez changer une seule chose dans la communauté, que feriez-vous ? Pourquoi ?



OUTIL 4

Topographie d'une communauté

Cet outil implique que les membres dessinent une carte de leur communauté, soit sur un papier soit sur le sol, en utilisant les ressources dont ils disposent. Il faut donner peu d'informations sur ce qui doit être dessiné car le plus important dans cet exercice est de voir et discuter de ce que les gens ont choisi de porter sur la carte. Voici quelques exemples de questions à poser :

- Comment avez-vous décidé ce qu'il fallait inclure ? Quels sont les éléments que vous n'avez pas inclus ?
- Sur quoi vous êtes-vous concentrés ? Quels sont les éléments les plus importants ?
- Qu'est-ce qui a été difficile à représenter ? Quels ont été les domaines de désaccord ?
- A partir de cette carte, que pouvez-vous dire des besoins de la communauté ?

Pour de plus amples informations

D'autres outils pratiques pour identifier les besoins comprennent des promenades d'études sur le terrain par section, des calendriers saisonniers et un classement par niveau de richesse. Vous pouvez les trouver tous dans « Pas à Pas » 29 (voir SECTION C6).



OUTIL 5

Convenir des besoins prioritaires



But

Classer les besoins par priorité à partir des besoins groupés.

Une fois les recherches effectuées, la communauté (ou le facilitateur extérieur qui a posé les questions) doit regrouper les réponses obtenues suivant les principaux besoins exprimés. La manière dont ils sont groupés n'a pas beaucoup d'importance tant que les gens peuvent voir que l'expression de leur crainte est bien placée dans le cadre de travail que vous leur présentez. Une fois que les besoins sont groupés, la communauté peut se rassembler pour décider par elle-même quelles sont les priorités. Si un organisme externe est impliqué dans le plaidoyer, « pour » ou « avec » un groupe/une communauté, ledit organisme doit travailler avec la communauté pour décider tous ensemble des besoins prioritaires.

Méthodes

- Faites la liste des besoins sur une feuille de papier, en respectant les groupes que vous avez trouvés (voir ci-dessous pour un exemple).
- Demandez aux participants de les classer par priorité de 1 à 5.
- Les participants se divisent alors en petits groupes pour discuter des réponses de chaque personne et obtenir un classement collectif pour chaque groupe.
- On se reforme en un seul grand groupe et les participants écrivent les réponses de chaque petit groupe sur une feuille de papier. Tout le monde en discute ensuite pour voir s'il y a des différences et essaye de classer par priorité les principaux problèmes.

Une autre approche est d'écrire tous les problèmes séparément sur des petites cartes et de demander aux participants de les placer les unes à la suite des autres, en allant du plus important problème au moindre. La méthode de déplacer les cartes pour les classer différemment stimule la discussion et les négociations.

Exemple d'une fiche à remplir

	CLASSEMENT INDIVIDUEL (1 A 5)	CLASSEMENT DU GROUPE (1 A 5)
A terrain		
B eau potable		
C abri		
D vêtements		
E frais de scolarité		
F nourriture		
G argent pour développer des affaires		
H installations pédagogiques		
I meilleur logement		
J installations sanitaires		
K etc ...		

Points clés

- Ceci devrait amener au classement des problèmes par priorité et à décider de celui sur lequel réfléchir avant d'intervenir, avec donc la possibilité d'un plaidoyer.
- Au départ, il peut y avoir plus d'un problème principal. Le groupe devra donc choisir, à un moment ou un autre, s'il veut s'attaquer à tous les problèmes en même temps ou se concentrer sur un seul à la fois.
- Cette approche est expliquée dans la SECTION C2 au travers d'autres outils de recherche et d'analyse.
- Si ces outils ne permettent pas d'arriver à choisir un problème précis sur lequel démarrer un plaidoyer, il sera sans doute nécessaire de voir les recherches et analyses présentées dans la SECTION C2 mais aussi de revenir à la SECTION C1, une fois que les gens auront mieux compris la situation.

Recherche et analyse

Description Cette section couvre le genre d'information nécessaire pour approfondir la connaissance des problèmes identifiés dans la SECTION C1. Il sera nécessaire d'obtenir la plus grande partie des informations avant de démarrer un quelconque travail de développement, bien qu'une certaine proportion soit nettement plus spécifique au plaidoyer, comme la compréhension du contexte politique. Les outils décrits dans cette section couvrent principalement ceux que vous pouvez utiliser pour un atelier de travail ou des recherches documentaires. Pour voir les outils destinés à la recherche sur le terrain, il sera utile de consulter des guides PRA ou APA (voir page 16).

Objectifs pédagogiques A la fin de cette section, les participants devraient pouvoir :

- choisir de manière appropriée les méthodes pour rassembler les informations nécessaires, destinées à comprendre les problèmes identifiés
- savoir comment évaluer l'utilité des informations
- comprendre plus largement le contexte social et politique
- analyser les causes profondes de la pauvreté.

Références Cette section développe ce qui a été vu dans les SECTIONS C0 (Le cycle d'un plaidoyer) et C1 (Identification des problèmes). Elle fait référence aux SECTIONS A1 (Pauvreté et développement), A3 (Pourquoi un plaidoyer ?), A4 (Déontologie des plaidoyers) et C3.4 (Analyse et topographie des dépositaires d'enjeux).

Présentation générale Tous les travaux de plaidoyer doivent être basés sur des informations précises, sûres et suffisantes. Comme avec d'autres genres de travaux de développement, un plaidoyer nécessite de bonnes informations pour :

- comprendre le contexte dans lequel vous allez travailler. Tout particulièrement pour : comprendre les causes et effets du problème particulier pour lequel vous recherchez une solution ; garantir que chaque réponse prend bien en considération tous les facteurs, qu'elle soit bien la plus appropriée mais aussi la plus efficace pour la situation donnée
- comprendre comment le contexte évolue afin que chaque réponse puisse être à la hauteur des futurs besoins potentiels ou puisse éviter que des problèmes surgissent
- justifier toutes les actions prises aux yeux de votre organisation, des bénéficiaires, des autres personnes avec lesquelles vous travaillez et de celles qui assurent le financement
- tirer les leçons des réussites et échecs passés
- fournir de bons éléments pour vos arguments
- comprendre ce que les autres font afin d'éviter les répétitions et collaborer si nécessaire.

Nous avons divisé les recherches en trois importantes catégories :

- 2.1 Comprendre plus largement le contexte et les forces qui opèrent dans une société, principalement au niveau national (OUTILS 6 à 8).
- 2.2 Comprendre les causes profondes du problème dans le contexte local (OUTILS 9 à 10).
- 2.3 Recherches documentaires (OUTILS 11 à 12).

Attention

Il est tentant de passer tout votre temps à rechercher et rassembler des informations sur votre pays ou région puis de réaliser soudain que vous n'avez plus vraiment le temps d'agir. Il faut absolument trouver un équilibre entre obtenir assez d'informations à partir desquelles agir et en rassembler trop, vous empêchant de passer à l'action !

2.1 Comprendre plus profondément la situation



OUTIL 6

Analyse des forces opérant sur le terrain



But

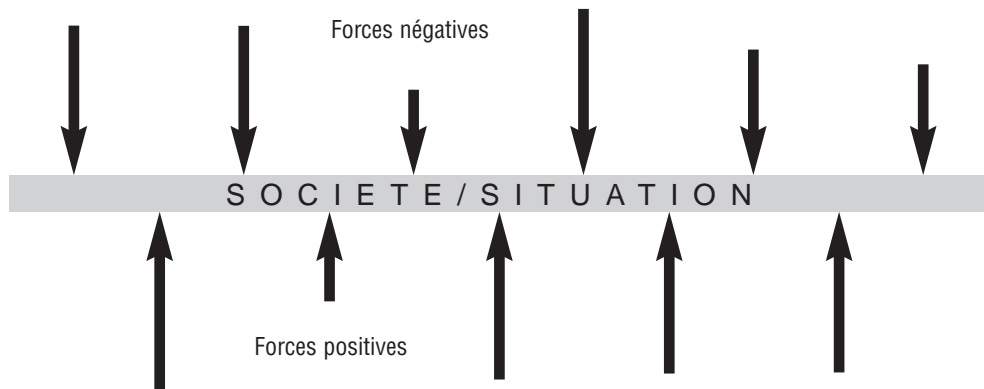
Aider les participants à reconnaître les différentes forces qui opèrent dans la société, positives ou négatives. Réfléchir à différentes manières de tirer le meilleur parti des forces positives et minimiser celles qui sont négatives.

Cet outil permet de comparer les atouts des différentes forces, leurs tendances et influences sur la société, comme pour une nation se démocratisant ou une région devenant plus sujette à des désastres naturels. Il est utile de penser en termes de forces politiques, économiques, sociales, techniques et environnementales. Cet outil vous permet de comprendre les facteurs qui gênent ou aident les travaux de développement et les domaines sur lesquels concentrer vos travaux de plaidoyer, afin de changer réellement quelque chose.

Méthode

Choisissez une société précise (comme un pays) ou un problème particulier (comme les filles qui ne vont pas à l'école). Recherchez à fond les forces qui agissent sur la société ou cette situation particulière. Dessinez et donnez un titre à 10 flèches maximum pour chaque force négative et positive. Pour les forces positives, les flèches iront vers le haut du schéma, celles négatives allant vers le bas. La longueur des flèches montre la puissance des forces. Dans le diagramme ci-dessous, plus la flèche est longue plus la force en question est puissante. Il s'agit essentiellement d'un exercice destiné à classer par priorité et à discuter avec tous les participants, afin d'obtenir une forme d'accord sur les forces les plus négatives et celles les plus positives. Les forces affectent différemment les gens. Par exemple, les gens riches pourront faire face beaucoup plus facilement à une augmentation des prix des denrées alimentaires. Il vaut généralement mieux étudier les effets des forces sur les membres les plus pauvres de la société.

Diagramme des forces en opération



Il est souvent pratique de reporter le classement obtenu dans un tableau. Une fois présentées de cette manière, il est plus facile de décider quelles sont les forces qui risquent de croître, surtout durant les dix ou vingt prochaines années. Elles forment alors une priorité sur laquelle se concentrer. Vous pouvez aussi voir quelles sont les forces qui risquent de s'amenuiser et devenir moins importantes dans les cinq prochaines années. Il faut leur donner une moindre priorité.

Exemples de forces potentielles

Forces positives	Forces négatives
<ul style="list-style-type: none"> ■ l'église est active dans les travaux de développement touchant les populations de base et pour demander justice ■ une économie diversifiée avec un fort développement des affaires locales ■ sur la bonne voie pour obtenir un allègement de ses dettes ■ liberté d'expression pour tous les groupes ethniques et religieux ■ tous les enfants locaux vont à l'école primaire 	<ul style="list-style-type: none"> ■ inondations fréquentes dans certaines régions ■ sida et autres maladies prenant plus d'ampleur ■ important niveau de chômage ■ conflits internes ou avec des pays voisins ■ la route principale de la région devenant impraticable durant la saison des pluies

Réfléchissez aux forces positives que vous pouvez renforcer. Ceci peut impliquer d'aider un système de gouvernement ouvert à développer des politiques plus favorables aux pauvres.

Réfléchissez ensuite aux forces négatives que vous pouvez réduire. Ceci peut impliquer de s'attaquer aux effets croissants du sida par des travaux d'éducation, faire pression pour des médicaments moins chers ou encourager l'église à s'occuper des orphelins du sida.



OUTIL 7

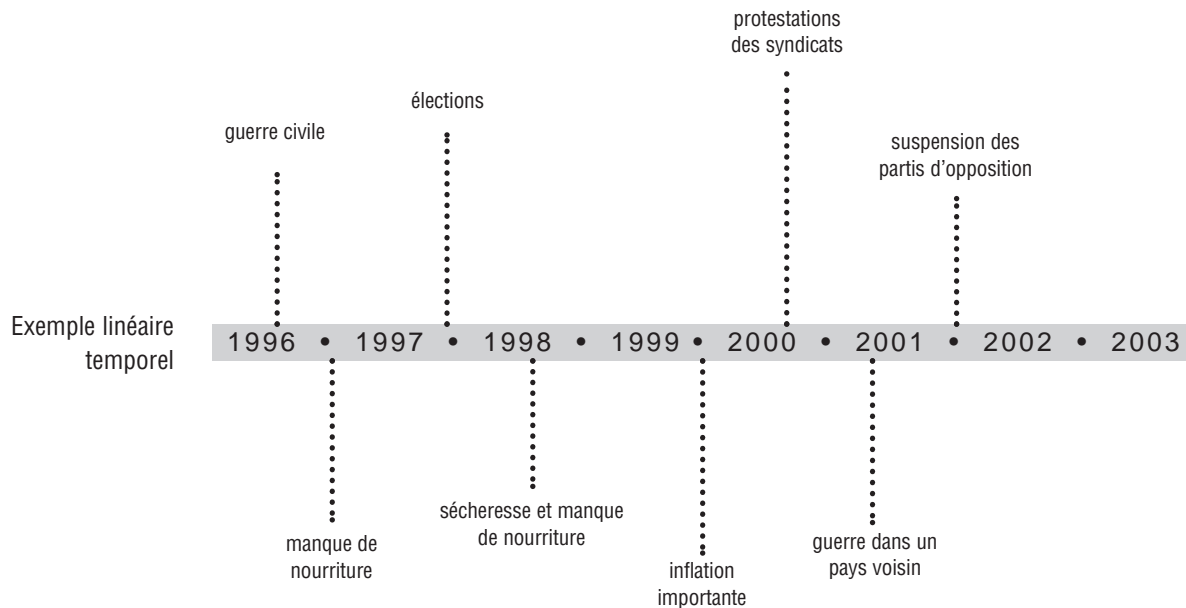
Etablir un calendrier des principaux événements



But

Comprendre les principaux événements récents qui ont influencé le pays ou la région afin de déterminer les priorités pour un plaidoyer.

Cet outil a la même utilité que celui de l'analyse des forces opérant sur le terrain mais il permet de mieux comprendre les racines historiques d'un contexte.



Méthode Faites un diagramme linéaire temporel couvrant un certain nombre d'années. Mettez-vous d'accord sur les événements importants qui ont influencé le pays ou la région. Certains seront évidents, d'autres moins. Ceci peut comprendre une augmentation du prix des denrées alimentaires, un problème légal ou un procès retentissant.

- Points clés**
- N'inscrivez pas tout car cela prend trop de temps et vous ne pourrez plus lire correctement le diagramme. Concentrez-vous sur les principaux événements.
 - Réalisée en groupe, cette méthode permet de clarifier différentes interprétations et d'aider les gens à avoir un point de vue commun sur l'histoire et le déroulement des événements.
 - Ceci permet de prédire ce qui risque d'arriver dans l'avenir, très utile lorsqu'il faut déterminer les priorités pour un plaidoyer.
 - Il est pratique de conserver ce diagramme comme un document de référence sur lequel vous pourrez ajouter d'autres informations, au fur et à mesure qu'il se passe quelque chose.
 - Ce diagramme linéaire temporel peut aussi comprendre des événements qui vont arriver dans l'avenir comme des élections ou des réunions. Ceci peut vous aider à planifier des interventions appropriées pour un plaidoyer.



OUTIL 8 Analyse du contexte



But Aider les participants à comprendre plus profondément la situation dans leur pays.

Cet outil est similaire à l'analyse des forces opérant sur le terrain mais va bien plus loin en profondeur. Il traite des faits et des tendances. Pour chaque élément, il permet d'étudier :

- **LES FAITS** Quels sont les problèmes importants qui affectent les pauvres ?
- **L'AVENIR** Selon vous, comment chaque problème va-t-il évoluer dans les 5 ou 10 prochaines années ?
- **LES IMPLICATIONS** Quelles sont les implications touchant votre région et les travaux que vous effectuez ?

Vous trouverez ci-dessous des suggestions d'éléments à voir et de questions à poser. Vous pouvez choisir les éléments qui correspondent le mieux à votre situation :

SITUATION ECONOMIQUE Quel est le niveau de pauvreté ? Quel est le coût des produits/services de base ? Qui est exclu de l'activité économique ? Quel est le niveau national d'endettement ? Qui a le pouvoir économique ?

BESOINS FONDAMENTAUX Quel est le pourcentage de la population qui a accès aux services fondamentaux comme ceux pour la santé, la fourniture en eau potable, l'éducation et les logements ?

DOMAINE SPIRITUEL Quelles sont les différentes religions suivies ? Les relations entre les groupes religieux tiennent-elles de la coopération ou du conflit ?

DOMAINE SOCIAL Existe-t-il beaucoup de familles dirigées par un seul parent ou par un enfant aîné ? Qui détient le pouvoir dans la famille ? Quel est le taux de désintégration des familles ? Quel est le statut de la femme dans la société ? Quelles sont les personnes les plus vulnérables dans la société ? Comment sont-elles traitées ?

ETHNIES Quels sont les principaux groupes ethniques ? Comment se comportent-ils les uns avec les autres ?

SANTE Quel est l'importance du sida ? Quel est le taux de mortalité infantile/maternelle ?

EDUCATION Quel est le pourcentage de la population qui suit l'école primaire et secondaire ? Pourquoi les gens ne vont-ils pas à l'école ? Quel est le niveau d'éducation atteint par les filles ? Quel est le statut économique et social des enseignants ?

EMPLOI Quels sont les principaux types d'emplois ? Quel est le taux de chômage ? Qui sont les propriétaires des moyens de production et qui les contrôlent ? Existente-t-il des syndicats ? Si oui, sont-ils reconnus par le gouvernement ?

ENVIRONNEMENT Quel est le pourcentage de la population qui a accès à de bonnes installations sanitaires et à de l'eau potable ? Quelles sont les plus importantes menaces sur l'environnement ? Quelles protections ont été mises en place pour les éviter ? Quel pourcentage représentent les bons terrains pour l'agriculture ? Combien de personnes vivent dans l'insécurité alimentaire ?

POLITIQUE Qui détient le pouvoir dans la société ? Qui prend les décisions ? Quel est le système politique en place ? Les élections sont-elles libres et justes ? Existe-t-il des chrétiens dans le monde politique ? Les pauvres sont-ils pris en considération ? Quelle est la participation politique des pauvres ?

SECURITE/PAIX Peut-on faire confiance à la police ? Quels sont les mécanismes en place pour la paix ? Qui est impliqué ? Comment l'église est-elle impliquée ? Quels ont été les effets de la guerre ?

PROBLEMES RURAUX/URBAINS Quelles sont les différentes situations entre la population urbaine et celle rurale ? Quel est le taux de migration ? Existe-t-il des quartiers pauvres ? Si oui, quelles y sont les conditions de vie ?

DROITS CIVILS Existe-t-il un système légal indépendant et impartial ? Existe-t-il une liberté de mouvement, de religion et d'expression ? Existe-t-il des médias indépendants, hors du contrôle du gouvernement ?

POLITIQUES NATIONALES Comment les politiques et lois du gouvernement affectent-elles, en mieux ou pire, les situations ? Quels sont les effets des politiques des gouvernements étrangers ou des institutions internationales comme le Fond Monétaire International (FMI) ?

2.2 Comprendre les racines profondes dans votre contexte particulier



OUTIL 9

La pyramide des pouvoirs politiques et économiques



But

Comprendre comment les structures des pouvoirs politiques et économiques contribuent aux problèmes locaux.

Dans la SECTION A5, nous avons expliqué un exercice destiné à voir la position des pouvoirs. Nous vous montrons ici une autre manière de représenter les différentes formes de pouvoir, essentiellement politique et économique, sous la forme d'une pyramide de hiérarchie. Elle permet de montrer qui détient les pouvoirs et sur quoi ils sont basés. C'est un exercice très pratique pour comprendre comment une application particulière des pouvoirs contribue à des problèmes locaux spécifiques. Une telle approche nous offre donc une idée bien précise de ce que les travaux de plaidoyer devraient couvrir. Vous trouverez ci-dessous un exemple de pyramide de pouvoir économique.

Exemple d'une pyramide de hiérarchie pour différentes positions



Points clés

- La surface de chaque partie de la pyramide représente le nombre de personnes dans chacune des catégories.
- Plus on monte, moins il y a de gens dans les catégories car le pouvoir est généralement détenu par très peu de personnes.
- Les pouvoirs économique et politique de ceux en haut de la pyramide sont généralement basés sur le soutien (volontaire ou autre) des gens dans les catégories en dessous.

- Si vous réalisez différentes pyramides pour les pouvoirs politique et économique, vous pourrez découvrir des similarités entre les groupes de personnes qui ont le pouvoir politique et ceux qui ont le pouvoir économique. Ceci nous montre comment ils se soutiennent mutuellement.

Analyse

Cet outil permet aux participants de voir comment les pouvoirs politique et économique contribuent à la pauvreté dans leur contexte particulier. Voici quelques questions qui peuvent aider les gens à analyser la situation plus en profondeur :

- Qui prend les décisions politiques ou économiques ?
- Qui en fait partie et qui est exclu ?
- Comment le pouvoir est-il conservé ?
- Les décisions sont prises dans l'intérêt de quelles personnes ?
- Qui est propriétaire des terres et des moyens de production ?
- Comment les gens passent-ils d'une catégorie de la pyramide à une autre ? Cela arrive-t-il souvent ? Entre quelles catégories les gens évoluent-ils en général ?
- Les gens peuvent-ils obliger ceux qui se trouvent dans une catégorie au-dessus à faire face à leurs responsabilités envers eux (notamment pour leurs actions) ?
- Quels sont les facteurs culturels qui contribuent à la conservation de ces structures de pouvoir ?
- Que faut-il changer pour que les prises de décision et les ressources économiques soient réparties de manière plus juste ?

On peut développer cet outil pour montrer que les gens dans chaque catégorie sont différents et qu'il existe une dynamique des pouvoirs parmi eux selon leur sexe, âge, rôle, etc ...



OUTIL 10

L'exercice « pourquoi ? » et l'arbre à problème



But

Comprendre la racine d'un problème afin de le résoudre de la manière la plus appropriée.

L'exercice « pourquoi ? » est une méthode où l'on pose constamment la question « pourquoi ? » jusqu'à ce que l'on atteigne la racine du problème. Il permet d'établir une liaison entre le contexte au sens large (OUTILS 6 à 8) et les problèmes spécifiques. Cet outil comprend 3 étapes.

ETAPE 1
L'exercice
« pourquoi ? »

Prenez comme exemple un problème commun que les gens ont identifié. Posez tout le temps la question « pourquoi, » jusqu'à ce que le groupe ne puisse plus donner aucune explication des causes à l'origine du problème.

Comment trouver les causes profondes d'un problème

Les enfants ne vont pas à l'école. Pourquoi ?

Ils sont tout le temps malades. Pourquoi ?

Ils boivent de l'eau non potable. Pourquoi ?

Le puits est trop loin pour aller chercher de l'eau tous les jours. Pourquoi ?

Le gouvernement a déclaré, il y a un an, qu'il allait construire un puits plus près mais nous attendons toujours. Pourquoi ?

Le responsable des autorités locales n'a pas encore donné sa permission pour distribuer les fonds qui ont été alloués. Pourquoi ?

Son service tire profit des intérêts tant qu'il garde l'argent et il n'y a personne pour lui faire prendre ses responsabilités. Pourquoi ?

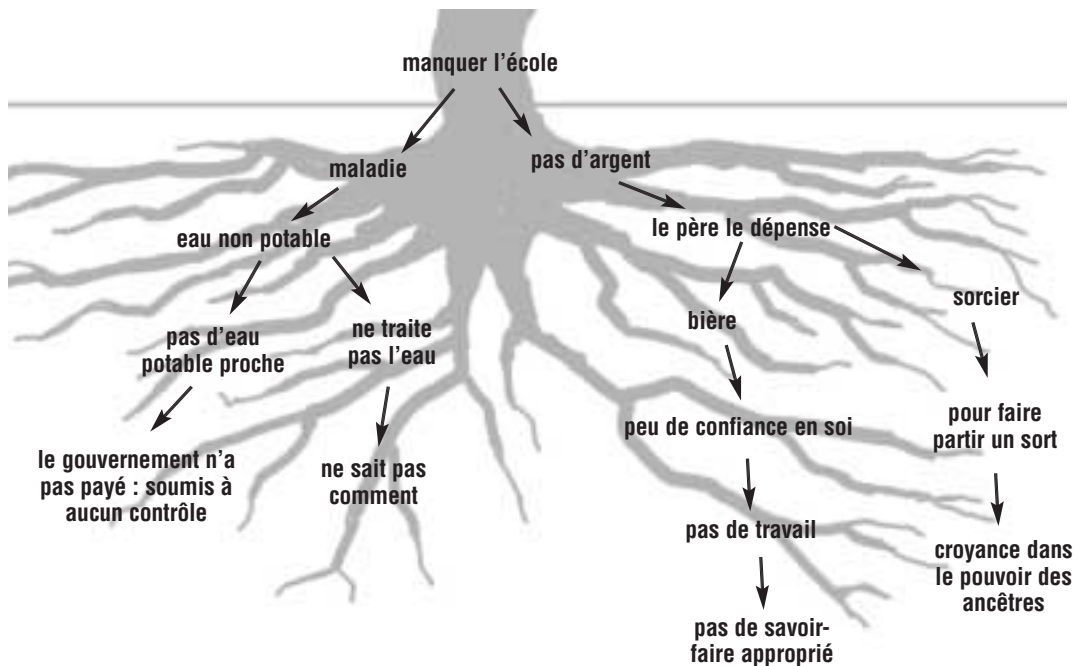
Les groupes communautaires ne sont pas représentés dans le système politique local. Pourquoi ?

etc ...

ETAPE 2
L'arbre à problème

Il existe une variété de réponses pour chaque « pourquoi ? » et si cet exercice est répété un certain nombre de fois pour un même problème, vous pourrez identifier nombre des racines de votre problème. Nous vous donnons un exemple très simple ci-dessous. Faites attention car les arbres à problème peuvent devenir très importants !

Exemple des causes profondes présentées suivant un arbre à problème



Le défi est de décider à quelles causes vous allez vous attaquer et le type d'intervention que vous allez choisir. Ce choix peut alors être posé en objectif pour votre travail (voir SECTION C3.2). Une intervention concernant un projet de développement pourra être de fournir une ressource d'eau potable pour une école. Une intervention par un plaidoyer sera de forcer le gouvernement à faire face à ses responsabilités financières. Une autre intervention pourra être une transformation spirituelle venant par exemple d'une éducation sur les sorciers.

Points clés

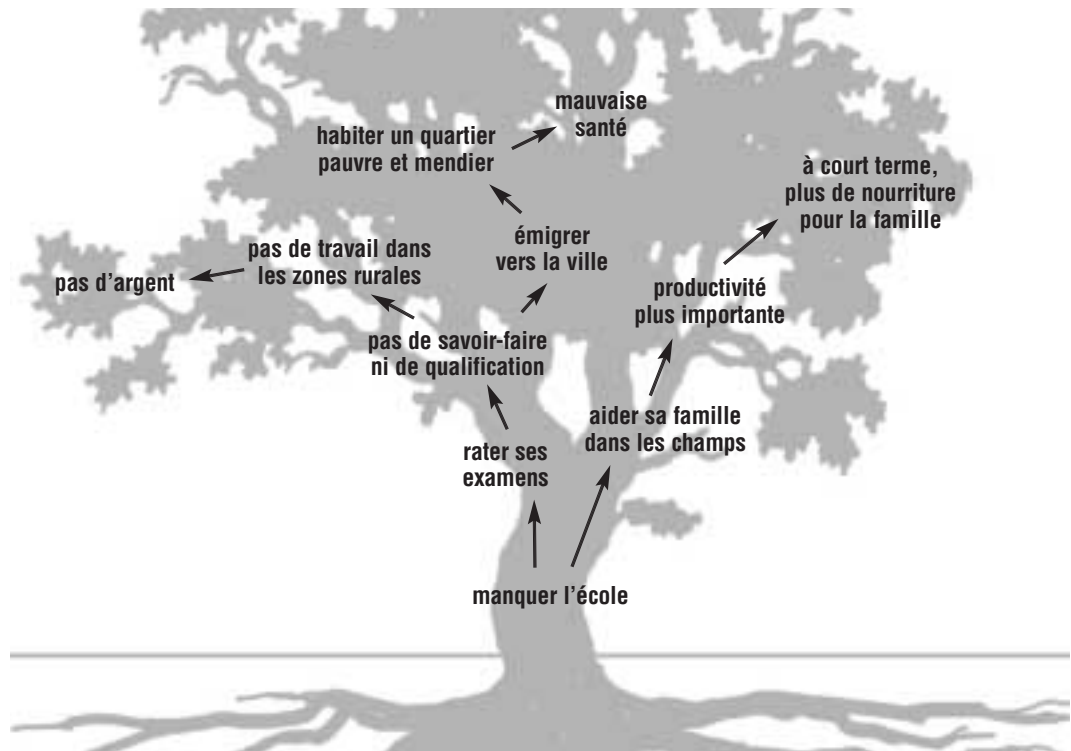
- Les plaidoyers, projets de développement et transformations spirituelles peuvent être réalisés en même temps afin de résoudre un même problème.
- On peut intervenir à n'importe quel niveau sur le diagramme. Choisissez le moment où vous pensez que vos interventions auront le plus de chances de réussir.
- Vous ne pourrez pas vous attaquer à tous les problèmes en même temps et vous aurez peu de chance d'éliminer les causes profondes dès le début. Cependant, vous pouvez engendrer une différence quel que soit le moment où vous commencerez.

ETAPE 3
Ajouter les « effets » d'un problème sur l'arbre

L'arbre à problème peut être développé pour inclure les effets d'un problème. Ils seront alors représentés par les branches de l'arbre. Ceci permet de souligner les domaines où il faut intervenir pour réduire les effets du problème en question. Vous pouvez alors vous attaquer aux besoins immédiats en attendant de trouver une solution à long terme. Dans l'exemple ci-dessous, on pourra inscrire :

- traiter les maladies
- donner de l'argent ou de la nourriture à la personne qui n'a pas de travail
- donner de l'argent à la personne qui vit dans un quartier pauvre et mendie.

Exemple des effets sur un arbre à problème



Il vaut mieux réaliser l'intégralité (causes et effets) d'un arbre à problème sur une longue bande de papier affichée au mur. Les gens pourront donc voir en même temps les causes, les effets et les interventions possibles. Vous pouvez écrire directement sur le papier ou coller des notes et les déplacer si nécessaire.

2.3 Recherches documentaires



OUTIL 11

Sources et types d'information

**But**

Voir quels sont les types et sources d'information disponibles mais aussi comment ces informations peuvent être perçues par les personnes ciblées lors des plaidoyers.

Sources d'information

- On a besoin d'informations donnant des faits et des résultats d'analyse pour une situation donnée.
- La meilleure approche est de trouver quelques sources dans lesquelles vous avez confiance et qui vous sont faciles à utiliser.
- Au début, il vous faudra un certain temps pour rassembler toutes les informations. En revanche, une fois que vous aurez vos informations de base, il devrait être plus facile de vous tenir informé des derniers développements car vous serez de plus en plus familiarisé avec le problème et les sources d'informations.
- Dans certains cas, vous aurez peut-être déjà sous la main les informations nécessaires pour démarrer vos travaux de plaidoyer.

Lorsque vous contactez les sources d'information pour essayer d'obtenir et de rassembler ce dont vous avez besoin, vous tirerez le meilleur parti de vos efforts si :

- vous demandez ce dont vous avez besoin de manière claire et précise
- vous effectuez une pré-recherche pour voir quelles sont les informations disponibles puis revenez plus tard pour une recherche en profondeur
- vous vous adressez directement au responsable des informations ou au bibliothécaire pour leur demander conseil sur la manière de rechercher et utiliser leurs informations
- vous planifiez assez de temps pour vérifier que vous avez tous les faits dont vous avez besoin mais aussi qu'ils sont exacts et à jour.

Certains endroits où trouver des informations

Il existe un grand nombre d'endroits où vous pouvez trouver des informations. En voici quelques exemples :

- Les bibliothèques. Le bibliothécaire pourra vous aider à localiser ce dont vous avez besoin.
- Les universités. Elles disposent souvent d'une importante bibliothèque, riche en documents de recherche.
- Les services administratifs (locaux, nationaux, le bureau des statistiques). Vous y trouverez des informations sur les politiques mais aussi les statistiques pour tous les domaines et régions d'un pays.
- Les ONG, les églises et les instituts de recherche. Ils ont souvent des informations et documents de recherche spécifiquement centrés sur la pauvreté.
- Les donateurs et les institutions internationales. Ils ont souvent des analyses détaillées couvrant nombre d'années.
- L'internet. C'est une énorme source d'informations si vous savez où chercher (voir Ressources, SECTION C6).
- Les médias (journaux, magazines, radio, télévision). Informations locales et à jour.
- Réunions publiques et contacts personnels. Ils offrent souvent des informations de première main qui ne sont écrites nulle part.

Les sources d'information vous proposent différents types de données comme :

- statistiques et rapports publics
- archives des églises
- rapports et documents indépendants
- archives des communautés
- évaluations sur l'environnement
- documents universitaires
- indicateurs de pauvreté
- rapports sur les droits de l'homme
- récits de témoins oculaires
- rapports d'instituts internationaux
- preuves légales
- articles diffusés par les médias.

Si vous utilisez une variété de sources et de types d'information, vous aurez plus de chances d'obtenir une image équilibrée, des faits vérifiés, une compréhension des derniers développements. Vous pourrez identifier des alliés et adversaires possibles mais aussi comprendre les arguments de n'importe quelle opposition.

Exercice

Divisez les participants en deux groupes. L'un va faire un « remue-méninges » des **types** d'information qui peuvent être utiles pour les travaux de plaidoyer. L'autre fera la même chose avec les **sources** d'information disponibles pour le groupe concerné. Les participants comparent ensuite leur liste en séance plénière. Les résultats peuvent être mis par écrit et utilisés comme une ressource pour les travaux de plaidoyer des participants.

Comment les autres risquent de percevoir vos différentes sources d'information

SOURCES OU TYPES D'INFORMATION	FACTEURS POTENTIELS FAVORABLES, DU POINT DE VUE DES AUTRES	FACTEURS POTENTIELS CONTRE, DU POINT DE VUE DES AUTRES
Rapports administratifs	Bonne recherche Accès à de bonnes informations Bons à utiliser si l'on veut faire pression sur le gouvernement	Partiaux envers le parti au pouvoir ou une politique en particulier Pas beaucoup d'autocritique
Récits de témoins oculaires	Donnent des témoignages légaux et de nouveaux faits	Subjectifs et unilatéraux
Média	Dans le domaine public, faciles d'accès, lus par tous La télévision et la radio sont généralement tenues en haute estime	Politiquement partiaux. Peuvent rapporter seulement une partie de l'histoire
Preuves légales	Informations fiables et sûres	Peuvent être difficiles à comprendre
Autres rapports d'ONG	Preuves indépendantes, du côté des pauvres	Suivent une idée particulière (anti-gouvernement/monde des affaires), amateur
Syndicats	Représentent leurs membres, preuves personnelles	Politiques et antagonistes
Instituts internationaux	Informations précises, fiables et complètes	Approche partielle envers ses propres mandats institutionnels comme la libéralisation des affaires
Universités	Indépendantes et sérieuses	Difficiles à comprendre

Bien utiliser les informations

Un plaidoyer efficace dépend de la manière dont vous utilisez les informations. Les personnes au pouvoir et celles qui décident des politiques considèrent certains types ou sources d'information comme plus sûrs ou légitimes que d'autres. Il est important de comprendre comment les informations que vous avez choisies vont être perçues par ceux que vous essayez d'influencer et comment elles vont influencer leur écoute. Le tableau ci-dessus vous donne des suggestions sur la manière dont les différents types d'information risquent d'être perçus par ceux que vous essayez d'influencer.



OUTIL 12

Evaluer les informations pour trouver les partis pris et les éléments utiles**But**

Evaluer les informations pour trouver les partis pris et les éléments utiles.

Les sources d'information sont rarement totalement impartiales dans leurs déclarations et rapports. Il est donc important de comprendre :

- qui ou quoi est à l'origine de la source d'information
- pourquoi elle a été réalisée
- comment on est arrivé à la conclusion.

Il est aussi important d'évaluer les informations pour voir :

- si les faits sont exacts et à jour
- si vous êtes d'accord sur les conclusions des politiques ou analyses.

Exercice

Demandez aux participants de classer des articles, des magazines, des journaux et des rapports dans un ordre d'utilité. Demandez-leur les raisons de ce choix. Présentez les questions ci-dessous et demandez aux participants s'ils désirent changer l'ordre qu'ils avaient choisi.

Voici quelques questions à poser pour voir si les informations sont fiables :

VALEURS Quelles sont les valeurs des sources d'information ? Etes-vous d'accord ?

INTENTION Pourquoi cette organisation offre-t-elle ces informations ? Cela affecte-t-il l'image que vous en avez ? Avez-vous confiance dans cette source ?

PRECISION Quels sont les faits utilisés ? Sont-ils étayés par vos preuves ? Sont-ils représentés de manière juste ? Les informations sont-elles à jour ? Existe-t-il une lacune évidente ?

ANALYSE ET CONCLUSION Comment arrive-t-on aux conclusions ? Est-ce logique et basé sur les preuves données ? Existe-t-il des hypothèses, explicites ou implicites ? Etes-vous d'accord ? Quels changements aimeriez-vous suggérer ?

PAUVRE/VULNERABLE Quel est le souci porté aux pauvres ou aux groupes marginalisés ?

PERCEPTION Comment ces informations vont-elles être perçues par d'autres personnes ?

UTILITE Basé sur ce que nous venons de voir, de quelle manière pouvez-vous utiliser ces informations ?

Planification : comment faire tout tenir ensemble

Description Cette section vous permettra d'utiliser les informations que vous avez rassemblées afin de décider si vous allez faire un plaidoyer, de mettre en place une stratégie de plaidoyer et de remplir les colonnes dans le tableau de Résumé de stratégie pour un plaidoyer.

Planifier est un élément essentiel dans tous les travaux de développement. La planification est pratique pour :

- penser à l'avance et se préparer pour l'avenir
- clarifier les buts, les objectifs et les méthodes pour mesurer la réussite
- comprendre les risques et les hypothèses
- répartir les ressources et responsabilités.

Objectifs pédagogiques

A la fin de cette section, les participants devraient pouvoir :

- décider si un plaidoyer est bien la réponse appropriée au(x) problème(s) qui les concerne(nt) ; évaluer leurs propres savoir-faire et ressources
- définir par écrit des objectifs FUTES et choisir les méthodes appropriées pour un plaidoyer
- mesurer la réussite et mettre au point des indicateurs
- comprendre qui sont leurs alliés et leurs adversaires
- analyser les risques de leurs travaux de plaidoyer
- mettre au point un plan d'action et un calendrier d'activités.

Références Cette partie fait référence aux SECTIONS C0 (Le cycle d'un plaidoyer), C2 (Recherche et analyse), C4 (Action) et C5 (Evaluation).

Outils Nous vous présentons cette section comme une série d'outils que vous choisirez et avec lesquels vous travaillerez selon vos besoins. Nous avons divisé les outils en 8 catégories principales qui couvrent les 10 colonnes du tableau de Résumé de stratégie pour un plaidoyer (page 10) :

- 3.1 Décider si un plaidoyer est bien la réponse appropriée au problème qui vous concerne (OUTIL 13)
- 3.2 Définir par écrit des objectifs FUTES (OUTILS 14 à 15, colonnes 1 et 2)
- 3.3 Mesurer la réussite et mettre au point des indicateurs (OUTIL 16, colonnes 3 et 4)
- 3.4 Comprendre qui sont vos alliés et adversaires (OUTILS 17 à 19, colonnes 5 et 6)
- 3.5 Choisir des méthodes de plaidoyer appropriées (OUTIL 20, colonne 7)
- 3.6 Analyser les risques des travaux de plaidoyer (OUTIL 21, colonne 8)
- 3.7 Mettre au point un plan d'action et un calendrier d'activités (OUTILS 22 à 23, colonnes 7, 9 et 10)
- 3.8 Evaluer les savoir-faire et ressources pour un plaidoyer (OUTILS 24 à 25)

Note

Si vous désirez une différente approche dans l'utilisation du tableau de Résumé de stratégie pour un plaidoyer, vous pourrez choisir une structure logique. C'est pratique, surtout si vous préférez utiliser une méthode de planification que vous connaissez. Pour de plus amples détails sur la mise en place d'une structure logique, nous vous suggérons d'étudier la brochure de Tearfund « *Encourager les citoyens à la réflexion* ». Pour les travaux de plaidoyer, nous vous recommandons d'ajouter 2 colonnes au tableau, l'une pour les cibles (responsables politiques), l'autre pour les alliés et adversaires.

3.1 Prises de décision



OUTIL 13

Choisir d'utiliser un plaidoyer



But

Voir si vous avez suffisamment d'informations, une bonne compréhension et le soutien nécessaire pour planifier une intervention par un plaidoyer.

Dans la SECTION C2, nous avons vu comment rassembler des informations sur les causes et les effets du problème qui vous concerne mais aussi sur les forces, au sens large, qui opèrent sur la société. Il faut maintenant décider si oui ou non vous allez entreprendre un plaidoyer.

Voici quelques questions à vous poser avant de prendre cette décision :

PROBLEME Faut-il vraiment s'en occuper maintenant ? Est-ce un problème urgent ?

CAUSES Etes-vous sûr de bien comprendre les causes du problème et comment vous y attaquer ?

EFFETS Pouvez-vous identifier les effets du problème et les étayer par des informations sûres ?

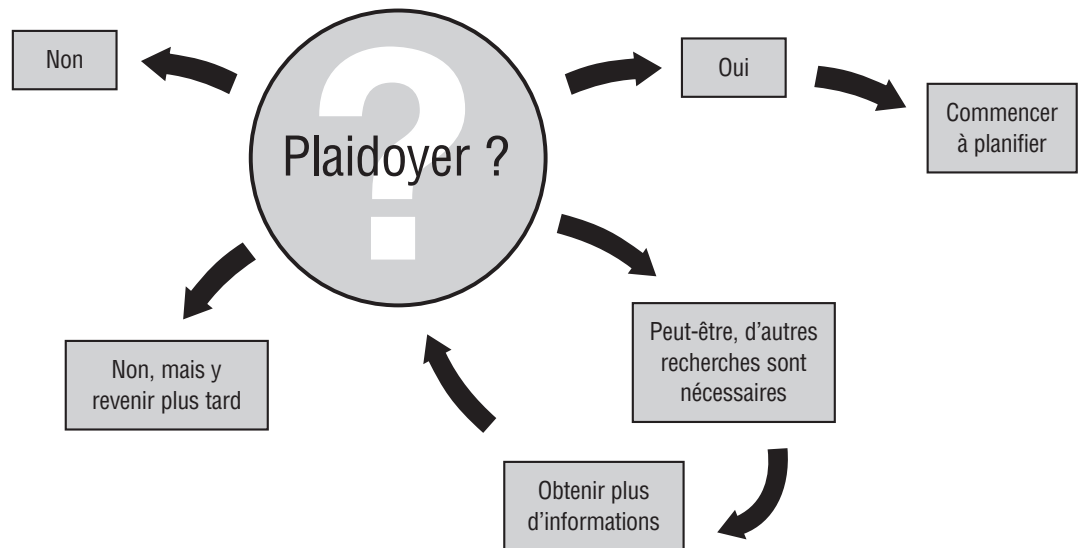
AUTRES ACTIONS POSSIBLES Le plaidoyer représente-t-il la meilleure manière de vous attaquer à ce problème ?

CIBLES Etes-vous bien certain des personnes qui sont à l'origine de ce problème et celles qui ont le pouvoir de faire changer les choses ? Pouvez-vous les contacter et avez-vous une chance de les influencer ?

ALLIES Etes-vous certain des personnes qui vont vous soutenir et de l'aide qu'elles sont supposées vous donner ? La SECTION C3.7 couvre ce sujet plus en détail.

IMPLICATION DE LA COMMUNAUTE La communauté est-elle mobilisée et impliquée dans la proposition de plaidoyer ?

Une fois évaluées les informations que vous avez rassemblées, vous pourrez prendre l'une des décisions décrites dans le diagramme suivant. Si vous décidez de choisir l'option du plaidoyer, il vous faudra commencer à définir une stratégie.



3.2 Que désirez-vous faire ?



OUTIL 14 Définir votre but



But Préciser le but de vos travaux de plaidoyer.

Il est essentiel de savoir ce que vous désirez faire avant de commencer vos travaux de plaidoyer. Il faut donc que vous définissiez votre but. Voici quelques points importants à étudier en matière de but :

- Le but est l'intention générale du projet. C'est une déclaration globale de ce que vous voulez essayer de faire.
- Un but est à long terme. Il donne une direction. Il vous permet de savoir où vous allez mais il lui faut une carte à suivre (la stratégie) pour vous montrer comment y arriver.
- Un but diffère d'un objectif car il n'est pas FUTES (Faisable, Utile, Temporaire, Evaluable, Spécifique).
- Sans but, les objectifs d'un projet peuvent avoir leur propre fin. Il est alors possible de perdre de vue ce que vous essayez de faire.
- Le but doit être lié à la mission et la vision de votre organisme.
- Le but fait souvent référence aux avantages qui devraient être obtenus par les personnes affectées par le problème en question. Les objectifs font plutôt référence aux changements désirés dans les politiques et la pratique. Ce sont ces changements qui devraient contribuer au but.

Exemples de buts

- Améliorer la santé des enfants dans la région.
- Garantir que les femmes soient représentées équitablement dans les prises de décision.
- Dénoncer la corruption publique.



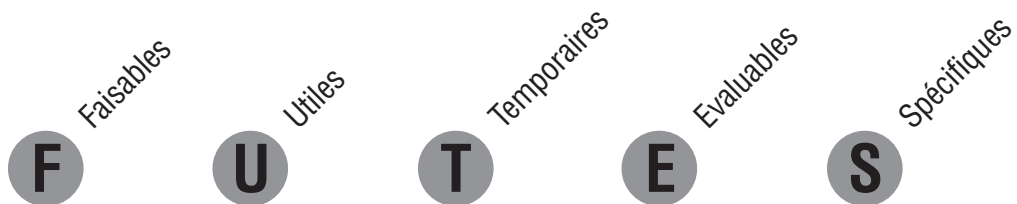
OUTIL 15

Les objectifs FUTES**But**

Aider les participants à définir des objectifs FUTES.

Un objectif est l'impact espéré ou les effets des travaux que vous effectuez, c'est le changement précis que vous voulez voir arriver. C'est la **partie la plus importante de votre stratégie** et l'étape qui vient après la mise au point de votre but. Décrire précisément des objectifs par écrit est rarement une perte de temps. Vous verrez que vous pourrez décrire le reste de la stratégie de votre plaidoyer beaucoup plus rapidement. Vous augmenterez donc probablement votre efficacité pour obtenir un changement.

Tous les objectifs doivent être FUTES



Un exemple d'objectif FUTES

Augmenter de 20% en 2 ans, le nombre de femmes participant aux comités de village dans une région particulière.

- C'est **Faisable** car une augmentation de 20% veut dire passer de 10 à 12 femmes dans un comité.
- C'est **Utile** car cela permettra de réduire l'oppression des femmes dans cette région. Pour l'instant, d'autres personnes prennent les décisions qui les touchent.
- C'est **Temporaire** parce que cela devrait se faire en deux ans.
- C'est **Evaluable** car le nombre de femmes dans les comités de village est facile à vérifier.
- C'est **Spécifique** car l'augmentation est de 20%.

Points clés

- Les objectifs peuvent être à court ou long terme et il vaut mieux avoir les deux. Les objectifs à court terme, une fois réalisés, apportent un encouragement rapide et vous permettent de voir si vos activités vont bien dans la bonne direction.
- Les objectifs à long terme se concentrent généralement sur des changements dans les politiques des institutions ou les pratiques qui affectent les communautés. Les objectifs à court terme peuvent se concentrer sur des politiques moins importantes, sur des changements dans la pratique, une évolution dans l'attitude des groupes ciblés ou par la sensibilisation.
- Il est parfois nécessaire de réaliser certains objectifs à court terme avant de pouvoir réaliser ceux à long terme. Par exemple, les femmes doivent penser sincèrement qu'elles peuvent apporter des changements dans leur village avant qu'elles ne s'engagent dans des comités.

3.3 Evaluer la réussite



OUTIL 16

Fixer les indicateurs et les moyens de mesures



But

Mettre au point des indicateurs précis pour évaluer la réussite du plaidoyer.

Une fois que vous avez défini vos objectifs, l'étape logique suivante est de trouver des indicateurs de réussite. On les trouve en répondant à la question : « Comment vais-je savoir si j'ai bien atteint mes objectifs ? ». Si les objectifs sont FUTES, l'indicateur devient alors l'objectif une fois qu'il est réalisé. C'est souvent l'objectif au passé !

Les indicateurs sont souvent clairs comme dans l'exemple 1 ci-dessous. Il arrive cependant que dans certains cas, vous devrez trouver d'autres indicateurs bien moins évidents comme compter combien de fois la presse mentionne votre campagne. Les travaux de plaidoyer sont généralement à long terme, il faut souvent plusieurs années pour en mesurer les impacts.

Exemple 1

Objectif Que le gouvernement réintroduise des subventions pour les graines, au niveau d'origine et en quatre semaines.

Indicateur Que les subventions soient réintroduites par le gouvernement dans les quatre semaines.

Evaluation Discuter avec certaines personnes qui reçoivent normalement ces subventions pour voir si elles les ont bien reçues.

Exemple 2

Objectif Augmenter de 20% en 2 ans, le nombre de femmes participant aux comités de village.

Indicateur Faire passer le nombre de 10 femmes actuellement dans le comité à 12, d'ici 2 ans.

Evaluation Vérifier les listes des membres du comité, affichées sur les murs de l'église ; assister à chaque comité ou discuter avec toutes les femmes qui participent.

Difficulté dans l'évaluation des impacts

Les indicateurs et évaluations de plaidoyer ne sont pas toujours faciles à fixer car :

- Il est parfois difficile de savoir si l'on peut attribuer un changement réussi aux activités de plaidoyer lorsqu'il y a d'autres facteurs qui ont aussi contribué aux changements dans la communauté.
- L'impact peut être plutôt un compromis qu'une « réussite totale ». Les objectifs du plaidoyer devraient donc évoluer au fur et à mesure que les travaux avancent. Le but peut être, par exemple, l'égalité des hommes et des femmes dans les prises de décision. Mais l'objectif d'accroître à 50% le nombre de représentants féminins dans les comités de village peut s'avérer impossible pour l'instant. Dans ce cas, plutôt que d'abandonner, modifiez votre objectif et décidez d'un accroissement de 33%, soit 1 femme pour 2 hommes. Ceci représente quand même un progrès.

3.4 Topographie et analyse des dépositaires d'enjeux



OUTIL 17

Topographie des dépositaires d'enjeux



But

Comprendre le point de vue de différents groupes sur les problèmes que vous voulez résoudre.

Avant de commencer des travaux de plaidoyer, il est important d'identifier les personnes avec qui vous allez parler et celles avec qui vous allez travailler. On s'y réfère généralement en utilisant le terme « dépositaires d'enjeux » car elles ont un intérêt ou un « enjeu » dans ledit problème. Nous vous proposons ci-dessous une manière de grouper ou classer les dépositaires d'enjeux.

GROUPE 1 Ceux directement touchés par la situation comme les communautés locales et les syndicats.

GROUPE 2 Ceux à l'origine de la situation telle qu'elle existe ou qui ont une responsabilité officielle pour trouver une solution comme le gouvernement, les fonctionnaires ou les autorités locales. Ce sont généralement les groupes cibles pour les travaux de plaidoyer mais ils peuvent aussi être des alliés.

GROUPE 3 Ceux qui se soucient du bien-être des autres et les autres groupes intéressés comme les ONG, les groupes de l'église, les sociétés, les médias. Ce sont des alliés potentiels mais ils peuvent aussi être des groupes cibles.

GROUPE 4 Les « acteurs » au niveau international comme les donateurs, les organismes dépendant des Nations-Unies, les ONG. Ils peuvent être cibles, alliés ou adversaires.

Identifier les dépositaires d'enjeux

Pour identifier les dépositaires d'enjeux, il est intéressant de poser les questions suivantes :

- **Quels** sont les groupes ou organismes appropriés ?
- **Qui** est la personne appropriée à contacter dans l'organisme ?
- **Quel** est leur intérêt ou enjeu particulier dans ledit problème ?
- **Quelle** est leur position sur ce problème ?

Ceci peut être représenté sous la forme d'un tableau comme sur la page suivante. Vous trouverez dans la première colonne, les types les plus courants de dépositaires d'enjeux. Il est extrêmement rare que tous ces groupes soient les dépositaires d'enjeux pour tous vos travaux. Pour chaque problème particulier, vous devrez choisir les principaux dépositaires d'enjeux appropriés, développer des relations avec eux, comprendre leur position et travailler avec ceux qui peuvent créer une différence.

Le tableau des dépositaires d'enjeux n'est que partiellement rempli et se rapporte à un problème de développement commercial proposé sur la menace d'expulsion d'une communauté de ses terres.

Tableau des
dépositaires d'enjeux

TYPES DE DEPOSITAIRES D'ENJEUX	ORGANISME/ INSTITUT	INDIVIDU DANS UN ORGANISME	INTERETS/ ENJEUX	POSITION
CEUX DIRECTEMENT TOUCHES				
Communauté locale	3 000 personnes pouvant être touchées	<i>Ecrire le nom de la personne appropriée</i>	Expulsion des terres : perte de leur maison et moyens de subsistance	Déclarent qu'elles ne peuvent rien faire
Autre	Petits cultivateurs voisins	<i>Ecrire le nom de la personne appropriée</i>	Les terres vont être surpeuplées	Ne veulent pas d'autres personnes sur leurs terres
GOVERNEMENT ET DECIDEURS NATIONAUX				
National	Ministère de l'agriculture	<i>Ecrire le nom de la personne appropriée</i>	Responsabilité : politiques agraires	Déclarent qu'ils ne peuvent rien faire
	Ministère du commerce	<i>Ecrire le nom de la personne appropriée</i>	Responsabilité : développement des affaires	Désireux de développer les terres
Local	Autorités locales	<i>Ecrire le nom de la personne appropriée</i>	Responsabilité : bien-être des communautés	Pas de pouvoir d'influence
Autre	Comité national pour les politiques agraires	<i>Ecrire le nom de la personne appropriée</i>	Responsabilité : évaluation des impacts sur le commerce	Soucieux, veulent une évaluation d'impact
AUTRES ORGANISMES MAJEURS				
ONG	Groupe pour la protection de l'environnement	<i>Ecrire le nom de la personne appropriée</i>	Soucieux de la pollution de la rivière	Contre ce développement
	Groupe de défense des droits humains	<i>Ecrire le nom de la personne appropriée</i>	S'assurent que les droits humains ne sont pas abusés	Contre l'expulsion des terres
Médias	Principal journal indépendant	<i>Ecrire le nom de la personne appropriée</i>	Désire que le public connaisse les faits	Craint les propositions faites
Eglises	Diocèse anglican	<i>Ecrire le nom de la personne appropriée</i>	Membres de l'église dans la communauté	Désire une consultation totale
ORGANISMES INTERNATIONAUX				
Donateurs	Gouvernement européen	<i>Ecrire le nom de la personne appropriée</i>	Finance l'unité de santé de la communauté	Craint que la subvention soit perdue
ONG	Organismes de développement (Royaume-Uni)	<i>Ecrire le nom de la personne appropriée</i>	Renforcement des compétences de la communauté	Craint le déplacement
FMI/Banque mondiale	FMI	<i>Ecrire le nom de la personne appropriée</i>	Désireux de remporter des devises	Soutient les investissements commerciaux



OUTIL 18

Analyse des dépositaires d'enjeux



But

Comprendre l'importance du problème pour chaque dépositaire d'enjeux et leur niveau d'influence.

Une fois que vous avez fait la « topographie » de vos principaux dépositaires d'enjeux, que vous avez une bonne idée de leur intérêt dans le problème et de la position qu'ils vont prendre, vous pouvez réaliser une analyse des dépositaires d'enjeux pour vous permettre de comprendre :

- jusqu'à quel point chaque groupe est **d'accord** avec votre position. Vous pouvez les échelonner de -3 (pas d'accord du tout) jusqu'à +3 (accord total) en passant par 0 pour les indécis
- le niveau **d'importance** que le problème représente pour eux (avec une échelle comportant F pour faible, M pour moyen et H pour haut)
- le niveau **d'influence** qu'ils ont (avec une échelle comportant F pour faible, M pour moyen et H pour haut).

Tableau d'analyse des dépositaires d'enjeux

DEPOSITAIRES D'ENJEUX	ACCORD	IMPORTANCE	INFLUENCE
Directement touchés :			
• communautés	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	F M H	F M H
• petits cultivateurs locaux etc ...	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	F M H	F M H
Gouvernement :			
• ministère du commerce	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	F M H	F M H
• autorités locales	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	F M H	F M H
• comité des politiques agraires etc ...	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	F M H	F M H
Autres acteurs importants :			
• groupe pour la protection de l'environnement	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	F M H	F M H
• médias	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	F M H	F M H
• diocèse anglican etc ...	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	F M H	F M H
International :			
• gouvernement européen	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	F M H	F M H
• ONG britanniques	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	F M H	F M H
• FMI etc ...	-3 -2 -1 0 +1 +2 +3	F M H	F M H

Ce tableau vous permettra de cibler votre temps et vos ressources sur les contacts les plus utiles. Une telle approche vous permettra aussi d'éviter de placer tous vos efforts dans des travaux avec des gens qui sont bien d'accord avec vous mais qui n'ont pas d'influence ou avec ceux qui considèrent le problème peu important et qui risquent donc de ne pas passer beaucoup de temps dessus. Cependant, il ne faut jamais négliger de travailler avec ceux qui sont touchés par le problème même si vous pensez qu'ils ont peu d'influence.



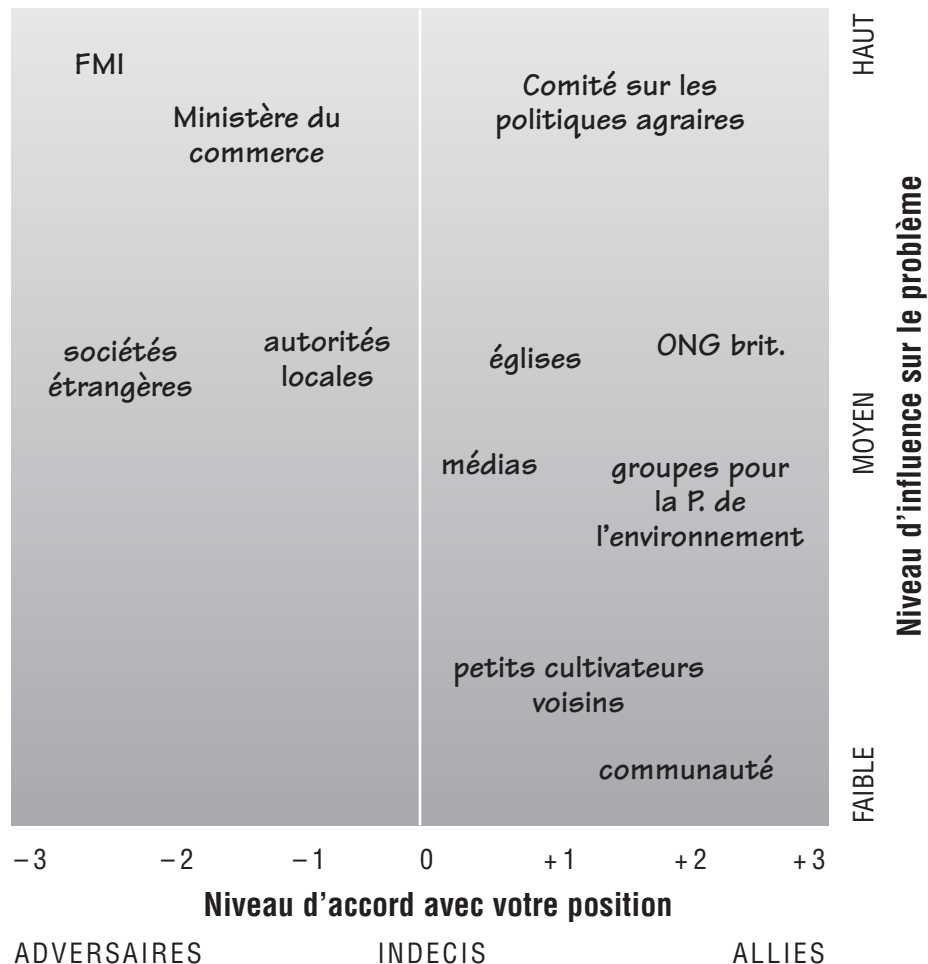
OUTIL 19 Schéma des alliés et adversaires



But Présenter les résultats de l'analyse des dépositaires d'enjeux sous forme de diagramme.

Il est utile de présenter les résultats de l'analyse des dépositaires d'enjeux (OUTIL 18) sous forme de diagramme afin de voir d'un seul coup d'œil qui sont vos alliés et vos adversaires. Les adversaires seront à gauche et les alliés à droite de la ligne médiane.

Schéma des alliés et adversaires



- Points clés**
- Les alliés et adversaires n'ont pas une position fixe. Les individus comme les organismes peuvent changer.
 - Il ne suffit pas seulement d'essayer d'influencer les dépositaires d'enjeux pour qu'ils bougent vers le bon côté de votre schéma. Il faut aussi travailler avec ceux qui ne sont pas encore dépositaires d'enjeux afin d'essayer de les amener sur la scène en tant qu'alliés.
 - Il faut constamment travailler avec vos alliés afin qu'ils ne deviennent pas des adversaires !
 - Vous devriez essayer de permettre aux pauvres d'avoir une plus grande influence afin qu'ils évoluent vers le haut du schéma.
 - Dans certaines situations, vous ne pourrez pas avoir accès aux décideurs mais vous pourrez influencer d'autres personnes qui ont un accès direct. Vous n'avez, par exemple, pas accès à l'évêque mais vous pouvez vous adresser à votre chef d'église qui pourra le contacter.
 - Vous devez aussi comprendre le pouvoir que vous détenez afin de pouvoir influencer les dépositaires d'enjeux de manière efficace (voir SECTIONS A5 et C3.8).

3.5 Choisir les méthodes



OUTIL 20

Choisir les méthodes appropriées pour chaque plaidoyer



But

Connaître les méthodes mises à votre disposition pour les plaidoyers.

Il existe différentes méthodes et actions que l'on peut utiliser en matière de plaidoyer. Il est très vraisemblable que vous en utiliserez la plupart dans les différentes étapes de votre plaidoyer. Vos objectifs, savoir-faire, ressources et cibles déterminent vos actions. Ces méthodes sont expliquées en plus grand détail dans la SECTION C4 (Action). Le tableau suivant vous donne les méthodes les plus courantes :

Méthodes de plaidoyer

METHODES	EXPLICATION	UTILISATION COURANTE	EXEMPLES
Travail en réseau (SECTION C4.2)	Etablir des alliances avec le plus grand nombre possible de personnes Créer un courant pour changer	Pour rendre viables toutes les actions de plaidoyer à long terme Lorsque vous n'avez pas de savoir-faire ou que vous n'êtes pas assez nombreux	Rencontrer d'autres chefs de communauté Echanger des informations par l'e-mail Conférences communes
Groupe de pression (SECTION C4.3)	Parler directement au groupe cible pour expliquer en détail le problème et la solution proposée	Lorsque le groupe cible est ouvert, prêt à écouter les faits et des arguments méthodiques	Réunions Conversation téléphonique Présentation succincte de documents Réunions publiques
Sensibiliser (SECTION C4.4)	Informer les gens de la situation pour qu'ils soient bien conscients des problèmes Bien souvent la première étape des plaidoyers	Lorsque les informations sont cachées Quand les problèmes sont complexes Pour renforcer la confiance en soi	Formation Réunions de la communauté Offices à l'église Affiches et prospectus
Mobiliser (SECTION C4.5)	Etroitement lié à la sensibilisation et aux médias Implique d'exploiter la « pression publique » pour que le plus grand nombre possible de personnes contactent les décideurs et demandent un changement	Lorsque les décideurs peuvent être influencés par l'opinion publique Pour montrer la puissance des sentiments sur ledit problème Pour utiliser la puissance du nombre et de l'organisation	Le public écrit des lettres Marches et rassemblements
Médias (SECTION C4.6)	Utiliser la radio, les journaux et la télévision (possédés par d'autres au lieu d'utiliser vos propres médias, comme une lettre d'information)	Lorsque vous ne pouvez pas contacter directement les décideurs Pour toucher les gens en dehors de votre situation locale	Coup de téléphone par la radio Communiqué de presse envoyé aux journaux Communication d'informations à un journaliste

3.6 Gestion des risques

Tous les travaux que nous entreprenons impliquent des risques. Nous recherchons toujours à les éviter ou à les réduire. Par exemple :

- Nous prenons le risque de conduire une voiture bien que nous sachions qu'il arrive des accidents. Cependant, nous réduisons les risques en portant une ceinture de sécurité, en faisant attention à ne pas être trop fatigué, en conduisant de jour, etc ...
- Nous pouvons prendre le risque de rapporter un vol dans la rue bien que les voleurs puissent découvrir qui l'a rapporté et chercher à se venger. Nous réduisons les risques en nous déplaçant en groupe ou en rapportant un vol de manière anonyme.

La gestion des risques est donc de vous assurer que vous avez bien réfléchi aux principaux risques qui peuvent menacer un organisme avant d'entreprendre un plaidoyer et que vous pouvez trouver des manières de réduire ces risques.

Les principaux risques lors d'un plaidoyer

- Atteinte à la réputation due à des informations incorrectes, faire des déclarations au nom d'un groupe que vous n'avez pas consulté ou ne pas tenir vos promesses.
- Violence à l'encontre de ceux qui réalisent les travaux de plaidoyers, leur famille, leurs amis mais aussi à l'encontre de ceux pour qui l'on réalise le plaidoyer.
- Violence à l'encontre de possessions comme vol de documents importants, de bétail, brûler des moissons, polluer des sources d'eau.
- Abus psychologiques sur les personnes impliquées. Ceci peut comprendre isolation dans la communauté et être ignoré à l'église.
- Perte économique comme perte de travail ou d'un commerce avec un groupe particulier de gens.
- Détournement de ressources pour d'autres travaux afin que les projets de développement n'aient pas assez de temps alloué et soient donc inefficaces.
- Les travaux de plaidoyer sont arrêtés nets, peut-être par manque de ressources, de savoir-faire ou parce qu'une personne clé a quitté la communauté ou l'organisme.
- Opportunité ratée d'avoir un impact sur la vie des pauvres par le biais d'un plaidoyer dû au manque de sensibilisation ou à la concentration sur un autre problème.



OUTIL 21

Gestion des risques



But Réfléchir aux risques présentés par un plaidoyer et s'organiser pour les réduire.

Cet outil est tout simplement un tableau dans lequel vous pouvez faire la liste des principaux domaines de risque (première colonne) et convenir des méthodes et actions que vous allez utiliser pour réduire ces risques (deuxième colonne) puis qui est responsable (troisième colonne). Nous avons mis des exemples pour deux des principaux risques mentionnés ci-dessus.

Les risques d'un plaidoyer

RISQUES PRINCIPAUX	MOYENS DE REDUIRE LES RISQUES	RESPONSABLE
<p>Atteinte à la réputation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • si les informations ne sont pas correctes ... • si vous prétendez parler au nom d'un groupe que vous n'avez pas consulté ... • si vous ne tenez pas vos promesses ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Vérifiez les informations auprès d'autres personnes avant de vous adresser aux décideurs • Fixez des responsabilités précises, clarifiez la méthode de prise de politique et de consultation des dépositaires d'enjeux • Soyez précis sur ce que vous offrez de faire avant d'assister à une réunion et soyez sûr des personnes qui peuvent parler au nom d'une communauté ou d'un groupe 	<p><i>Précisez la personne</i></p>
<p>Violence personnelle</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Créez et renforcez des relations avec ceux au pouvoir qui pourraient vous aider dans des situations difficiles • Travaillez en réseau pour vous donner le poids du nombre • Travaillez avec des alliés externes qui ne sont pas menacés par le même problème • Traitez vos adversaires avec respect afin de ne pas les pousser à la violence 	<p><i>Précisez la personne</i></p>

Points clés

- Si vous pensez qu'un risque est trop important, il serait prudent de réfléchir à d'autres options pour votre plaidoyer comme l'utilisation d'un porte-parole externe ou une ONG étrangère. Il arrive parfois que les situations ou les risques soient tellement importants que vous ne pouvez pas faire de plaidoyer du tout.
- Faites en sorte que tous les gens impliqués connaissent les risques, acceptent de poursuivre leur travail et savent ce qu'il faut faire pour les minimiser. Ceci peut impliquer que vous devrez vous assurer qu'ils sachent vers qui se tourner en cas de problème.
- Souvenez-vous qu'il y a parfois un risque supérieur si vous n'entrez pas un plaidoyer, comparé à celui de le faire. Ceci comprend, par exemple, ne pas parler au nom de gens que l'on expulse de leurs terres.

3.7 Planification de l'action

Une fois que vous avez mis au point une stratégie de plaidoyer avec des idées précises de méthodes et d'actions, il est important de planifier comment tout cela va se passer en termes de calendrier, ressources, budget, personnel, etc ... La planification doit être assez souple, c'est-à-dire qu'il faut inscrire la possibilité d'apporter des changements au plan. Voici les points les plus importants à préciser dès le départ de la planification :

- qui fera quoi
- quand cela sera-t-il fait et avec qui
- de quels genres de données, en dehors des gens, aurez-vous besoin.

Ces éléments peuvent être réalisés en suivant un plan de travail pour planifier les actions (OUTIL 22) et un calendrier des actions (Tableau de Gantt, OUTIL 23).



OUTIL 22

Plan de travail des actions

But Planifier en détail la manière de mettre en place votre stratégie de plaidoyer.

Prenez chaque action de votre tableau de Résumé de stratégie pour un plaidoyer (page 10) et placez-les dans un plan de travail en suivant l'exemple ci-dessous.

EXEMPLE DE BUT Accroître la capacité de la communauté pour prendre en charge son propre développement.

OBJECTIF 1 Permettre aux membres de la communauté de se voir comme des agents de changement et de s'organiser pour passer à l'action.

Plan d'actions

ACTIONS	DATE DE DEPART/FIN	PERSONNEL NECESSAIRE (P)	MATERIEL NECESSAIRE (M)	COUT TOTAL (P + M)	RESPONSABLE	HYPOTHESES/ CONTRAINTES
Atelier de travail sur l'analyse de problème	Mars	Un formateur	De quoi écrire 5 jours de salaire pour le formateur Restauration pour 20 personnes pendant 4 jours	1 000 \$	Agent de développement communautaire Président du comité de la communauté	Le village est accessible en mars
Formation en savoir-faire : expérience au bureau de l'ONG	Mai	Un formateur Un membre du personnel	3 jours de salaire pour le formateur Transport vers la ville pour 4 personnes Hébergement et restauration pour 4 personnes pendant 4 jours et 4 nuits	1 500 \$	Agent de développement communautaire Président du comité de la communauté	Les gens pourront tous se libérer des travaux des champs
etc ...						



OUTIL 23

Calendrier des actions (tableau de Gantt)

But Inscrire toutes les actions sur un calendrier afin de planifier les travaux tous ensemble.

Toutes les actions de plaidoyer doivent être maintenant incorporées sur un seul calendrier. Le meilleur moyen et le plus facile est de les inscrire sur un calendrier d'actions appelé tableau de Gantt. Il permet de voir quand chaque action commence et finit. Il est très pratique pour :

- voir les enchaînements des actions
- voir où il y a des risques de délais et de blocage

- suivre les progrès d'un projet et poser des questions comme : « Pourquoi ces actions sont-elles en retard ? », « Quels seront les effets sur d'autres actions du projet ? ».
- s'assurer de la coordination et compréhension de toutes les actions
- aider à clarifier les responsabilités.

Le tableau de Gantt donné ci-dessous est simplement un guide. Il doit être flexible et pouvoir s'accorder aux différentes circonstances. Les lignes sur le tableau indique la durée de chaque action. Vous pouvez dessiner une ligne plus épaisse quand l'action en question demande un travail intense, ceci permet d'éviter d'avoir trop d'actions intenses (qui demandent beaucoup de temps) à la fois.

Tableau de Gantt montrant quand les actions ont lieu durant l'année

Actions	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août
Evaluation des besoins de la communauté	—————											
Termes de référence convenus avec la communauté				———								
Visite d'un agent communautaire					———		———					
Formation							———			———		
Recherche par la communauté									—————	—————	—————	—————

3.8 Evaluation structurelle des plaidoyers



OUTIL 24

Evaluation structurelle des plaidoyers



But

Vous aider à voir les points forts de votre organisme, communauté ou groupe, pour un plaidoyer et vous permettre de réduire vos faiblesses.

Cet outil vous aidera à :

- connaître les talents de votre organisme, communauté ou groupe
- cibler les ressources le plus efficacement possible en utilisant et renforçant vos points forts
- connaître vos faiblesses et mettre au point des moyens de les réduire
- être réaliste dans l'anticipation de vos travaux de plaidoyer.

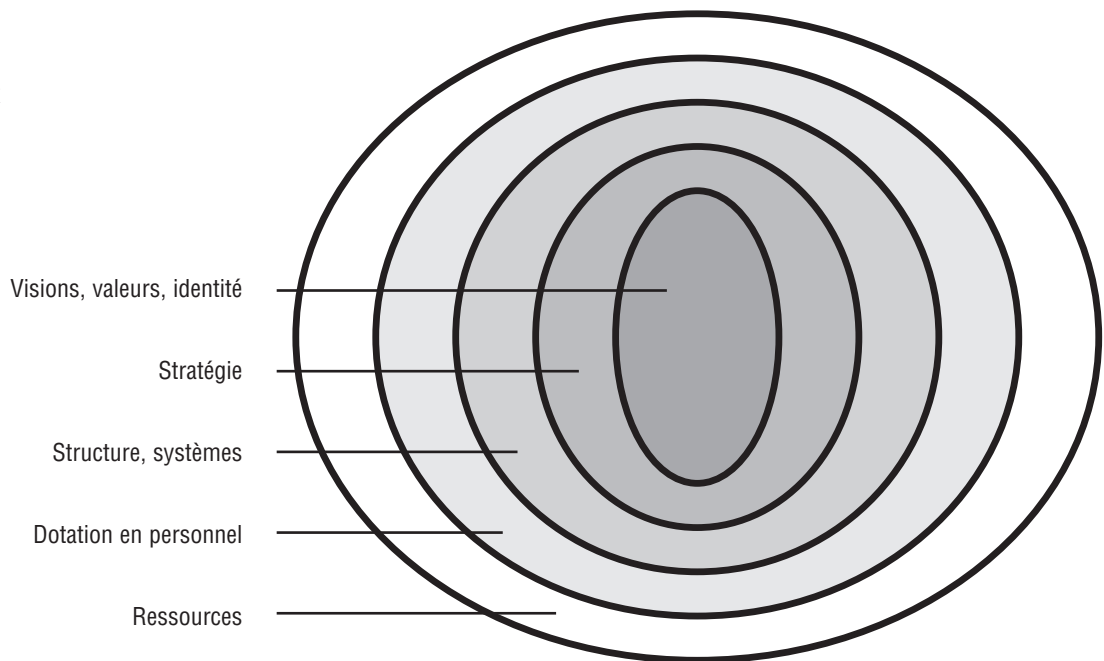
Capacités

La coupe d'un oignon ci-dessous est un modèle de diagramme pour le développement structurel. Il vous permettra de montrer la pertinence d'un plaidoyer en utilisant chaque peau d'oignon. Ces dernières représentent un ensemble de capacités qui peuvent être utilisées pour évaluer les points forts d'un plaidoyer.

Vous pourrez noter que certaines des capacités sont très générales et nécessaires à tout organisme, qu'il entreprenne un plaidoyer ou non. D'autres capacités sont beaucoup plus particulières aux plaidoyers. Voici à quoi les cinq peaux de l'oignon correspondent :

- Qui sommes-nous et que faisons-nous ?
- Comment sommes-nous organisés et comment planifions-nous ?
- Pourquoi et comment établissons-nous un rapport avec d'autres personnes ?
- Quels savoir-faire possédons-nous ?
- De quelles ressources disposons-nous ?

Modèle des peaux
d'un oignon
Adapté d'un modèle mis au
point par l'INTRAC



Note sur les préférences personnelles

Tout comme une communauté ou un organisme a ses points forts, les individus qui le composent ont les leurs. Certaines personnes seront beaucoup plus efficaces dans certains types de travaux. Certaines seront douées pour la recherche, d'autres pour le travail en réseau et d'autres pour faire pression sur les décideurs. Si les gens ont la possibilité de pouvoir identifier leurs propres points forts, cela pourra renforcer leur confiance en eux-mêmes et donc l'efficacité des travaux de plaidoyer.

Le tableau ci-dessous vous donne une liste de capacités. Il a été conçu afin d'être complété tel quel ou adapté selon chaque organisme ou communauté. Pour la plupart des organismes, il y a sans doute trop de capacités à évaluer d'un coup et, en même temps, il doit en manquer certaines. Il est cependant important de bien comprendre qu'un organisme peut commencer des travaux de plaidoyer même s'il n'a pas la moitié des capacités mentionnées ici. Il faut utiliser ces capacités comme des critères pour vous permettre de déterminer les actions initiales dans vos travaux de plaidoyer mais aussi pour identifier les domaines où vous allez avoir besoin de plus de travail si vous désirez que vos plaidoyers soient plus efficaces dans l'avenir.

Tableau des capacités pour un plaidoyer

CAPACITES		SCORE (1 à 5)
A Vision, valeurs, mission, stratégie		
1	Mission/intentions claires et précises de l'organisme ou du groupe communautaire	
2	Valeurs claires et convenues servant d'assise à l'organisme ou la communauté	
3	Compréhension de la manière dont un plaidoyer s'unit aux principales valeurs, à la mission et fait partie intégrante du développement	
4	Stratégie pour l'action, liée à la mission et aux valeurs	
5	Comprendre la nature servante d'un plaidoyer et l'utilisation appropriée de la puissance	
6	Engagement pour renforcer la capacité des autres à s'exprimer	
B Systèmes et structures internes		
1	Méthode de prises de décision claire et responsable	
2	Approche théologique des problèmes	
3	Le plus haut niveau d'engagement dans le plaidoyer	
4	Idée précise des personnes que vous représentez et comment vous le faites	
5	Excellente compréhension de sa propre légitimité et de sa base	
6	Participation de tous les dépositaires d'enjeux dans le plaidoyer et autres travaux de développement	
7	Excellents canaux de communication à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisme ou de la communauté	
8	Système de suivi continu et d'évaluation constante des travaux	
9	Expérience dans la résolution de conflit	

Tableau des capacités
pour un plaidoyer
(suite)

CAPACITES		SCORE (1 à 5)
C Savoir-faire, expérience et compréhension		
1	Comprendre comment les politiques locales, nationales et internationales affectent les problèmes locaux	
2	Comprendre les relations entre les politiques prises et la puissance	
3	Comprendre les points de vue et l'influence des principaux dépositaires d'enjeux	
4	Savoir-faire de recherche et pour accéder aux bonnes informations	
5	Savoir-faire de mobilisation et sensibilisation de la communauté	
6	Savoir-faire légal ou accès à des connaissances juridiques	
7	Savoir-faire en mise au point de stratégie	
8	Savoir-faire de groupe de pression	
9	Expérience de travail avec les médias	
10	Soutien venant des autres (partenaires ou réseaux)	
11	Comprendre les risques et comment planifier pour les réduire	
D Ressources		
1	Ressources humaines engagées dans le plaidoyer	
2	Ressources financières engagées dans le plaidoyer	
E Liens externes		
1	Relations/accès auprès des groupes de base de la population	
2	Relations/accès auprès des décideurs	
3	Relations/accès auprès d'autres ONG et églises locales	
4	Relations/accès auprès d'ONG et églises internationales	
5	Accès à des réseaux existants	
6	Relations avec les journalistes	
7	Membres engagés que l'on peut mobiliser	
8	Accès à des experts spécialisés dans votre problème	
9	Accès régional à des formateurs et autres ressources pour un plaidoyer	

Méthode La meilleure manière d’effectuer une évaluation structurelle est de choisir une méthode participative plutôt que de demander à une personne d’une organisation de s’en occuper. L’évaluation pourra alors prendre en compte différents points de vue et sera basée sur un nombre suffisant d’informations. Nous vous suggérons la méthode suivante :

PHASE 1 : DISCUSSION Le groupe fait la liste puis discute de certains des problèmes clés auxquels l’organisme doit faire face.

PHASE 2 : POINTS Le groupe donne des points de 1 à 5 pour chaque indicateur sur le tableau, le facilitateur (s’il y en a un) fait de même et on peut ajouter tout commentaire :

Critères suggérés pour donner des points

CARACTERISTIQUE DE L'INDICATEUR	SCORE
GERME Commence juste à se préciser dans ce domaine, a le potentiel pour se développer	1
NAISSANT Commence à s'établir	2
EN CROISSANCE Prend une certaine vitesse et confiance	3
BIEN DEVELOPPE Bon niveau de compétence et perçu comme très efficace	4
MURE Haut niveau de compétence	5

Fiche de score

INDICATEUR	SCORE DU PERSONNEL	SCORE DU FACILITATEUR	COMMENTAIRES
Enoncé de mission précis ?			
Bon savoir-faire en recherche ?			
Idée précise de responsabilité ?			
Liens importants avec d'autres groupes ?			

PHASE 3 : RESUME ET RETOUR D'INFORMATION Le groupe discute des résultats et de leurs implications. Les participants :

- discutent pour voir s'ils sont d'accord sur chaque score
- essayent de comprendre ce que le score leur indique sur chaque aspect de l'organisme ou de la communauté
- réalisent quels sont les principaux problèmes et tendances
- identifient les points forts et les faiblesses, discutent des options pour renforcer des domaines particuliers et éliminer les faiblesses (voir OUTIL 25)
- mettent au point un programme précis d'actions afin d'appliquer les résultats.

PHASES 4 ET 5 : RAPPORT ET PLANIFICATION DU PROCHAIN EXAMEN Il est utile d'écrire un rapport sur cette méthode et de revoir le plan d'action après une période appropriée (comme une année) pour voir si les changements ont bien eu lieu et s'ils sont efficaces. Il ne sera pas nécessaire de répéter toute la méthode mais il sera utile d'évaluer encore une fois tous les domaines. Vous pourrez alors voir ceux qui ont été renforcés et ceux sur lesquels vous avez encore besoin de travailler.



OUTIL 25

Analyse AFOM/BEEM**But**

Identifier les points forts et les faiblesses pour un plaidoyer. Mettre au point une stratégie destinée à renforcer les points forts et éliminer les faiblesses.

Une fois que vous avez utilisé l'OUTIL 24 pour évaluer la bonne marche de votre organisme, il faut passer à l'action pour l'améliorer. Vous ne pourrez sans doute pas agir sur tous les points en même temps. Choisissez donc les cinq domaines les plus solides dans les travaux de plaidoyer et réfléchissez à la manière de les renforcer. Concentrez-vous ensuite sur cinq domaines prioritaires à améliorer dans les douze prochains mois. L'analyse AFOM/BEEM présente une manière de réfléchir à la manière d'entreprendre une telle tâche.

L'analyse AFOM/BEEM est une manière simple d'examiner plus en détail vos points forts et vos faiblesses, de réfléchir à la manière de renforcer les premiers et d'éliminer les seconds, en vous concentrant tout particulièrement sur les deux premiers rangs (voir ci-dessous).

Durant cet exercice, nous nous concentrerons principalement sur les points forts et la manière de les renforcer, puis les faiblesses et comment les éliminer.

Analyse AFOM/BEEM

A touts	Comment B âtir sur eux
<input type="text"/>	<input type="text"/>
F aiblesses	Comment les E liminer
<input type="text"/>	<input type="text"/>
O pportunités	Comment les E xploiter
<input type="text"/>	<input type="text"/>
M enaces	Comment les M inimiser
<input type="text"/>	<input type="text"/>

Action

Description Cette section va vous permettre de mettre en place votre stratégie de plaidoyer, en vous montrant la gamme d'options qui vous est offerte.

Vous pouvez utiliser toutes les options pour une initiative particulière dans votre plaidoyer comme vous pouvez n'en utiliser qu'une seule. Il est essentiel que toutes les actions soient bien coordonnées et qu'elles ne se contredisent pas.

Objectifs pédagogiques

A la fin de cette section, les participants devraient :

- connaître les points clés à inclure dans une « politique » ou une « position » de plaidoyer
- comprendre les fonctions et utilisations des réseaux
- pouvoir planifier une réunion de pression
- connaître les options pour sensibiliser
- avoir de bonnes idées sur la manière de mobiliser les gens afin qu'ils agissent
- être capables de rédiger un communiqué de presse et de se préparer pour une interview à la radio.

Références Cette partie fait référence aux SECTIONS A5 (Comprendre les politiques et le pouvoir), C3.4 (Planifier : analyse des dépositaires d'enjeux) et C3.5 (Planifier : choisir vos méthodes).

Outils et exercices

Cette section contient des outils pratiques pour les options de plaidoyer et présente une série de conseils pour vous aider à agir. Nous l'avons divisée en 6 catégories :

- 4.1 Décider de la position à prendre (OUTIL 26)
- 4.2 Travail en réseau (OUTIL 27)
- 4.3 Groupe de pression (OUTILS 28 à 30)
- 4.4 Education et sensibilisation
- 4.5 Mobilisation (OUTIL 31 à 32)
- 4.6 Travailler avec les médias (OUTILS 33 à 34)

4.1 Décider de la position à prendre



But Comprendre l'utilité de prendre position et comment en mettre une au point.

Prendre *position*, c'est la déclaration d'un organisme, d'un groupe ou d'une personne sur un problème particulier et comment ses membres pensent qu'il faudrait agir sur ledit problème. On l'appelle aussi souvent une *politique*.

Les positions ou politiques prennent des formes variées :

- **interne** (comme une politique du personnel au sein d'un organisme) et **externe** (les convictions d'un groupe sur des problèmes externes comme le sida et ce que les autres doivent faire, tel le gouvernement qui devrait investir plus d'argent dans les services de santé)
- **officielle** (généralement écrite et convenue par tous comme pour une lettre adressée au gouvernement ou la déclaration d'intention d'un organisme) ou **informelle** (souvent dans une conversation : « Nous n'en avons pas parlé en détail mais nous ne sommes pas satisfaits de la situation »)
- **proactive/long terme** (comme le point de vue sur la redistribution des terres dans un secteur local) ou **réactive/urgente** (comme une réponse rapide car quelqu'un a été mis en prison)
- **avec les autres ou seul**
- **courte** (2 à 4 pages d'un résumé, présentant les points principaux) ou **longue** (politique ou document de recherche offrant des recommandations et arguments détaillés, souvent accompagné d'une lettre soulignant les points principaux).

Les prises de position peuvent être utiles :

CLARIFIER LES PENSEES SUR UN PROBLEME PARTICULIER Il arrive souvent que l'on comprenne mieux une position lorsqu'elle est écrite.

REPRESENTATION FIDELLE Pouvoir préciser votre position à d'autres groupes, comme les médias ou les décideurs, vous aidera à être fidèlement représenté et mieux compris.

UN MESSAGE CONSTANT Pour s'assurer que tous les porte-parole au sein du groupe transmettent bien le même message.

COHERENCE FACE AUX AUTRES POSITIONS Pour garantir que votre position est logique par rapport à votre position sur d'autres problèmes.

CLARIFIER LES DIFFERENCES Pour vous aider à identifier les principaux domaines où vous n'êtes pas d'accord avec la position d'autres personnes et donc pour clarifier les principaux domaines de travaux de plaidoyer.

Points clés

- Une prise de position doit être aussi courte que possible (2 à 4 pages) et doit en venir directement au sujet.
- Concentrez-vous sur ce que vous pouvez offrir, comme lorsque vous avez une preuve unique ou nouvelle.

- Assurez-vous que les informations sont bien appropriées et à jour.
- Construisez vos arguments sur ce que vous jugez être les points faibles des décideurs.
- Les décideurs doivent savoir qu'ils peuvent travailler avec vous. Assurez-vous donc que le ton de votre prise de position montre bien que vous êtes prêt à coopérer.
- Offrez des recommandations précises qui peuvent être appliquées.
- Faites des déclarations communes de prise de position de réseau si vous pensez que cela pèsera plus lourd dans la balance. Attention, ces déclarations communes peuvent demander beaucoup de temps avant que tout le monde soit d'accord.
- Assurez-vous que votre prise de position reflète fidèlement le point de vue de ceux que vous déclarez représenter.
- Utilisez du papier à en-tête, si possible, et demandez à d'autres personnes de vérifier les fautes de grammaire ou d'orthographe. Une mauvaise présentation peut décourager la lecture.



OUTIL 26

Les principaux éléments d'une position ou d'une politique

Les positions peuvent prendre différentes formes et avoir des intentions variées, mais elles devraient normalement inclure certains ou la totalité des éléments ci-dessous.

INTRODUCTION Nom de votre organisme, vos principales activités, l'idée à l'origine de votre création, les personnes que vous représentez.

RESUME (si le document sur votre prise de position est long). Présentation succincte de vos engagements (l'histoire de votre organisme), des problèmes et de vos préoccupations.

EFFETS ET PREUVES Quels sont les effets actuels et futurs du problème sur les personnes que vous représentez ? Incluez toutes les recherches primaires ou secondaires dont vous disposez. Si vous avez des informations détaillées, ajoutez-les au document sous forme d'annexe.

CAUSES ET RESPONSABILITES Quels sont les groupes ou les individus qui ont causé la situation actuelle et en sont responsables ? Quels événements ont contribué à cette situation ? Pourquoi certaines actions particulières se sont avérées irrégulières, selon la loi, la moralité, etc ... ?

SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS Que faut-il faire pour résoudre le problème ? Qui va en être responsable ? Qu'est-ce qui est actuellement fait pour résoudre le problème et par qui ? Quels sont les bons comme les mauvais côtés des propositions et actions en place, que faut-il changer ? Quelles recommandations particulières pouvez-vous faire ? Assurez-vous qu'elles sont bien FUTES. Quels arguments vont être utilisés contre vos propositions et comment pouvez-vous y répondre ?

ANNEXES Incluez toutes les informations détaillées auxquelles vous avez fait référence dans votre document principal.

Les prises de position peuvent être envoyées ou données aux décideurs de politiques sous l'une des trois formes suivantes :

- un court document de prise de position (2 à 4 pages, remis lors d'une visite ou envoyé avec une lettre d'accompagnement soulignant un ou deux points clés ou encore les recommandations)

- un document plus long mais succinct (remis lors d'une visite ou envoyé avec une lettre d'accompagnement soulignant les principaux points)
- une lettre écrite à l'intention d'un décideur particulier, comprenant les principaux points du document de prise de position. Un tel document est suffisant en lui-même mais offre l'opportunité d'envoyer de plus amples détails, si la personne le désire.

L'approche que vous allez choisir dépend du montant d'informations que vous voulez inclure, votre degré de connaissance du décideur, le temps que vous avez à votre disposition pour écrire des lettres, etc ...

Exercice

Les participants essaient d'écrire leur propre déclaration de prise de position, basée sur ce modèle et faisant référence à l'exemple donné dans les pages précédentes. Etes-vous d'accord avec l'approche de Tearfund ? Dans la mise au point d'une position, quelle est la partie la plus dure ?

4.2 Travail en réseau



But Comprendre avec qui coopérer et comment le faire de la meilleure manière.

Travailler en réseau veut dire prendre contact avec des gens et organismes pour échanger des informations et, si possible, travailler ensemble pour atteindre une meilleure efficacité. Ceci peut se faire de manière informelle par des relations entre des personnes ou en envoyant des informations qui peuvent les intéresser. On peut le faire aussi de manière officielle en s'inscrivant à un réseau ou en le créant.

Le travail en réseau présente nombre d'avantages mais aussi des risques :

Les avantages et risques du travail en réseau

Avantages

- source pour des informations et analyses utiles, regroupement de savoir-faire et de ressources
- « filet de sécurité » en cas d'urgence : les membres d'un réseau ont moins de chance d'être choisis comme cible comparés à des personnes travaillant seules
- la puissance du nombre fait qu'il est plus difficile pour les décideurs d'ignorer les demandes, on a donc plus de chance de voir les choses changer
- évite les duplications, de perdre du temps et d'effectuer certains travaux réalisés par d'autres

Risques

- on peut passer énormément de temps à parler aux autres
- esprit de compétition entre les groupes qui cherchent à se voir attribuer la « réussite »
- tout le monde ne sera pas franc sur les opinions et les plans, certaines personnes peuvent prendre et ne rien donner
- désaccord sur qui peut joindre le réseau

Extrait d'un document
sur la prise de
position

Document concernant les changements climatiques, soumis à la Conférence internationale sur l'eau potable (Freshwater) qui s'est tenue en décembre 2001

Sécheresse et inondations en augmentation

Près d'1,7 milliard d'êtres humains vivent à l'heure actuelle dans des pays connaissant des problèmes liés à l'eau. On estime que d'ici 2025, ce nombre pourrait passer à 5 milliards. Les changements climatiques augmentent le risque de sécheresse. Ils risquent donc d'aggraver les pressions actuelles et futures sur l'eau mais aussi d'intensifier la compétition pour les ressources en eau. Il faut aussi compter sur un accroissement des risques d'inondation, dû aux changements climatiques. On estime que d'ici 2025, plus de la moitié des gens vivant dans les pays en voie de développement connaîtront un « très haut risque » en matière d'inondations et d'orages.

Les effets des inondations et des sécheresses sur les pays en voie de développement

Les effets des désastres liés à l'eau ne feront que s'aggraver pour les gens vivant dans nombre de pays en voie de développement. Les inondations et les sécheresses menacent les vies, les possessions et les écosystèmes. La montée du niveau de la mer, le déferlement d'orages et les inondations vont provoquer des migrations qui vont se répercuter sur les infrastructures des régions à l'intérieur des terres. Si les prédictions de montée du niveau de la mer s'avèrent correctes, les inondations au Bangladesh vont créer des millions de « réfugiés écologiques ». Les inondations et les sécheresses auront aussi un impact sur la santé car la disponibilité et la qualité en eau vont aller en s'amenuisant ; les systèmes sanitaires, ceux pour l'écoulement des eaux de pluie et les égouts seront perturbés, il y aura des épidémies parmi les communautés de réfugiés. Les tensions économiques et politiques seront plus fortes car l'approvisionnement en eau sera affecté.

Recommandations

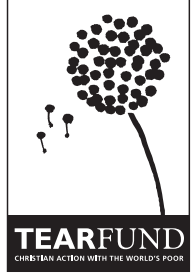
Si l'on veut un développement durable, il faut prendre en compte les menaces constantes des changements climatiques dans toutes les initiatives de développement couvrant les pays vulnérables. Tearfund suggère que les pays de l'OCDE se concentrent davantage sur la préparation des communautés vulnérables aux inondations et sécheresses par le biais des actions suivantes :

- Incorporer les risques climatiques dans la gestion de l'eau. Ils devraient être incorporés dans la conception et l'application des initiatives internationales de développement, y compris la gestion des ressources en eau.
- Souligner davantage l'importance de bien se préparer aux désastres pour en atténuer les effets. Bien se préparer et atténuer les effets des inondations et sécheresses devraient devenir partie intégrante (et la plus importante) des réponses offertes par les gouvernements donateurs aux pays en voie de développement.
- Accroître le financement pour parer aux désastres et en atténuer les effets. Les pays en voie de développement et tout particulièrement ceux qui sont les moins avancés, n'ont pas les moyens financiers pour faire face aux conséquences des inondations et sécheresses. Les gouvernements donateurs devraient allouer suffisamment de fonds pour les programmes destinés à parer aux désastres et en atténuer les effets. Le gouvernement britannique devrait accroître son soutien officiel au développement pour atteindre 0,7% de son PNB et allouer au moins 5% de cette somme pour parer aux désastres et en atténuer les effets.
- Approche participative. Il faudrait mettre au point des plans pour la gestion des inondations et sécheresses avec les communautés locales, les agences et les gouvernements afin d'utiliser les connaissances locales et développer ainsi des systèmes appropriés mais aussi durables.
- Renforcement des compétences. Les problèmes des crises économiques, de la pauvreté et du chômage dans de nombreux pays en voie de développement réduisent l'importance de parer aux inondations/sécheresses et d'en atténuer les effets. Les gouvernements donateurs devraient insister sur le renforcement des compétences des communautés et des gouvernements dans les pays sujets aux inondations ou connaissant des problèmes liés à l'eau. Ceci pour bien se préparer et répondre aux inondations et sécheresses.

Exemple de lettre sur
une politique,
envoyée à Tony Blair
après les attaques du
11 septembre 2001
aux Etats-Unis

Le Rt Hon Tony Blair, Premier Ministre
10 Downing Street
Londres
SW1A 2AA

le 19 septembre 2001



Monsieur le Premier Ministre

Personne ne reste insensible à l'émotion et aux terribles effets des actes épouvantables de mardi dernier. En cette époque de tragédie et de crise internationale, je tiens à vous assurer que les prières de Tearfund et de ses supporters vous accompagnent, au moment où vous devez prendre nombre de décisions complexes et d'une portée considérable.

La semaine dernière, nous avons écrit à nos supporters afin de les encourager à penser aux familles des disparus et à tous ceux souffrant aux Etats-Unis, à leurs amis et familles dans le monde entier. Nous les avons encouragés à demander dans leurs prières, de donner la sagesse aux leaders mondiaux qui doivent répondre à cette situation évoluant rapidement afin que le désir de revanche et de représailles ne prennent pas le dessus sur les valeurs de démocratie et de justice.

Notre organisme soutient des travaux de secours et de développement dans nombre de pays. Nous avons été profondément impliqués (bien avant les événements de mardi dernier) et nous sommes tout particulièrement touchés par la crise humanitaire qui existe en Afghanistan. Il y a seulement quelques semaines, nous avons lancé un appel à nos supporters au nom du peuple afghan pour reconnaître les impacts épouvantables de la pauvreté, de la guerre et de la sécheresse qui a amené 5 millions de personnes à la limite de la famine et le déplacement de centaines de milliers de personnes qui ont tout perdu ou presque. Aujourd'hui, les menaces de représailles militaires, réelles ou supposées, ne font qu'aggraver la crise humanitaire que connaît l'Afghanistan et les pays voisins.

Nous désirons donc exprimer ici nos craintes les plus vives sur les actions futures, en espérant que celles qui seront proposées auront pris soigneusement et profondément en compte les implications humanitaires, à court et long termes. Nous craignons tout particulièrement pour le personnel expatrié arrêté pour avoir enseigné le christianisme et dont le jugement a été interrompu la semaine dernière. Ceci comprend aussi leurs collègues afghans, jetés en prison de la même manière. Nos craintes s'étendent aux milliers de personnes qui rejoignent la frontière afghane et ceux trop malades ou faibles pour bouger. Elles couvrent aussi ceux qui ont déjà passé la frontière car ce serait une autre et terrible tragédie si des actions inappropriées faisaient des milliers de victimes supplémentaires. Nous pensons sincèrement que ceci entraverait la lutte contre le terrorisme.

C'est dans ce contexte que nous vous supplions de continuer à faire tout ce qui est en votre pouvoir pour que la réponse à cet outrage soit mesurée et proportionnée, conçue pour amener les responsables devant la justice avec des preuves correctement rassemblées et soigneusement présentées. Nous pensons que les mesures destinées à combattre le terrorisme devrait chercher à atteindre un accord international le plus important possible, utiliser au maximum la diplomatie, rester dans les limites des lois internationales et faire une distinction précise entre les innocents et les coupables.

Dans ce même contexte, nous vous supplions de ne pas oublier les besoins humanitaires urgents des Afghans et de leurs voisins. La situation exige déjà une action internationale très rapide et coordonnée pour pouvoir répondre au défi posé et à la menace d'une catastrophe dont les risques augmentent chaque jour.

Vous allez bientôt partir pour les Etats-Unis et réaliser par vous-même la dimension humaine de cette tragédie, vous discuterez aussi des plus importantes politiques à suivre. En ces instants, laissez-moi vous assurer que nos prières vous accompagnent.

Veuillez recevoir, Monsieur le Premier Ministre, l'expression de ma considération la plus distinguée.

Doug Balfour
Directeur général de Tearfund



Questions pour vous aider à décider avec qui travailler en réseau

Si vous songez à travailler en réseau avec d'autres groupes pour vous aider dans vos travaux de plaidoyer, il est utile de vous poser les questions suivantes :

QUI A LES MEMES VALEURS QUE VOUS ? Vos alliés naturels sont sans doute ceux qui ont une vision et des valeurs similaires. C'est une bonne idée d'aller les voir en premier. Cependant, n'ignorez pas les autres groupes simplement parce qu'ils n'ont pas exactement les mêmes valeurs. Vous aurez besoin de collaborer avec nombre de groupes. Soyez très précis quant à la nature de la coopération.

QUI TRAVAILLE DEJA SUR CE PROBLEME ? Apprenez auprès de ceux qui ont plus d'expérience, voyez si vous avez l'intention d'atteindre les mêmes résultats et si vous êtes prêts à coopérer. S'ils soutiennent votre cause ou votre position, entretenez de bonnes relations avec eux.

QUI PEUT OFFRIR QUELQUE CHOSE DONT VOUS AVEZ BESOIN ? Comme des informations, une expérience dans les relations avec les médias, une influence sur les décideurs ou des membres actifs qui feront campagne. Décidez de ce qu'ils peuvent vous apporter et soyez bien précis lorsque vous leur demandez quelque chose.

QUI PEUT COOPERER AVEC VOUS ? Essayez de comprendre ce qu'ils essaient d'obtenir et soyez bien précis dans de ce que vous pouvez leur offrir en termes de savoir-faire, accès à certains groupes, recherche, etc ...

QUI A LA CAPACITE D'AGIR ? Tous ceux qui travaillent ensemble doivent être précis sur ce qu'ils promettent de faire et doivent tenir leurs promesses.

LA SITUATION SERAIT-ELLE PIRE SI VOUS NE TRAVAILLIEZ PAS ENSEMBLE ? Le manque de coopération risque-t-il de réduire votre impact et vos chances d'atteindre les buts comme les objectifs ?

4.3 Groupe de pression



But Montrer les manières les plus efficaces d'influencer directement les décideurs.

Le but ultime de la plupart de nos travaux de plaidoyer est d'influencer les décideurs, qu'il s'agisse de maires locaux, de représentants du gouvernement, de leaders commerciaux, de chefs de l'église, de députés ou membres du parlement, de syndicats ou d'autres groupes.

Il existe un certain nombre d'approches. En voici quelques-unes :

- écrire une lettre ou envoyer un document expliquant votre position
- téléphoner
- arranger une visite ou un entretien
- participer à une conférence ou une réunion publique
- saisir la chance qui passe à votre portée comme une rencontre fortuite (par hasard)
- utiliser les tribunaux.

Genres de pression

Il existe de nombreux types de pression. Certains demandent des connaissances d'expert et d'autres sont à la portée de tout le monde. Vous trouverez ci-dessous quatre approches différentes :

CHANGEMENT DE POLITIQUE C'est l'action la plus courante pour les groupes de pression. Elle est destinée à toute sorte de décideurs (gouvernement, société, églises) qui ont des politiques et pratiques affectant les communautés. Avec une bonne préparation et de solides preuves, n'importe qui peut agir efficacement pour changer la manière dont ces groupes agissent.

CHANGER LA LEGISLATION Ce genre d'activité de pression vise les responsables politiques impliqués dans les prises de décision sur les lois et leur vote. Ils peuvent être membres d'une assemblée ou d'un parlement national, d'une autorité locale/régionale prenant des décisions. Ce genre de pression est technique et implique la suggestion d'amendements précis dans les lois en place, le contenu de nouvelles lois ou un argument pour conserver une loi que d'autres désirent abolir. N'importe qui peut s'impliquer dans ce genre de pression mais il vaut mieux d'abord obtenir le soutien de quelqu'un nettement plus expérimenté. Il est important de savoir ce que vous pouvez influencer pour chaque point de la législation afin de ne pas essayer d'apporter des modifications trop tard ou de soulever des points trop détaillés avant que ce ne soit approprié.

UTILISER LES TRIBUNAUX C'est une approche nettement plus spécifique qui exige généralement l'aide d'avocats expérimentés. Ceci implique d'essayer d'assurer que la législation soit correctement appliquée plutôt que de la modifier. Cela peut aussi comprendre de défendre des personnes ou des groupes qui ne peuvent pas se défendre eux-mêmes, comme dans le cas où on les a illégalement dépouillés de leur terre. Cette approche peut demander énormément de temps et d'argent. Mais, si les actions sont réellement illégales et que les tribunaux appliquent la loi, vous avez de fortes chances de réussir.

LES DROITS DE L'HOMME Il s'agit d'un ensemble de droits convenus au niveau international. Ils sont basés sur l'acceptation que tous les êtres humains ont la même valeur, que chacun a la responsabilité de traiter les autres avec respect et dignité. Nombre de pays les ont adoptés dans leur législation. Ces droits peuvent donc être défendus et protégés grâce aux tribunaux.

- L'avantage d'utiliser les droits de l'homme pour apporter des changements est que ces derniers sont décrits précisément et compris. Ils sont acceptés dans de nombreux pays et ils peuvent aider à renforcer le pouvoir des gens, leur donner une dignité et un sens de leur propre valeur. Nombre de ces droits sont liés aux principes de la Bible sur la justice et la valeur humaine, bien que le langage utilisé soit assez différent de celui des chrétiens.
- Il y a cependant des inconvénients dans l'approche du développement par les droits humains. Certaines personnes déclarent que les droits humains ne prennent pas suffisamment en compte les différences culturelles. Les gouvernements sont parfois incapables de les appliquer. Certaines applications des droits humains vont contre les croyances des chrétiens comme la liberté de choix si elle mène à l'avortement sur demande.
- Défendre les droits humains est une manière de travailler pour la justice. Ceci implique d'utiliser les divers accords appropriés afin de protéger les droits humains des gens, dans les tribunaux régionaux, nationaux ou internationaux. Cette approche peut être considérée comme une option dans les travaux de plaidoyer.

Les opportunités les plus courantes pour essayer de faire pression sur les décideurs sont lors de réunions. Nous vous guidons ci-dessous au travers de quelques points à prendre en considération avant, pendant et après une réunion.

Les buts des réunions varient et peuvent comprendre :

- renforcer des relations
- écouter et réunir des informations
- échanger des informations et instruire
- persuader les autres pour changer une politique ou une pratique, rechercher des fonds ou travailler collectivement pour trouver une solution. Ceci comprend de faire des propositions précises pour agir.

Quelles que soient les raisons d'une réunion, vous devez être précis sur les raisons qui vous poussent à l'organiser ou y participer, mais aussi sur ce que vous espérez en tirer. Vous devez être prêt à utiliser des réunions officielles comme informelles pour maximiser vos avantages.



OUTIL 28

Tirer le meilleur parti possible d'une réunion

Les conseils suivants vous serviront lors de l'organisation d'une réunion officielle, lorsque vous savez qu'il y aura un moment spécifique pour faire part de votre point de vue. Nombre de ces éléments sont aussi appropriés pour des réunions plus informelles ou pour vous préparer à faire pression si vous avez une opportunité inespérée.

Réfléchissez aux points suivants :

Avant la réunion

INFORMATIONS GENERALES

- Qui a demandé cette réunion et pourquoi ?
- Les participants ont-ils déjà été en contact ? A-t-on promis quelque chose (de n'importe quel côté) ? Les promesses ont-elles été tenues ? Le contact se fait-il toujours ?
- Quelles personnes vont représenter les décideurs lors de la réunion et quels sont leur rôles ? Quels sont leurs intérêts, points de vue et circonstances ? Existe-t-il un quelconque désaccord ou une lutte pour le pouvoir entre eux ?
- Comment pensez-vous que les décideurs vous considèrent ? Pourquoi ont-ils accepté de vous rencontrer ? Quel pouvoir ou influence vous reconnaissent-ils ?
- Quelles informations pouvez-vous trouver à l'avance afin de vous préparer ?
- Prévoyez plus de temps que nécessaire pour arriver à la réunion afin de ne pas arriver en retard.

RESULTATS

- Qu'espérez-vous obtenir de cette rencontre ? Qu'allez-vous leur demander de faire ?
- Réfléchissez à ce qu'ils pourraient obtenir lors de cette rencontre et comment vous pouvez le leur offrir.

ROLES ET APPROCHES

- Qui représentera votre organisme ou votre réseau à cette réunion ? Qui présentera vos informations ou vos arguments ? Qui prendra des notes ?
- Décidez succinctement d'un plan d'attaque et de réponses à certaines questions possibles.
- Connaissez parfaitement vos éléments principaux.

Durant la réunion**INTRODUCTIONS**

- Assurez-vous que tous les participants ont bien été présentés et, si c'est une première rencontre, faites une courte présentation de chaque organisme. Si besoin est, résumez ce qui s'est passé lors des précédentes rencontres.
- Précisez pourquoi vous vous réunissez et décidez d'un commun accord comment poursuivre la réunion.

APPROCHE ET CONDUITE

- Soyez détendu, poli et amical.
- Conserver une atmosphère positive et écoutez activement. N'accusez pas et répondez honnêtement à toutes les préoccupations émises.

PRECISION

- Il faut que vous ayez un but précis et réalisable. Expliquez votre cas de manière précise. Demandez des explications si nécessaire.

TACTIQUES

- Concentrez-vous d'abord sur les craintes les plus importantes et gardez les autres pour la fin.
- Ne vous éloignez pas du sujet.
- Sachez à l'avance les points sur lesquels vous êtes prêts à accepter des compromis et ceux sur lesquels vous ne transigerez pas.
- Préparez-vous à recevoir des réponses différentes.
- Résumez les progrès à différents moments.

RESEAUX OU GROUPES PLUS IMPORTANTS

- Recherchez à l'avance si des gens ayant d'autres idées vont essayer de faire pression durant la rencontre et mettez-vous d'accord sur la manière de poursuivre. Si vous avez des arguments entre vous, vous diminuerez vos chances de réussite.
- Faites en sorte que le président de la réunion ne laisse pas une seule personne dominer la discussion.

SUIVI

- Précisez ce qui a été convenu.
- Soyez prêts à prendre en charge quelques travaux pour le décideur en question.
- Déclarez que vous contacterez bientôt le décideur et, si possible, convenez de vous réunir de nouveau.

Après la réunion**QUESTIONS**

- Avez-vous atteint vos objectifs ?
- Pensez-vous que les gens ont dit la vérité ? Ont-ils caché quelque chose ?
- Désirent-ils vraiment travailler avec vous ?
- Avez-vous découvert de nouvelles informations ?
- Qu'allez-vous faire maintenant ?

RAPPORT

- Rédigez un court rapport sur la réunion.
- Faites-le passer à toutes les personnes qui étaient avec vous à la réunion.
- Faites-le passer aux personnes concernées dans votre organisme.

SUIVI

- Ecrivez une courte lettre au décideur pour le remercier de vous avoir reçu(s). Résumez les points principaux de la conversation, rappelez-lui les promesses qu'il a faites et ce que vous avez promis de votre côté.
- Attendez un peu, puis recontactez-le pour voir s'il a bien tenu ses promesses.

Jeu de rôle

Vous êtes membre d'une communauté qui se fait du souci à cause des opérations d'une usine chimique à 1 km en amont de la rivière. Cette usine opère depuis 4 ans mais depuis trois mois la communauté connaît des problèmes. D'importants terrains ont été clôturés, bloquant la route principale pour emmener le bétail dans d'autres pâturages plus loin dans la vallée. Lorsque l'on lave le linge dans la rivière, il en sort tâché et il y a plus de gens malades dans le village, sans doute à cause de la pollution de l'eau. Il y a aussi un passage constant de véhicules dans le village qui perturbe les animaux et représente un danger pour les enfants jouant près de la route. Vous avez discuté des problèmes au niveau de la communauté et décidé qu'il fallait faire quelque chose, en l'occurrence, discuter avec les propriétaires de l'usine. Ce sera votre première rencontre avec eux bien que vous ayez eu un bref contact avec deux membres de l'usine qui étaient venus, il y a cinq ans, présenter succinctement les plans pour la construction de l'usine. Comment allez-vous aborder la réunion ? Que désirez-vous atteindre ?



OUTIL 29

Conseils pour les groupes de pression

Il est très utile de mettre au point des conseils pour les groupes de pression afin de garantir que votre méthode coïncide bien avec vos valeurs et principes. Les conseils suivants ont été originellement rédigés pour le personnel de Tearfund qui se mettait en contact avec des décideurs, principalement des responsables politiques et des fonctionnaires. Ces conseils ont pour but de garantir que la méthode de pression coïncide bien avec les valeurs essentielles de Tearfund, respecte sa crédibilité et évite les risques d'une mauvaise communication interne.

Mettez au point vos propres conseils qui respecteront les principes et valeurs de votre organisme.

Quelques conseils pour faire pression

PRINCIPES CLES	ACTIONS
Respect	Les membres du personnel doivent être respectueux. Ils peuvent critiquer les actions et les politiques mais ne devraient pas attaquer personnellement les décideurs.
Sincérité	Les membres du personnel devraient représenter précisément leur position comme celles des autres, offrant des preuves pour chaque plainte qu'ils effectuent.
Confidentialité	Ils ne devraient pas révéler à un tiers les informations confidentielles données par un décideur, sans la permission de ce dernier.
Intégrité	Ils doivent faire en sorte que tous les problèmes auxquels ils demandent aux décideurs de s'attaquer, fassent aussi l'objet d'une étude interne.
Constance des positions/politiques	Ils ne doivent pas réclamer un statut politique pour leurs points de vue lorsqu'il n'existe pas de politique. En cas de doute, chaque membre doit s'adresser à son supérieur hiérarchique.
Contacts appropriés	Ils doivent toujours faire connaître à leur supérieur hiérarchique, les réunions qu'ils vont normalement avoir avec des décideurs. Lorsqu'il existe un doute sur la pertinence d'une telle rencontre, le supérieur hiérarchique décidera de la conduite à tenir.
Coordination	Les membres du personnel doivent informer l'Equipe politiques de toutes réunions projetées, leur envoyer leurs commentaires essentiels et les copies de courrier significatif de manière à ce que l'Equipe politiques puisse coordonner les contacts et informer le personnel lorsque nécessaire.



Savoir-faire pour les négociations

De bons talents de négociateur garantiront que vos interlocuteurs comprennent bien les points que vous formulez et vous aideront à les convaincre de suivre les mesures suggérées. De mauvaises habitudes dans les négociations aliéneront les personnes à qui vous vous adressez et ruineront votre message.

Bonnes et mauvaises approches de négociation

Bonnes

DEUX PARTIES GAGNANTES Recherchez des solutions qui seront à l'avantage des deux partis. Soyez prêts à faire des compromis dans certains domaines et précisez bien ce que vous n'acceptez pas de négocier. Essayez de réfléchir à ce que vous pouvez offrir afin que l'autre parti soit satisfait.

POSEZ DES QUESTIONS afin d'identifier les domaines où les deux partis peuvent obtenir des avantages. Ceci évite de tomber dans la spirale d'attaques et de défenses.

DEMANDEZ LA PERMISSION Ceci vous met en position de contrôle sans avoir à vous battre pour parler : « J'aimerais suggérer... » ou « Est-ce que je peux vous demander si ... ? »

TESTEZ ET RESUMEZ Faites en sorte que tout le monde a bien compris, qu'ils interprètent toutes les choses de la même manière et qu'ils sont bien d'accord sur les points d'action. Ceci permet de renforcer la confiance mais aussi d'éviter la confusion et la rupture des relations plus tard.

EXPLIQUEZ VOS MOTIFS aux autres partis pour qu'ils comprennent bien pourquoi vous proposez ces mesures particulières. Il ne faut pas qu'ils puissent penser que vous avez des intentions cachées.

SOYEZ TOUJOURS SENSIBLE aux changements d'humeur, aux révélations ou actions inattendues, aux réponses défensives, à l'ennui ou au manque d'intérêt. Changez votre approche de manière adéquate.

SACHEZ QUAND VOUS ARRÊTER Soyez conscient des limites à ne pas franchir dans un domaine particulier lorsque vous posez vos questions. Soyez prêt à remettre la réunion à plus tard si nécessaire.

ECOUTEZ ET EVEILLEZ L'INTERET Ecoutez les inquiétudes de l'autre partie et essayez d'y répondre. Laissez les autres parler en premier si nécessaire.

Mauvaises

APPROCHE EMOTIONNELLE Utiliser un vocabulaire subjectif ou émotionnel n'ajoutera rien à vos arguments. Vous accuserez simplement l'autre partie de n'être ni juste ni raisonnable.

SPIRALES D'ATTAQUES ET DE DEFENSES Si vous n'écoutez pas l'opinion des autres et défendez simplement votre position, vous finirez par obtenir une controverse où il sera difficile de persuader les autres.

ECOUTEZ Une litanie de désaccords, raisons et informations pour renforcer une proposition risque d'ennuyer vos interlocuteurs et leur faire oublier les principaux points.

CONTRE-PROPOSITION Si vous contrez chaque suggestion de l'autre partie par l'une des vôtres, il sera difficile de les persuader.

COLERE Crier discrédite votre message et suggère que vos arguments ne sont pas sérieux.

RIDICULE/MANQUE DE RESPECT Ceci poussera l'autre personne à se renfermer et, peut-être, à finir la réunion plus tôt que prévu.

INTERRUPTIONS Ceci peut être très irritant pour la personne qui parle et pour les autres qui penseront que vous n'écoutez pas. Ils pourraient faire la même chose quand ce sera votre tour de parler.

POSEZ DES ARGUMENTS PERSONNELS Vous risquez d'offenser les gens, de les insulter et vous ne changerez sans doute pas grand chose au problème.

4.4 Education et sensibilisation



But Présenter les méthodes disponibles pour éduquer et sensibiliser.

L'éducation et la sensibilisation sont des éléments clés pour toute activité de développement. Elles permettent de renforcer le pouvoir des gens afin qu'ils agissent à partir d'une nouvelle compréhension du problème et d'autres informations. Pour les plaidoyers, on peut sensibiliser de diverses manières. Une personne extérieure à la communauté peut, par exemple, travailler avec ses membres pour les aider à comprendre les causes de leur pauvreté et leur permettre de voir comment changer les choses.

Il est important de bien comprendre comment les adultes apprennent afin de réfléchir à des manières appropriées et efficaces pour sensibiliser aux plaidoyers. Comme vous pourrez le voir dans le cadre ci-dessous, il faut éviter qu'une personne extérieure à la communauté vienne la voir, lui déclare quels sont ses problèmes et ce qu'il faut faire exactement pour les résoudre. Reportez-vous à la SECTION C1 (Identification des problèmes) pour un jeu de rôle approprié.

Ne pas enseigner
mais apprendre

Les gens se souviennent de : 20% de ce qu'ils entendent, 40% de ce qu'ils entendent et voient à la fois, 80% de ce qu'ils découvrent par eux-mêmes.

L'éducation et les activités de sensibilisation devraient donc se concentrer sur la manière d'apprendre plus que sur celle d'enseigner. Il faudrait, si possible, que ceux qui essaient d'éduquer ou de sensibiliser, créent une situation où les gens vont trouver par eux-mêmes les réponses à leurs questions.

- Les adultes apprennent énormément de choses dans la vie, principalement les uns des autres. Il faut les encourager à échanger leurs expériences et leur compréhension de situations entre eux.
- Les adultes s'intéressent et apprennent rapidement les choses qui les concernent particulièrement. Il faut les encourager à choisir des sujets qui sont importants à leurs yeux et à en partager la planification.
- Les adultes ont un sens de leur propre dignité. Il faut toujours les traiter avec respect, ne jamais les humilier ou se moquer d'eux devant d'autres personnes.
- Plus les adultes vieillissent, plus leur puissance d'observation et de raisonnement se renforce.

Adapté du livre 1 de « Training for Transformation » pages 129 à 131

Voici différentes méthodes utiles pour faire passer des informations à ceux qui comprennent les problèmes mais ne connaissent pas nécessairement tous les faits :

- réunions publiques et manifestations
- projections de diapositives
- tract d'informations
- lettres d'information
- émissions de radio
- réunions communautaires
- articles dans les journaux
- affiches
- communiqués de presse
- outils PRA et APA.
- films en plein air

4.5 Mobiliser les gens pour les pousser à agir



But Présenter les méthodes disponibles pour mobiliser les gens et les pousser à agir, une fois qu'ils connaissent bien les problèmes et sont convaincus du besoin de passer à l'action.

Un groupe déjà impliqué dans une initiative de plaidoyer essaye généralement de sensibiliser les autres aux problèmes et de les mobiliser pour les pousser à agir.

Voici les deux types de groupe que l'on peut mobiliser pour agir :

- Ceux qui sont directement touchés par les problèmes. Par exemple, les pauvres du Cochabamba, en Bolivie, qui ont participé à une manifestation pour protester contre la privatisation de l'eau.
- Ceux qui craignent pour d'autres personnes, comme les églises et les supporters des groupes de défense de l'environnement. Les supporters de Tearfund, par exemple, ont écrit à la société pétrolière BP pour protester contre ses opérations au Soudan car les Soudanais auraient été directement menacés s'ils avaient protesté.

Il existe nombre de raisons pour mobiliser des groupes à passer à l'action :

- On impose une plus grande pression sur les décideurs lorsqu'on peut montrer que la population est vraiment concernée, que nombre de groupes s'intéressent au problème mais aussi qu'il y a un haut niveau de sensibilisation et de compréhension.
- Ceci permet d'ajouter une certaine légitimité aux efforts de pression lorsque les communautés touchées se rassemblent pour manifester leur inquiétude.
- Ceci peut permettre de toucher les décideurs si les efforts pour faire pression n'ont pas vraiment marché.
- C'est une manière positive d'utiliser la colère ou l'énergie pour pousser à des changements.
- On peut attirer l'attention des médias et rehausser l'image du problème en question.

Ação Evangélica (ACEV), campagne pour une conduite principale d'eau au Brésil

Ação Evangélica est un petit organisme chrétien pentecôtiste au Brésil. Parmi leurs nombreuses activités, les membres creusent des puits pour les communautés pauvres et font campagne pour que chaque habitant ait accès à de l'eau potable.

Pendant 7 ans, ils ont fait campagne pour faire installer une conduite principale d'eau allant du réservoir de Coremas aux régions de Patos, São Mamede et Santa Luzia. Ils ont organisé des réunions publiques régulières avec des représentants du parlement, le Secrétaire d'état aux ressources en eau, le Directeur de la compagnie nationale des eaux, le maire et les conseillers locaux. Les pressions ayant généré peu de résultats, ils ont organisé un défilé pour exiger que le gouvernement accepte la responsabilité de fournir de l'eau potable et installe la conduite.

Les responsables politiques pensaient que peu de gens participeraient à ce défilé. Lorsqu'ils ont vu une immense foule se rassembler et les caméras de télévision débarquer, ils se sont empressés de rejoindre le défilé, au premier rang ! Tout s'est terminé par une réunion publique, organisée par ACEV qui a soigneusement contrôlé que chaque parti politique ait le même temps d'écoute. ACEV a aussi organisé une pétition destinée au gouverneur de l'Etat et payé pour faire passer des messages publicitaires à la télévision, favorables à cette conduite.

Jusqu'ici, la conduite n'a pas été installée mais ACEV continue de faire pression sur les autorités. Cependant, le gouverneur de l'Etat a annoncé à la radio que les travaux d'installation de la conduite commenceraient bientôt. Il est donc maintenant beaucoup plus facile pour ACEV de mettre les autorités en face de leurs responsabilités.

Sensibilisation au sida en Ethiopie

EvaSue, l'organisme évangélique d'étudiants en Ethiopie, désire souligner l'importance de la prolifération du sida en Ethiopie. Ses membres ont organisé un défilé de 240 étudiants dans les rues d'Addis Ababa, avec comme point de départ une église pour finir devant le bureau du Premier ministre, en passant par le Tesfa Goh (association de patients séropositifs ou atteints du sida) en marque de solidarité. Ils portaient des bannières et des tee-shirts avec le slogan « La vie est précieuse : protégez-la » inscrit sur le devant. A la fin du défilé, ils ont déposé une lettre pour le Premier ministre puis ils ont prié pour la nation, les séropositifs et ceux qui sont atteints du sida. Ils déclaraient dans cette lettre vouloir une plus grande coordination entre les ONG et le gouvernement en matière de prévention et soins du sida. Ils désiraient que le gouvernement donne une plus grande part à l'éducation sur les valeurs morales dans les écoles, plus de médicaments détaxés pour les personnes atteintes du sida et que ces dernières bénéficient de nouvelles lois afin de ne plus souffrir de discrimination dans l'emploi.

Le défilé était couvert par la télévision, la radio et différentes publications. D'autres personnes dans la communauté chrétienne sont en train de mettre en place des actions similaires. Une radio chrétienne basée dans un autre pays a promis de renforcer l'initiative par des émissions. Le Tesfa Goh veut maintenant collaborer avec EvaSue d'une manière ou d'une autre.

En décembre 2001, le gouvernement a accepté d'importer des médicaments sans taxe et le Ministère de l'éducation a planifié la création d'un forum afin de discuter de changements dans le curriculum national pour les écoles. EvaSue fera partie de ce forum.

La mobilisation est sans doute l'élément le plus lié à la culture d'un pays comparé aux autres activités de plaidoyer. Ce qui est une réussite dans un pays, comme un défilé, peut ne pas marcher dans un autre endroit où une réunion publique sera sans doute plus appropriée. Les deux exemples ci-dessus vous donnent quelques bonnes idées à prendre en considération lorsque vous désirez mobiliser les gens pour passer à l'action.



OUTIL 31

Principes pour mobiliser les populations et les pousser à agir

INCLUEZ LES PERSONNES QUI SONT TOUCHEES PAR LE PROBLEME, afin qu'elles prennent la responsabilité de plaidoyer pour leur propre cause.

PRECISEZ CE QUE VOUS ESSAYEZ DE REALISER en mobilisant les gens pour que vos actions ne soient pas confuses.

CHOISISSEZ SOIGNEUSEMENT VOS METHODES, selon ce qui sera le plus efficace et approprié mais aussi selon ce que les gens seront prêts à faire.

VOTRE MESSAGE DOIT ETRE PRECIS, utilisez des slogans si nécessaire.

ENCOURAGEZ DES ACTIONS FACILES A REALISER afin que les gens puissent se joindre rapidement et agir. Un grand nombre de personnes réalisant une action simple comme de signer une pétition peut avoir plus d'influence qu'une poignée de personnes réalisant une action plus élaborée comme écrire une lettre complexe.

ORGANISEZ DES ACTIONS AMUSANTES comme un carnaval ou un défilé. Généralement, ils renforcent la solidarité et le soutien.

EVITER LA VIOLENCE, elle ne peut que discréditer votre message. Il est douteux qu'elle permette d'effectuer les changements désirés.

REFLECHISSEZ A LA REACTION DES MEDIAS et planifiez des actions qui attireront leur attention afin que votre message touche la plus grande audience possible.

TRAVAILLEZ AVEC VOS ALLIES afin de toucher le plus grand nombre possible de personnes concernées.

REFLECHISSEZ AUX EFFETS POTENTIELS DE VOS RELATIONS AVEC LES DECIDEURS. Si vous êtes en plein pour parler avec des décideurs pour discuter des changements qu'ils peuvent apporter dans leurs politiques ou pratiques, vous devrez soigneusement réfléchir si une mobilisation va augmenter ou réduire vos chances de réussir.



OUTIL 32

Méthodes pour mobiliser les populations

Il existe de nombreuses méthodes pour mobiliser les gens. Il vous faudra choisir celles qui conviendront le mieux, en réfléchissant aux facteurs comme ce qui intéresse le plus les gens et ce qui aura l'impact le plus important. Le tableau que vous trouverez sur la page suivante présente un certain nombre d'options avec leurs avantages et inconvénients.

4.6 Travailler avec les médias

Les « médias » comprennent la radio, la télévision, les journaux, les magazines et les médias électroniques comme l'email et l'internet. Ils représentent un pouvoir extraordinaire pouvant sensibiliser et former l'opinion publique mais aussi influencer les décisions politiques. Si vous savez bien utiliser les médias, vous pouvez considérablement rehausser vos travaux de plaidoyer et accroître vos chances d'amener les changements que vous désirez.

Voici quelques conseils utiles pour travailler avec les médias :

VOTRE BUT DOIT ETRE BIEN PRECIS Pourquoi désirez-vous une couverture par les médias ? Vous désirez toucher les décideurs ou une plus grande audience ? Votre objectif est de sensibiliser ou de faire pression pour des changements politiques ?

CONSERVEZ TOUJOURS LE MEME MESSAGE Quel message en particulier désirez-vous faire passer ? Faites en sorte qu'il soit précis et corresponde bien aux messages que vous utilisez pour faire pression et mobiliser les gens.

SOUVENEZ-VOUS QUE VOUS AVEZ AFFAIRE A DES ETRES HUMAINS Les médias sont faits de services et de gens qui ont un travail à effectuer et recherchent une bonne histoire.

CIBLEZ LES PERSONNES CLES Bien utiliser les médias, c'est avoir de bonnes relations avec les personnes appropriées qui sympathisent avec ce que vous essayez de faire.

METTEZ-VOUS A LA PLACE DES MEDIAS Posez-vous les questions suivantes : « Quel est l'intérêt de cette histoire ? Qu'est-ce qui va attirer l'attention des gens ? Quelles vont être les réactions possibles ? ».

SOUVENEZ-VOUS QU'IL N'EXISTE PAS DE NOUVELLES RAPPORTEES DE MANIERE TOTALEMENT NEUTRE La plupart des médias ont leurs propres valeurs, qu'elles soient politiques, religieuses, fixées sur la pauvreté, etc ... Soyez certain de trouver quelles sont les valeurs des médias qui vous intéressent avant de les approcher. Vous aurez alors une meilleure idée de la manière dont ils vont voir votre problème.

Méthodes de mobilisation

	ELEMENTS	AVANTAGES	INCONVENIENTS
Réunions publiques	Personnes rassemblées pour un débat Les décideurs prêts à répondre aux questions du public Tout le monde invité	Peut rapporter une bonne publicité Points de vue déclarés directement aux décideurs Opportunité de discussion	Demande énormément de temps et coûte cher à mettre en place Confrontations ou perturbations possibles
Manifestations silencieuses, démonstrations et protestations	Un groupe de personnes rassemblées sur un lieu symbolique offrant une démonstration visuelle aux décideurs	Peut représenter un puissant intérêt visuel Bonne couverture médiatique	Violence possible Si tourne à l'affrontement, peut faire perdre le contact avec les décideurs
Rencontre des supporters avec les décideurs	Un groupe de personnes concernées rencontrant des décideurs, souvent leurs responsables locaux, afin de renforcer un message	Craintes des personnes affectées déclarées directement aux décideurs Renforce le soutien local pour une campagne	Difficulté pour coordonner le message
Réalisation de documents (rapports, présentations succinctes, etc ...)	Documents détaillés présentant les faits à l'origine de la campagne avec, généralement, des recommandations politiques	Donne une crédibilité aux supporters et aux décideurs Eduque les autres	Demande énormément de temps et coûte cher à réaliser Danger qu'ils ne soient pas lus
Publicité tapageuse	Actions inhabituelles attirant l'attention des médias sur votre cause, comme du théâtre dans la rue	Bonne attention médiatique Excellent pour faire passer un message au public et aux décideurs	Peut tourner au tragique et paraître non professionnel Si trop controversé, peut rendre le public hostile
Lettre d'information	Informations ou publipostages réguliers envoyés aux personnes intéressées	Permet d'informer les gens des dernières nouvelles Encourage des actions régulières mais aussi alternatives	Peut demander énormément de temps et coûter cher à produire
Cartes et pétitions	Les gens approuvent un texte sur un papier en y apposant leur signature ou écrivent un message sur une carte postale et le document est envoyé ou remis aux décideurs	Facile et rapide à réaliser Nombre de gens peuvent agir Peut être un bon point de départ pour mobiliser le public	Impersonnel, peut être ignoré par les décideurs
Lettre aux décideurs	Les gens écrivent directement aux décideurs	Lettres aux représentants élus, souvent perçue par les décideurs comme une bonne mesure des préoccupations du public	Les décideurs risquent de recevoir nombre de lettres, rendant difficile la distinction entre différentes campagnes
Campagne internet	Signature de pétitions, envoi de lettres aux décideurs	Facile à mettre en place Flexible et amène des réponses rapides Peut impliquer beaucoup de gens	Exclut ceux qui n'ont pas accès à l'internet Risque d'être ignoré car impersonnel
Expositions	Disposées dans des endroits publics afin de sensibiliser Il est possible de les lier à des actions ou des publicités tapageuses	Photos, vidéos et produits audio ont un fort impact visuel. Les gens s'arrêteront et regarderont	Demande énormément de temps Dépend bien souvent du climat
Boycotts	Refus d'acheter les produits d'une certaine société	Peut toucher les profits et forcer des changements Bonne couverture médiatique	Efficacité en proportion de la participation des gens (moins les gens participent, moins c'est efficace)



OUTIL 33

Communiqué de presse

C'est l'une des manières les plus courantes de s'adresser aux médias. Vous pouvez vous en servir pour attirer l'attention sur vos craintes. Soyez sûr de répondre aux 5 questions suivantes :

- Qu'est-ce qui se passe/s'est passé ?
- Qui le fait, l'a fait ou en parle ?
- Où cela se passe-t-il/s'est-il passé ?
- Quand cela est-il arrivé ou va-t-il arriver ?
- Pourquoi cela est-il arrivé ou va-t-il arriver ?

Il faudrait aussi que vous appliquiez la question « Et alors ? » à votre communiqué de presse. Il s'agit en fait de vous mettre à la place du lecteur. De cette manière, vous pourrez être sûr que le problème et ses implications sont bien clairs et précis. De bonnes photos augmentent grandement vos chances de passer dans les journaux.

Pour finir, assurez-vous que les faits soient bien corrects et, une fois le communiqué de presse envoyé, contactez les personnes à qui vous l'avez envoyé pour voir si elles vont bien faire passer votre histoire ou si elles ont besoin de plus amples informations.

Vous trouverez sur la page suivante un exemple de communiqué de presse.



OUTIL 34

Interviews à la radio

Donner des interviews à la radio est une manière efficace de faire passer votre message rapidement et précisément. Mais si l'interview se passe mal, elle pourra saper vos travaux de plaidoyer. Le choix d'interview va d'une simple demande de renseignements à des questions hostiles.

Souvenez-vous que vous détenez les informations. Vous êtes les experts et vous devez divertir, informer et éduquer. Une bonne interview exige une préparation soignée et de l'expérience. L'expérience vient généralement avec l'habitude mais vous pouvez apprendre comment bien vous préparer.

10 conseils pour une interview radio

- Demandez si l'interview sera en direct ou différée (enregistrée puis passée à l'antenne plus tard), si vous serez la seule personne interviewée ou s'il s'agit d'un débat.
- Vérifiez les dernières informations à votre disposition et préparez devant vous un papier sur lequel vous aurez récapitulé les faits nécessaires.
- Réfléchissez aux questions difficiles que l'on risque de vous poser et préparez des réponses.
- Faites la liste des 3 points principaux que vous voulez faire passer et tenez-vous-en à ceux-ci !
- Rapportez certains exemples pour illustrer vos points.
- Demandez quelle sera la première question.
- Si vous n'avez pas assez d'expérience ou n'êtes pas sûr de vous, entraînez-vous avec un ami ou un collègue.
- Mettez au point un style de conversation facile à suivre, ne soyez ni trop compliqué ni trop technique.

1 Le communiqué de presse doit faire un maximum de 2 pages de format A4, imprimé d'un seul côté.

2 Utilisez du papier à entête, si possible. Inscrivez Communiqué de presse et mettez la date.

Exemple de communiqué de presse

3 Précisez un embargo si vous ne voulez pas que ces nouvelles paraissent avant une certaine date.

COMMUNIQUE DE PRESSE

Ne pas publier avant le 5 juillet 2000, 0 heure 1 minute



Les jeunes appellent à de plus grands efforts de paix au Soudan

4 Mettez le titre bien en gras pour attirer l'attention.

5 Le premier paragraphe doit comprendre tous les faits de base. Le meilleur moyen est de vérifier que vous avez bien répondu aux questions quoi, qui, quand, pourquoi, comment et où ?

Cette année, des milliers de jeunes sont en train d'envoyer des cartes postales qui diffèrent bien de leurs vacances d'été. Ils appellent le gouvernement britannique à faire pression pour mettre fin à 16 années de guerre au Soudan et près de 2 millions de morts.

La campagne des cartes postales est organisée par le réseau de jeunes supporters « Activiste » de Tearfund. Des milliers de jeunes qui suivent des événements chrétiens organisés durant les vacances d'été comme « Soul Survivor » et les festivals New Wine ont été encouragés à s'engager dans la campagne en envoyant des cartes postales à leurs députés ou membres du Parlement.

Les cartes postales représentent des photos d'enfants soudanais. Le texte incite les membres du Parlement à demander des garanties au nouveau Ministre des affaires étrangères, Peter Hain, pour que le gouvernement britannique s'engage à soutenir un accord qui devrait amener une paix durable dans le pays.

6 Faites des paragraphes et des phrases courtes. N'utilisez pas de jargon.

Angus Murray, Responsable des projets Tearfund pour le Soudan, pense que de plus grands efforts de diplomatie de la part de la Grande-Bretagne et d'autres gouvernements occidentaux seront essentiels pour convaincre les différentes sections soudanaises en guerre de signer une paix juste et durable.

Il déclare : « D'autres pays dans cette partie du monde mais aussi au niveau international, sont impliqués suivant différents degrés dans le conflit soudanais. Il existe aussi des conflits au sein des conflits, à l'intérieur du Soudan. Ils comprennent des groupes du Sud du pays se battant entre eux, des membres du gouvernement et des rebelles changeant occasionnellement de camp et des mini-guerres entre différentes régions dont l'Est soudanais et les collines du Nuba ».

7 Incluez une citation d'un porte-parole et un exemple.

« Jusqu'à présent, le manque de pression internationale pour une paix a donné une piètre excuse aux différentes factions guerrières pour refuser d'arrêter de se battre. Nous demandons au gouvernement britannique de pousser à une initiative internationale pour aider à amener la paix dans cette région. Les partenaires chrétiens de Tearfund travaillent avec les populations de base pour obtenir une paix. »

Fin de communiqué

8 Inscrivez le nom de la personne à contacter avec ses coordonnées au bas du communiqué de presse. Si vous avez d'autres informations disponibles ou des statistiques, mentionnez-le à la fin.

Pour de plus amples informations, veuillez contacter Keith Ewing, Bureau de presse de Tearfund, au +44 (20) 89 43 77 79 ou Peter Laverock, au +44 (20) 89 43 79 01.

Tearfund est une agence chrétienne évangélique, de développement et de secours qui travaille sur 600 projets dans plus de 80 pays. Elle est membre du Comité d'Urgence pour les Désastres composé des principales agences britanniques de secours et membre fondateur de la coalition Jubilee 2000 qui a fait campagne pour l'annulation des dettes impayables des plus pauvres pays au monde.

- N'ignorez jamais une question mais dirigez votre réponse sur le sujet dont vous voulez parler. Utilisez le sujet de la question pour insister sur le point qui vous intéresse.
- Comportez-vous comme un expert. Souvenez-vous que vous en savez certainement plus sur le sujet que le journaliste qui vous interview.

Exercice

Les participants doivent préparer une interview à la radio sur un sujet de leur choix. Le facilitateur joue le rôle de l'intervieweur, les autres participants donnent leurs impressions et tirent les leçons de cette expérience.

Evaluation

Description Cette section montre le besoin d'effectuer des évaluations régulières sur les initiatives de plaidoyer pour voir si vous atteignez bien vos objectifs et s'il faut y apporter des changements dans votre stratégie de plaidoyer. Nous vous montrerons aussi l'importance de suivre vos activités pour vérifier si elles sont bien mises en place comme prévues. On effectue généralement le suivi et l'évaluation ensemble.

L'**évaluation** doit répondre aux questions suivantes :

- Avons-nous atteint ce que nous avions prévu ?
- Si non, pourquoi ? Que faudrait-il changer ?

Le **suivi** doit répondre aux questions suivantes :

- Avons-nous réalisé ce que nous avions prévu ?
- Si non, pourquoi ? Que faut-il changer ?

Objectifs pédagogiques A la fin de cette section, les participants devront pouvoir:

- comprendre le besoin d'un suivi et d'une évaluation
- comprendre la méthode d'évaluation.

Références Ce chapitre fait référence aux SECTIONS C0 (Le cycle d'un plaidoyer), C3.2 (Planification, qu'essayons-nous de faire ?) et C3.3 (Planification : mesurer la réussite).

Outils Cette section couvre les définitions d'un suivi et d'une évaluation. Elle comprend deux outils :

- Une procédure de base pour l'évaluation (OUTIL 35)
- Une révision des acquis (OUTIL 36)

Les raisons pour un suivi et une évaluation

- Vérifier si les travaux de plaidoyer suivent bien les plans et déterminer si la stratégie nécessite des changements
- Vérifier que l'on a bien atteint les objectifs
- Tirer les leçons pour des initiatives futures de plaidoyer
- Responsabilité auprès des membres de la communauté qui aimeraient sans doute savoir ce que vous avez fait et dit en leur nom
- Responsabilité de l'utilisation des fonds envers les donateurs.

Les différences entre un suivi et une évaluation

SUIVI	EVALUATION
Rassemblement continu d'informations	Appréciation régulière
Mesure les activités	Evalue la réussite
Pose la question : « Le projet est-il mis en place comme prévu ? » ou « Suit-il bien les plans ? ».	Pose la question : « Avons-nous bien atteint les objectifs et contribué au but ? » ou « Le projet est-il une réussite ? »
Utilise souvent les gens au sein du projet	Utilise des gens à l'intérieur et l'extérieur du projet
Peut résulter en de petites actions à prendre pour corriger la situation	Peut résulter en une modification profonde de la stratégie ou même l'arrêt des travaux

Suivre les actions

Le suivi est une manière de vérifier que vous faites bien ce qui était prévu mais aussi d'identifier et de résoudre les problèmes au fur et à mesure qu'ils se posent. Il vous permet de comprendre pourquoi vous avez réussi ou échoué dans votre stratégie de plaidoyer.

Pour le suivi, lisez simplement chaque action de la Fiche de planification des actions (SECTION C3.7) ou la colonne des actions dans le Résumé de stratégie pour un plaidoyer (SECTION C0) et posez-vous les questions suivantes :

- Avons-nous réalisé ceci comme et quand nous avons dit que nous le ferions ?
L'avons-nous réalisé correctement ?
- Si non, pourquoi ?
- Quelles actions devons-nous changer pour remettre notre stratégie sur les rails ?

Exemple 1

L'action consistait à organiser un cours de formation de trois jours sur l'analyse des causes profondes de la pauvreté.

- Vous contrôlez si le cours de formation a eu lieu au moment prévu, s'il a bien duré trois jours et ce qu'il a couvert.
- Si le cours s'est déroulé avec succès, il est utile de savoir pourquoi. La communauté a, par exemple, identifié les besoins ou le formateur avait déjà été en contact avec la communauté.
- Si le cours n'a pas eu lieu au moment prévu, cherchez pourquoi. Les routes, par exemple, étaient coupées ou la communauté ne s'était pas organisée. Décidez alors si vous allez répéter l'action, la changer ou essayer quelque chose de différent.

Exemple 2

L'action consistait en une visite de deux groupes communautaires locaux auprès du Ministère de l'agriculture pour se plaindre de la perte de la subvention sur le grain.

- Contrôlez combien de groupes ont essayé de voir le responsable, s'ils ont pu le rencontrer et de quoi ils ont parlé.
- S'ils ont pu rencontrer le responsable, essayez de comprendre ce qui a permis ce succès. Ils ont peut-être, par exemple, envoyé une lettre à l'avance. Identifiez ce qui peut être utile d'apprendre pour l'avenir.
- S'ils n'ont pas pu rencontrer le responsable, cherchez pourquoi. Il a peut-être, par exemple, refusé de les rencontrer ou ils avaient écrit une lettre agressive. Décidez alors s'il faut tenter une nouvelle offensive ou essayer autre chose.

Evaluer les impacts

L'évaluation est plus compliquée que le suivi. Elle estime les impacts d'un projet, voit si les objectifs sont toujours réalistes et valables à atteindre, attribue le succès à différents facteurs ou personnes et aide dans le domaine de la responsabilité.

Si vous avez des objectifs FUTES, des indicateurs précis et des moyens de mesurer (voir SECTIONS C3.2 et C3.3), votre évaluation n'en sera que plus facile. Vous devez simplement suivre les trois colonnes dans le Résumé de stratégie pour un plaidoyer (voir SECTION C0) et vous poser les questions suivantes :

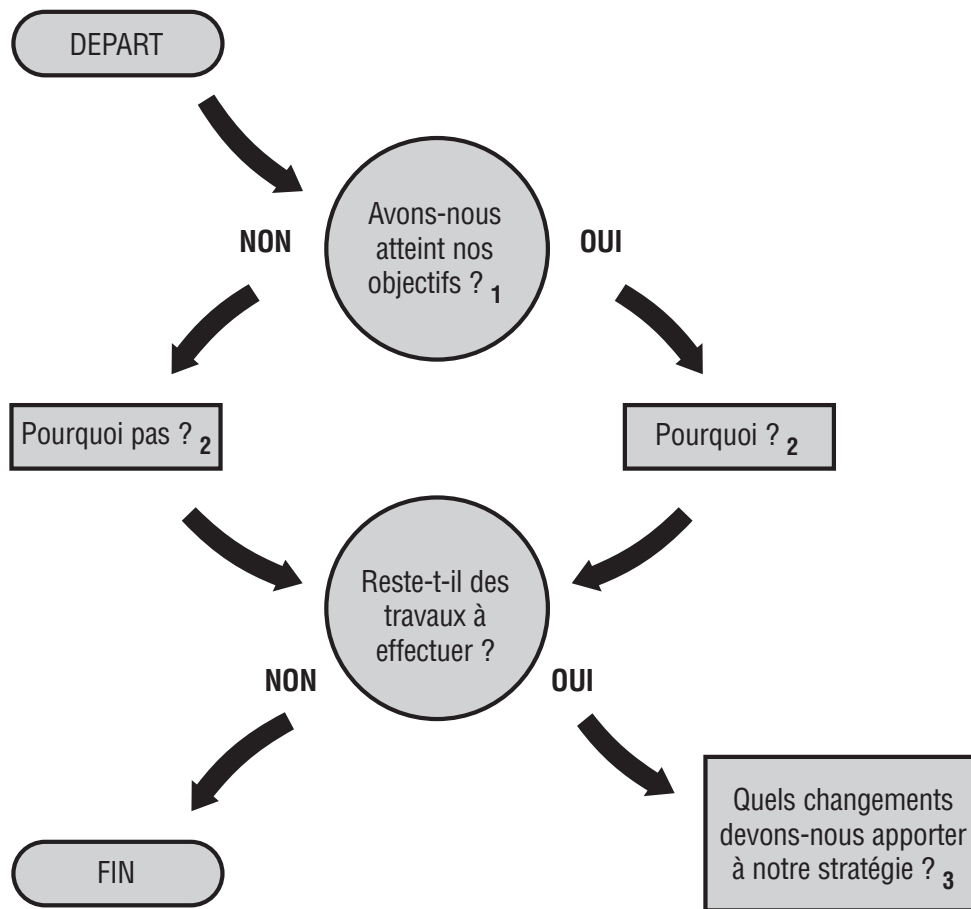
- Avons-nous atteint nos objectifs ?
- Si non, pourquoi ?
- Que faut-il donc changer dans notre stratégie ?

Quelques conseils utiles

- Faites en sorte que toutes les personnes appropriées participent à l'évaluation.
- Soyez certains d'avoir des objectifs FUTES, des indicateurs précis et des moyens de mesurer.
- Précisez ce que vous désirez évaluer et n'essayez pas de mesurer trop de choses à la fois.
- Utilisez les systèmes de rapport en place pour le suivi, si vous en avez.
- Essayez de comprendre pourquoi certaines actions sont un succès et pas les autres.
- Demandez toujours ce que vous pouvez apprendre des résultats d'un suivi et d'une évaluation.



Méthode de base pour évaluer



- 1 **REALISATION DES OBJECTIFS** Quel niveau de réalisation vos objectifs ont-ils atteint ?
- 2 **INFLUENCES CLES** Qu'est-ce qui a le plus contribué à la réussite ou l'échec de votre initiative ?
- 3 **CHANGEMENTS** Que faut-il changer ou faire différemment la prochaine fois ?

En terme de plaidoyer continu, vous avez 3 options :

- Poursuivre avec la même stratégie.
- Modifier votre approche à partir de l'évaluation.
- Arrêter cette initiative particulière et tirer les leçons de vos erreurs pour la prochaine fois.

Exemple

Objectif Que le gouvernement réintroduise la subvention sur le grain d'ici quatre semaines.

- Évaluez l'objectif en recherchant si la subvention a été réintroduite. Étudiez les politiques nationales et discutez avec les gens qui devraient recevoir ladite subvention.
- Si elle a été réintroduite, essayez de comprendre ce qui a permis ce succès, comme une campagne médiatique soulignant le problème ou l'intervention d'ONG internationales.
- Si vous n'avez pas atteint votre objectif, essayez de comprendre pourquoi. Par exemple, les actions n'ont pas été réalisées comme convenues, les médias ont été hostiles à vos demandes, le gouvernement a signé un accord avec le FMI pour d'autres prêts à condition de réduire ses subventions sur le grain.
- Avez-vous toujours une chance de réussir ? Si oui, que faut-il changer dans la stratégie ? Ceci peut comprendre de vous concentrer sur les travaux de plaidoyer auprès du FMI ou de mobiliser la population en masse pour faire pression.

Raisons possibles de réussite ou d'échec

Raisons de réussite

- Bons contacts avec les décideurs, renforcés par de bonnes relations antérieures
- Informations fiables, précises et détaillées
- Bonne utilisation des contacts en place, des réseaux et des informations disponibles
- Objectifs réalistes pouvant être réalisés dans le temps donné
- La communauté locale s'est mobilisée, a entrepris des recherches, généré des propositions et s'est fait représenter auprès des décideurs
- Un défilé a prouvé l'important niveau de préoccupation de la population locale
- Définition précise des responsabilités.

Raisons d'échec

- Pas d'accès auprès des décideurs ou bien ils ont refusé d'écouter
- Pas assez d'informations
- Pas assez de gens ou de temps et donc la stratégie n'a pas pu être appliquée comme prévue
- Trop peu d'alliés
- Méthode plus lente que prévue
- Les gens n'ont pas réalisé les actions qu'ils avaient promises
- Compréhension technique ou légale insuffisante.



OUTIL 36

Bilan des acquis

Après une action quelconque, que ce soit une visite auprès d'un décideur ou une stratégie entière de plaidoyer, il est utile d'entreprendre un bilan des acquis. C'est une évaluation participative sur un travail particulier afin de tirer des leçons de base qui vous serviront lorsque vous entreprendrez une action similaire dans l'avenir.

Il faut compter entre 4 et 8 personnes avec un facilitateur qui demande à chaque participant :

- Pouvez-vous citer un élément qui s'est vraiment bien passé ?
- Pouvez-vous citer un élément qui ne s'est pas passé comme prévu ?

Les participants discutent de chaque point, en insistant sur les raisons positives (ou négatives) et mettent au point des recommandations particulières pour la prochaine fois. On présente alors ces dernières sous la forme d'un tableau, comme ci-dessous, pour que les autres puissent aussi en tirer des leçons pour de futurs travaux.

Soyez le plus précis possible

Exemple : mobiliser une communauté en organisant une démonstration en masse

CE QUI S'EST BIEN PASSE	TIRER LES LEÇONS POUR L'AVENIR
Le défilé s'est bien déroulé, sans heurt	Insister sur la nature pacifique du défilé dans tous les documents et annonces
Nombre de groupes étaient présents	Commencer à mettre en place un réseau 3 mois avant la démonstration
Les décideurs clés ont participé	Informers les décideurs bien à l'avance
Le résultat a été des changements politiques positifs	Offrir une plate-forme aux décideurs afin qu'ils annoncent les changements positifs, s'ils en ont

CE QUI S'EST MAL PASSE	TIRER LES LEÇONS POUR L'AVENIR
Désorganisation le jour du défilé	Faire en sorte qu'une personne soit responsable de toute l'organisation
Certains représentants des églises ne sont pas venus	Discuter avec toutes les églises et expliquer la nature exacte de l'événement

Ressources et contacts

Les ressources de Tearfund

- *Le plaidoyer et la dette : un guide pratique* (2001) par Bryan Evans et Sheila Melot. Disponible en français, anglais, espagnol et portugais. 2,50 £ / 4 \$ par exemplaire.
- *Le plaidoyer et l'eau : un guide pratique* (2001) par Joanne Green et Sheila Melot. Disponible en français, anglais, espagnol et portugais. 2,50 £ / 4 \$ par exemplaire.
- *Renforcer les capacités des groupes locaux : un guide PILIERS* (2001) par Isabel Carter. Disponible en français, anglais, espagnol et portugais. 3,50 £ / 5 \$ par exemplaire.
- *Pas à Pas 45 : le plaidoyer* (2000). Disponible en français, anglais, espagnol et portugais.
- *Pas à Pas 29 : apprentissage par la participation et l'action* (1997). Disponible en français, anglais, espagnol et portugais.
- *Encourager les citoyens à la réflexion* (2000) par Sheila Melot. Disponible en français, anglais, espagnol et portugais.

Autres ressources de développement communautaire

- *Participatory Learning and Action, Trainers Guide* (1995) par Jules Pretty et compagnie, l'Institut international pour l'environnement et le développement. Site internet : www.iied.org
- *Training for Transformation : a handbook for community workers. Book 1-4* (1999) par Anne Hope et Sally Timmel. Intermediate Technology Publications. Site internet : www.itdgpublishing.org.uk

Site internet d'institutions disposant de ressources

- Détails des sommets, conférences et événements des Nations Unies à www.un.org/events/index.html
- Tous les organismes des Nations Unies peuvent être contactés sur www.unsystem.org

Pour des informations et données sur différents pays/sujets, voir :

- www.worldbank.org
- www.imf.org
- www.unicef.org
- www.undp.org

Voici des organismes de soutien pour les plaidoyers, basés aux Etats-Unis :

- The Advocacy Institute : www.advocacy.org
- The Advocacy Project : www.advocacynet.org
(vous pouvez vous inscrire pour recevoir leur lettre d'information en ligne: [Advocacynet](http://Advocacynet.org))
- International Justice Mission : www.ijm.org
Organisme chrétien s'occupant des abus des droits de l'homme
- Human Rights Watch est un organisme des droits de l'homme qui possède énormément d'informations, disponibles sur www.hrw.org/links.html

Voici d'autres sites sur lesquels vous pouvez obtenir des informations sur le développement :

- www.ids.ac.uk/particip/research/pathways.html
(une source d'information et de soutien sur les méthodologies participatives)
- www.bond.org.uk/lte/guidancenotes/logframes1.html
(pour des informations sur comment compléter un plan de structure logique)
- www.learningchannel.org
- Voici le meilleur site pour les nouvelles et liaisons, disposant d'un annuaire de centaines d'ONG, mis à votre disposition sur www.oneworld.net

Bibliographie

Advocacy for Social Justice (2001) Oxfam America et Advocacy Institute

Advocacy Sourcebook (1997) Institute for Development Research

Le plaidoyer : dossier de travail (1999) Tearfund

Campaigning Manual (1997) Amnesty International

Monitoring and Evaluating Advocacy (2001) par Jenny Chapman et Amboka Wameyo, Action Aid

Report: Partner Workshop, Bangalore, India (1999) Christian Aid

Workshop Report : Building Knowledge and Community for Action, Boston, USA (1999)
Institute for Development Studies

Le guide du plaidoyer
Conseils pratiques pour approcher un plaidoyer

Par Graham Gordon

ISBN 1 904364 05 5

Publié par Tearfund

