

## E2

## Étape 2 du Cycle de plaidoyer

## Recherche et analyse – Les parties prenantes

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

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



### Notes à l'usage du facilitateur

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

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



### Outils

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

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



### Exercices de formation

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

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

## SECTION E2 Notes à l'usage du facilitateur



### Que sont les « parties prenantes » ?

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

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

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

### ÉTUDE DE CAS

#### HONDURAS

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

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

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

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

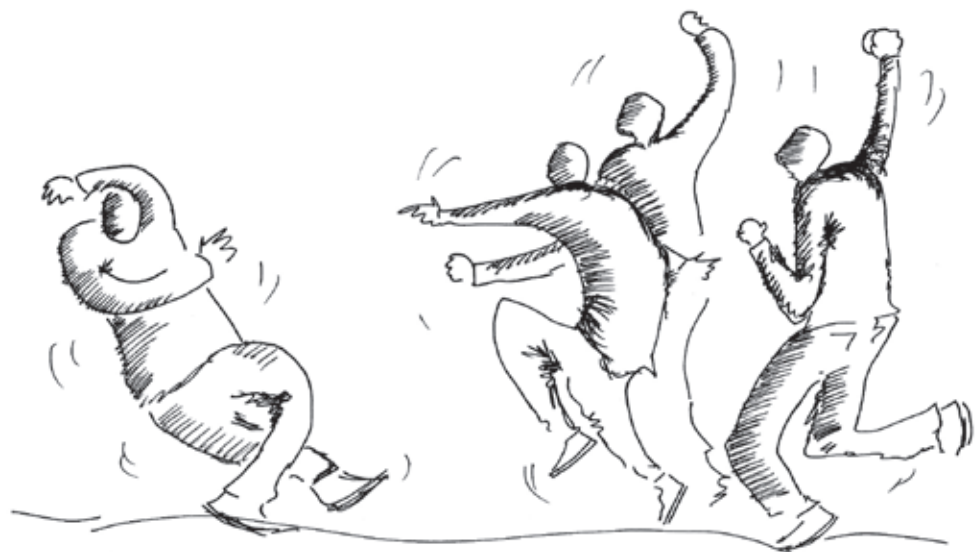


Que sont les « alliés » et les « opposants », et pourquoi sont-ils importants ?

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




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



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



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

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

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

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

#### ÉTUDE DE CAS

#### RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO (RDC)

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

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

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

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

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



Quels sont les différents modes de coopération ?

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



#### ÉTUDE DE CAS

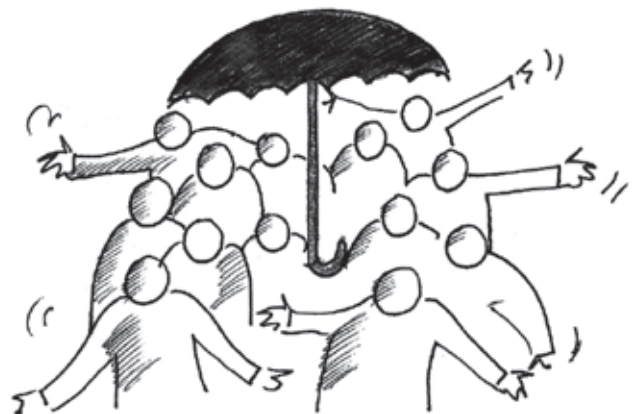
#### COLOMBIE

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


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

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

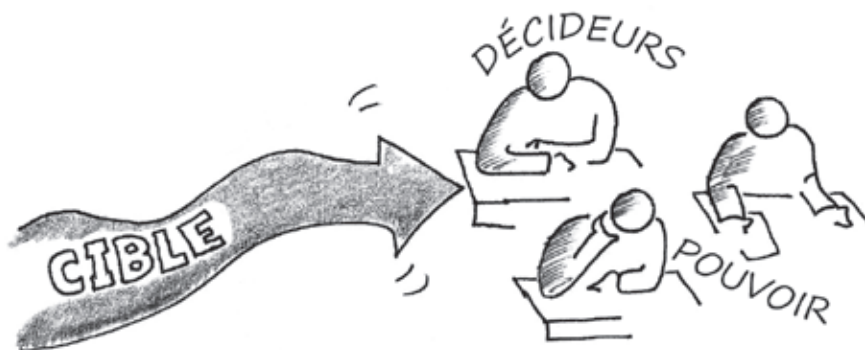
- Réseau
- Alliance
- Coalition
- Association
- Forum
- Partenariat
- Groupe de travail
- Groupe de coordination.



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

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

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



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

#### ÉTUDE DE CAS

#### CAMBODGE

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

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

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



## OUTIL N° 25

**Matrice des parties prenantes**

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

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

ÉCHANTILLON

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

ÉTAPE 2 Identifiez :

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

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

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

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

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

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



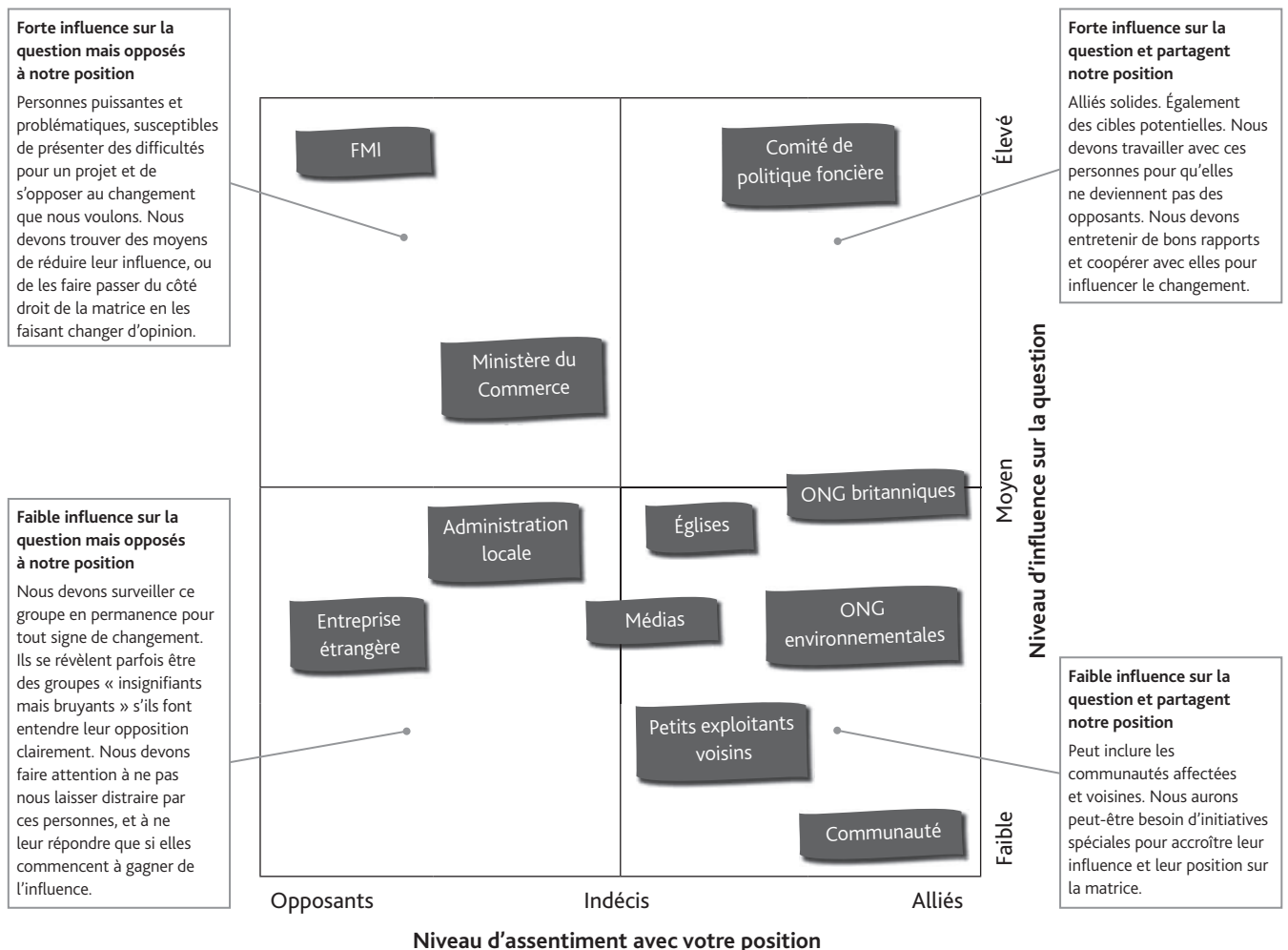


## OUTIL N° 26

## Matrice des alliés et des opposants

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

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





OUTIL N° 27

## Pour ou contre un plaidoyer conjoint



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



OUTIL N° 28

**Liste de contrôle du plaidoyer collaboratif**

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

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

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

## SECTION E2 Exercices de formation



### EXERCICE N° 28

#### Bien cerner la question

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

**TYPE** Exercice en groupe

**MÉTHODES** Description, discussion plénière

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



### EXERCICE N° 29

#### Cartographie et analyse des parties prenantes

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

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

**MÉTHODES** Brainstorming, discussion plénière

**MATÉRIEL** Notes repositionnables ou fiches cartonnées

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

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

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



## EXERCICE N° 30

## Analyse des alliés et des opposants

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



## EXERCICE N° 31

## Les voies d'influence

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

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

**MÉTHODES** Travail en petits groupes, brainstorming, discussion plénière

**MATÉRIEL** Grandes feuilles de papier, marqueurs

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



## EXERCICE N° 32

## Cartographie du pouvoir et identification des cibles

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

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

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

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

**DOCUMENTS** OUTIL N° 25 : Matrice des parties prenantes

**À DISTRIBUER** OUTIL N° 26 : Matrice des alliés et des opposants

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

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

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



## EXERCICE N° 33

**Plaidoyer conjoint : oui ou non ?**

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



## EXERCICE N° 34

## Collaborer

**Objectif** Identifier les meilleures options de plaidoyer conjoint

**TYPE** Exercice en groupe

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

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

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

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