



AGIR ENSEMBLE
POUR LES DROITS HUMAINS

Formation sur la structuration des actions de plaidoyer à destination des partenaires du projet “DEFI”

Livret de formation

Avant-propos:

La formation “structuration des actions de plaidoyer” dispensée par Agir ensemble pour les droits humains vise à renforcer la structuration des actions de plaidoyer menées par les partenaires du réseau DEFI.

Il ne s’agit pas d’une formation généraliste en plaidoyer. La formation ainsi que le présent livret de formation s’articulent autour de deux axes bien définis:

- **L’élaboration d’une stratégie de plaidoyer**
- **La construction d’un plan d’action**

Toutefois, nous avons essayé de faire en sorte que le présent livret de formation soit le plus complet possible afin de répondre aux diverses attentes des participant.e.s qui n’auraient pas été abordées lors de la formation dispensée le 7 avril 2023.



Partie I : Retour sur les concepts clés du plaidoyer

Définition du plaidoyer :

C'est un processus qui vise à influencer pacifiquement l'élaboration, la mise en place, la modification de politiques ou de pratiques, afin de créer les conditions d'un monde plus juste et respectueux des droits humains. Il consiste à promouvoir un message spécifique par l'établissement d'un plan d'action à destination des personnes détentrices du pouvoir de décision. Le plaidoyer vise à créer, modifier ou mettre en œuvre des lois, des politiques, des procédures ou des pratiques contre l'injustice sociale.

Plaidoyer vs Communication :

Le plaidoyer et la communication sont en général intrinsèquement liés. Il faut bien faire la différence entre les deux. **La communication d'influence vise à influencer l'opinion publique pour faire pression sur les décideurs politiques** tandis que **le plaidoyer consiste plutôt à influencer directement les décideurs politiques.**

En général, la communication et le plaidoyer ont des **cibles et des objectifs différents**, mais ce n'est pas toujours le cas. Pour nuancer, il faut comprendre que la communication d'influence est toujours **un moyen pour atteindre une fin** (informer, sensibiliser pour, in fine, influencer les décisions), tandis que le plaidoyer est une fin en soi (influencer les décideurs politiques).

Plaidoyer vs Lobbying :

Il existe des points communs entre ces deux concepts, à savoir : les actions systématiques menées, les groupes cibles/ audiences visés et le recours à un argumentaire.

Cependant, ils se distinguent sur **le but des actions menées**. Pour le lobbying, l'objectif est de faire pression sur les décideurs politiques pour **défendre ses propres intérêts**. Alors que, dans le cadre du plaidoyer, un groupe influence les décideurs politiques pour **défendre les intérêts d'un tiers**.

Schéma récapitulatif ci-après des différences et points communs entre les différents concepts :



=	Recours à un argumentaire	=
=	Des actions systématiques	=
≠	Même groupes cibles	=
≠	But des actions menées	≠

Qu'est-ce que la communication d'influence :



=	Recours à un argumentaire
=	Des actions systématiques
=	Même groupes cibles
=	But des actions menées
≠	Finalités

Caractéristiques du plaidoyer :

- **Sens :** Défense de l'intérêt général ou d'un intérêt collectif des groupes marginalisés.
- **Démarches :** Démarche collective basée sur une pluralité d'acteurs complémentaires. Démarche transparente, officielle dont les grandes lignes sont publiques. Démarche choisie.
- **Processus :** Processus progressif qui se construit tout au long de la démarche, mobilisation en constant développement basée sur le militantisme et l'engagement des porteurs.
- **Multidimensionnel :** Articule communication, information, sensibilisation, participation, concertation, négociation, confrontation, revendication...

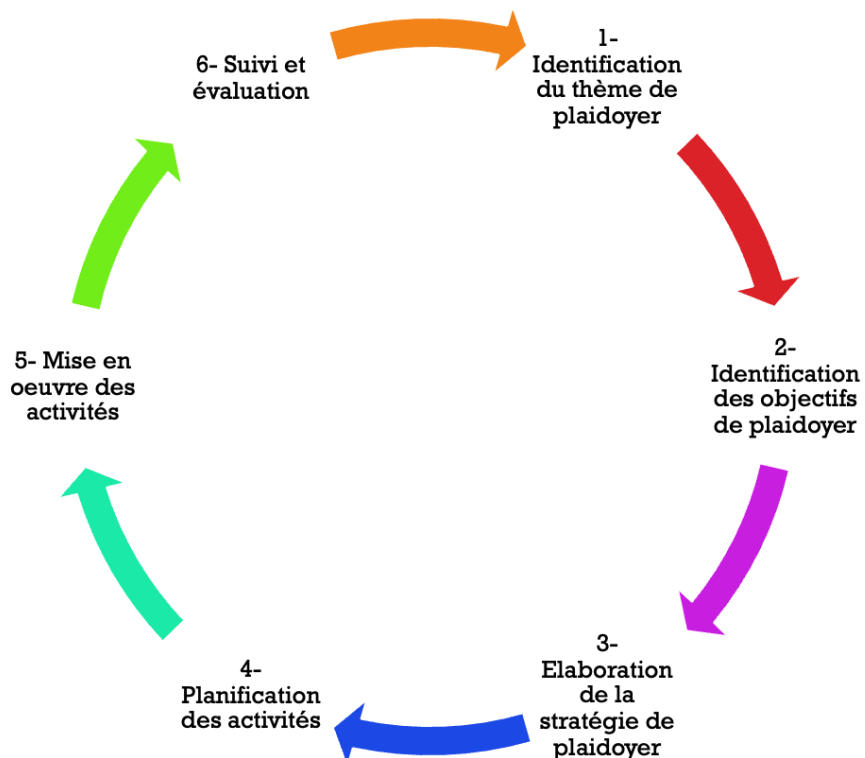
Cycle du plaidoyer d'un projet (ou d'une campagne de plaidoyer) :

Lorsque l'on engage une action de plaidoyer, il est important de comprendre que **le but de plaidoyer est rarement complètement atteint**. C'est un idéal à atteindre.

- Pour faciliter les choses, on définit d'abord **le thème général du plaidoyer**, qu'on découpe en plusieurs objectifs spécifiques qui seront concrètement atteints.
- Il convient ensuite d'identifier **les cibles de plaidoyer visées**. On établit une liste des parties prenantes, c'est-à-dire des institutions, organisations, personnes physiques ayant un intérêt relatif à la problématique à cartographier selon leur degré de soutien et leur influence (cf. modèle matrice des parties prenantes). On identifie également les soutiens et partenaires de plaidoyer notamment auprès de nos réseaux, qui pourraient prendre part à nos actions et les relayer.
- Enfin, il faut **planifier les activités** de notre campagne de plaidoyer en suivant les calendriers (législatif, électoral, date symbolique) qui pourraient influencer notre stratégie. On établit alors un plan de plaidoyer qui nous servira de feuille de route tout au long de l'année.



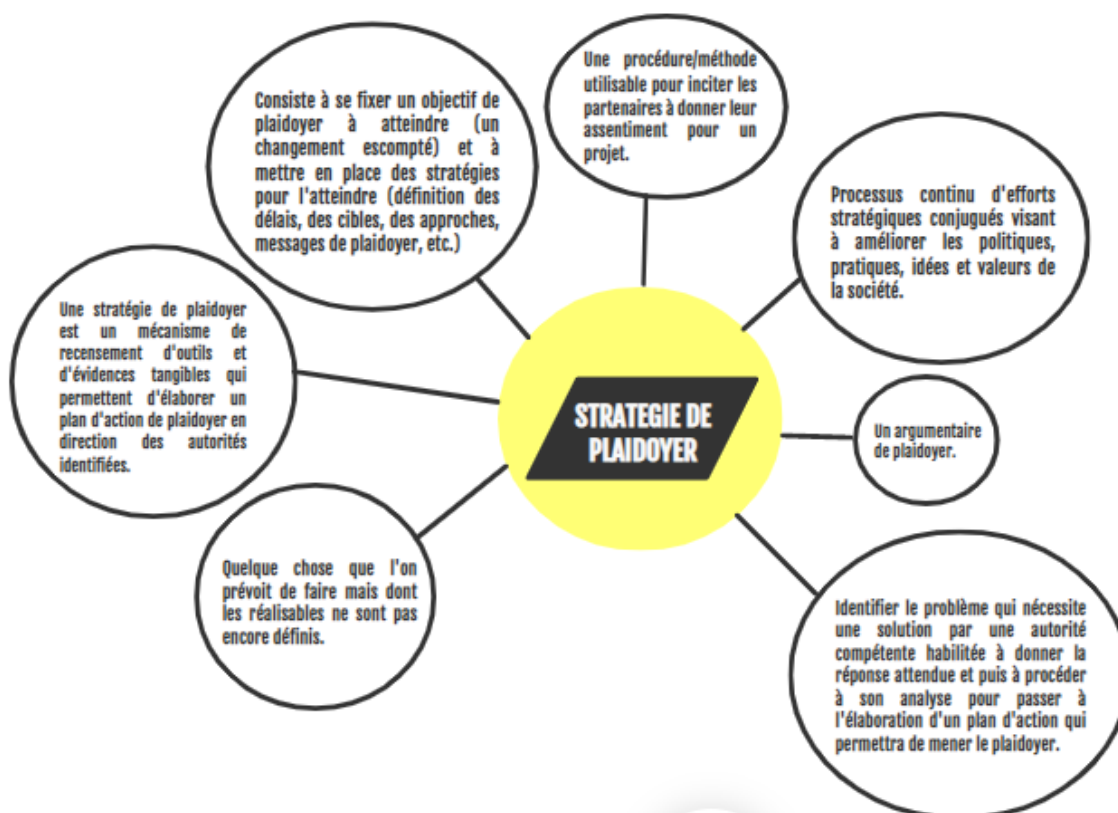
- Une fois les activités menées, une **évaluation des activités** est réalisée.





Partie II : Construire une stratégie de plaidoyer

La définition de la stratégie de plaidoyer selon les participant.e.s: (retour du questionnaire envoyé en amont de la formation)



Qu'est ce qu'une stratégie de plaidoyer?

Une stratégie de plaidoyer sert à mieux structurer les actions de plaidoyer d'une organisation. Ce document expose le positionnement d'une organisation quant au plaidoyer, soit la définition qu'elle décide de lui donner, en quoi il répond à ses valeurs et sa mission, quelle approche l'organisation décide d'adopter, les moyens et ressources qui y sont alloués, etc.

I. Identification du thème de plaidoyer

Cette étape devra répondre à la question : **Que voulons-nous changer ?**

On part d'un constat problématique que l'on tourne en déclaration positive générale. Cela devient le but du plaidoyer ou objectif général. **Il est rarement atteint, car c'est un objectif de long terme**, un idéal à atteindre.

1.1. Produire une information de référence / Établir un diagnostic de départ

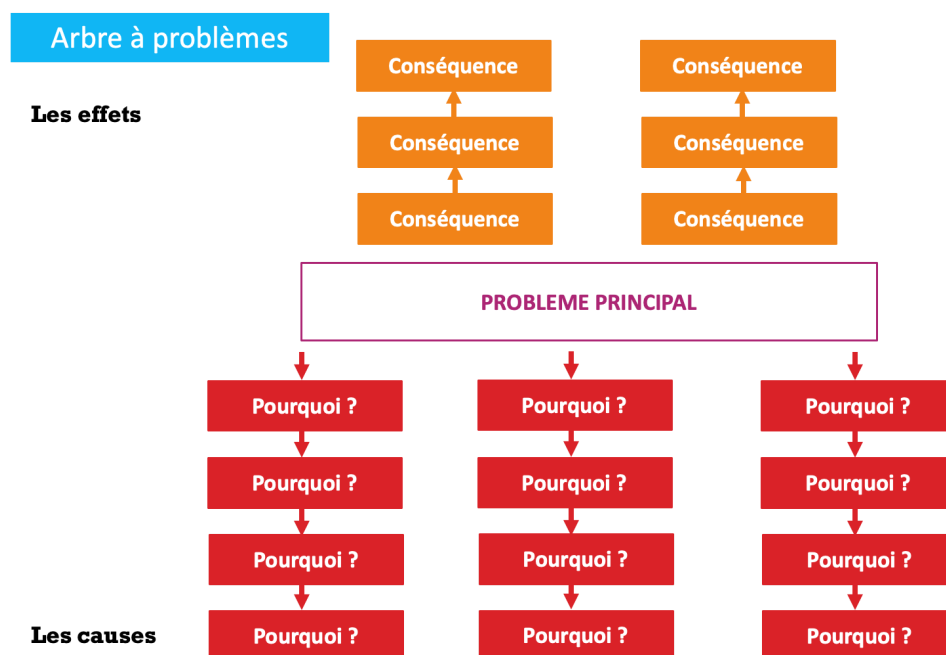
Il faut réaliser un diagnostic de départ afin de réaliser une **information de référence** (c'est-à-dire la base de l'ensemble de la démarche de plaidoyer, à disposition des acteurs impliqués dans la campagne).

Pour cela, on cherche à répondre aux questions suivantes :

- **Qui est affecté par la problématique ? Les plus affectés ? Qui perd quoi ? Qui gagne quoi ?**
- **Quelles sont les conséquences de la problématique pour les individus affectés ? leur famille ? les OSC ? la société en général ?**
- **Quels sont les obstacles empêchant de s'attaquer aux problèmes ? Comment les dépasser ?**
- **Quelle est l'histoire de cette problématique ? Quels efforts ont déjà été entrepris par le passé ? Avec quels résultats ?**

L'idée est d'analyser le problème en profondeur, en comprendre les causes et les conséquences. Pour faciliter le raisonnement, on peut s'aider d'un **arbre à problèmes** et/ou de **la technique des tiroirs « mais pourquoi ? »**.

L'arbre à problème :





Fonctionnement :

- 1) Traduire la mission de l'organisation en un problème principal
- 2) Inscrire toutes les conséquences de ce problème
- 3) Chercher les causes du problème grâce à la technique des tiroirs "mais pourquoi?"

La technique des tiroirs :

Partir du problème principal et se poser la question "**mais pourquoi?**" autant de fois que nécessaire.

En complément de cette première réflexion, il faut concentrer des *informations, chiffres, statistiques, citations, témoignages* etc. sur la problématique qui pourront être réutilisés tout au long de la stratégie de plaidoyer comme base argumentaire.

1.2. L'analyse SWOT

Établir une **analyse SWOT** permet d'avoir une **bonne compréhension des facteurs internes et externes** pouvant influencer sur le succès de la campagne de plaidoyer.

INTERNE		EXTERNE	
Points forts (strengths)		Opportunités (opportunities)	
Points faibles (weakness)		Menaces (threats)	

Il faut notamment prendre en compte :

- L'importance du thème (sur le plan social, éthique, culturel, économique...)
- Le public touché
- Les possibilités de succès
- Les possibles ressources
- La compatibilité du thème avec le mandat de l'organisation

Le but de l'analyse SWOT ici n'est pas de convaincre autrui mais de **vérifier qu'il est utile de mener la campagne de plaidoyer.**

2. Identification des objectifs de plaidoyer

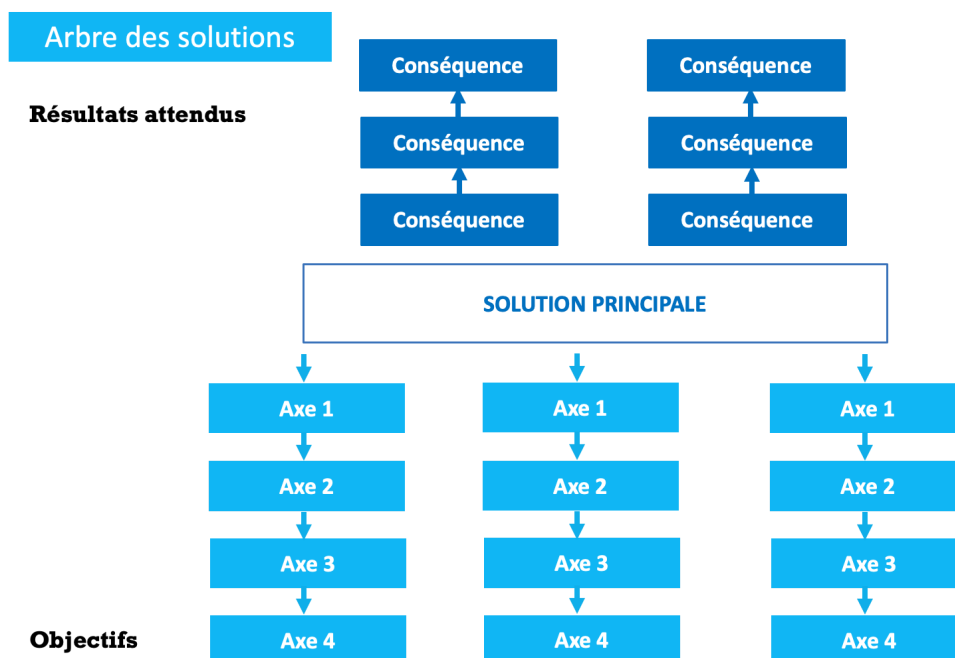
En raison de ressources limitées, le but de plaidoyer ne pourra être atteint. Il faudra le découper en plusieurs **objectifs spécifiques ou objectifs de changement** qui seront concrètement atteints. Afin d'établir une liste des

objectifs de changement, on peut établir un **arbre des solutions** et un **tableau des solutions** :

Tableau des solutions :

	Niveau local	Niveau national	Niveau international
Quels sont les problèmes, les causes, les conséquences ?			
Quelles sortes de changement souhaite-t-on ?			
Qui a besoin de changer ?			

Arbre des solutions :



Fonctionnement :

- 1) Reprendre l'arbre à problème

- 2) Positiver chaque cause puis la politiser pour en faire un axe de plaidoyer (une demande politique).
- 3) Identifier les axes stratégiques les plus pertinents pour répondre au problème principal.

En raison du grand nombre potentiel d'objectifs spécifiques (si beaucoup de solutions sont possibles), on peut être amené à devoir choisir parmi les solutions selon :

- leur impact potentiel sur la problématique
- leurs perspectives de réussite
- leur sens au plan interne
- leur sens au plan externe

Les objectifs de plaidoyer doivent être **SMART** et précis (avec qui, comment, dans quels délais...) :

- **Spécifiques** : Pas de grand discours ou de mots fourre-tout
- **Mesurables** : Précis quant à *qui ? quoi ? quand ? où ? comment ?*
- **Atteignables** : Pas seulement sur le long terme. Il faut des objectifs spécifiques à court et moyen terme comme des jalons permettant de vérifier que la stratégie avance bien.
- **Réalistes** : Notamment en terme de nombre et nature des personnes à influencer. Il faut être réaliste quant à nos capacités et ressources.
- **Temporellement définis** : Basés sur un agenda défini (=chronogramme) prenant en compte les dates butoirs, anniversaires, journées internationales, le calendrier électoral/parlementaire etc.

Exemples:

- **Recommandation SMART:**

“Au Parlement européen: Demander à la Commission des droits de la femme et de l'égalité des genres (FEMM) de se rendre à Buenaventura lors de sa visite en Colombie en juin 2023 et à exprimer sa préoccupation concernant la situation des femmes, des jeunes et des filles, notamment dans les communautés indigènes et afrodescendantes auprès des autorités colombiennes.”

- **Recommandation non SMART:**

“Aux autorités locales: Mettre en œuvre des programmes de santé mentale axés sur les enfants, les jeunes et les femmes. “



3. Elaboration de la stratégie de plaidoyer

3.1. Analyse des parties prenantes

- **Lister les parties prenantes :**

Il faut établir une liste des **parties prenantes**, c'est-à-dire des **institutions, organisations, personnes physiques ayant un intérêt relatif à la problématique** (au niveau local, régional et international) soit qu'ils **soient des acteurs** :

- **directs** (c'est-à-dire ayant un rôle formel dans la prise de décision relative à la problématique)
- **indirects** (c'est-à-dire pouvant contribuer de manière indirecte, notamment par l'influence, la pression, le conseil ou l'information, à la prise de décision)
- **formels** (c'est-à-dire membres des mécanismes de décisions relatifs)
- **informels** (c'est-à-dire exerçant de facto un pouvoir bien que en dehors des mécanismes de décisions relatifs, par exemple les pouvoirs religieux)
- **décideurs et influenceurs**

L'analyse des parties prenantes doit inclure pour chaque acteur une analyse :

- **Des effets négatifs** (ce que l'acteur a à perdre si le plaidoyer réussit)
- **Des effets positifs** (ce que l'acteur a à gagner si le plaidoyer réussit)
- **Des ressources mobilisables/à développer** pour le convaincre

- **Catégoriser et cartographier les parties prenantes**

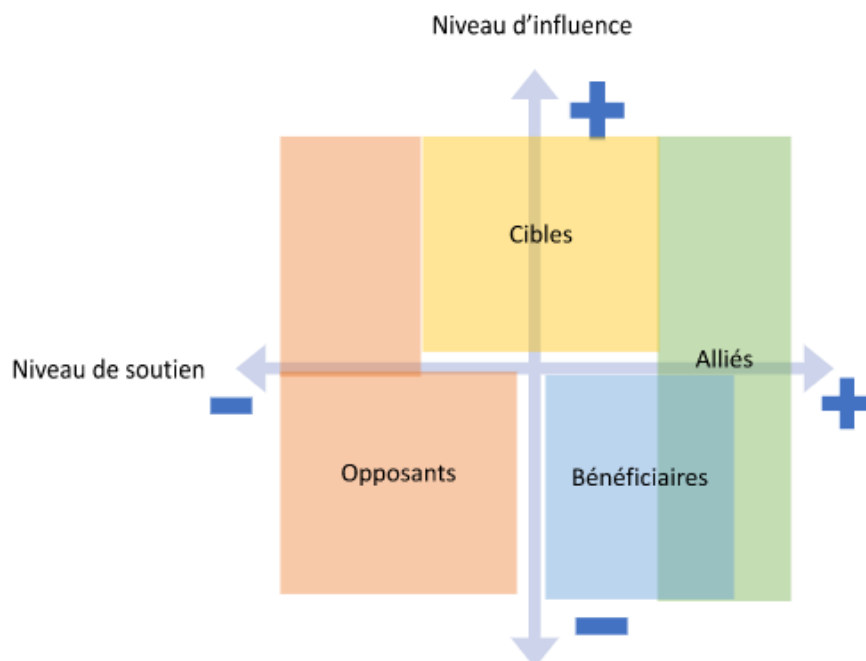
A partir de cette liste, il faut **catégoriser les parties prenantes** selon qu'elles soient:

- cibles de plaidoyer (= décideurs à convaincre)
- bénéficiaires
- opposants
- alliés

On utilise une **cartographie des parties prenantes / matrice du pouvoir et de la volonté** afin de les cartographier selon leur degré d'influence (**pouvoir**) et leur favorabilité au plaidoyer (**volonté**).

Pour cartographier les acteurs, on se fonde sur des éléments probants (déclarations publiques, prise de positions, recherches, entrevues, observations...). La cartographie des parties prenantes doit contenir les trajectoires de changement (ce que l'on attend comme changement, ce que l'on aimerait, ce que l'on adorerait)

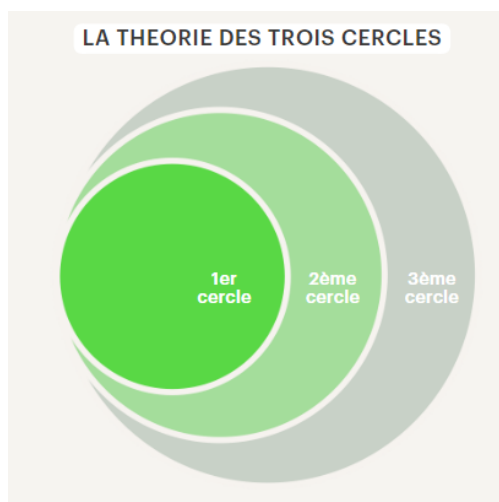
Matrice du pouvoir et de la volonté :



Durant cette étape, on réfléchit également aux **potentiels soutiens et partenaires de plaidoyer**, notamment au sein de nos réseaux. **Le plaidoyer est une démarche collective**; les activités entreprises peuvent être relayées et soutenues par d'autres organisations œuvrant dans le même domaine.

- **Etablir une stratégie d'influence**

On peut établir une **théorie des trois cercles** afin de voir les voies d'influences mobilisables pour convaincre la cible de plaidoyer :





Pour atteindre les cibles de plaidoyer, on peut utiliser **la théorie des trois cercles**. Cette théorie permet de **catégoriser les différentes cibles de plaidoyer, afin de déterminer comment les atteindre**. Les cibles du **1er cercle** sont les plus faciles à atteindre (contact de notre carnet d'adresse), alors que les cibles du **3e cercle** sont difficilement atteignables, voire hors de portée. L'entretien d'une bonne visibilité auprès des cibles du **2e cercle** est crucial en ce qu'il permettra d'atteindre indirectement les cibles du 3e cercle.

Les cibles du premier cercle sont celles avec lesquelles votre structure entretient des contacts directs ou indirects, qui **disposent elles-mêmes de contacts directs ou indirects avec les cibles du second cercle**. Par conséquent, votre structure a **la possibilité d'être en contact avec les cibles du second cercle par le biais des cibles du premier cercle**. Les **cibles du troisième cercle relèvent de l'inconnu** (difficilement atteignable ou hors d'atteinte). Cependant, il est possible de les **atteindre grâce aux cibles du premier et second cercles** qui peuvent disposer de liens directs ou indirects avec eux ou encore en passant **par la sollicitation directe ou la sensibilisation globale** (ex : campagne de sensibilisation)

Il existe plusieurs voies d'influences possibles (relations directes, relations indirectes, etc.). Il faut prioriser les voies à mobiliser selon :

- Le pouvoir de l'organisation sur la voie
- L'efficacité de la voie sur la cible

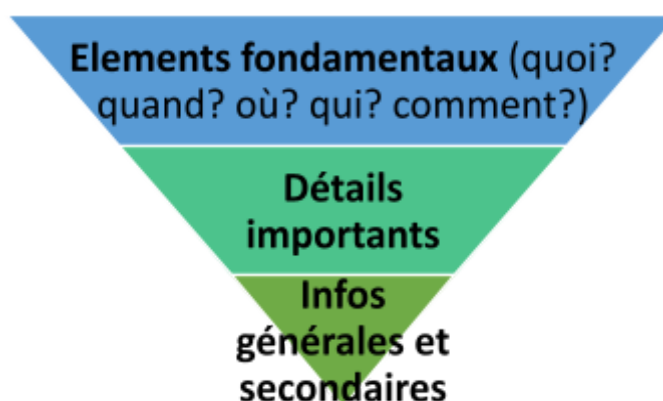
3.2. Elaboration du message

Il faut établir une **stratégie de communication** avec un **message**, une **manière de transmettre le message** pour chaque public ciblé. La stratégie de communication **peut viser à informer, persuader, pousser les gens à agir**.

- **Etablir le message principal / elevator speech**

Pour établir le message principal de la stratégie de plaidoyer, on applique la **méthode KISS (Keep It Short and Simple)** :

- 1- Faire un brainstorming des idées principales relatives à la thématique
- 2- Rassembler les éléments communs
- 3- Prioriser les idées pour que le **message puisse tenir en 1 minute** selon le modèle de la **pyramide inversée de la communication** :



4- Organiser les idées en objectifs, exemples, faits, recommandations
Les recommandations doivent être :

- Concises
- Claires
- Spécifiques
- Appropriées à l'interlocuteur
- Proactive / encourager à l'action

• **Etablir les messages spécifiques**

On distingue généralement trois publics :

- Décideurs /responsables politiques / faiseurs d'opinions
- Groupes / organisations intéressés par la problématique
- Grand public / opinion publique

Les **messages spécifiques** sont adaptés au public visé. Certains aspects du message principal sont alors accentués ou édulcorés pour mieux prendre en compte les intérêts, réticences du public cible. Ils doivent être percutant : slogan, phrases chocs, récits...

- **Qui sont les publics que l'on veut toucher ? Pourquoi communiquer avec eux ?**
- **Que savent-ils déjà ? Qu'est ce qui les intéresse ? Quels sont les messages les plus efficaces avec ces publics ? Que voulons-nous leur dire ?**
- **Comment les toucher ? Quel médium utiliser ?**

Type de public	Message	Manière de transmettre le message



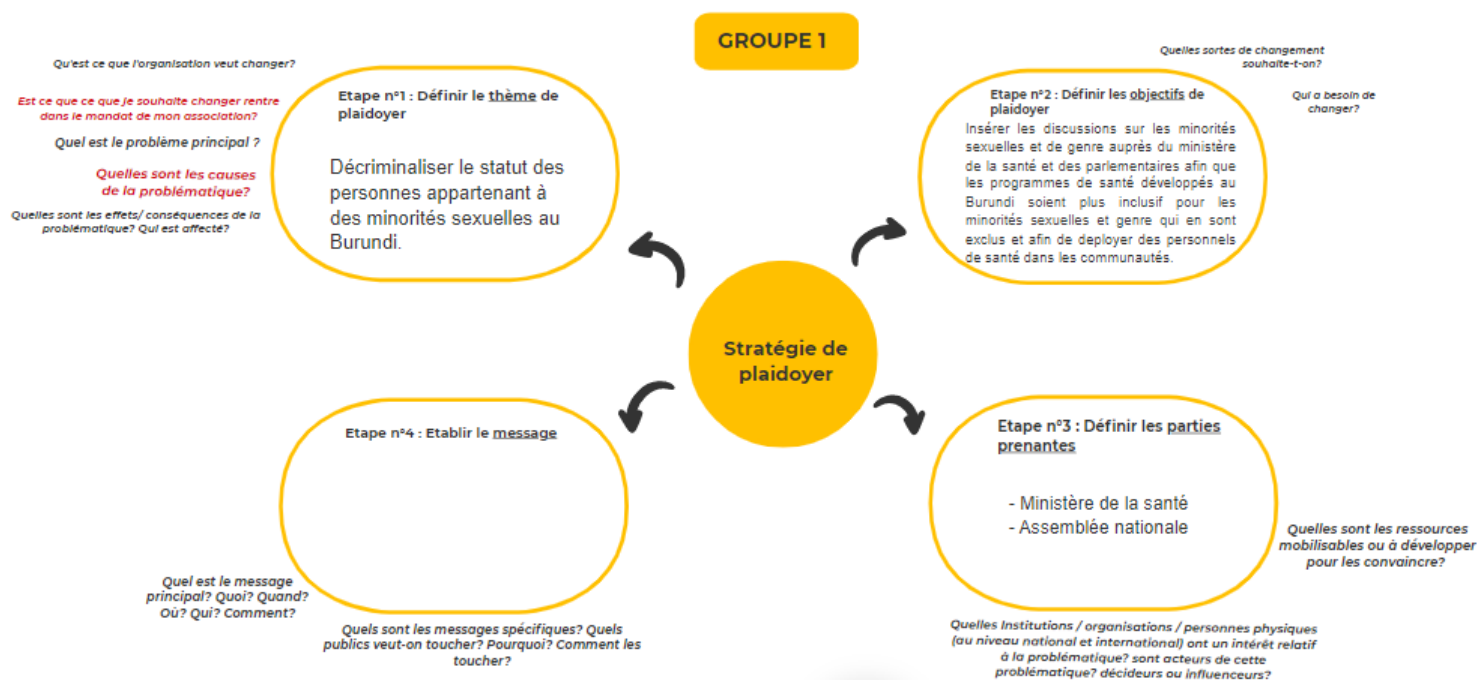
Pour choisir la manière il faut prendre en compte la **source** (qui transmet le message ?), le **format** (comment le message est transmis ?), le **timing** (quand le message est transmis ?) et le **lieu** (où le message est-il transmis ?)

Il faut :

- Connaître son public
- Connaître l'environnement de communication
- Etablir des messages simples et courts
- Se servir des faits, chiffres, citations, récits réels...
- Adapter le message au médium (son à la radio, visuel à la télévision et sur internet)
- Utiliser un langage fort, précis, percutant et des verbes d'action
- Présenter des solutions
- Ne pas surcharger d'infos

Stratégies de plaidoyer construites pendant la formation:

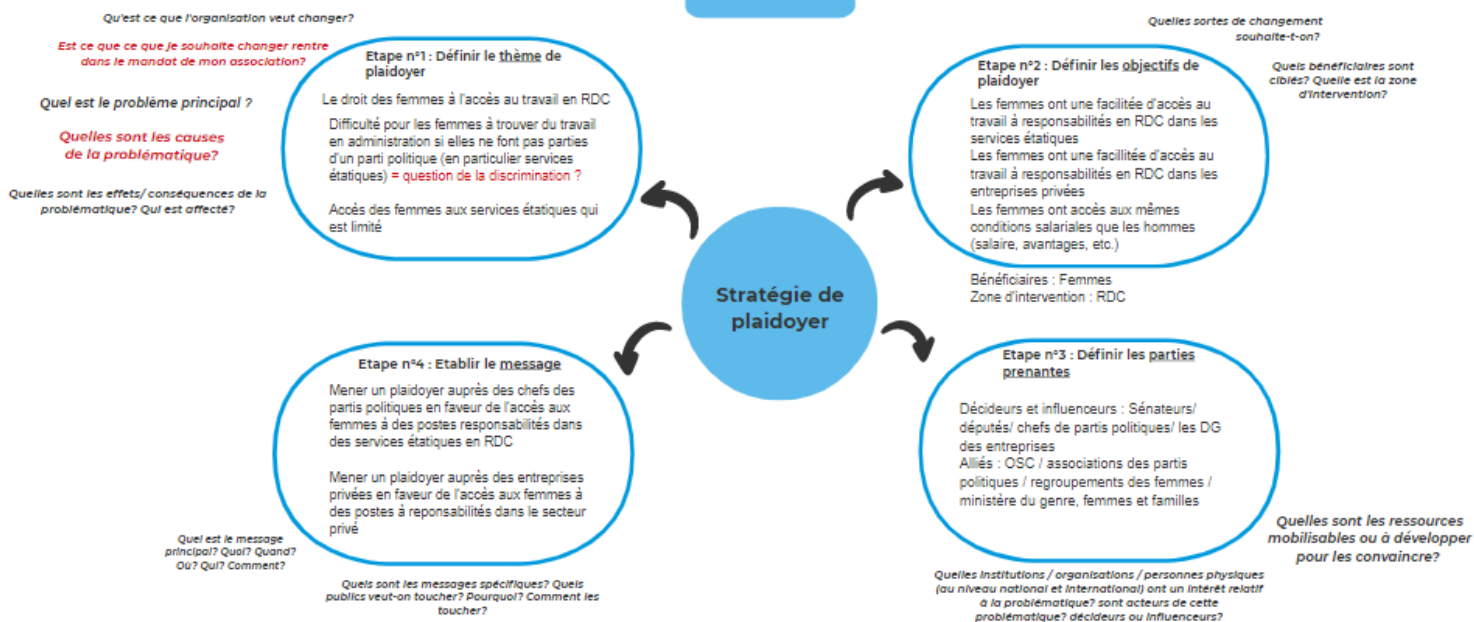
<https://app.klaxoon.com/join/EFKH6RW>



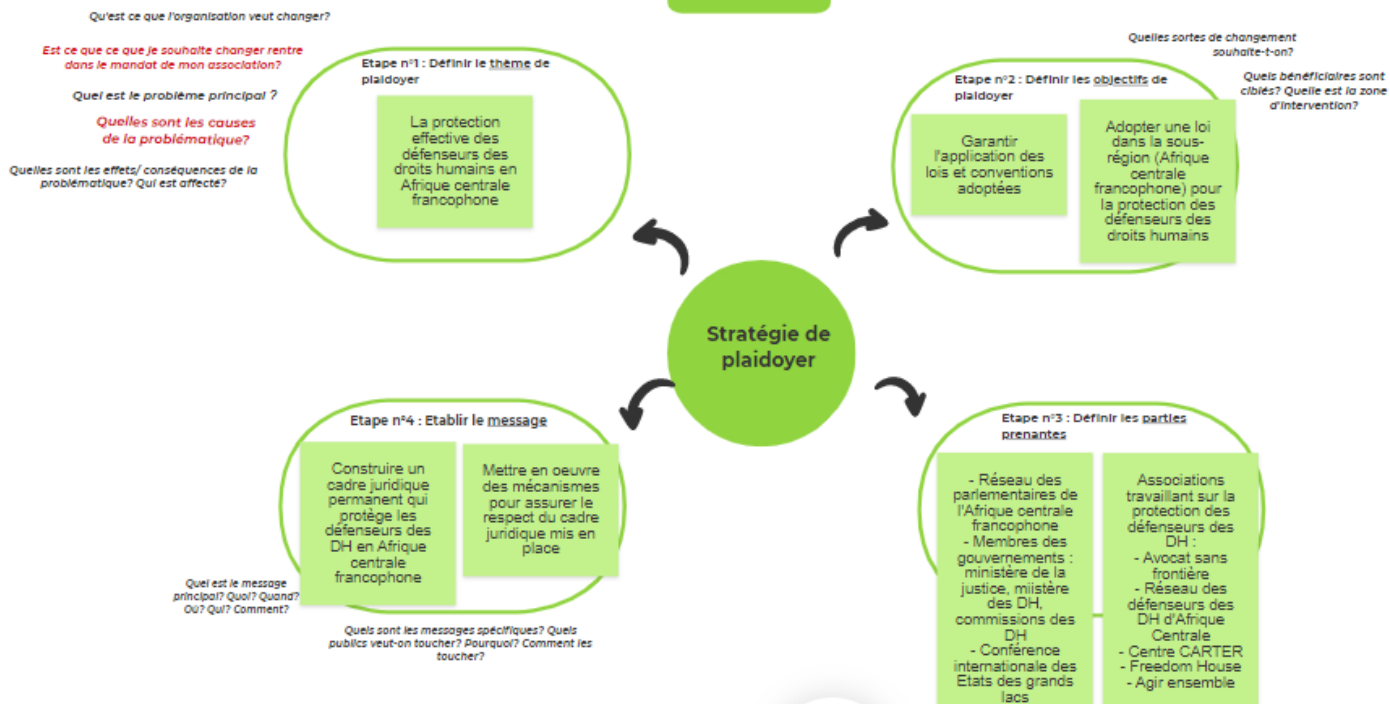


AGIR ENSEMBLE POUR LES DROITS HUMAINS

GROUPE 2



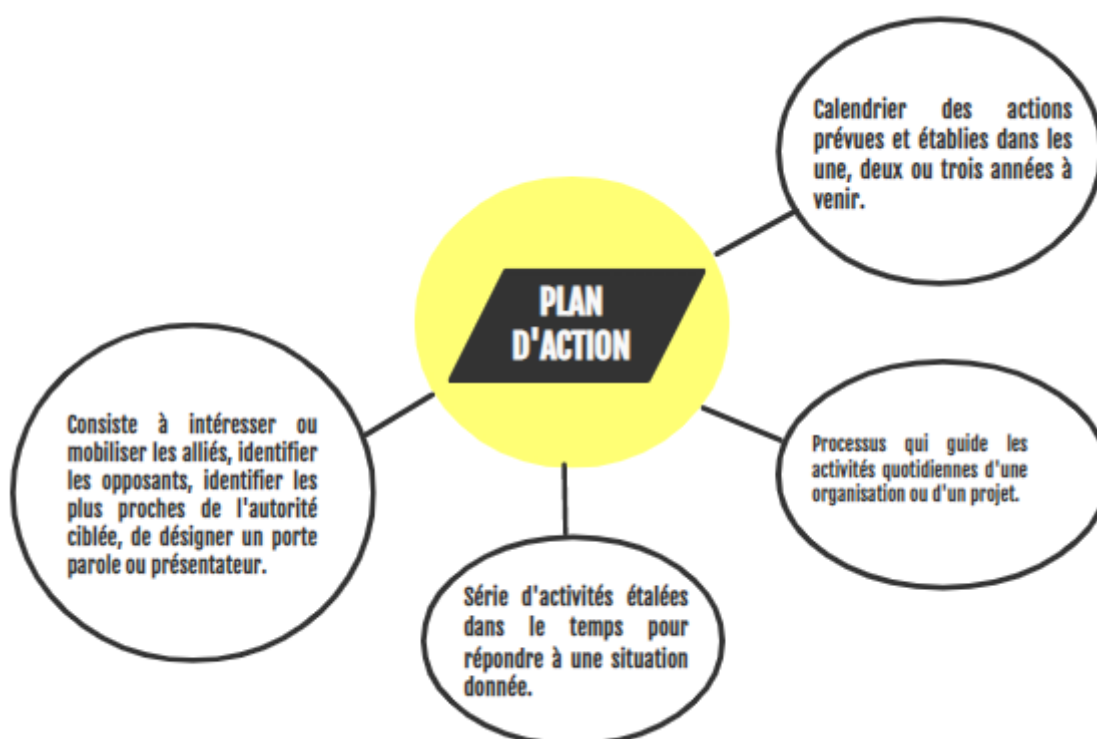
GROUPE 3





Partie III : Construire un plan de plaidoyer

La définition du plan de plaidoyer selon les participant.e.s: (retour des questionnaires envoyés en amont de la formation)



Qu'est ce qu'un plan de plaidoyer / plan d'action?

Le plan d'action est un document interne qui accompagne une stratégie de plaidoyer. Il a pour but de décliner la stratégie en un cadre d'actions concrètes inscrites dans le temps pour atteindre un objectif et un résultat précis.

1. Planification des activités

A partir des éléments précédents il faut **décider des activités à mener** (*lobbying, rapports, notes de position, négociations, campaigning, conférences, ateliers, lettres, manifestations...*) pour transmettre le message au public visé et l'influencer.

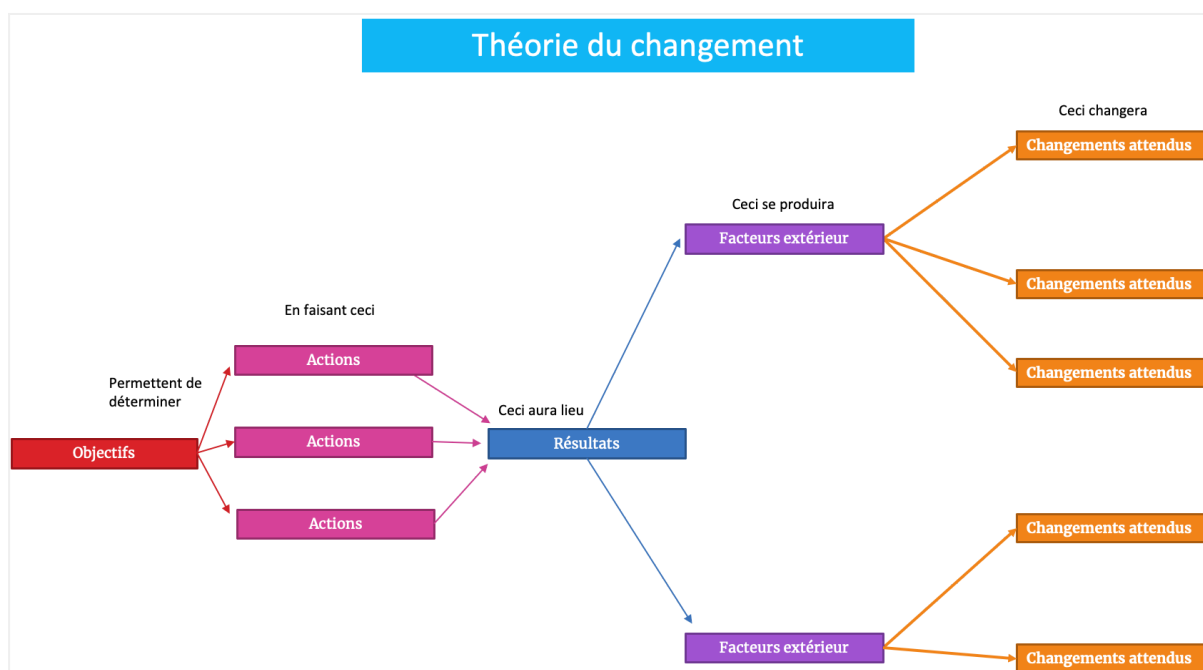
1.1. Théorie du changement

On peut établir une **théorie du changement** pour se demander ce que



permettront d'obtenir nos actions et donc prioriser les actions à mener.

Cela permet d'évaluer si les activités envisagées sont suffisantes/nécessaires/efficaces



1.2. Etablir un chronogramme / plan de plaidoyer

En plaidoyer, le *timing* est essentiel. Il faut donc **planifier les activités (chronogramme/plan de plaidoyer)** en suivant les calendriers qui peuvent influencer notre stratégie (calendrier politique, calendrier électoral, calendrier législatif, date symbolique, journée internationale...).

Il faut :







- Connaître et comprendre le processus décisionnel à influencer et son calendrier.



AGIR ENSEMBLE

POUR LES DROITS HUMAINS

Dates clés	Période	Activités	Objectifs	Résultats attendus	Cibles	Responsables
	Janv.-mars 22	Faire ceci			Ministre de ceci	Mme Machin + M. Bidule
Journée internationale de ça	Mars-Avril 22	Faire cela			Agence de cela	Mme Machin
	Juin 22	Faire ci			M. Truc	M. Bidule
	Juil. 22	Faire ça			M. Lui	Mme Trucmuche

Plan de plaidoyer					
Domaine	Outil proposé	Date	Cible	Ressources	Responsables
					



AGIR ENSEMBLE POUR LES DROITS HUMAINS

Plans de plaidoyer construits pendant la formation:

<https://app.klaxoon.com/join/EFKH6RW>

GROUPE 1

Événement clé	Période/Date	Actions de plaidoyer	Cibles	Résultats attendus	Personne/organisation en charge	Moyens/ressources nécessaires	Objectifs
Journée internationale des minorités sexuelles et de genre	17 mai 2023	Webinaire avec différents acteurs Rapport sur plusieurs pays (Cameroun, Burundi)	Autorités européennes (sous-commission des DH du Parlement européen) Comité des DH des Nations Unies	Loi visant à la protection des minorités sexuelles et de genre	Membres du réseau DEFI 3	- Coûts de mise en page / impression / coûts de traductions - Coût logiciel visio	La reconnaissance du statut des minorités sexuelles et de genres.
Prochaine rencontre de la CADHP à Banjul	Mai 2023	Soumission de recommandations auprès de l'UA	UA CADHP	Des discussions sont entrainées entre les EM de la CADHP en vue d'adopter des lois spécifiques sur la reconnaissance des minorités sexuelles et de genre	Membres du réseau DEFI 3 Plateforme Unity	- Coûts de déplacements et d'hébergements - Perdiem - Coût liés à l'octroi du statut d'observateur	



AGIR ENSEMBLE

POUR LES DROITS HUMAINS

GROUPE 2

Événement clé	Période/ Date	Actions de plaidoyer	Cibles	Résultats attendus	Personne/organisation en charge	Moyens/ ressources nécessaires	Objectifs
Une loi est en cours de discussion au Parlement pour permettre aux femmes d'avoir accès aux postes à responsabilités en RDC La prochaine rencontre des sénateurs sur un projet de loi en cours relatif aux droits des femmes au travail (accès) Journée internationale des femmes	mai 2023	des événements de sensibilisation se conduits avec d'autres OSC (y compris organisations transféministes) des rencontres institutionnelles Préparer une note de position (contexte + recommandations)	Sénateurs/ députés/ opinion publique	La loi est adoptée	OSC congolaise (seule ou avec d'autres OSC identifiées en partenariat)	Budget événement (la salle, le coût des déplacements des intervenants...)	
	mai 2023	Organiser des rencontres avec les sénateurs pour participer au projet Organiser un événement pour vulgarisation des textes de lois relatifs aux droits des femmes à l'accès au travail.	Sénateurs	Le projet de loi est adopté et est accompagné d'un mécanisme de contrôle effectif de l'accès des femmes au travail sans discrimination	OSC congolaise (seule ou avec d'autres OSC identifiées en partenariat)	Le coût des déplacements, le coût des rencontres	
	8 mars 2023	Organiser un atelier de rencontre national avec des acteurs clés des OSC pour valider un plaidoyer pour intégrer les femmes transgenres dans la société (création outil de plaidoyer + procédure) avec un plaidoyer auprès du ministère				OSC congolaise et Plateforme Unity	

GROUPE 3

Événement clé	Période/ Date	Actions de plaidoyer	Cibles	Résultats attendus	Personne/organisation en charge	Moyens/ ressources nécessaires	Objectifs
Session extraordinaire avec les ministres de la conférence internationale des Etats des grands lacs Événement national au Gabon - Campagne pour l'utilisation des instruments et jurisprudences nationales, régionales et internationales relatives aux DH	Mai 2023	Présentation du cahier des charges des ONDH aux ministres de la justice en faveur d'une loi de protection des DH	Ministres de la justice participants à la conférence	Les gouvernements des Etats membres de la conférence, s'engagent à appliquer les recommandations des ODDH en faveur de la protection des défenseurs des DH	Consortium d'associations travaillant sur la protection des défenseurs des DH : - Avocat sans frontière - Réseau des défenseurs des DH d'Afrique Centrale - Centre CARTER - Freedom House - Agir ensemble	Documentation, rapports juridiques, rapports des ONG/associations faisant état des violations	Assurer la protection effective des défenseurs des droits humains en Afrique centrale francophone
	Du 17 au 18 avril 2023	Présentation des engagements étatiques déjà pris en faveur de la protection des défenseurs DH + présentation des violations pour montrer leur non respect	Les commissions nationales de droits humains	Un mécanisme de suivi est mis en place		Impressions Frais de déplacement, perdiem, logement	



AGIR ENSEMBLE
POUR LES DROITS HUMAINS

2. Mise en œuvre des activités

Conformément au chronogramme établi, et en fonction des changements de contexte et de calendrier opérés, les activités de plaidoyer sont mises en œuvre et repensées.

Partie IV : Suivi et évaluation

Cette dernière étape est importante. Il faut établir des indicateurs afin de suivre et d'évaluer l'impact des activités de plaidoyer. Cette évaluation permet d'identifier les bonnes pratiques qui ont été mises en œuvre dans la stratégie de plaidoyer. Inversement, elle permet aussi de mettre en évidence les faiblesses de la stratégie.