

F2

Étape 3 du Cycle de plaidoyer

Planifier les risques, préoccupations et difficultés

La Section F2 examine certains des risques, menaces, préoccupations et difficultés que l'on peut rencontrer le plus souvent dans un travail de plaidoyer, et offre des suggestions sur les moyens de les atténuer et de les surmonter.

Cette section figure dans l'Étape 3 du Cycle de plaidoyer car elle fait partie intégrante de la planification et de la décision de faire ou non du plaidoyer. Le cas échéant, il convient de l'examiner en conjonction avec la Section G5 qui traite du plaidoyer dans des contextes politiques difficiles.



Notes à l'usage du facilitateur

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

- Quels sont les risques inhérents au plaidoyer ? 140
- Quelles sont les préoccupations courantes des chrétiens acteurs de plaidoyer ? 142
- Comment atténuer et gérer les risques et les préoccupations ? 143



Outils

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

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



Exercices de formation

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

- EXERCICE N° 41 : Identifier et réduire les risques de plaidoyer 149
- EXERCICE N° 42 : Surmonter des préoccupations courantes en matière de travail de plaidoyer 150
- EXERCICE N° 43 : Relever les défis qui se posent aux chrétiens en plaidoyer 150

SECTION F2 Notes à l'usage du facilitateur



Quels sont les risques inhérents au plaidoyer ?

Tout ce que nous faisons comporte des risques. Que nous en soyons conscients ou non, nous cherchons constamment à éviter, à réduire ou à atténuer des risques. Par exemple, nous prenons un risque chaque fois que nous conduisons une voiture, car nous savons qu'un accident est possible. En revanche, nous pouvons réduire ce risque en mettant notre ceinture de sécurité, en veillant à ne pas conduire lorsque nous sommes trop fatigués et en évitant de conduire la nuit.

Il en va de même en matière de plaidoyer. Nous devons identifier les principaux risques auxquels nous nous exposons en tant qu'organisation avant d'entreprendre un travail de plaidoyer.

Parmi ces principaux risques figurent les suivants :

■ Risques d'atteinte à la réputation

Le travail de plaidoyer peut souvent attirer beaucoup d'attention. Si une organisation commet des erreurs à la vue et au su du public, elle s'expose à un risque d'atteinte à sa réputation. Par exemple : si une organisation s'appuie sur des informations erronées, compromet son message, prétend s'exprimer au nom de personnes qu'elle n'a pas consultées, représente mal des personnes ou ne tient pas ses promesses.

■ Risques pour les personnes

Lorsqu'une organisation fait du plaidoyer dans un environnement difficile et/ou sur des questions controversées, les personnes impliquées dans le travail de plaidoyer peuvent s'exposer à des risques, mais aussi parfois leur entourage et leurs collaborateurs dans d'autres parties du monde. Par exemple : violence, menaces de violence, emprisonnement, voire menaces de mort sont autant de risques auxquels peuvent être exposés ceux qui font du plaidoyer et leur entourage familial et social, mais aussi les personnes appartenant aux communautés affectées par les questions de plaidoyer. Les personnes impliquées peuvent également subir des pressions psychologiques, y compris des menaces d'isolement au sein de la communauté ou de l'Église.

■ Risques pour les biens

Il arrive que les messages de plaidoyer d'une organisation contrarient des opposants. Dans des cas extrêmes, cette contrariété peut conduire à des actes violents, à des menaces de violence ou à des préjudices matériels commis à l'encontre de biens appartenant à l'organisation ou à son personnel, notamment dans les pays où le maintien de l'ordre est déficient. Par exemple : fermeture forcée de locaux, confiscation de documents, incendie criminel dans un bureau, vol de documents importants, vol de bétail, destruction de cultures ou pollution de sources d'eau.

■ Risques pour les relations

Il arrive qu'un nouveau travail de plaidoyer puisse entacher les relations existantes avec des alliés, des sympathisants et des décideurs s'ils ne partagent pas la position de politique ou de pratique qu'une organisation a adoptée sur une question spécifique.

ÉTUDE DE CAS

ZIMBABWE

La ville de Bulawayo a connu une période au cours de laquelle ses ressources en eau étaient totalement épuisées. La pluie faisait défaut, les barrages qui alimentaient la ville étaient délabrés et les tuyaux qui amenaient l'eau dans les maisons fuyaient. Il n'y avait aucun produit chimique pour purifier l'eau, ni de pompes à eau. Les habitants de la ville se retrouvèrent sans alimentation en eau.

Les pasteurs du groupement d'Églises Churches in Bulawayo (CIB), partenaire de Tearfund, ont décidé d'agir. Ils ont loué des camions et traversé la frontière pour aller acheter des citernes à eau. À leur retour, ils ont rencontré des agents de l'autorité locale, des dirigeants communautaires et des responsables d'Église pour identifier les communautés qui avaient le plus besoin d'eau. Ils ont ensuite localisé des trous de forage à proximité et placé les citernes à des endroits accessibles par tous.

Dans le même temps, ils ont fait pression sur le ministre d'État chargé de l'eau pour qu'il prenne des mesures face à la grave pénurie d'eau, à commencer par le financement de travaux de réparation des barrages, en invoquant la loi précisant que tous les habitants de Bulawayo avaient le droit d'accéder à de l'eau propre. Leurs efforts de plaidoyer ont été rapportés dans les journaux et à la radio. Malheureusement, les agents de l'État ont refusé de coopérer. CIB a procédé à une évaluation des risques et en a conclu qu'ils devaient poursuivre le plaidoyer, ce qu'ils ont fait.

■ Risques financiers

Le travail de plaidoyer peut parfois priver d'autres activités de ressources et entraver leur efficacité. Il s'agit parfois d'accepter de faire du plaidoyer même si cela compromet des opportunités de financement. Il arrive qu'en conséquence du travail de plaidoyer, des personnes impliquées perdent leur emploi, leurs moyens de subsistance ou leur clientèle, ou qu'une organisation perde ses financements. On observe également une tendance, notamment chez les bailleurs de fonds, à examiner de plus près les sommes que les organisations investissent dans le plaidoyer, et l'impact de cet investissement sur la réduction de la pauvreté. Un suivi, un examen et une évaluation cohérents sont essentiels pour veiller à ne pas gaspiller d'argent dans des initiatives malavisées ou mal planifiées.

■ Risques liés aux attentes

Le plaidoyer peut être un processus de long terme et le changement a de fortes chances d'être lent. Une organisation doit créer et gérer des attentes réalistes chez ses alliés, ses sympathisants et les personnes des communautés affectées par la question de plaidoyer, pour éviter les sentiments de colère, de frustration et de déception.

■ Risques liés au statut juridique

La plupart des organisations sont régies par des lois et constituées de telle manière qu'il leur est interdit de s'engager en politique. Tout travail de plaidoyer doit s'inscrire dans le cadre de la loi et tout engagement politique doit être lié à l'objet et au statut de l'organisation. Sinon, l'organisation court le risque de voir son statut juridique compromis ou révoqué.

■ Risques liés aux délais

Le travail de plaidoyer implique souvent de saisir un moment d'opportunité pour influencer les décideurs. Si l'organisation passe à côté de ce moment, peut-être parce qu'elle n'en était pas consciente ou parce que son attention était portée ailleurs, elle risque de manquer cette opportunité.



Quelles sont les préoccupations courantes des chrétiens acteurs de plaidoyer ?

Si les chrétiens ne sont pas convaincus du fondement biblique du plaidoyer ou de son importance pour l'Église, il est peu probable qu'ils s'engagent, même si on leur présente des raisons théologiques et pratiques. Il peut être bon d'anticiper certains points de discussion et d'envisager des réponses possibles. Reportez-vous à la Section B3 pour plus de contexte.

RAISON INVOQUÉE	RÉPONSE POSSIBLE
Romains 13 et 1 Pierre 2:13-14 disent que nous devons obéir à l'État, pas le confronter.	Ces versets nous disent en effet que nous devons obéir à l'État, mais à condition qu'il n'aille pas à l'encontre de la loi divine. Ils supposent que les personnes au pouvoir sont des serviteurs de Dieu. Or, que se passe-t-il si les personnes au pouvoir ne gouvernent pas conformément à la loi divine ? Daniel 6:10 nous donne l'exemple d'un dévot de Dieu qui a délibérément désobéi à un décret de l'État qui était contraire à la loi divine. Nous ne pouvons pas rester les bras croisés et regarder un gouvernement abuser de son pouvoir et de son rôle de serviteur de Dieu. En tant que citoyens et chrétiens, notre rôle est de mettre les gouvernements devant leurs responsabilités, pour que l'État remplisse la fonction que lui a donnée Dieu de faire respecter le droit, de punir ceux qui font le mal et de promouvoir le bien-être de l'Homme.
Jésus nous dit d'aimer nos ennemis, de tendre l'autre joue et que c'est à lui qu'il appartient de venger (Matthieu 5).	On nous demande d'aimer nos ennemis. L'essentiel de cet enseignement est de ne pas chercher à nous venger, mais de laisser Dieu s'en occuper.
Jésus nous dit « vous avez toujours les pauvres avec vous » (Marc 14:7).	Il poursuit en disant « et vous pouvez leur faire du bien quand vous le voulez ». Par ces mots, il nous donne un commandement plutôt qu'une option. Le point central de ce passage est l'onction de parfum quelques jours avant sa mort et sa résurrection, qui montre que la femme avait reconnu la signification de ce qui était sur le point d'arriver.
Ce qui importe réellement est de sauver les gens, et c'est donc sur cela que nous devons nous concentrer. Le travail de plaidoyer n'apporte pas le salut.	Les chrétiens sont appelés à rechercher la justice (Michée 6:8), à plaider la cause des délaissés (Proverbes 31:8-9), et à se tenir à la brèche pour ceux qui souffrent (Ézéchiel 22:30).
Jésus ne s'est pas engagé dans une activité politique.	Jésus n'a pas participé à un mouvement politique organisé, mais il a défié les autorités. Par exemple, il a parlé avec franchise des autorités (Luc 13:32), il a purifié le temple (Jean 2:13-16) et il s'est élevé contre l'injustice et l'oppression (Luc 11:42). Nous devons chercher à répondre aux problèmes d'une manière qui plaise à Dieu, ce qui peut impliquer un travail de plaidoyer.
La politique est un jeu sale. Il ne faut pas mêler la religion à la politique.	Il est vrai que le pouvoir peut corrompre, mais en choisissant de ne pas s'impliquer en politique, les chrétiens laissent à d'autres le soin de prendre des décisions qui affectent la vie de chacun. Ce faisant, nous manquons de prendre au sérieux notre responsabilité d'intendance. Joseph nous offre un bon exemple d'engagement politique selon Dieu, lorsqu'il a gouverné l'Égypte et évité une famine (Genèse 41:41-57). (Reportez-vous à la Section B3 pour plus d'informations sur les acteurs de plaidoyer présents dans la Bible.)
Des chrétiens se sont impliqués dans un travail de plaidoyer par le passé et ont déshonoré l'Église.	L'Église a été discréditée par le passé pour son interaction avec le pouvoir, mais ce fut en raison du mode d'interaction et non de l'interaction elle-même. Nous devons tirer les leçons du passé.
Il existe deux royaumes : le royaume de Dieu et le royaume de ce monde. Nous vivons dans l'un, mais pas dans l'autre.	Il existe deux royaumes. Les chrétiens sont citoyens du ciel (Philippiens 3:20), mais ils vivent dans le monde. Nous sommes appelés à être le sel et la lumière (Matthieu 5:13), et à influencer le monde. Nous ne devons pas fuir notre responsabilité.

Le problème pour l'Église, si elle ne s'engage pas dans du travail de plaidoyer, est qu'elle sera moins efficace pour annoncer la bonne nouvelle aux personnes pauvres, car elle n'aura pas répondu à l'appel de Dieu à mettre les dirigeants devant leurs responsabilités, et elle aura permis à l'injustice et à la pauvreté de continuer à exister sans contestation. « Pour triompher, le mal n'a besoin que de l'inaction des gens de bien » (Edmund Burke).



Comment atténuer et gérer les risques et les préoccupations?

Si un risque est trop élevé, il est sage d'envisager d'autres options pour notre plaidoyer, par exemple en demandant à un porte-parole extérieur ou à une organisation étrangère de faire le plaidoyer pour nous. Néanmoins, dans certaines situations, le risque peut être tel que nous ne pouvons pas faire de plaidoyer du tout.

Il est de bonne pratique que toute personne impliquée soit informée du risque, accepte de s'engager en connaissance de cause et sache ce qu'il faut faire pour minimiser le risque. Il faudra probablement s'assurer que cette personne sait à qui s'adresser pour obtenir de l'aide. Il est bon de se rappeler, parfois, que le risque de ne pas faire de plaidoyer est plus important que celui d'en faire.

ÉTUDE DE CAS

GUATEMALA

Comme bien des pays d'Amérique centrale, le Guatemala a connu une montée rapide de la violence réelle et de la menace de violence. Cette situation a eu des répercussions sur un partenaire de Tearfund dont le programme de développement de la santé communautaire passait par l'autonomisation des communautés rurales pauvres et vulnérables. Ce partenaire a encouragé les communautés à se regrouper, pour la première fois de leur histoire, afin de faire valoir d'une voix commune leurs droits d'accès à des soins de santé abordables quand ils en avaient besoin. Beaucoup de personnes en ont retiré un sentiment de valeur personnelle et de dignité, le partenaire leur ayant ouvert des opportunités et des portes d'accès aux décideurs des autorités locales. Néanmoins, cette action n'a pas été sans conséquences.

Au cours de ce plaidoyer, le partenaire a mis au jour un vaste système de fraude et de corruption au sein du gouvernement. Ceci a créé des difficultés pour les personnes impliquées car des personnes influentes se sont senties menacées. Le changement social les dérangeait, et elles craignaient de perdre leurs privilèges. Il s'en est suivi des menaces de mort, de violence et de fermeture de l'organisation, dans une tentative du gouvernement de réprimer ces personnes et de les réduire au silence.

En conséquence, le partenaire a élaboré un plan d'action stratégique pour atténuer les risques. Ce plan prévoyait comme mesures, par exemple, de ne pas se déplacer une fois la nuit tombée, d'installer des éclairages de sécurité dans les bureaux, de ne diffuser que certaines informations dans le domaine public et aucune information susceptible d'identifier des personnes spécifiques, de toujours demander un reçu en cas de dépenses, etc. Le partenaire a également décidé de poursuivre son plaidoyer, malgré les risques encourus.

En ce qui concerne les risques et les préoccupations les plus courants associés au travail de plaidoyer, il est facile de pouvoir les résoudre et les surmonter à condition de les anticiper. En voici quelques exemples.

« Si nous faisons entendre notre voix, nous risquons de subir des menaces ou d'être frappés d'ostracisme »

- En cas de risque potentiel, les acteurs de plaidoyer et les personnes concernées par une situation doivent être informés du risque avant d'entreprendre toute action.
- Utilisez des organisations situées en dehors du pays si cette option est sans danger.
- Menez le plaidoyer en collaboration avec d'autres, dans le cadre d'un réseau, d'une alliance ou d'une coalition, afin de maintenir un profil bas et d'atténuer l'effet d'un contrecoup potentiel.
- Cultivez des relations solides avec des personnes influentes de confiance, pour qu'elles servent de passerelles de communication ou puissent vous aider si vous êtes en difficulté.
- Montrez du respect aux décideurs et donnez-leur des explications claires s'ils vous les demandent.

ÉTUDE DE CAS

RÉGION SENSIBLE D'AFRIQUE

Un partenaire de Tearfund qui travaillait dans un contexte politique difficile souhaitait collaborer avec l'Église locale pour mettre son projet en œuvre. Or, il s'est heurté à une difficulté car, selon une politique gouvernementale, le terme « partenaire » dans ce contexte désignait normalement des ONG et l'Église n'était pas enregistrée comme telle. Le partenaire a établi des relations avec les agents de l'administration locale, puis a utilisé ces contacts pour leur demander une dérogation à cette politique afin de pouvoir collaborer temporairement avec l'Église. Cette demande s'appuyait sur le fait que cette collaboration devait déboucher sur la création conjointe d'une organisation communautaire qui serait alors enregistrée comme telle pour poursuivre le travail engagé. Convaincu par cet argument, l'administration locale a autorisé le partenaire à obtenir une dérogation à la politique.

« Nous n'avons pas assez d'informations sur la situation »

- Contactez d'autres organisations qui travaillent sur la même question de plaidoyer pour voir de quelles informations elles disposent, et ajoutez-les aux données et aux résultats de recherche que vous avez déjà.
- Joignez-vous à des réseaux, coalitions et alliances qui travaillent sur la même question de plaidoyer. Collectivement, vous pourrez peut-être disposer des informations et contacts nécessaires.

« Le plaidoyer est un travail de confrontation »

- Ce n'est pas toujours le cas. Au sein des gouvernements et autres administrations, les décideurs reconnaissent souvent l'existence d'un problème et apprécient qu'on leur suggère des moyens de le résoudre.
- Les travaux de plaidoyer les plus réussis ont souvent été menés dans un souci de collaboration.
- Prenez le temps de forger des relations avec des décideurs avant d'avoir besoin de les influencer, et vous serez alors en situation de les convaincre.
- Évitez les activités et stratégies de plaidoyer qui pourraient paraître réprobatoires ou négatives, ou qui humilient publiquement des agents de l'État.

« Nous n'avons pas l'envergure nécessaire pour faire changer les choses »

- Une citation bien connue dit : « *Si vous pensez être trop petit pour faire la différence, c'est que vous n'avez probablement jamais dormi avec un moustique !* » (Anita Roddick, fondatrice de la société The Body Shop)
- Veillez à affecter suffisamment d'heures de travail et, si possible, suffisamment de ressources budgétaires, pour que le plaidoyer ne tombe pas dans l'oubli ou ne sorte pas du rang des priorités.
- Veillez à ce que l'exemple de votre organisation soit en adéquation avec votre message de plaidoyer ; en ne pratiquant pas le « deux poids, deux mesures », votre travail de plaidoyer gagnera en influence et en crédibilité car les décideurs apprécieront vos qualités d'intégrité.
- Parlez au plus grand nombre possible d'organisations pour savoir si elles-mêmes ou d'autres organisations travaillent sur la question.
- Servez-vous de vos informations et de vos contacts pour former des réseaux, des alliances et des coalitions, car l'union fait la force à travers un plaidoyer conjoint.
- Maximisez votre impact en variant vos méthodes et vos approches de plaidoyer.

ÉTUDE DE CAS

SRI LANKA

Un ancien partenaire de Tearfund, Navajeevana, travaillait avec des toxicomanes pour les aider à sortir de leur dépendance. Cette organisation souhaitait réagir à une grande campagne publicitaire pour des cigarettes, qui visait les ports de Galle et de Colombo. Une société internationale de tabac utilisait un grand voilier en guise de stratégie promotionnelle et distribuait du matériel promotionnel aux couleurs de la marque de cigarettes. Elle invitait les écoles à amener des élèves sur le voilier, ce qui, pour Navajeevana, contribuait à promouvoir une image séduisante du tabagisme. Navajeevana s'est rendue dans les écoles et les a encouragées à annuler les visites du voilier qu'elles avaient prévues, dans l'intérêt et pour la protection des enfants. Navajeevana a décoré un bus en lui donnant l'apparence d'un bateau et a sillonné la région avec ce bus en proposant des spectacles de théâtre de rue qui se moquaient des slogans publicitaires du fabricant de cigarettes. Lorsque le voilier est finalement arrivé dans la région, plus personne ou presque ne s'intéressait à la campagne publicitaire. Cette action a également permis de sensibiliser la population locale aux risques associés au tabagisme.

« Le plaidoyer peut créer des attentes irréalistes quant à la rapidité avec laquelle le changement peut intervenir »

- Veillez à ce que la communauté participe en identifiant les problèmes, en proposant des solutions et en évaluant les chances qu'elle a d'influencer le changement.
- Adoptez une stratégie de plaidoyer réaliste, qui tient compte des ressources disponibles, des compétences de la communauté, de l'accessibilité des cibles et de la probabilité de changement.
- Veillez à ce que chacun ait, dès le départ, des attentes réalistes.
- Veillez à ce que le travail de plaidoyer s'inscrive dans un travail de développement existant.

« Le plaidoyer peut amener à faire des compromis pour les personnes impliquées, voire pour l'organisation elle-même »

- Encouragez des processus participatifs pour veiller à ce que les messages de plaidoyer soient élaborés par un groupe de personnes.
- Veillez à ce que la prière sous-tende toutes les actions, et à ce que le mandat biblique d'une action soit clairement compris.
- Veillez à ce que les personnes affectées par une situation se représentent elles-mêmes.
- Veillez à ce que plusieurs personnes aient des contacts avec des décideurs, de façon à ne pas concentrer tous les contacts et toute l'influence sur une personne.
- Ayez un système de redevabilité interne clair.

Pour plus de suggestions, veuillez consulter l'OUTIL N° 35 : Analyse des risques de plaidoyer et l'OUTIL N° 36 : Tableau d'atténuation des risques de plaidoyer.

Reportez-vous également à la Section G5 sur la pratique du plaidoyer dans des contextes politiques difficiles.

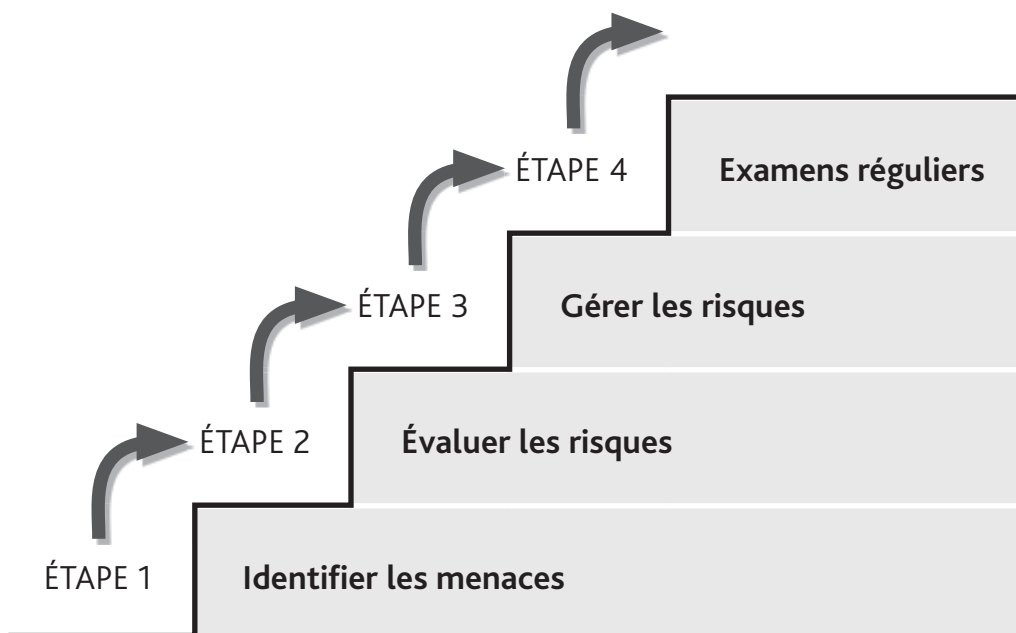


OUTIL N° 35

Analyse des risques de plaidoyer

L'analyse des risques de plaidoyer est un outil qui nous permet d'examiner les risques que nous (ou nos organisations) pouvons rencontrer lorsque nous faisons du plaidoyer. Elle forme la base d'une gestion des risques et prévention des crises, et repose sur une approche structurée pour réfléchir aux menaces, suivie d'une évaluation de la probabilité d'occurrence de ces événements, et de la création d'un plan d'urgence pour les atténuer et les gérer.

Une analyse des risques comporte plusieurs étapes :



ÉTAPE 1 Identifier les menaces

La première étape consiste à identifier les menaces potentielles, en veillant à n'en négliger aucune. Elle peut être réalisée comme suit :

- En utilisant une liste de contrôle, telle que celle qui est présentée ci-dessous, et en notant les menaces applicables
- En tentant délibérément d'identifier les points de vulnérabilité d'un plan de plaidoyer, par exemple concernant des relations, systèmes ou structures spécifiques
- En consultant des personnes susceptibles d'avoir des points de vue différents sur l'impact probable de menaces particulières.

Les types de menaces potentiels concernent notamment les points suivants :

- **RÉPUTATION** Perte de crédibilité, manque de légitimité, compromission des messages, recours à des informations incorrectes, etc.
- **PERSONNES** Maladie, intimidation, harcèlement, violence, emprisonnement, décès, etc.
- **BIENS** Fermeture forcée de locaux, confiscation de documents, incendies criminels, vol de documents importants, etc.
- **POLITIQUE** Changements de régimes, cessation de fonctions de décideurs clés, opinion publique, politique gouvernementale, influence étrangère, etc.

Suite de l'OUTIL N° 35 à la page suivante

- **OPÉRATIONS** Perturbation externe des plans, perte d'accès à des financements, impossibilité d'accéder aux décideurs, révocation du statut juridique, etc.
- **PROCÉDURE** Manque de redevabilité, gouvernance déficiente, incapacité à saisir des opportunités en temps utile, etc.
- **PROJET** Dépassements de coûts, tâches trop longues à accomplir, détournement de l'attention en raison d'une urgence, etc.
- **FINANCE** Fraude, corruption, détournement de fonds, perte d'emploi ou de moyens de subsistance, etc.
- **TECHNIQUE** Incapacité à s'adapter aux progrès technologiques, panne technique, etc.
- **NATURE** Menaces météorologiques, catastrophe naturelle, accident, maladie, etc.

ÉTAPE 2 Évaluer les risques

La deuxième étape consiste à déterminer la probabilité que chaque menace se réalise, et à évaluer son impact. L'une des approches possibles consiste à évaluer la probabilité d'occurrence de l'événement, et à déterminer le coût de remise en état, en termes de finances et de relations, si l'événement devait se produire. Cette approche fournit des valeurs estimatives pour chaque risque.

Une autre approche possible consiste à évaluer l'impact probable du risque et la probabilité d'occurrence du risque, chacun sur une échelle de 1 à 5, 1 étant très faible et 5 étant très élevé. Multipliez les notes ; plus le score est élevé, plus le risque estimé est élevé.

ÉTAPE 3 Gérer les risques

La troisième étape consiste à identifier des moyens de gérer les risques, tout en reconnaissant que certains risques resteront élevés malgré les meilleurs efforts. Ces moyens doivent présenter un rapport coût-efficacité maximal, au vu de leur valeur estimative. Parfois, il peut être préférable d'accepter le risque plutôt que de chercher à l'éliminer en utilisant des ressources excessives. Cette étape est à réaliser avec sagesse, prière et discernement.

Il existe de nombreuses façons de gérer les risques :

- **EN UTILISANT DES RESSOURCES EXISTANTES** Amélioration de méthodes et systèmes existants, changements de responsabilités, amélioration des contrôles de redevabilité et des contrôles internes, etc.
- **EN ÉLABORANT UN PLAN D'URGENCE** Ceci implique de décider d'accepter un risque, mais de choisir d'élaborer un plan pour minimiser ses effets s'il devait se produire. Ce plan prévoit des actions immédiates en cas d'occurrence du risque et de situation de gestion de crise.
- **EN INVESTISSANT DANS DE NOUVELLES RESSOURCES** Ceci implique de décider d'apporter ou non des ressources supplémentaires pour contrecarrer le risque, voire même d'assurer contre le risque.

ÉTAPE 4 Examens réguliers

La quatrième étape consiste à effectuer des examens réguliers. Elle peut impliquer un réexamen formel de l'analyse des risques, peut-être à chaque changement de circonstances. Elle peut aussi consister à adapter des plans, à affecter un budget supplémentaire ou à alerter des contacts externes.



OUTIL N° 36

Tableau d'atténuation des risques de plaidoyer

Il est prudent de planifier pour l'ensemble des risques possibles et d'identifier des moyens de les réduire en amont. Vous pouvez utiliser le tableau suivant comme un outil d'élaboration de plan d'urgence pour atténuer les risques de plaidoyer. Nous l'avons partiellement rempli pour vous donner des exemples de suggestions.

Risques potentiels	Moyens de réduire les risques	Gestionnaire du risque
Atteinte à la réputation de l'organisation en raison de l'utilisation d'une information incorrecte ou d'un manque de données probantes à l'appui des messages de plaidoyer	Vérifier et trianguler l'information (utiliser au moins trois sources) avant de l'utiliser dans des discussions avec des décideurs S'assurer que la source et l'accréditation des informations sont correctes S'assurer que des données factuellement correctes ont été recueillies en quantité suffisante avant d'élaborer des messages de plaidoyer	Désigner le responsable
Manque de légitimité en raison d'un plaidoyer au nom d'un groupe qui n'a pas été consulté	Consulter le groupe au nom duquel le plaidoyer doit se faire Établir des lignes de redevabilité claires Clarifier le processus de désignation des parties prenantes dans le processus de plaidoyer	Désigner le responsable
Désenchantement dans les communautés affectées en raison du temps mis pour atteindre le changement	Être clair sur ce que vous allez faire et quand, et sur les réalisations probables et à quelle échéance Gérer les attentes dès le début du travail de plaidoyer Fournir aux personnes des informations claires au cours du processus pour réduire le désenchantement	Désigner le responsable
Menaces de violence, ou violence réelle, à l'encontre des acteurs de plaidoyer	Établir des relations avec des personnes influentes qui pourraient vous aider dans une situation difficile Travailler au sein de réseaux et d'alliances, car l'union fait la force Travailler avec des alliés extérieurs au contexte, qui ne subissent pas la même menace Traiter vos opposants avec respect pour ne pas les rendre violents	Désigner le responsable
Instabilité ou changement politique susceptible de nuire à l'impact et à l'efficacité du plaidoyer	Être collaboratif et éviter la confrontation Élaborer un plan d'urgence Veiller à la redevabilité des actions de plaidoyer et à pouvoir les appliquer à différents scénarios politiques Autonomiser les communautés affectées pour qu'elles fassent du plaidoyer	Désigner le responsable
La non-prise en compte du plaidoyer, par des chrétiens, comme une approche au problème identifié	Encourager leur adhésion à l'aide de matériels décrivant les fondements bibliques du plaidoyer Travailler le plus possible avec des leaders chrétiens établis Démontrer par l'exemple que le plaidoyer est efficace Partager des exemples de plaidoyers réussis par d'autres organisations chrétiennes	Désigner le responsable

SECTION F2 Exercices de formation



EXERCICE N° 41

Identifier et réduire les risques de plaidoyer

Objectif	Comprendre comment identifier les risques d'un plaidoyer et comment prévoir des moyens de les réduire
TYPE	Exercice en groupe
CONSEILS	La première partie est ludique et dynamisante, et ne fonctionne qu'en groupe. La seconde partie est plus sérieuse et fonctionne mieux en petits groupes, mais elle peut aussi être réalisée individuellement comme exercice de réflexion personnelle.
MÉTHODES	Travail en petits groupes, brainstorming, réflexion, commentaires et discussion en plénière
MATÉRIEL	Grandes feuilles de papier, marqueurs
DOCUMENTS À DISTRIBUER	OUTIL N° 35 : Analyse des risques de plaidoyer OUTIL N° 36 : Tableau d'atténuation des risques de plaidoyer
ÉTAPES (PARTIE 1)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Invitez tous les participants à se tenir debout en cercle, la main droite tendue sur le côté et la paume tournée vers le haut, et la main gauche tendue sur le côté, le poing fermé et le pouce tendu. 2. Comptez jusqu'à trois et à trois, chaque participant doit essayer d'attraper le pouce de son voisin de droite, tout en évitant que son voisin de gauche n'attrape son pouce. Ils ne doivent pas bouger avant de démarrer. 3. Demandez aux participants de partager leurs expériences en plénière, et faites ensuite le lien entre ces expériences et l'importance d'identifier et de réduire les risques en matière de plaidoyer.
ÉTAPES (PARTIE 2)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Divisez les participants en petits groupes de trois ou quatre et donnez à chaque groupe une étude de cas de plaidoyer, de préférence une qu'ils ont déjà étudiée. 2. À l'aide de l'OUTIL N° 35 : Analyse des risques de plaidoyer, demandez à chaque groupe d'identifier les principales menaces pouvant s'appliquer à leur étude de cas de plaidoyer, et demandez-leur d'évaluer les risques en jeu. 3. Donnez à chaque groupe une grande feuille de papier et des marqueurs. 4. Demandez à chaque groupe de dessiner un tableau à trois colonnes sur la feuille. 5. Indiquez en en-tête des colonnes : « Risques potentiels » pour la première colonne, « Moyens de réduire les risques » pour la deuxième, et « Gestionnaire du risque » pour la troisième. Utilisez l'OUTIL N° 36 : Tableau d'atténuation des risques de plaidoyer pour vous aider. 6. Chaque groupe doit inscrire dans la première colonne les risques qu'ils ont identifiés. Ils doivent ensuite discuter et convenir des approches qu'ils vont devoir appliquer pour réduire chaque risque. Ils doivent aussi désigner la personne qui sera responsable de chaque approche suggérée. Utilisez l'OUTIL N° 36 : Tableau d'atténuation des risques de plaidoyer en guise d'exemple. 7. Demandez à chaque groupe de partager ses résultats et facilitez une discussion plénière en l'orientant vers les principaux points étudiés.



EXERCICE N° 42

Surmonter des préoccupations courantes en matière de travail de plaidoyer

Objectif	Explorer des moyens de surmonter les préoccupations les plus courantes en matière de travail de plaidoyer
TYPE	Cet exercice fonctionne bien avec un grand groupe, mais il peut aussi se réaliser en petits groupes
MÉTHODES	Travail en binômes, petits groupes, jeu de rôle, discussion plénière
MATÉRIEL	Notes repositionnables ou fiches cartonnées
ÉTAPES (VERSION 1)	<ol style="list-style-type: none"> 1. À l'avance, inscrivez sur des fiches individuelles ou des notes repositionnables les préoccupations que l'on rencontre le plus souvent. 2. Invitez les participants à travailler par deux. 3. Donnez à chaque binôme une ou deux des notes repositionnables ou fiches cartonnées. 4. Invitez-les à discuter des moyens d'aborder et de surmonter ces préoccupations. 5. Encouragez les commentaires pour en discuter en plénière.
ÉTAPES (VERSION 2)	<ol style="list-style-type: none"> 1. À l'avance, inscrivez sur des fiches individuelles ou des notes repositionnables les préoccupations que l'on rencontre le plus souvent. 2. Divisez les participants en petits groupes. 3. Donnez à chaque groupe une étude de cas de plaidoyer, de préférence une qu'ils connaissent déjà. Donnez également à chaque groupe une ou deux des notes repositionnables ou fiches cartonnées. 4. Invitez les participants à préparer une brève mise en scène, inspirée des études de cas, illustrant des moyens de surmonter les préoccupations qui figurent sur les notes ou fiches. 5. Encouragez les observateurs à commenter en séance plénière et orientez la discussion vers les principaux points étudiés.



EXERCICE N° 43

Relever les défis qui se posent aux chrétiens en plaidoyer

Objectif	Comprendre et relever les défis qui se posent aux chrétiens dans un travail de plaidoyer. Cet exercice souligne l'importance de l'engagement de l'Église dans un travail de plaidoyer, dans les contextes et les expériences spécifiques des participants, et montre en quoi le plaidoyer fait partie de la mission intégrale.
TYPE	Exercice en groupe
MÉTHODES	Petits groupes, présentations, études de cas, discussion plénière
ÉTAPES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Invitez deux ou trois participants à partager leurs expériences d'engagement (ou de manque d'engagement) de l'Église dans un travail de plaidoyer. 2. Discutez des défis qui se sont posés aux Églises, de ce qu'elles ont bien fait et de ce qu'elles auraient pu faire différemment si ces défis s'étaient présentés de nouveau. 3. Divisez les participants en petits groupes et demandez-leur de répondre aux questions suivantes, puis de partager leurs réponses en séance plénière : <ul style="list-style-type: none"> • Sur quelles questions serait-il approprié pour l'Église de faire du plaidoyer ? • Quels problèmes internes éventuels l'Église doit-elle résoudre avant de s'engager dans un travail de plaidoyer ? • Quelles sont les conséquences probables d'une décision de l'Église de ne pas s'engager dans un travail de plaidoyer ? 4. Si vous le jugez approprié, proposez un temps de prière au cours duquel les participants peuvent demander à Dieu de leur donner de la sagesse dans leur travail au sein de leur Église, de leur communauté et de leur organisation.