

Planifier son plaidoyer



Planifier son plaidoyer

Cette boîte à outils a pour objet d'aider le lecteur à définir ses objectifs de plaidoyer et à identifier l'approche la plus pertinente pour les réaliser.

Table des matières




Introduction à la planification du plaidoyer	1
Savoir ce que vous voulez changer	2
Buts, recommandations et objectifs	2
Recherches et analyse	5
Exposés de position	6
Identifier la meilleure stratégie d'influence	7
Comprendre le processus de changement que vous voulez influencer	7
Élargir le contexte d'analyse	8
Évaluer votre capacité à influencer le changement	8
Choisir votre approche et vos publics cibles	8
Élaborer votre message clé et vos lignes directrices	10
Bâtir votre plan d'action	11
Informations et ressources complémentaires	12
Auteurs et contributeurs	13
Boîtes à outils de cette série	13
Prenez la parole	13

Études de cas :

1. Plaidoyer en faveur d'institutions nationales de financement appropriées au <i>Bangladesh</i>	4
2. La <i>Bolivie</i> propose une alternative à la REDD	4
3. Mobiliser un soutien en faveur d'un pacte environnemental au <i>Mali</i>	5
4. Influencer l'élaboration de politiques clés en matière de changement climatique en <i>Ouganda</i>	6
5. Renforcer le soutien en faveur du plaidoyer au <i>Cambodge</i>	10

Les boîtes à outils de plaidoyer sur le changement climatique

Les boîtes à outils ont pour objet de guider et d'épauler les acteurs de la société civile de l'hémisphère Sud dans leurs efforts de plaidoyer en faveur de politiques climatiques propices aux pauvres. Les outils conjuguent les éléments suivants :

-  des consignes sur la manière de planifier et de mener à bien des actions de plaidoyer ;
-  une série d'études de cas sur les rouages de la société civile pour influencer l'élaboration de politiques relatives au changement climatique ; et
-  des lectures complémentaires pour aller plus loin.

Les boîtes à outils ont été élaborées et publiées par les Voix du Sud sur le Changement climatique (*Southern Voices on Climate Change*). Depuis 2011, ce Programme a aidé une vingtaine de réseaux de la société civile de l'hémisphère Sud à plaider en faveur de politiques climatiques qui soient propices aux populations pauvres et vulnérables. Le Programme est mis en œuvre par le *Climate Capacity Consortium*, qui regroupe quatre ONG danoises et deux ONG internationales, avec CARE Danemark pour chef de file et l'IIED comme co-éditeur des boîtes à outils. Le financement est assuré par DANIDA grâce à l'enveloppe danoise pour le financement du climat.

Le lecteur trouvera un complément d'information sur le Programme et les réseaux des Voix du Sud à l'adresse suivante : www.southernvoices.net



Introduction à la planification du plaidoyer

Imaginez que vous souhaitiez rendre visite à un proche. Tout d'abord, vous devez déterminer où il habite et étudier les différentes manières possibles de vous y rendre – à pied, à vélo, en bus, en train ou en taxi. Préférez-vous vous y rendre directement ou souhaiteriez-vous faire une escale pour visiter un autre lieu ? Certaines options seront plus rapides, d'autres seront meilleur marché – vous souhaiterez sûrement ajuster votre mode de déplacement en fonction du temps et de l'argent dont vous disposez. Et si vous partiez avec un tiers, vous pourriez partager les coûts (toutefois, vous auriez alors des contraintes sur les dates de votre voyage). Ce n'est qu'une fois que vous avez choisi votre mode de transport et votre itinéraire que vous pouvez commencer à dresser des plans détaillés et à réfléchir à ce que vous allez mettre dans vos valises et à ce dont vous aurez besoin pour le voyage.

La première chose à faire est de définir ce que nous souhaitons changer – convenir d'un but et d'objectifs précis

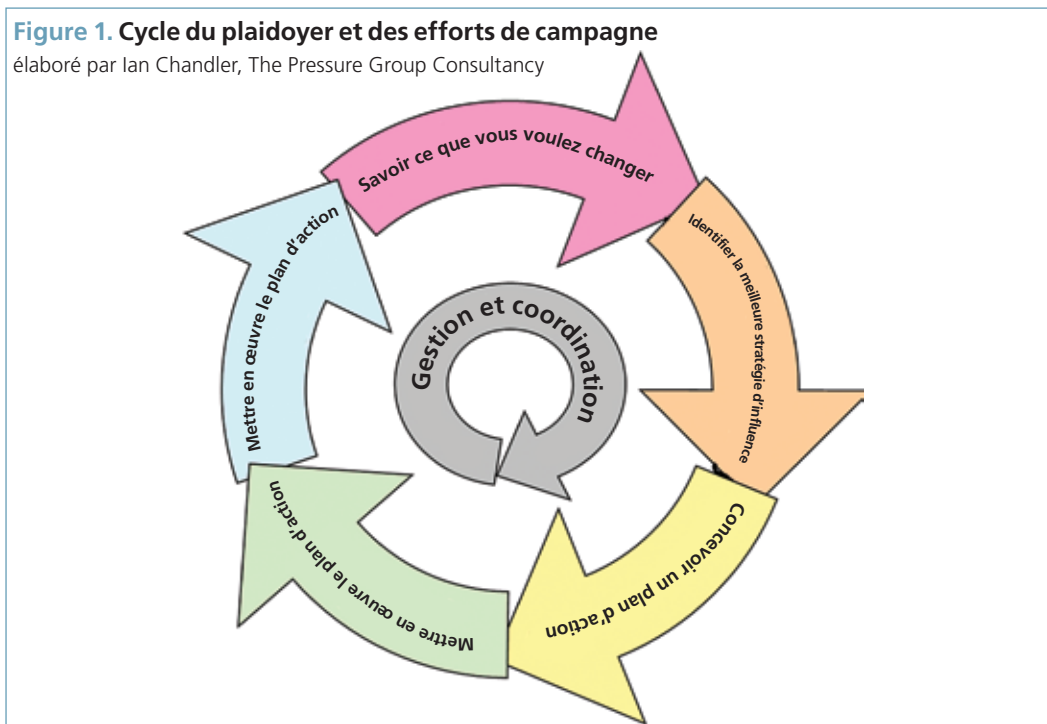
« Échouer dans la planification, c'est planifier son échec. »

Cet adage bien connu aurait pu être écrit pour le plaidoyer. Il y a tellement de choses que nous voulons changer et tellement de façons de faire du plaidoyer que si nous n'avons pas un plan défini, nous allons tourner en rond et nous n'aboutirons à rien. Inutile de définir à l'avance toutes les activités que nous allons entreprendre, toutefois nous devons convenir d'une destination (nos objectifs de plaidoyer) et de l'itinéraire que nous suivrons pour y arriver (notre stratégie d'influence).

Pour nous aider à élaborer une bonne stratégie de plaidoyer, il existe différents cadres de planification. Nous allons utiliser le cycle de planification du plaidoyer et des efforts de campagne.

Figure 1. Cycle du plaidoyer et des efforts de campagne

élaboré par Ian Chandler, The Pressure Group Consultancy



Selon ce modèle, la première chose à faire est de définir ce que nous souhaitons changer – autrement dit, nous devons convenir d'un but et d'objectifs précis. Une fois que cela a été fait (et pas avant), nous pouvons alors passer à l'identification de la meilleure stratégie d'influence, la plus pertinente pour atteindre nos objectifs. Cette approche nous permettra peut-être aussi de cerner notre public cible et nos messages clés. Ce n'est qu'à ce moment que nous pourrions commencer à élaborer nos plans d'action.

« Que l'on me donne six heures pour couper un arbre, j'en passerai quatre à préparer ma hache. » Abraham Lincoln

Faire preuve de rigueur dans notre approche ne signifie pas que nous devons passer des heures interminables à planifier des réunions – en fait, cela peut nous faire gagner du temps. Si nous ne suivons pas ces recommandations, nous risquons de perdre notre temps à débattre d'options que nous ne sommes pas prêts à suivre et nous risquons de faire des choix ponctuels qui réduiront nos chances de succès.



Savoir ce que vous voulez changer

Si nous voulons avoir une chance de réussir, nous devons avoir une idée claire et précise de ce que nous essayons de changer. Non seulement, cela nous aidera à rédiger des messages efficaces, mais nos objectifs vont aussi orienter notre choix de stratégie d'influence.

« Si vous ne savez pas où vous voulez aller, n'importe quel chemin peut vous y emmener. »

Pour vous aider dans cet aspect de la planification, voici les étapes que vous pouvez suivre :



Votre point de départ consiste à décider du « problème » à résoudre – en l'espèce, l'aspect du changement climatique que vous voulez traiter. Dans l'idéal, cette première étape doit être aussi précise que possible et le problème doit être abordé sous l'angle humain ou environnemental. Le problème à aborder pourrait être, par exemple : « les petits agriculteurs sont vulnérables à la baisse des rendements agricoles du fait du changement climatique ». Essayez d'éviter de définir les problèmes en termes de faiblesses politiques en disant par exemple : « manque de financement pour les programmes d'adaptation ». En effet, il pourrait s'agir d'une cause ou d'une conséquence du vrai problème.

La définition du problème va alors guider vos recherches et votre analyse de façon à vous permettre d'appréhender l'ampleur du problème, ses causes et ses effets, et ce qui doit changer pour pouvoir le résoudre.

Vous pouvez ensuite détailler votre analyse et vos recommandations de changement dans un exposé interne avant de vous mettre d'accord pour faire de cette déclaration la position politique officielle de votre organisation ou de votre réseau.

Il s'agit ensuite de choisir un ou plusieurs objectifs de plaidoyer parmi les recommandations de changement, auxquels vous allez consacrer votre temps et votre énergie.

Buts, recommandations et objectifs

Il y a trois termes sur lesquels on se doit d'être clairs, à savoir buts, recommandations et objectifs.

Le **but** de votre plaidoyer doit être l'impact que vous espérez avoir ou la contribution que vous aimeriez apporter – c'est la raison à l'origine de votre plaidoyer. Il s'agira probablement des impacts sur les personnes touchées par le changement climatique ou de l'évolution du climat proprement dite, plutôt que d'un changement de politiques publiques ou d'un effort de sensibilisation particulier.

Pour atteindre ce but, il est probable que de nombreuses parties prenantes aient besoin de prendre un certain nombre de mesures. Dans notre analyse, nous essaierons d'identifier ces changements – ce sont **les recommandations** que nous pouvons énoncer dans le document de prise de position (voir plus loin).

Pendant, il est aussi probable que le champ de ces recommandations soit trop large pour nous permettre de mener une action de plaidoyer efficace pour chacune d'entre elle. Il nous faut donc sélectionner un petit nombre de recommandations (peut-être même une seule) sur lesquelles nous devons concentrer tous nos efforts de plaidoyer afin d'atteindre notre but. Il s'agit de nos **objectifs** de plaidoyer.

Ainsi, votre but pourrait être :

« Les petits agriculteurs des zones arides de [votre pays] sont mieux à même d'adapter leurs pratiques agricoles face au changement climatique et ainsi protéger leurs moyens de subsistance et la sécurité alimentaire de leurs familles. »

ou

« Le réchauffement climatique est ralenti grâce à la baisse des émissions de carbone de [votre pays]. »

Si nous tentons d'influencer des institutions (telles que des gouvernements, des organisations internationales ou des entreprises), nous devons impérativement exprimer nos objectifs en termes de changement de leurs **politiques** ou de leurs **pratiques** (la législation étant une forme particulière de politique).

Si nous tentons d'influencer des gens (qu'il s'agisse de personnes désignées ou de groupes d'individus), nous devons impérativement exprimer nos objectifs de plaidoyer en termes d'évolution de leurs **connaissances**, leurs **compétences**, pour arriver à changer leurs **attitudes** ou leurs **comportements**.

Tous les objectifs doivent être exprimés en tant que résultat et non en tant qu'activité¹ et rédigés de manière à être SMART :

- **Spécifique** (*Specific*) – Définir le changement réel souhaité et ceux qui vont devoir réaliser ce changement.
- **Mesurable** (*Measurable*) – Vous devez pouvoir déterminer si le changement souhaité a ou non été atteint. Par contre, il n'est pas nécessaire qu'il comporte un chiffre.
- **Réalisable** (*Achievable*) – L'objectif peut être ambitieux mais il doit pouvoir être atteint de manière à justifier votre choix et le fait que vous soyez prêt à y consacrer du temps et de l'énergie. Si vous pensez que cet objectif est impossible à atteindre, faites-en une recommandation et sélectionnez un objectif différent.
- **PeRtinent** (*Relevant*) – Il doit fortement contribuer à la réalisation de votre but global.
- **Limité dans le Temps** (*Time-Bound*) – Il convient de préciser quel délai vous vous donnez pour atteindre votre objectif. Ce délai peut être lié à une échéance existante (par exemple, un sommet international) ou à votre cycle de planification et de financement.

Différents critères peuvent être utilisés pour vous aider à choisir votre objectif de plaidoyer parmi votre liste de recommandations, notamment :

- L'objectif le plus facile à atteindre (le **fruit à portée de main**). Cet objectif peut vous donner confiance, vous servir de tremplin et d'appui avant de vous attaquer à une recommandation plus compliquée.
- L'objectif qui doit faire l'objet d'une décision rapide (le **fruit mûr**). Il peut s'agir d'une occasion à ne pas manquer et vous décidez donc de vous concentrer sur cet objectif dans l'immédiat et de vous occuper des autres plus tard. Cependant, faites quand même attention à ne pas vous faire happer par l'immédiat en oubliant ce qui est vraiment important. Parfois, il faut penser à long terme.
- L'objectif déclencheur, celui dont la réalisation entraîne celles des autres (la **clé**). Dans votre analyse, il est fort possible qu'une sorte « d'ordre naturel » des différents changements se dégage clairement, auquel cas, il vous faudra traiter le premier objectif pour pouvoir passer au suivant.
- L'objectif le plus important (l'**électrochoc**). S'il y a un objectif qui semble beaucoup plus important que les autres, il faudra peut-être le choisir et consacrer toute votre énergie à sa réalisation.

Vous pouvez sélectionner plusieurs objectifs (par exemple, le fruit à portée de main et l'électrochoc) mais vos efforts de plaidoyer seront plus dispersés, ce qui pourrait réduire votre impact. Il est généralement plus efficace d'agir de la façon la plus ciblée possible.

Un exemple d'**objectif de changement de politique** est donné dans l'étude de cas 1 portant sur le Bangladesh (ci-dessous). L'objectif est l'établissement, par le gouvernement du Bangladesh, d'une autorité nationale désignée (AND) pour la planification et le financement du climat.

Dans l'étude de cas 2 de la Bolivie, un **objectif de changement des connaissances** à court terme (les principales parties prenantes prennent davantage conscience et maîtrisent mieux la proposition) a permis d'étayer un **objectif de changement de politique** à plus long terme – l'adoption du *Mecanismo Conjunto de Mitigación y Adaptación para el manejo y conservación de bosques* (Mécanisme conjoint d'atténuation et d'adaptation pour la gestion et la conservation des forêts).

Un exemple d'**objectif de changement de comportement** nous est donné dans l'étude de cas 3 du Mali. Cette campagne avait l'objectif suivant : « Les candidats à l'élection présidentielle démontrent leur engagement envers l'environnement en signant le Pacte environnemental ».

1. Par exemple, « Faire pression pour une augmentation du financement de l'adaptation » est une activité, alors que « Le gouvernement augmente le budget destiné au financement de l'adaptation » est un résultat.



Étude de cas 1. Plaidoyer en faveur d'institutions nationales de financement appropriées au Bangladesh

Alors qu'une attention croissante est accordée à la collecte de fonds pour lutter contre le changement climatique dans les pays pauvres, ces nations ont besoin de s'assurer qu'elles disposent de la « capacité d'absorption » requise pour recevoir et dépenser cet argent de manière transparente et économique afin d'aider réellement les communautés vulnérables. Le Bangladesh a fait en sorte que les institutions financières idoines soient en place pour ce faire.

En 2008-09, la communauté des ONG actives dans le pays a exercé de fortes pressions pour influencer la mise en place et la gestion des institutions destinées à recevoir et à distribuer les fonds provenant des bailleurs bilatéraux et du budget national pour l'adaptation. Les ONG étaient particulièrement préoccupées par la gouvernance du Fonds d'affectation spéciale multi-bailleurs proposé par la Banque Mondiale. Après des négociations et des activités de plaidoyer laborieuses et complexes, deux fonds ont vu le jour : le Fonds d'affectation spéciale pour le changement climatique au Bangladesh, créé en vertu de la loi sur le changement climatique de 2012, qui a été entièrement financé par le budget national et le Fonds de résilience au changement climatique du Bangladesh destiné à recevoir le financement de sources extérieures. La mise en place de ces fonds représentait une variation considérable par rapport aux modèles précédents de contributions ponctuelles par des pays développés pour soutenir des projets, distincts et autonomes, dans des pays plus pauvres. La Banque Mondiale va gérer le Fonds de résilience mais pour une période transitoire de 5 ans seulement et les frais de services qu'elle pourra prélever seront limités à 4,5 % des recettes du Fonds.

Plus récemment, un certain nombre de coalitions d'ONG nationales ont exhorté le gouvernement et les décideurs à mettre en place une autorité nationale désignée (AND) transparente et complète pour faciliter l'accès du Bangladesh au financement international du climat par le biais du Fonds vert pour le climat. Elles font pression en faveur d'une institution nationale puissante (d'un point de vue constitutionnel) ayant la faculté de coordonner le processus de planification et de financement du climat de manière efficace au niveau interministériel. Une partie de ce travail de plaidoyer inclut l'organisation d'un séminaire pour sensibiliser l'opinion à l'accès au financement international du climat.

Pour un complément d'information : www.theguardian.com/environment/2010/feb/15/bangladesh-world-bank-climate-finance et <http://banglapraxis.wordpress.com/2009/03/13/world-banks-fingers-in-bangladesh%E2%80%99s-climate-fund-pie/>

Source : Golam Rabbani, Forum sur le Développement et le Changement Climatique, Bangladesh



Étude de cas 2. La Bolivie propose une alternative à la REDD

Depuis plusieurs années, la Bolivie s'est opposée à la commercialisation de la nature et donc aux mécanismes REDD qui portent essentiellement sur les marchés du carbone. Comme alternative, la Bolivie a proposé le *Mecanismo Conjunto de Mitigación y Adaptación para el manejo y conservación de bosques* (Mécanisme conjoint d'atténuation et d'adaptation pour la gestion et la conservation des forêts). La proposition en est encore à ses balbutiements et on ne sait pas grand-chose à son sujet à l'échelle nationale ou internationale, de sorte que la Liga de Defensa del Medio Ambiente (LIDEMA) a été chargée de contribuer à son développement en l'enrichissant grâce aux contributions techniques de spécialistes de la gestion des forêts, et en sensibilisant l'équipe de négociateurs boliviens auprès de la CCNUCC et l'opinion publique au sujet de la proposition.

Le processus a été bien planifié et comprenait les étapes suivantes : la coordination avec les décideurs, la cartographie des acteurs importants, le développement de stratégies pour influencer le processus, l'élaboration d'un plan d'activités et une évaluation continue. Les ateliers organisés en 2012 ont permis de recueillir les contributions d'une grande variété de personnes et de services. Il s'est révélé important d'amorcer un dialogue, de promouvoir un accès adéquat et rapide à l'information, de rester au courant de la situation et du rôle de chacun, et de veiller à ce que l'équipe responsable soit formée correctement et qu'elle comprenne dans ses rangs un porte-parole compétent. Il convenait d'éviter la confrontation avec les décideurs ainsi que les hypothèses qui ne reposaient sur aucun fondement factuel, sans jamais négliger les partenaires.

Source : María René, LIDEMA et SUSWATCH ; Mónica López Baltodano, Centro Humboldt et SUSWATCH/CANLA



Étude de cas 3. Mobiliser un soutien en faveur d'un pacte environnemental au Mali

La guerre a encore augmenté la vulnérabilité des communautés maliennes, déjà durement touchées par le changement climatique, en déstabilisant les institutions et en mettant à mal le développement et la mise en œuvre d'une politique cohérente. Les plus pauvres l'ont payé chèrement de leur vie – d'autres ont souffert de la faim, de la soif, de la maladie et de la migration forcée.

Conscient qu'un environnement sain est la pierre angulaire du développement durable, Reso-climat Mali, avec ses 103 membres, a proposé un Pacte environnemental. Il a été conçu comme un contrat moral entre les futurs décideurs et les citoyens du Mali pour faire de la gestion de l'environnement une priorité nationale. Reso-climat Mali entendait mobiliser le soutien populaire en faveur du Pacte, et encourager les candidats à l'élection présidentielle à témoigner de leur engagement en faveur de l'environnement en signant le Pacte.

Reso-climat Mali a travaillé avec les acteurs de la société civile, les chefs traditionnels, les professionnels, les associations de chasseurs, les communicants traditionnels, les médias, le ministère de l'Environnement et de l'Assainissement, les associations musulmanes, les églises catholiques et évangélistes pour convaincre les dirigeants politiques au travers de leurs structures, les députés et conseillers locaux, à signer le Pacte. Parmi les activités mises en place figuraient une conférence de presse, l'envoi de lettres, l'approche directe des dirigeants, un événement officiel de lancement, 23 entrevues avec des personnalités lors de la signature (avec photos et couverture audiovisuelle), et des pétitions en ligne et sur papier (qui ont recueilli 1 000 signatures). Quelque 30 articles de journaux, des dizaines de programmes radio et deux reportages au journal télévisé ont permis de sensibiliser les gens au Pacte. Reso-climat a également demandé la coopération d'organisations internationales comme l'UICN et le FIDA.

Les principales recommandations pour ceux qui souhaiteraient reproduire cette initiative sont les suivantes : développer l'idée du projet dans un document de projet qui donne le détail des activités prévues, s'assurer du financement, créer un comité de coordination du projet, trouver des personnalités ou des individus de marque (en envoyant des lettres ou en obtenant des interviews) capables de convaincre les partenaires d'adhérer à l'initiative, lancer le projet à l'occasion d'un événement présidé par une personnalité ou un individu de marque, et enfin, s'assurer du suivi du projet afin d'évaluer son impact.

Pour obtenir un complément d'information : www.reso-climatmali.org

Source : Mahamadoufarka Maiga, AMADE-PELCODE

Dans tous les cas évoqués ci-dessus, avoir des objectifs clairs a permis de concentrer les efforts et d'élaborer des stratégies d'influence efficaces.

Recherches et analyse

Vous devriez faire des recherches pour étayer votre plaidoyer afin de :

1. mieux comprendre la situation et développer une analyse plus complète pour documenter votre stratégie d'influence.
2. fournir des éléments de preuves à l'appui de vos recommandations politiques et de vos objectifs de plaidoyer.

Les informations recueillies grâce à vos recherches peuvent être **quantitatives** (données numériques qui permettent souvent de comparer des groupes ou des tendances au fil du temps, documentation de la façon dont le financement est dépensé, etc.) ou **qualitatives** (données plus descriptives, associant généralement des mots écrits/parlés et des photos). Ces deux types d'informations peuvent nous aider à apprécier la situation et peuvent servir de preuve (certains de vos publics cibles seront influencés par des statistiques frappantes alors que d'autres seront plus interpellés par des études de cas captivantes).

Les méthodes de recherche sont souvent regroupées en deux catégories : la recherche primaire et la recherche secondaire (les catégories alternatives sont la recherche documentaire et la recherche de terrain). La recherche secondaire consiste à recueillir et à analyser des informations déjà publiées sur le sujet. La recherche primaire implique la collecte et l'analyse de nouvelles données. Il peut s'agir :

- d'enquêtes et de questionnaires (réalisés en personne, par téléphone ou sur Internet)
- d'entretiens individuels (réalisés en personne ou par téléphone)
- d'entretiens de groupe (y compris des groupes de discussion)
- de l'analyse et la recherche participatives (ARP)
- de données d'exploitation (par exemple, le comptage du nombre d'utilisateurs d'un service particulier)
- d'études de cas – sur la base d'entretiens, de photos et de vidéos.

Exposés de position

Il est de bon aloi de coucher votre analyse sous forme d'un exposé de position. Il s'agit d'un document interne qui énonce votre appréciation du problème, de ses causes et de ses effets et vos recommandations sur ce qui devrait être fait pour le résoudre.

Dans l'idéal, cet exposé devrait faire une à deux pages, et dans tous les cas, pas plus de quatre. Un document plus long risquerait de parler pour ne rien dire ou de renfermer des contradictions. La rédaction d'un document succinct vous oblige à être très clair, ce qui aide votre organisation ou votre réseau à souscrire à cette position ; en outre, cela permet à tous les intéressés de connaître la position de l'organisation et d'en parler avec leurs publics respectifs.

Si les organisations de la société civile ont sans doute l'habitude de recueillir des informations, elles peuvent éprouver des difficultés pour les présenter d'une manière succincte, non technique et conviviale. Le processus de documentation et de rédaction d'un exposé de position ou d'une note d'orientation (voir la *boîte à outils* 5) peut aider les défenseurs d'une cause à se familiariser avec de multiples points de vue, à peaufiner leur message et à s'exprimer de manière plus convaincante sur les meilleures réponses politiques.

L'élaboration d'un exposé de position constitue un élément clé de la stratégie de plaidoyer adoptée en Ouganda dans l'étude de cas 4 ci-dessous.

Étude de cas 4. Influencer l'élaboration de politiques clés en matière de changement climatique en Ouganda



Le gouvernement de l'Ouganda, par son ministère de l'Eau et de l'Environnement, a invité les organisations de la société civile (OSC) à contribuer dès le départ au processus d'élaboration des politiques en matière de changement climatique. Le but était de veiller à ce que la voix de la société civile soit prise en compte dans la politique. Le Development Network of Indigenous Voluntary Associations (DENIVA – Réseau de développement des associations de bénévoles autochtones) a été chargé de mobiliser les OSC pour qu'elles contribuent au processus. Cette mobilisation a eu lieu à l'intérieur comme à l'extérieur du Réseau Action Climat – Ouganda, dont DENIVA est membre.

Au cours d'une réunion, les consultants ont présenté leur rapport initial détaillant le processus d'élaboration des politiques entre janvier et décembre 2012. La consultation des citoyens ne faisait pas explicitement partie de ce processus et DENIVA a réalisé qu'il avait peu de temps pour mobiliser les citoyens. Il a donc formé un groupe de travail (de 18 volontaires) chargé de se rencontrer régulièrement, de sécuriser et d'analyser les contributions des OSC et de développer un exposé de position. La plupart des OSC n'avaient pas documenté leur travail donc DENIVA a préparé un questionnaire qui a été envoyé à plus de 200 OSC. Une trentaine ont répondu. L'exposé de position créé par le Groupe de travail a alors été présenté au gouvernement lors d'une réunion des parties prenantes au cours de laquelle le premier projet de politique a été mis en commun. Le Groupe de travail s'est ensuite réuni pour l'analyser. Il a abordé les problèmes émergents avec les consultants. Le Groupe de travail a participé à toutes les instances créées par le gouvernement pour l'élaboration de sa politique, y compris sur les coûts de mise en œuvre de la stratégie. Certaines des questions soulevées par les OSC à travers ce processus ont été intégrées dans la nouvelle politique et dans sa stratégie de mise en œuvre. Le processus lui-même a renforcé les relations au sein des OSC et entre les OSC et le gouvernement ougandais. La politique reste encore à l'état de projet en attendant son approbation par le Cabinet.

Les étapes clés pour ceux qui souhaitent reproduire cette initiative de plaidoyer sont les suivantes :

1. Soyez toujours bien préparé – que ce soit avant, pendant ou après le processus d'élaboration des politiques. Soyez très clair sur les questions que vous aimeriez aborder dans la politique. Celles-ci devraient

représenter les points de vue de la société civile qui participe au processus. Diffusez les positions avant la publication de la première version de la politique.

2. Vérifiez que le réseau est assez solide et reconnu par les OSC, le gouvernement et tous les donateurs. Tous les membres du réseau devraient être impliqués.
3. Assurez-vous de connaître tous les représentants des OSC intervenant dans le processus d'élaboration des politiques et impliquez-les dans la définition de la position des OSC. Cela comprend aussi les OSC qui ne font pas partie du réseau.
4. Documentez votre travail et partagez-le avec les décideurs afin de veiller à ce que les questions soient traitées, même en votre absence.
5. Forgez une bonne relation de travail avec l'institution responsable de l'élaboration de la politique et, si possible, avec ceux qui la rédigent.

Parmi les pièges à éviter, on peut citer :

1. Les désaccords entre les OSC participantes – Cela vous fait perdre votre crédibilité. Il est important de parler d'une seule voix.
2. La réticence à s'associer à une politique qui ne se concentre pas sur les personnes vulnérables.
3. Une dépendance trop forte envers les membres du réseau. Ces derniers peuvent avoir des obligations organisationnelles qui les rendent moins disponibles. Lorsque c'est possible, demandez à une personne indépendante de vous aider.
4. Faire l'impasse sur certaines organisations au moment de communiquer. Créez un groupe Google et ajoutez-y autant de contacts que possible.
5. L'échec à cause d'un manque de fonds. Explorez toutes les voies possibles pour lever des fonds afin de vous assurer que le réseau est solide et que tous ses membres sont impliqués dans le processus.

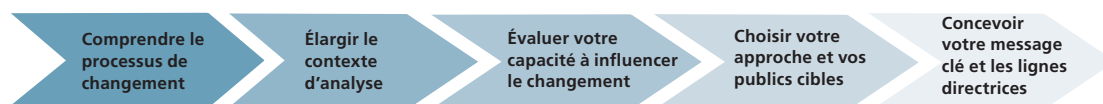
Source : Susan Nanduddu, DENIVA



Identifier la meilleure stratégie d'influence

Une fois que vous avez sélectionné votre objectif de plaidoyer, vous devez identifier la meilleure approche pour atteindre cet objectif.

Les étapes à suivre pour élaborer votre stratégie d'influence sont les suivantes :



Comprendre le processus de changement que vous voulez influencer

Si votre objectif est un changement de politique donné, vous devez avoir une bonne maîtrise des points suivants :

1. **Où** la décision est-elle prise ? Quel ministère ou quel département/service est responsable de cette politique ?
2. **Qui** prend la décision ? Qui d'autre doit approuver cette décision ?
3. **Comment** cette décision est-elle prise ? Quelle procédure vont-ils sans doute suivre et qui vont-ils impliquer ou consulter ?
4. **Quand** prendront-ils la décision ?
5. **Quels** arguments et autres facteurs vont influencer leur décision ?

Si votre objectif est d'obtenir un changement de comportement d'un certain groupe de personnes, alors vous devez comprendre :

1. **Pourquoi** adoptent-ils le comportement que vous souhaitez changer ? Pour satisfaire quels besoins ?
2. **Quelles** sont les incitations et les obstacles au changement que vous proposez ?

Ces informations peuvent être obtenues grâce à la consultation et aux travaux de recherche.

Élargir le contexte d'analyse

Pour vous guider dans vos choix de stratégie d'influence et pour réduire les risques auxquels vous et les autres pourriez faire face dans le cadre de votre plaidoyer, il est très utile d'élargir le cadre d'analyse – en particulier, les six aspects évoqués par l'acronyme PESTLE (« pilon » en anglais) :

- **P**olitique
- **É**conomique
- **S**ociologique
- **T**echnologique
- **L**égal (juridique)
- **E**nvironnemental

Vous devriez, pour chacun des domaines ci-dessus, dresser la liste des facteurs ayant une incidence sur le problème sur lequel vous menez votre plaidoyer ou la liste des facteurs qui affecteront le processus de plaidoyer lui-même. Vous pouvez ensuite classer ces facteurs en fonction de l'importance qu'ils revêtent et déterminer en quoi ils influencent votre choix de stratégie.

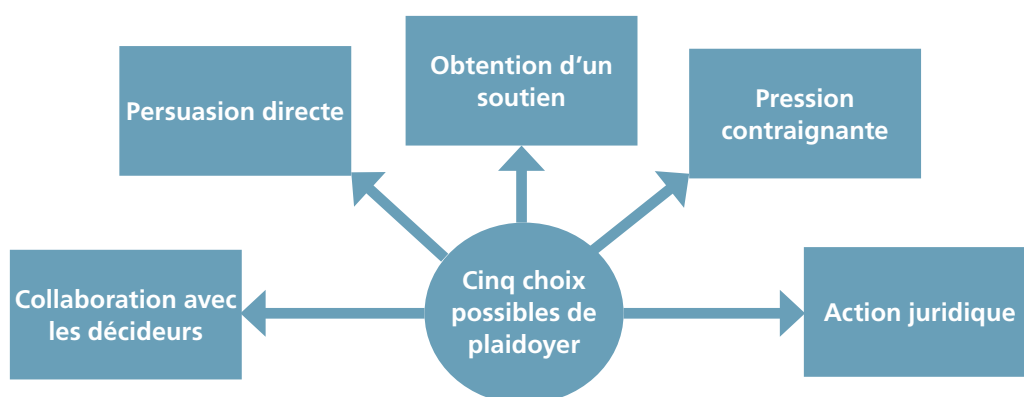
Évaluer votre capacité à influencer le changement

Pourquoi les gens devraient-ils écouter ce que vous avez à dire ? Quelles sont les ressources humaines dont vous disposez et quelles sont les compétences de votre équipe ? Quelles sont vos ressources financières ?

C'est peut-être le moment de réaliser une analyse SWOT (l'anglais pour Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces), en classant les facteurs dans chaque catégorie et en examinant en quoi l'analyse influence votre planification.

Choisir votre approche et vos publics cibles

Les étapes précédentes vous aideront à faire un choix éclairé sur la stratégie à adopter parmi les cinq approches principales présentées ci-dessous.



La **collaboration** n'est pas seulement une affaire de relations amicales – il s'agit d'un engagement formel à travailler ensemble pour explorer et résoudre un problème ou une question. Cela nécessite une volonté commune de résoudre les problèmes ainsi qu'une confiance et un respect mutuels entre les décideurs et les organisations de plaidoyer.

Dans le plaidoyer en matière de changement climatique, cela n'est généralement possible que sur les questions de nature technique qui ne prêtent pas à controverse et cela devient plus difficile lorsqu'on traite de problèmes plus épineux, tels que la gouvernance ou le financement. Même si vous collaborez avec une branche du gouvernement, il vous faudra peut-être adopter une approche différente pour influencer les décideurs véritablement concernés dans un autre secteur du gouvernement.

La **persuasion directe** suppose de présenter des arguments clairs et convaincants aux décideurs. Cela suppose aussi une forme d'accès direct à ces décideurs ainsi qu'une argumentation solide, corroborée par des preuves tangibles.

Cet accès pourra être obtenu en renforçant votre crédibilité au moyen d'un dialogue assidu avec les échelons inférieurs de l'administration ou en affûtant votre pouvoir grâce à des efforts de campagne publique et en remportant le soutien d'autres acteurs influents.

L'**obtention du soutien** des parties prenantes influentes ou d'une partie de l'opinion s'impose pour les questions les plus controversées. Les pouvoirs publics sont peu enclins à s'engager dans les actions que nous prônons sauf si la mobilisation (voire la pression) est importante pour qu'ils aillent dans ce sens.

Si les efforts de campagne publique en vue d'obtenir le soutien de l'opinion peuvent nécessiter une critique du gouvernement (ou la diffusion d'informations de tiers qui critiquent la position des pouvoirs publics), il est possible de remporter le soutien de parties prenantes influentes tout en entretenant des relations amicales avec le gouvernement.

L'exercice d'une **pression contraignante** nécessite de faire porter le coût politique, économique ou social de l'inaction sur les décideurs, s'ils refusent d'agir dans notre sens. Ces pressions peuvent prendre la forme de grèves, boycotts ou autres formes d'action directe. C'est une activité risquée qui est souvent utilisée lorsque les autres méthodes d'influence ont échoué ou ne sont pas disponibles.

L'**action juridique** – poursuivre les responsables politiques devant les tribunaux nationaux – peut se révéler être une approche appropriée lorsque les décideurs violent clairement la loi et que les tribunaux sont suffisamment solides et indépendants pour la faire respecter. Il s'agit d'une approche conflictuelle et il vous faut être sûr de votre succès pour y avoir recours (vous pouvez toutefois entamer une action en justice pour attirer de la publicité dans le cadre d'une stratégie d'obtention de soutien).

Dans la plupart des cas, vous serez probablement conduit à adopter une stratégie sur plusieurs fronts, conjuguant collaboration, persuasion directe et obtention d'un soutien. Si c'est le cas, il vous faudra ensuite procéder à l'identification de vos publics cibles afin de pouvoir concentrer vos efforts là où ils seront le plus efficace.

L'**analyse des parties prenantes**² et l'**analyse du pouvoir** sont des outils utiles pour vous aider à identifier quels sont les acteurs les plus importants, ceux que vous devriez cibler et décider si vous devriez :

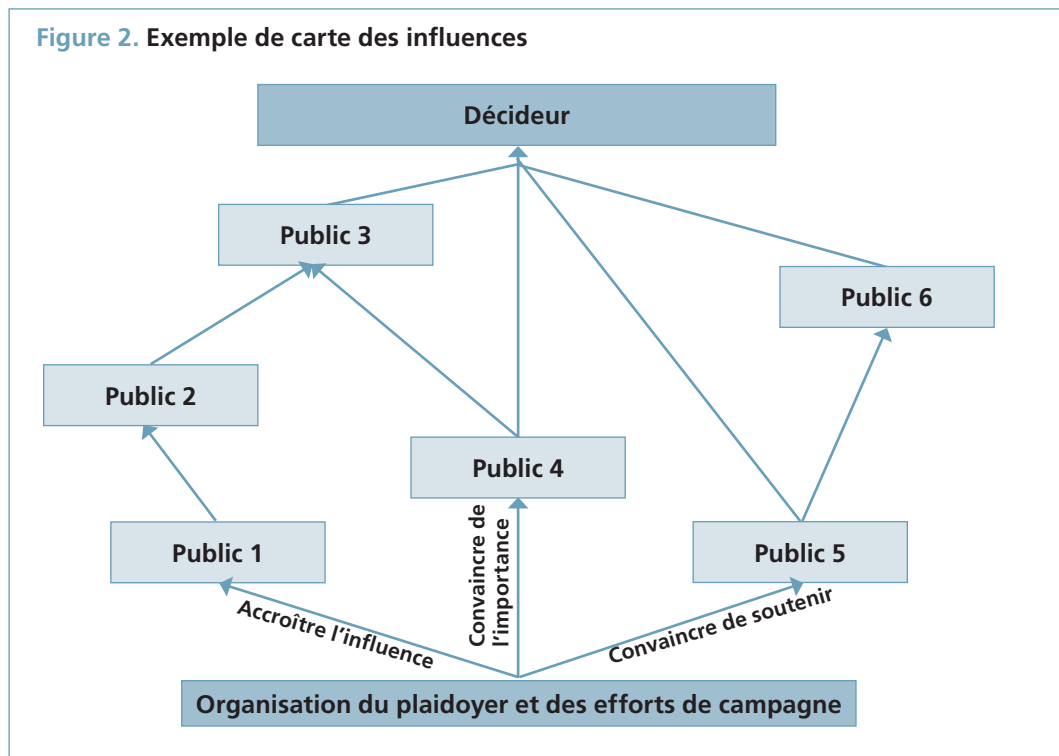
- Les convaincre de se rallier à votre position (s'ils sont influents mais s'ils ne partagent pas votre avis pour l'instant).
- Les convaincre de l'importance du problème (s'ils vous apportent déjà leur soutien de principe sans toutefois user de leur influence).
- Forger des alliances avec eux pour parler d'une voix plus forte.
- Accroître leur influence (souvent pour les communautés touchées) grâce à un renforcement des capacités ou en facilitant leur accès aux décideurs.
- Diminuer leur influence (s'il s'agit d'opposants influents qui ne peuvent pas être amenés à changer leurs points de vue) en dévoilant au grand jour leurs intérêts particuliers ou en les dépeignant de telle manière qu'il serait difficile pour les décideurs de s'associer à eux.

Votre choix peut alors être représenté sous forme d'une **carte des influences**, qui montre vos publics cibles et vos objectifs d'influence.

La carte des influences illustre comment votre stratégie d'influence sera ressentie par le décideur politique. Le fait de présenter votre plan sous forme d'un schéma vous oblige à faire des choix très clairs et vous permet de communiquer facilement la stratégie choisie auprès de vos collègues et de vos partenaires du réseau.

2. Le lecteur pourra télécharger ici <http://southernvoices.net/images/docs/Stakeholder%20Analysis-FR.pdf> des conseils précis pour réaliser une analyse des parties prenantes. On pourra aussi trouver d'autres conseils sur l'analyse des parties prenantes et l'analyse du pouvoir dans *Participatory Advocacy* ou encore *Conseils pratiques pour approcher un plaidoyer* (voir la section Ressources).

Figure 2. Exemple de carte des influences



Élaborer votre message clé et vos lignes directrices

Définir le message clé de votre stratégie d'influence et comment vous allez le diffuser vous permettra d'améliorer l'efficacité de votre plaidoyer et de faire en sorte que toutes les activités tendent résolument vers le même objectif.

Ce point est abordé de façon plus détaillée dans la boîte à outils 3 : *Cadrer le débat – Messages et communications*.

Étude de cas 5. Renforcer le soutien en faveur du plaidoyer au Cambodge

Le changement climatique est mal intégré dans les politiques du gouvernement du Cambodge. Ainsi, la législation sur l'impact environnemental ne tient pas compte des questions liées au changement climatique, de sorte que de grands projets infrastructurels sont construits sans prêter la moindre attention aux risques de catastrophes liées au changement climatique ou aux risques d'accroissement des émissions de gaz à effet de serre qui en résultent. De même, les ressources humaines et financières disponibles pour lutter contre le changement climatique sont limitées. Aux niveaux infranationaux, on constate un manque de fonds décentralisés destinés à l'adaptation, de sorte que même lorsque les communautés sont reconnues comme vulnérables au changement climatique et lorsque des mécanismes possibles d'adaptation et de survie sont connus, ceux-ci ne peuvent pas être mis en œuvre en raison d'un manque de ressources financières. De même, certaines ONG et OSC n'ont pas encore intégré l'adaptation dans leurs programmes et leurs projets.

La mobilisation des ONG et des OSC vis-à-vis du suivi des politiques nationales sur le changement climatique et des efforts de campagne internationaux a aussi été timide. Au Cambodge, la politique en matière de changement climatique est rédigée sans réelle consultation des organisations de la société civile et des communautés en raison des capacités limitées au sein des ONG, des OSC et des organes gouvernementaux. Ainsi, le Forum des ONG sur le Cambodge a organisé un certain nombre d'activités en vue d'influencer les politiques et les pratiques nationales et internationales en matière de changement climatique particulièrement pertinentes pour les communautés cambodgiennes les plus vulnérables :

- Une réunion de consultation avec les OSC pour recueillir les commentaires et suggestions sur les projets de lois, de réglementation et de politiques relatives au changement climatique.
- Une stratégie et des dialogues politiques sur la croissance verte.
- Des recherches sur le financement de la lutte contre le changement climatique au Cambodge.

Source : Ung Soeun, Forum des ONG sur le Cambodge et Nop Polin, DanChurchAid/Christian Aid



Bâtir votre plan d'action

Les plans d'action décrivent de façon détaillée comment vous allez mobiliser les publics cibles que vous avez sélectionnés. Il est préférable de commencer par un examen de chaque public respectif afin de déterminer la meilleure façon d'influencer chacun. Un modèle dans ce but est illustré ci-dessous.

Modèle de plan d'action pour un public précis	
Public :	
Objectif d'influence pour le public en question :	
Activité choisie pour mobiliser et influencer ce public	Objet de l'activité (y compris l'indicateur de suivi, le cas échéant)

Vous pouvez ensuite conjuguer ces différents plans d'action en un plan d'action intégré assorti d'un calendrier. Certains militants aiment transcrire leurs plans d'action sur un tableur qu'ils mettent systématiquement à jour, comme le montre le modèle ci-dessous :

Plan d'action intégré et calendrier				
	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Etc.
Généralités				
Public A				
Public B				
Public C				
Etc.				

La création et le renforcement de réseaux pour qu'ils soient plus efficaces dans leur plaidoyer est une question traitée par la *boîte à outils 4 : Renforcer les réseaux de plaidoyer*.

La persuasion directe en faisant pression sur les décideurs, leurs conseillers et autres individus influents sera abordée dans la *boîte à outils 5 : Influencer les décideurs*.

L'obtention du soutien de l'opinion publique est traitée dans la *boîte à outils 6 : Mobiliser l'opinion*.

La collaboration avec les médias pour influencer les décideurs et le grand public est abordée dans la *boîte à outils 7 : Mobiliser les médias*.

Le soutien aux populations pauvres et vulnérables pour qu'elles parviennent à mieux se faire entendre auprès des décideurs est un sujet traité dans la *boîte à outils 8 : Soutenir les voix locales*.



Informations et ressources complémentaires

9 Ways to Change the World: Theories of Change for Engaging People on Global Issues, par May Miller Dawkins (2014). Corelab pour Oxfam Australie. http://corelab.co/theories_of_change/

Des consignes pour réaliser une analyse des parties prenantes peuvent être téléchargées à partir du lien suivant <http://southernvoices.net/images/docs/Stakeholder%20Analysis-FR.pdf>

Le Guide du plaidoyer de Tearfund *Conseils pratiques pour approcher un plaidoyer* par Graham Gordon (2002) renferme des conseils et des outils d'ordre général (pas nécessairement liés au changement climatique) pour l'analyse et la cartographie des parties prenantes (outils 17 à 19), la cartographie des relations de pouvoir (exercice 19), la recherche et l'analyse (outils 6 à 12) et la rédaction de politiques (outil 26). <http://tilz.tearfund.org/~media/Files/TILZ/Publications/ROOTS/French/Advocacy/ADVKIT2F.pdf> Voir aussi la seconde édition *Advocacy Toolkit* par Joanna Watson, publiée par TearFund (2014). <http://tilz.tearfund.org/~media/files/tilz/publications/roots/english/advocacy%20toolkit/second%20edition/tearfundadvocacytoolkit.pdf>

Monitoring Government Policies: A Toolkit for Civil Society Organisations in Africa, par Anna Schnell & Erika Coetzee (sans date). Publié par Christian Aid, Cafod & Trócaire. www.trocaire.org/resources/policyandadvocacy/monitoring-government-policies-toolkit-civil-society-organisations

Participatory Advocacy est une boîte à outils sur le plaidoyer participatif publié par VSO qui peut être téléchargée gratuitement à partir du lien suivant www.vsointernational.org/Images/advocacy-toolkit_tcm76-25498.pdf

Pathways for Change: 10 Theories to Inform Advocacy and Policy Change Efforts, par Sarah Stachowiak (2013). Centre for Evaluation Innovation. <http://www.evaluationinnovation.org/publications/pathways-change-10-theories-inform-advocacy-and-policy-change-efforts>

Powercube: Understanding Power for Social Change. Brighton : IDS, Université du Sussex – www.powercube.net

Les ouvrages suivants sont vivement recommandés :

A New Weave of Power, People and Politics: The Action Guide for Advocacy and Citizen Participation, par Lisa VeneKlasen avec Valerie Miller (2007). Practical Action Publishing (2nd edition). ISBN 978-185339-644-1.

Advocacy for Social Justice: A Global Action and Reflection Guide, par David Cohen, Rosa de la Vega et Gabrielle Watson (2001). Bloomfield : Kumarian Press pour Oxfam et The Advocacy Institute.

Finding Out Fast: Investigative Skills for Policy & Development, édité par Alan Thomas, Joanna Chataway & Marc Wuyts (1998). Londres : Sage Publications pour The Open University.

Auteurs et contributeurs

Ces boîtes à outils ont été compilées, rédigées et éditées par Hannah Reid, Ian Chandler, Raja Jarrah et Peter With.

Les partenaires et collaborateurs suivants du Programme des Voix du Sud ont apporté des contributions essentielles au processus, y compris des études de cas, des textes destinés aux boîtes à outils et des conseils sur la structure et la teneur des modules : Gifty Ampomah, Mónica López Baltodano, Ange David Emmanuel Baimey, Constantine Carluen, Vu Thi My Hanh, Manuel Guzmán-Hennessey, Henriette Imelda, Dil Raj Khanal, Mahamadoufarka Maiga, Sophie Makoloma, Lily Mejía, Vivian Lanuza Monge, Herbert Mwalukomo, Usha Nair, Susan Nanduddu, Ha Thi Quynh Nga, Rahima Njaidi, Nop Polin, Ashwini Prabha-Leopold, Golam Rabbani, María René, Andrea Rodriguez, Moussa Diogoye Sene, Mike Shanahan, Patricia R. Sfeir, Ung Soeun, Madyoury Tandia, Baba Tuahiru, Vositha Wijenayake, Shailendra Yashwant et Sherpard Zvigadza.

Boîtes à outils de cette série

Boîte à outils 1 – Point de départ ! Présentation du plaidoyer et des boîtes à outils de plaidoyer sur le changement climatique

Boîte à outils 2 – Planifier son plaidoyer

Boîte à outils 3 – Cadrer le débat : messages et communications

Boîte à outils 4 – Renforcer les réseaux de plaidoyer

Boîte à outils 5 – Influencer les décideurs

Boîte à outils 6 – Mobiliser l'opinion

Boîte à outils 7 – Mobiliser les médias

Boîte à outils 8 – Soutenir les voix locales


Boîte à outils 9 – Mise en œuvre et financement des politiques

Prenez la parole

Les lecteurs sont invités à nous donner leurs commentaires et suggestions à propos des boîtes à outils de plaidoyer et de l'usage qu'ils en font sur le forum de discussion de Voix du Sud : <http://forum.southernvoices.net/categories/toolkit>

Photo de couverture : Des défenseurs de la lutte contre le changement climatique participent à la toute première manifestation publique organisée à Doha au Qatar, durant la COP 18

© Voix du Sud

 **Amplifier les voix du Sud dans un plaidoyer en faveur de politiques climatiques qui soient propices aux pauvres et aux groupes vulnérables**



Financé par DANIDA et mis en œuvre par le Climate Capacity Consortium constitué de CARE Danemark, DanChurchAid, IBIS, Climate Action Network International, l'Institut international pour l'environnement et le développement, l'Organisation danoise pour l'énergie durable et le Danish 92 Group – Forum for Sustainable Development.

Pour un complément d'information, consultez www.southernvoices.net