

# Pouvoir, peuple et politique : **UNE NOUVELLE TRAME**

## **Le Guide d'action du plaidoyer et de la participation citoyenne**

Lisa VeneKlasen et Valerie Miller

Coédité par : Debbie Budlender et Cindy Clark

World Neighbors  
4127 NW 122nd Street  
Oklahoma City, Oklahoma  
73120-8869, U.S.A.  
[www.wn.org](http://www.wn.org)

## Autres publications de World Neighbors

From the Roots Up: Strengthening Organizational Capacity through Guided Self-Assessment (2000)

Gender and Decision Making: Kenya Case Study (2000)

Integration of Population & Environment (1998)

Integration of Population & Environment II : Ecuador Case Study (1999)

Reasons for Resiliency: Toward a Sustainable Recovery after Hurricane Mitch (2000)

Two Ears of Corn: A Guide to People-Centered Agricultural Improvement (1982)

World Neighbors In Action: A Newsletter for Development Practitioners (biannual)

Nous adressons nos plus vifs remerciements à la Fondation Ford, à Shaler Adams, ainsi qu'à l'USAID (U.S. Agency for International Development) pour le soutien généreux qu'ils ont apporté à ce projet. La présente publication ne reflète pas nécessairement les points de vue de The Asia Foundation, de World Neighbors, ni d'aucune autre personne ou entité ayant contribué financièrement à la réalisation de ce projet.

*Pouvoir, peuple et politique : une nouvelle trame* est une publication de World Neighbors  
© 2002, The Asia Foundation, San Francisco et Lisa VeneKlasen, Washington, D.C.  
ISBN 0-942716-17-5

Nous vous encourageons à copier ce guide pour votre usage personnel mais aussi pour le partager avec votre entourage. Toutefois, nous vous serions reconnaissants de nous notifier tout projet de reproduction partielle ou intégrale de ce guide pour une large diffusion. Par ailleurs, nous vous demandons de ne pas vendre des copies de ce guide sans autorisation.

Pour obtenir l'autorisation de reproduire une partie ou l'ensemble de cette publication, contactez :

World Neighbors  
4127 N.W. 122nd Street  
Oklahoma City, OK  
73120-8869, U.S.A.  
Téléphone : (405) 752-9700  
Télécopie : (405) 752-9393  
Email : [actionlearning@wn.org](mailto:actionlearning@wn.org)



**The Asia Foundation**

Conçu et réalisé par : Catheryn Koss  
Couverture conçue par : Media Plus Design  
Illustrations : Marcelo Espinoza Inostroza (KCat)  
Imprimé par Paragon Press, Inc., Oklahoma City

## Table des matières

<b>Remerciements</b> .....	<b>ix</b>
<b>Avant-propos</b> .....	<b>xi</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>1</b>
À qui s'adresse le Guide d'action ? .....	1
Quelle approche du plaidoyer le Guide propose-t-il ? .....	1
Sources conceptuelles et pratiques du Guide d'action .....	2
Utilisation du Guide d'action .....	3
Conseils aux utilisateurs .....	5
<b>PREMIÈRE PARTIE : COMPRÉHENSION DE LA POLITIQUE</b>	
<b>Chapitre 1 : Politique et plaidoyer</b> .....	<b>11</b>
Quelques réflexions sur la politique .....	12
Exercice : Qu'est-ce que la politique ? .....	14
Qu'est-ce que le plaidoyer ? .....	17
Exercice : Différentes conceptions du plaidoyer .....	18
Exercice : Définition du plaidoyer .....	20
Autres définitions du plaidoyer .....	21
Définition du plaidoyer par le Guide d'action .....	22
Qu'entendons-nous par plaidoyer de droits ? .....	24
<b>Chapitre 2 : Démocratie et citoyenneté</b> .....	<b>25</b>
La démocratie dans un monde en évolution .....	25
Débat autour de la démocratie .....	27
Exercice : Qu'est-ce que la démocratie ? .....	28
Les citoyens en tant qu'« artisans et concepteurs » .....	29
Exercice : Qu'est-ce qu'un « bon » citoyen ? .....	31
Droits et devoirs du citoyen .....	32
Exercice : Droits et devoirs des citoyens .....	33
Citoyenneté et droits : Quelques tensions .....	34
Perceptions du pouvoir et stratégies de changement politique .....	34
Transformation des stratégies .....	37
<b>Chapitre 3 : Pouvoir et émancipation</b> .....	<b>39</b>
Description du pouvoir .....	40
Exercice : Identification des sources et utilisations du pouvoir .....	42
Exercice : Sentiment de pouvoir et d'impuissance .....	44
Expressions du pouvoir .....	45
Pouvoir, plaidoyer et conflit .....	46
Différents niveaux de pouvoir politique .....	47
Autres réflexions sur les aspects publics et privés du pouvoir politique .....	51
Analyse et exploration des différents niveaux du pouvoir .....	52
Qu'est-ce que l'émancipation ? .....	53
Conflits et risques liés à l'émancipation .....	54
Cadres d'émancipation .....	55
La structure Chaz (Aha!) .....	56
Mesure de l'émancipation .....	57
<b>Chapitre 4 : Élaboration des stratégies d'émancipation</b> .....	<b>59</b>
Pourquoi la constitution de groupes d'intérêts est-elle essentielle pour le plaidoyer ? .....	59
Qu'entendons-nous par « groupes d'intérêts » ? .....	60
Influence des groupes d'intérêts sur les stratégies .....	60
Qu'est-ce que la conscience politique ? .....	61
Acquisition d'une conscience politique : s'inspirer de la théorie et de la pratique de l'éducation populaire .....	63

Les quatre stades de la conscience .....	64
Caractéristiques de l'apprentissage participatif .....	66
Le processus de dialogue .....	68
Codes : ouvrir une discussion sur des problèmes difficiles .....	68
Remarque : Étapes du processus de dialogue .....	69
Autres méthodes de pédagogie participative .....	71
Émancipation et différence : l'approche genre.....	72
Cadre du Guide d'action .....	74

## DEUXIÈME PARTIE : PLANIFICATION DU PLAIDOYER

<b>Chapitre 5 : Les principes fondamentaux de la planification du plaidoyer citoyen .....</b>	<b>81</b>
Qu'est-ce que la planification du plaidoyer ? .....	81
Différences entre la planification du plaidoyer et les autres types de planification .....	82
Étapes ou « moments » importants de la planification du plaidoyer .....	83
L'importance de la participation dans la planification du plaidoyer .....	85
Rendre la participation efficace .....	86
Niveaux de la planification du plaidoyer : de l'échelle locale à la sphère mondiale .....	90
<b>Chapitre 6 : Phase de planification n°1 : Le regard introspectif .....</b>	<b>91</b>
L'introspection en quatre étapes .....	91
Étape 1 : Qui suis-je ? Identification de soi et de ses intérêts .....	92
Exercice : Canots de sauvetage .....	93
Exercice : La fleur de pouvoir .....	94
Exercice : Identification des préjugés politiques .....	96
Étape 2 : Qui sommes-nous en tant qu'organisation ? .....	97
Exercice : Quelle est notre vision politique ? .....	99
Étape 3 : Où allons-nous ? .....	103
Étape 4 : Comment les autres nous voient-ils ? Évaluation de la visibilité et de la crédibilité .....	103
Points de contrôle de la crédibilité auprès des responsables politiques .....	104
Points de contrôle de la crédibilité auprès des groupes d'intérêts .....	107
<b>Chapitre 7 : Phase de planification n°2 : Comprendre la situation globale .....</b>	<b>109</b>
Analyse du paysage politique .....	109
Exercice : Analyse structurelle .....	111
Exercice : Identification des personnes influentes .....	114
L'état, le marché, la société civile et la famille .....	116
Exercice : Analyse historique du paysage politique .....	118
Comprendre les transitions dans le paysage politique .....	121
Quel plaidoyer pour quel moment de transition ? .....	121
Analyse approfondie de la société civile .....	123
<b>Chapitre 8 : Phase de planification n°3 : Identifier et définir les problèmes .....</b>	<b>125</b>
Comprendre les problèmes pour planifier le plaidoyer .....	125
L'énoncé du problème : la nécessité d'être précis .....	127
Exercice : Anatomie d'un problème .....	128
Comment aborder avec précision les problèmes et les groupes d'intérêts ? .....	130
Former des groupes d'intérêts pour définir les problèmes.....	131
Exercice : Soulever les questions et discuter des problèmes .....	132
Approches participatives spécifiques .....	134
Profil d'accès et de contrôle .....	137
Outils d'identification des problèmes .....	138
Autres considérations sur les évaluations participatives.....	140
Autres considérations sur les groupes de discussion .....	142
Utilisation des groupes de discussion pour la pratique de la citoyenneté .....	144

<b>Chapitre 9 : Phase de planification n°4 : Analyser les problèmes et définir des solutions prioritaires</b> .....	<b>147</b>
Exercice : Analyse des groupes prioritaires .....	149
Exercice : Identification et hiérarchisation des problèmes .....	150
Exercice : Causes, conséquences et solutions .....	152
Exercice : Analyse de l'arbre des problèmes .....	154
Exercice : Analyse structurelle des problèmes .....	156
Des problèmes aux solutions .....	158
Exercice : Points de contrôle pour le choix d'une solution .....	159
<b>Chapitre 10 : Phase de planification n°5 : Élaborer les stratégies du plaidoyer</b> .....	<b>163</b>
Choix de la bonne stratégie .....	163
Différentes stratégies de plaidoyer selon le moment .....	164
Facteur temps : Adapter la stratégie en fonction du moment .....	166
Élaboration de stratégies alternatives .....	167
Exercice : Faire l'historique d'un problème .....	168
Analyse en triangle : Élaboration de solutions juridiques et politiques .....	170
Exercice : Analyse en triangle et élaboration des stratégies .....	171
Comparaison et sélection de stratégies .....	175
Ébauche d'un premier ensemble de buts et d'objectifs du plaidoyer .....	176
Les dimensions d'une stratégie de plaidoyer citoyen .....	178
Intérêt stratégique .....	182
Exercice : Se focaliser sur les ressources du plaidoyer .....	184
<b>Chapitre 11 : Recherche de points d'articulation politiques et d'angles stratégiques</b> .....	<b>187</b>
Différents systèmes politiques et points d'entrée ... ..	188
Domaines et niveaux de processus d'élaboration des politiques .....	190
Phases de l'élaboration des politiques .....	192
Exercice : Analyse du système politique .....	194
Analyse et plaidoyer axés sur le budget .....	196
Élaboration de politiques internationales et opportunités de plaidoyer .....	198
Cadres de plaidoyer en faveur des droits des femmes .....	203
Plaidoyer sur les politiques et les pratiques des compagnies commerciales .....	205
Note sur la formulation d'alternatives politiques .....	206
<b>Chapitre 12 : Forces, alliés et adversaires</b> .....	<b>211</b>
Identification des forces en présence .....	211
L'analyse FFOM : forces internes et externes <sup>1</sup> .....	211
Exercice : La FFOM en pratique : .....	214
Exercice : Analyse des forces et des faiblesses .....	216
La carte des pouvoirs : identification des acteurs et des positions .....	218
Exercice : Identifier les forces .....	219
Classification des amis et des ennemis : cibles, alliés et adversaires .....	221
Analyse de la cible du plaidoyer .....	223
 <b>TROISIÈME PARTIE : PRATIQUE DU PLAIDOYER</b>	
<b>Chapitre 13 : Messages et médias : Sensibiliser et persuader</b> .....	<b>231</b>
Pourquoi le plaidoyer médiatique ? .....	231
Conception d'un message .....	231
Exercice : Conception d'un message - Slogans .....	239
Plaidoyer médiatique .....	240
Points de contrôle pour une conférence de presse efficace .....	247
Exercice : Stratégies médiatiques .....	250
Autres médias de sensibilisation et d'éducation des citoyens .....	252

<b>Chapitre 14 : Sensibilisation et mobilisation</b> .....	<b>257</b>
Différentes méthodes de sensibilisation et de mobilisation ? .....	258
Élaboration de stratégies de sensibilisation et de mobilisation .....	260
Phases de mobilisation .....	262
Brochure d'informations sur les collectivités locales .....	263
Points de contrôle pour organiser une réunion publique .....	268
Le militantisme dans la sphère économique .....	271
Exercice : Points de contrôle pour planifier la mobilisation des citoyens .....	273
Étude de cas : Constitution de groupes d'intérêts et plaidoyer électoral .....	274
<b>Chapitre 15 : Manœuvrer de l'intérieur : le lobbying et la négociation</b> .....	<b>277</b>
Vers les sphères du pouvoir .....	277
Le lobbying : Accéder à la table .....	278
Exercice : Lobbying formel et informel .....	284
Exercice : présentation de notre cause aux décideurs .....	285
La négociation : Défendre notre cause .....	288
Exercice : Simulation de négociation .....	292
« Combines » et opérations calculées .....	295
<b>Chapitre 16 : Leadership pour le plaidoyer</b> .....	<b>299</b>
Rôles du leadership : formel et informel .....	299
Leadership et partage des responsabilités : « Affidamento » et pactes .....	300
Le leadership transformatif .....	301
Leadership pour le plaidoyer : combinaison de styles et d'approches .....	302
Exercice : Jeu de rôles sur les styles de leadership .....	304
Exercice : Qualités et aptitudes du leader .....	305
Leadership et travail d'équipe .....	306
Observations .....	308
<b>Chapitre 17 : Alliances et coalitions</b> .....	<b>311</b>
Difficultés des coalitions et des alliances <sup>2</sup> .....	313
Réflexions sur la formation de coalitions et d'alliances pour le plaidoyer .....	315
Structures décisionnelles d'une coalition .....	318
Exercice : Prise de décision dans les coalitions et les alliances .....	319
Éclatement des coalitions .....	323
Exercice : Jeu de rôles pour la résolution des conflits .....	324

## ANNEXES

<b>Annexe 1 : Conseils supplémentaires pour les planificateurs et les formateurs</b> .....	<b>327</b>
Premières étapes de la formation et de la planification .....	327
Utilisation du guide pour une analyse approfondie .....	328
Utilisation du guide pour une planification approfondie .....	329
Utilisation du guide pour la formation et l'apprentissage du plaidoyer .....	331
Création d'un processus d'apprentissage adapté : La sphère individuelle est aussi politique .....	333
<b>Annexe 2 : Compréhension du pouvoir</b> .....	<b>337</b>
Tracer les contours du pouvoir : Facteurs de discrimination .....	337
Exercice : Domination et subordination .....	340
<b>Annexe 3 : Bibliographie</b> .....	<b>341</b>

# Remerciements

Le présent ouvrage s'inspire de nos cinquante années d'expérience en matière de plaidoyer, de résolution des questions de genre, de droits de l'homme, d'éducation et de progrès social. De 1982 à ce jour, nous avons eu le grand bonheur de travailler comme militants, formateurs et organisateurs aux États-Unis et dans le monde, avec des collègues qui partagent nos engagements. Nous espérons que l'expérience et l'ensemble des connaissances exposées dans cet ouvrage permettront de jeter les bases de nouvelles alliances entre les peuples, pour la justice, l'équité et la paix.

Nous tenons à remercier quelques organisations auprès desquelles nous avons travaillé, et qui nous ont encouragées à nous questionner, mais aussi à développer des points de vue innovants. Il s'agit notamment des organisations suivantes : The Asia Foundation et son programme Global Women in Politics, Unitarian Universalist Service Committee, Women Law and Development International, Institute for Development Research, InterAction, Oxfam America, Centre for Development and Population Activities, Women in Law and Development in Africa, Washington Office on Latin America, ainsi que d'innombrables autres groupes qui ont désormais cessé leurs activités.

Au fil de ces années, des amis et des collègues de toutes les régions du monde nous ont motivées par leur courage, leur créativité et leurs questions pertinentes sur le pouvoir, la politique et la justice. Ils ont enrichi notre savoir et approfondi notre compréhension des choses. Nous les remercions de leur sagesse, de leurs rires, de leur franchise et de leur exemplarité. Leurs voix et leur inspiration résonnent tout au long de ces pages. Nous exprimons notre gratitude à : Malena de Montis, John Gaventa, Everjoice Win, Hope Chigudu, Srilatha Batliwala, Jethro Pettit, Deborah Barndt, Maria Suarez, Peggy Antrobus, dian marino, Fernando Cardenal, John Samuel, Nani Zulminarni, Dina Lumbantobing, Darcy Ashman, Florence Butegwa, Jody Williams, Margaret Schuler, Trish Ahern, Heather Robin-

son, Keboitse Machananga, Nader Tadros, Zie Gariyo, Peggy Healy, Dina Abad, Dinky Solomon, Mayela Garcia, Mariela Arce, Socorro Reyes, Winnie Byanyima, Cecilia Olea, Marlene Libardoni, Kay Stubbs, Roxana Vasquez, Rehana Hashmi, Sohail Warraich, Eva Maria Cayanan, Paty Ardon, Sue Thrasher, Kathy Bond-Stewart, Talent Nyathi, David Cohen, Peter Van Tuijl, Maureen Burke, Richard Healy, Ken Sharpe, Carmen Diana Deere, Jonathan Fox, Irungu Houghton, Larry et Sheila Wilson, Myles Horton, Lori Heise, Holly Bartling, Clare Moberly, Thomas Carothers, Asma Abdel Halim, Elizabeth Dasso, Molly Reilly, Rashida Dohad, Ruengrawee (Jieb) Ketphol, Madalene O'Donnell, Suzanne Kindervatter, Susan Carpenter, Chad Dobson, Carolyn Long, Peter Kornbluh, John Cavanagh, Jane Covey, sans oublier le personnel de terrain de World Neighbors qui a encouragé son organisation à financer et à publier ce livre.

Nous voudrions remercier l'ensemble des participants aux sessions de formation des formateurs des Femmes en politique en Asie, en Afrique et en Amérique latine, ainsi qu'à l'atelier de Santa Fe, qui nous ont aidé à créer, adapter et évaluer les outils et exercices contenus dans ce livre. Nous rendons également hommage aux participants des ateliers organisés sous l'égide de Women's Advocacy Initiative (Initiative Plaidoyer des femmes) en prélude au sommet de Beijing (à travers la Commission pour l'avancement de femmes d'InterAction) et aux participants des nombreux ateliers organisés dans le cadre du Forum Women, Law and Development (Femmes, lois et développement) en Asie, en Afrique et en Amérique, pour leur collaboration et leur travail d'avant-garde en matière de droits et de plaidoyer.

Nous décernons une mention spéciale à Carol Yost de The Asia Foundation, pour la confiance qu'elle a placée en nous et pour le courage, la persévérance et la patience dont elle s'est armée pour que ce projet de livre devienne une

## Remerciements

réalité. Nous y associons Gordon Hein, Nilan Fernando, Steven Rood et les autres membres de la Fondation pour leur soutien et leurs encouragements constants. Ce livre n'aurait jamais vu le jour sans la générosité de la Fondation Ford, de Shaler Adams et de Just Associates.

Nous remercions du fond du cœur Cindy Clark : cet ouvrage ne serait toujours pas achevé sans son regard critique sur l'édition et la conception, son engagement et sa perspicacité rares pour quelqu'un de son âge, mais aussi son efficacité et son courage. Merci à Debbie Budlender pour sa remarquable capacité à clarifier des phrases obscures, son soutien constant ainsi que sa connaissance des questions de genre et de budgets. Nous sommes également reconnaissantes à Cathryn Koss qui a assumé la redoutable tâche de conception, de mise en page et de mise au point du livre, et qui a su le faire avec souplesse et patience, ainsi qu'à Marcelo Espinoza dont les dessins imaginatifs ont égayé ces pages.

Enfin, nous tenons à remercier nos familles respectives et nos amis qui se sont sacrifiés et

ont survécu avec nous à ce long accouchement : Ralph Fine, qui n'a jamais douté de la valeur de ce livre ni de ses auteurs, pour ses conseils généreux, ses questions et son optimisme ainsi que pour les délicieux repas qu'il a préparés pour Valerie lorsque l'écriture prenait le dessus sur la cuisine. Et Emery Bright, qui nous a rappelé que nous devons croire à nos rêves, et dont le soutien quotidien ainsi que la fierté et l'enthousiasme jamais démentis à l'égard de ce livre et de ses auteurs se sont manifestés au moment où nous en avons le plus besoin. Nous exprimons également notre gratitude à Gordon, le frère de Lisa, dont la générosité et l'affection ont contribué à produire ce livre. Nous remercions Julian Bright, dont la naissance et la petite enfance ont coïncidé avec la lente progression du présent ouvrage, pour la disponibilité et l'énergie maternelles dont il a été privé. Nous espérons qu'il pourra profiter des personnes, idées et engagements contenus dans ces pages.

Lisa VeneKlasen et Valerie Miller  
Just Associates  
2040 S. Street N.W.  
Washington, DC 20009  
[www.justassociates.org](http://www.justassociates.org)

À nos parents, Margaret et Gordon VeneKlasen et Verginia et George Miller, qui nous ont enseigné les valeurs du service communautaire, de la responsabilité et de l'engagement civique. Incarnations des principes d'équité, ils ont ouvert leur maison avec enthousiasme et chaleur à nos amis et collègues de toutes les régions du monde. Chers parents, nous vous dédions ce livre.

# Avant-propos

En novembre 2001, nous nous sommes joints à une quarantaine d'acteurs du plaidoyer, d'éducateurs et de chercheurs issus de 18 pays d'Afrique, d'Asie, d'Europe et des Amériques, dans le cadre d'un atelier organisé à Washington, afin de réfléchir sur le travail de plaidoyer et de participation citoyenne.<sup>1</sup> Plus précisément, nous voulions réexaminer comment ces concepts sont utilisés pour atteindre des objectifs plus globaux comme l'équité, la justice sociale et la lutte mondiale contre la pauvreté et la discrimination. Malgré la richesse des débats et le caractère exaltant des engagements et des innovations de base, l'évaluation de notre action a laissé un goût aigre-doux à de nombreux organisateurs et éducateurs chevronnés présents à cette rencontre.

En effet, des termes comme participation citoyenne et plaidoyer, qui sont au cœur de nos valeurs et de nos préoccupations, ont gagné en importance ces dernières années dans le lexique courant des gouvernants, des bailleurs de fonds et des organisations de la société civile. Les mouvements œuvrant dans ces domaines jouissent d'une attention accrue. De nouveaux espaces d'engagement public voient le jour au niveau local, national, voire mondial. Mais, alors que ces mots se banalisent, les concepts d'origine courent le risque de perdre leur crédibilité et leur sens. En passant de la périphérie au courant dominant, les approches du plaidoyer et de la participation citoyenne deviennent quelque peu stériles et mécaniques, et s'éloignent des réalités sous-jacentes du pouvoir et de la politique qui excluent la population de toute implication significative dans les décisions importantes. Lors de cet atelier, les participants ont ressenti la nécessité d'un retour aux valeurs fondamentales. Il fallait trouver une approche plus globale, capable de lier le plaidoyer politique à des préoccupations plus générales issues d'une prise de conscience favorisant l'action, la mobilisation et le renforcement des coalitions. Cette approche

devait traiter de la résolution des conflits par-delà les différences, et de l'ancrage des pratiques participatives dans des mouvements de plus grande envergure en faveur des droits de l'homme et de la justice sociale.

Les participants ont également pris conscience de la nécessité de comprendre autrement la manière d'évaluer le pouvoir, en particulier à l'heure où les mouvements en faveur de la mondialisation et de la localisation sont en train de remodeler le champ des relations politiques. La question était de savoir si, et à quel moment, les nouveaux espaces politiques créés par la recomposition du champ des relations doivent être investis, mais aussi comment faire pour éviter les formes de participation symboliques. De manière générale, il a été reconnu une nouvelle fois la nécessité de renforcer les capacités des mouvements de la société civile, mais aussi des citoyens ordinaires, afin de pouvoir s'engager dans l'action de plaidoyer, perçue comme droit et compétence garantis par la citoyenneté.

En outre, une certaine urgence a été ressentie. Notre rencontre intervenant quelques semaines seulement après le 11 septembre et ses conséquences, nous étions préoccupés de savoir à quel rythme les questions de sécurité mondiale, modelées par des concepts de puissance militaire, supplantaient les soucis liés aux besoins économiques de base et aux droits de l'homme, façonnés par la participation des peuples. Nous avons entendu les témoignages de divers pays, notamment des États-Unis, sur la manière dont les espaces d'expression et de contestation des citoyens se rétrécissaient, alors que dans d'autres contextes, des forces internationales changeantes allaient potentiellement créer des ouvertures et des alliances. Quelles que soient les circonstances, nous avons senti que les principes dont nous discutons (notamment comment s'appuyer sur la participation ci-

## Avant-propos

toyenne et le plaidoyer pour obtenir plus d'équité, de justice et d'inclusion) étaient au cœur de la question de l'élaboration des concepts de paix et de sécurité durables.

Fort heureusement, dans cette atmosphère quelque peu maussade, l'occasion d'examiner et de discuter de l'ouvrage *Pouvoir, Peuple et Politique: une nouvelle trame, Le Guide d'action du plaidoyer et de la participation citoyenne* lors de cet atelier, nous a apporté un regain d'énergie et un soulagement positif. En discutant de la nécessité de réinjecter les notions de pouvoir, de citoyenneté et de droits de l'homme dans les débats sur la participation et le plaidoyer, devenus de plus en plus en stériles, nous avons puisé dans ce guide quelques concepts et approches indispensables pour commencer notre action. Et lorsque nous avons abordé la transformation du champ politique et commencé à envisager de nouvelles stratégies pour notre action, nous en avons tiré de précieux outils pour le renforcement de nos capacités.

Naturellement, nombreux sont ceux d'entre nous qui ont travaillé dans l'arène de l'éducation populaire et de l'action citoyenne, et ont développé avec le temps un scepticisme salutaire concernant les manuels. Formateur pour adultes, l'américain Myles Horton du Highlander Centre (ami intime des deux auteurs) a toujours craint que les manuels ne deviennent des « recettes » ou des « livres de cuisine » du changement social. D'autres acteurs du développement mettent en garde contre ce qu'ils perçoivent comme des approches « modèle » ou « standard ». À travers leur transposition mécanique dans des contextes différents, nos méthodes peuvent être réduites à des techniques dépouillées de leur sens et de leur objectif originels

C'est ce qui explique l'importance de ce livre. Il n'est ni une recette ni un modèle. Il s'agit plutôt d'un guide pour l'apprentissage, l'exploration et l'adaptation à différents contextes. Contrairement à de nombreux guides, il n'a pas été rédigé sur la base d'une théorie abstraite ou d'informations recueillies « en

passant ». À l'opposé, il repose sur une réflexion critique menée par les auteurs au cours de plusieurs décennies d'expérience, durant lesquelles ils ont concrètement exercé leur travail de collaboration dans les domaines de l'éducation populaire, des droits de l'homme et de la justice sociale, et ce, sur plusieurs continents. Il est conçu sous la forme d'un outil vivant, ouvert aux apports d'autres personnes, et aux contributions fondées sur leurs connaissances et expériences. Le Guide donne « une nouvelle approche » d'un certain nombre de questions importantes et, ce faisant, il apporte une contribution majeure à la foisonnante littérature internationale sur la participation citoyenne et le plaidoyer.

Premièrement, même s'il propose des stratégies et outils concrets pour la participation citoyenne et le plaidoyer, le Guide les situe dans le cadre de débats plus larges sur la signification de la citoyenneté et de la démocratie. À l'heure où de nombreuses institutions politiques sont en crise de légitimité dans le monde, alors que les modèles démocratiques et représentatifs sont réexaminés, cette approche nous met au défi de continuer à élaborer de nouvelles formes de citoyenneté, fondées sur le savoir populaire et le respect des différences, dans divers contextes. Deuxièmement, au moment où des concepts comme « le développement basé sur les droits », la « participation » et la « bonne gouvernance » sont de plus en plus utilisés, ce manuel explique comment faire pour mieux comprendre ce qu'ils recouvrent dans la pratique, non seulement sur la base des connaissances et des expériences des peuples mais aussi en montrant comment les imbriquer de manière concrète.

Troisièmement, le Guide est né des préoccupations et des expériences spécifiques de ses auteurs concernant les questions de genre et la participation politique des femmes. Sur la base de ce travail, il évoque avec force les préoccupations liées aux questions d'intégration, de respect des différences et des identités, ainsi que la nécessité de se pencher sur

## Avant-propos

les attitudes et valeurs sous-jacentes, qui sont des préoccupations souvent reléguées au second plan au profit de priorités concernant l'organisation de campagnes, les batailles à remporter et le changement de politiques. Cela fait longtemps que la nécessité d'une *nouvelle trame* se fait sentir. Il y a une trentaine d'années, suite aux leçons qu'elle a tirées de sa tentative de promouvoir le concept de participation citoyenne dans le cadre de la lutte contre la pauvreté aux Etats-Unis, Sherry Arnstein écrivait : « l'idée de participation citoyenne, c'est un peu comme manger des épinards : personne ne s'y oppose en principe, parce que c'est bon pour la santé ». Toutefois, « lorsque les démunis définissent la participation comme la redistribution du pouvoir, le consensus américain sur le principe fondamental éclate en plusieurs courants : *radical pur et dur, ethnique, idéologique et opposition politique* ». <sup>2</sup> Il ne fait aucun doute qu'il s'agit là d'une énigme vécue par de nombreux militants, et qui a également une résonance dans de multiples crises actuelles à travers le monde. Souvent, face à de telles confrontations, l'action en matière de participation citoyenne et de plaidoyer est contrariée. Toutefois, *Une Nouvelle Trame* met l'accent sur le fait qu'au lieu d'ignorer le pouvoir et les conflits, la participation citoyenne et le plaidoyer doivent *commencer* par apprendre à s'intéresser à ces réalités pour parvenir à des changements concrets.

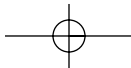
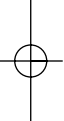
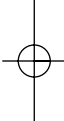
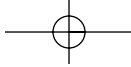
Pour ceux d'entre nous qui ont vu ce Guide d'action être façonné et refaçonné au fil des années, et notamment pour beaucoup de participants à l'atelier de Washington, sa publication est en soi un motif de célébration. À l'image de nombreux éducateurs populaires et militants de qualité, ses auteurs ont été tellement occupés par le travail de terrain et désireux de partager directement leurs expériences avec les autres qu'il leur a toujours été difficile de trouver le temps de se documenter et d'approfondir leurs connaissances. Et, tout au long du processus, elles ont fermement refusé de céder aux pressions et d'apporter des solutions hâtives et des réponses simples à des problèmes complexes. En soi, cet aspect constitue la plus grande force d'*Une nouvelle trame*: l'ouvrage est né non seulement de la tête mais aussi du cœur, non seulement de la curiosité intellectuelle et méthodologique mais aussi d'une implication et d'un engagement personnels durables dans les travaux d'autres personnes, au Sud comme au Nord. Il lui a certes fallu beaucoup de temps et d'efforts pour prendre forme, mais il en est devenu une ressource plus solide et plus durable. Merci.

John Gaventa  
Institute of Development Studies  
8 mars 2002

### NOTES

<sup>1</sup> « Making Change Happen: Advocacy and Citizen Participation » (Engendrer le changement : Plaidoyer et participation citoyenne), co-organisé par The Asia Foundation, ActionAid et Participation Group à l'Institute of Development Studies du 28 au 30 novembre 2001.

<sup>2</sup> Sherry Arnstein, « The Journal of the American Institute of Planners », Vol. 35, No 4, juillet 1969. Citée par ailleurs dans le présent Guide, page 30.



## 1

## Introduction

**À qui s'adresse le Guide d'action ?**

Ce Guide d'action est destiné aux personnes et organisations impliquées dans les questions de pouvoir, de politique et d'exclusion. Il va au-delà de la première génération de manuels sur le plaidoyer et approfondit les questions de citoyenneté, de création de mouvements d'opinion, de progrès social, de genre et de responsabilité. Ce Guide s'adresse aux :

- **organisations non gouvernementales (ONG) et mouvements à la base** s'intéressant à une approche du plaidoyer basée sur les droits, et qui allie des activités d'influence politique à des stratégies visant à renforcer la participation citoyenne, la prise de conscience et l'organisation ;
- **institutions de financement** désireuses de soutenir des programmes de plaidoyer globaux, axés sur l'éradication de l'exclusion et de la subordination, mais aussi de créer des formes de prise de décision publique plus démocratiques ;
- **agences de développement** souhaitant impliquer leurs propres structures de prestation de services et leurs bénéficiaires dans la recherche de solutions de développement par la voie du processus politique ;
- **formateurs, militants, organisateurs et chercheurs** désireux de jeter des ponts entre la société civile, le gouvernement, les milieux d'affaires et les autres personnes et institutions influentes, afin de promouvoir des processus politiques plus responsables et des politiques de développement plus proches des populations.

**Quelle approche du plaidoyer le Guide propose-t-il ?**

L'approche du plaidoyer proposée par le Guide est destinée à améliorer la vie et la participation des personnes marginalisées et à nouer de larges alliances pour la réforme de tous les segments de la société. Il s'agit d'un *plaidoyer citoyen*, parfois appelé plaidoyer transformatif, axé sur les personnes, plaidoyer participatif ou de justice sociale.

Le plaidoyer est un processus politique qui suppose la conjugaison des efforts de différentes personnes en vue de réformer les pratiques, les idées et la répartition du pouvoir et des ressources actuelles, phénomènes qui excluent les femmes et d'autres groupes défavorisés. De ce point de vue, le plaidoyer s'intéresse à des aspects spécifiques de l'élaboration des politiques, mais aussi aux valeurs et comportements qui perpétuent l'exclusion et la subordination. En conséquence, le plaidoyer consiste à la fois à modifier des décisions spécifiques qui influent sur la vie de la population et à transformer le processus de prise de décisions afin de le rendre plus inclusif et démocratique.

Le plaidoyer implique inévitablement des tensions. Le présent ouvrage ne propose aucune formule technique permettant d'influer sur les gouvernements ou les autres centres de pouvoir. En revanche, il vise à aider les militants à analyser, planifier et gérer des stratégies avec une claire conscience des risques potentiels. Les stratégies de plaidoyer varient fortement en fonction des circonstances, problèmes, opportunités et contraintes.

Le Guide est comparable à un kit de confection d'un patchwork. Au lieu de modèles prêts à l'emploi, il propose un large choix de motifs, de morceaux et de tissus. L'utilisateur peut utiliser ce mélange coloré pour « assembler » une stratégie de plaidoyer adaptée à des contextes, des besoins et des visions spécifiques.

## Introduction

### Principales caractéristiques de l'approche du plaidoyer proposée par le Guide

- Se focalise sur le renforcement des capacités des groupes marginalisés afin qu'ils expriment leurs voix et utilisent leur vote pour changer leur existence.
- Articule des stratégies de résolution avec la notion de responsabilité et de renforcement de la citoyenneté.
- Applique une approche basée sur les droits au changement de politiques et à la résolution concrète des problèmes.
- Se fonde sur une analyse de la dynamique du pouvoir et de l'exclusion, en utilisant des concepts de genre et d'autres outils.
- Encourage des stratégies visant à la fois à influencer sur des décisions politiques spécifiques et à rendre la culture et la pratique de la prise de décisions plus démocratiques.
- Étend le plaidoyer à de nombreuses zones d'influence de la politique et des décisions politiques. Ne présume pas que le processus législatif est l'unique centre de décision.
- Aide les organisations à combiner leurs activités de développement et de prestation de services à l'organisation politique et à l'action visant à influencer sur les politiques.
- Cherche à équilibrer les tensions entre la nécessité de reconnaître les différences et la diversité et le besoin de mettre en place des solutions, des programmes et des alliances communs.
- Crée des points d'articulation entre les activités de plaidoyer aux niveaux mondial, national et local.
- Attire l'attention sur les risques et opportunités spécifiques entourant le plaidoyer suivant les différents contextes et moments politiques.
- Allie une vision durable du changement à l'engagement pour la justice sociale et l'équité.
- Associe la création de groupes d'intérêts et d'organisations à la constitution d'un leadership, la prise de conscience, la recherche de politiques et l'analyse politique.

### Sources conceptuelles et pratiques du Guide d'action

Le Guide s'inspire des expériences en formation, en recherche et en organisation acquises par les auteurs et de nombreux collègues au cours des 30 dernières années. Ces expériences cumulées ont été rassemblées en Asie, en Afrique, en Amérique latine, au Moyen-Orient, en Europe, en ex-Union soviétique et en Amérique du Nord. Elles vont de la recherche participative et du développement communautaire aux campagnes de plaidoyer de grande envergure, en passant par l'organisation de mouvements de quartiers et la sensibilisation aux droits légitimes. Les cadres, outils et idées ont été initialement rassemblés en 1997 pour une version du Guide destinée à une série d'ateliers de « formation des formateurs » organisés en Afrique, en Asie et en Amérique par le programme Global Women in Politics de The Asia Foundation, en collaboration avec Women in Law and Development in Africa (Zimbabwe), Center for Legislative Development (Philippines) et Cenzontle (Nicaragua).

Pendant près de quatre ans avant sa révision finale, le Guide a été utilisé et adapté par des mouvements de toutes les régions du monde.

S'appuyant sur l'œuvre d'innombrables militants, spécialistes et théoriciens, le Guide s'inspire essentiellement des sources suivantes :

### Organisation de l'action citoyenne

S'inspirant du modèle d'organisation communautaire de Saul Alinsky, l'approche de l'action citoyenne a été systématisée par la Midwest Academy, un institut américain de formation en organisation locale et syndicale. Elle a été ensuite adaptée par des mouvements philippins pour l'organisation à la base. L'action citoyenne repose généralement sur un organisateur qui mobilise une communauté autour de préoccupations communes. Par ce processus, les membres de la communauté développent leurs capacités de leadership et obligent les décideurs à davantage rendre compte aux pauvres et aux autres personnes défavorisées.

## Introduction

### Éducation populaire pour adultes

Née d'une idée de l'éducateur brésilien Paulo Freire, cette approche est une critique de l'éducation traditionnelle, qui considère les apprenants comme des récepteurs passifs du savoir. À l'opposé, l'éducation populaire place l'expérience de l'adulte au cœur du processus d'apprentissage. Elle valide et élargit les connaissances individuelles et donne, de fait, à chaque personne les moyens d'agir. Elle privilégie la conscience critique, qui permet à la personne de comprendre comment sa situation a été modelée par les inégalités du système, et qui contribue à motiver l'action collective pour le changement.

### Analyse, théorie et pratique liées au genre

Ces perspectives permettent de comprendre les aspects visibles et invisibles de la discrimination et de la subordination. Autant dans la sphère publique que dans le domaine privé, elles s'intéressent aux moyens de transformer les relations de pouvoir inégales entre hommes et femmes au sein des espaces social, économique et politique.

### Techniques de développement participatif

Ces techniques ont permis de mieux connaître les initiatives de développement à caractère communautaire, notamment par l'appréciation, l'évaluation, la recherche et la conception participatives de projets.

### Les Droits de la femme perçus comme Droits de l'Homme

Ces stratégies visent à étendre les droits de la femme. Elles font souvent appel à la loi comme outil d'organisation afin de permettre aux femmes d'acquérir la confiance et les

compétences nécessaires pour la recherche de solutions globales aux problèmes personnels et sociaux. Le plaidoyer utilise et tente de réformer le système international des droits de l'homme pour mieux le mettre au service des femmes et des autres groupes marginalisés.

### Débats théoriques sur le pouvoir, la participation et la démocratie

Nous nous sommes inspirés du travail d'universitaires qui s'intéressent aux questions de pauvreté, de participation et de subordination, et ont étudié les moyens pour les groupes exclus de mieux s'investir dans la vie publique. Il s'agit, entre autres, de John Gaventa, Sonia Alvarez, John Samuel, Tom Carothers, Srilatha Batliwala, Steven Lukes, Maxine Molyneux, Malena de Montis, Amartya Sen, Virginia Vargas, Chantal Mouffe et Jonathan Fox.

### Approches des conflits et de la négociation

Les travaux d'Adam Curle, de Larry Susskind, de Susan Carpenter, de John Paul Lederach, de Guy et Heidi Burgess et de Deborah Kolb nous ont fourni des approches globales des conflits permettant d'aborder les déséquilibres du pouvoir et les problèmes sociaux irréductibles. Ces œuvres présentent une synthèse de stratégies de prise de conscience, d'éducation et d'organisation comme fondement de la négociation et de la résolution des conflits sociaux.

### Utilisation du Guide d'action

Ce livre traite de nombreux sujets. Il contient divers exercices, outils, ressources, conseils et témoignages. Dans certains cas, nous présentons plusieurs exercices ou cadres conçus pour

« Souvent, en dépit de l'amélioration des politiques et des lois, les institutions publiques et la société continuent de fonctionner selon des valeurs et des attitudes qui aboutissent à éloigner un grand nombre de personnes des ressources et des options qui leur permettraient de résoudre les problèmes courants. La construction de la démocratie nécessite plus qu'un changement de politiques. Elle requiert la transformation du système politique lui-même. Elle exige un processus de changement politique holistique approfondi, qui appelle l'acquisition d'une conscience individuelle sur la manière dont le système politique contribue à la fois à créer et à résoudre les problèmes communautaires et sociaux. Elle implique des compétences en analyse, en planification, en négociation et en communication, mais aussi la présence d'organisations issues de la société civile, qui proposent des modèles alternatifs et souples pour le leadership et la prise de décision ».

Global Women in Politics Advocacy Initiative, The Asia Foundation, 1999

## Introduction

des objectifs identiques, afin de vous permettre de choisir celui qui correspond le mieux à vos spécificités. Certaines parties peuvent paraître quelque peu répétitives. Sachant que les lecteurs photocopieront des pages spécifiques, nous avons choisi de répéter certains thèmes majeurs pour plus de clarté.

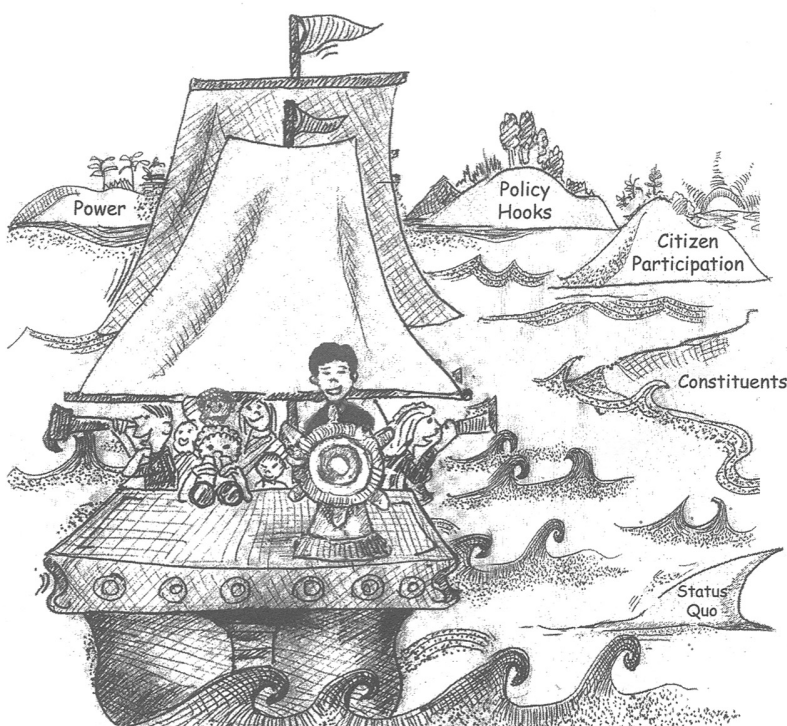
La plupart des militants et des formateurs ont très peu de temps à consacrer à la lecture de longs ouvrages. Il est difficile de savoir par où commencer et quelle partie lire en fonction du temps dont ils disposent, à moins qu'un besoin spécifique de formation ou de planification ne les y contraigne. Pour faciliter l'utilisation du livre, nous avons fourni une description détaillée de chaque chapitre à la page suivante. De plus, nous proposons à la fin du Guide une partie annexe spéciale pour la formation et le renforcement des capacités. Elle suggère des idées d'atelier et de planification s'adressant à différents utilisateurs et selon les besoins. Cette section vise à aider les planificateurs et les formateurs à optimiser leur exploitation du livre. Le Guide comprend trois parties.

### Première partie : Compréhension de la politique

Une politique citoyenne efficace passe par la clarté conceptuelle. Le plaidoyer n'est pas une technologie neutre en termes de valeurs. Certains concepts définissent notre vision du changement social et politique. De plus, ils nous aident à interpréter la réalité et à faire des choix stratégiques. Des concepts comme le pouvoir, le genre, l'équité et la participation façonnent notre méthodologie et nos stratégies, tandis que des concepts comme la démocratie et la citoyenneté orientent notre vision. C'est pourquoi nous commençons le manuel par une analyse des concepts, des hypothèses et des valeurs.

### Deuxième partie : Planification du plaidoyer

Une bonne planification est la base d'un travail de plaidoyer citoyen efficace. La plupart des



utilisateurs se sentent directement concernés par cette section. Elle contient des outils de planification et permet de mieux piloter les processus. La planification participative crée des groupes d'intérêts en faveur du changement tout en sensibilisant et en émancipant chaque citoyen.

### Troisième partie : Pratique du plaidoyer

La dernière section propose des idées et des témoignages sur la pratique du plaidoyer. Elle contient moins d'exercices. Par contre, elle fournit des conseils et des exemples destinés à encourager les militants à être à la fois créatifs et prudents, en planifiant les actions adaptées à leur contexte spécifique.

#### Vos suggestions pour l'utilisation du Guide

Par-dessus tout, nous serions ravis de bénéficier de vos commentaires et témoignages sur la manière dont vous avez utilisé et adapté le Guide, ainsi que sur les parties qui vous ont été utiles ou inutiles. N'hésitez pas à nous communiquer vos projets d'ateliers de formation, vos outils et votre expérience en matière de plaidoyer afin d'éclairer notre compréhension et notre pratique et de nous aider à améliorer les futures éditions du Guide. Bonne lecture !

# Utilisation du Guide d'action : Conseils aux utilisateurs

## Première partie : Compréhension de la politique

### Concepts fondamentaux, hypothèses et valeurs

La première partie du Guide s'intéresse aux éléments conceptuels de base de la planification du plaidoyer et de l'action.

#### **Chapitre 1 : Politique et plaidoyer**

Pour être politique, il ne suffit pas seulement de comprendre comment le « système » fonctionne. Pour les communautés défavorisées, la participation politique exige aussi une nouvelle façon de penser, qui permet de comprendre et de remettre en cause les relations de pouvoir inégales, perpétuées par la culture, les normes sociales, la politique et les prises de décision. Ce chapitre présente quelques concepts et définitions de base, notamment « Qu'est-ce que la politique ? » et « Qu'est-ce que le plaidoyer ? », ainsi que des exercices axés sur la compréhension et la participation au processus de changement politique.

#### **Chapitre 2 : Démocratie et citoyenneté**

La compréhension et la vision que nous avons de la démocratie et de la citoyenneté nous permettent de définir le type de système politique auquel nous aspirons, ainsi que les rôles, droits et responsabilités de tous les acteurs et institutions impliqués. Ce chapitre examine ces concepts sous différentes perspectives qui éclairent notre approche du plaidoyer. Il contient également des exercices destinés à orienter les discussions sur la citoyenneté et la démocratie.

#### **Chapitre 3 : Pouvoir et émancipation**

Le pouvoir constitue probablement l'élément le plus déterminant en matière de politique, de plaidoyer et de citoyenneté. Lorsque les acteurs du plaidoyer remettent en cause l'ordre social établi, leur compréhension des dynamiques de pouvoir est essentielle pour le succès et la survie. Ce chapitre explore les différents concepts et outils permettant de démystifier et d'affiner notre analyse du pouvoir, et de comprendre le processus d'émancipation des citoyens.

#### **Chapitre 4 : Élaboration des stratégies d'émancipation**

Le plaidoyer est un processus de renforcement de la citoyenneté et de la formation politique. Lorsque les stratégies de plaidoyer sont conçues pour impliquer et émanciper les citoyens, la participation de ces derniers dans les processus de choix et d'élaboration des stratégies constitue la première étape de réussite (lutte contre l'exclusion et pour l'acquisition de compétences en matière de pouvoir, de conscience critique et de politique). Ce chapitre fournit aux citoyens, aux leaders et aux organisations, des concepts et des outils leur permettant de mieux promouvoir une politique inclusive et d'émancipation des citoyens. Ce chapitre s'achève en définissant le cadre d'approche du Guide vis-à-vis du plaidoyer.

## Deuxième partie : Planification du plaidoyer

### Outils, processus et politique pour la citoyenneté et l'action

La planification du plaidoyer est indispensable pour élaborer des stratégies efficaces et obtenir un impact significatif. Toutefois, lorsqu'elle repose sur une approche participative, la planification devient également une activité de formation politique, d'organisation et de sensibilisation. La deuxième partie du Guide d'action porte sur les outils, les procédures et les processus de planification du plaidoyer susceptibles de renforcer l'émancipation des citoyens.

#### **Chapitre 5 : Les principes fondamentaux de la planification du plaidoyer citoyen**

La planification du plaidoyer implique certains principes fondamentaux, notamment l'élaboration d'une stratégie globale (à long terme), une campagne (à moyen terme) ainsi que des stratégies, actions ou activités ponctuelles (à court terme), mais aussi un système de suivi et d'évaluation de la réussite des activités. Toutefois, les approches participatives de la planification du plaidoyer ne sont

## Utilisation du Guide d'action : Conseils aux utilisateurs

pas seulement un ensemble d'outils et de mesures visant à en améliorer l'impact. Elles sont aussi des stratégies de création de groupes d'intérêts et de formation citoyenne qui tentent de mettre en œuvre l'équité et l'inclusion.

### **Chapitre 6 : Phase de planification n°1 : Le regard introspectif**

L'engagement dans des activités de plaidoyer est un choix stratégique qui aura un impact majeur sur une organisation. Ce chapitre vise à nous aider à faire le point de notre situation avant de tenter de transformer le monde dans lequel nous vivons.

### **Chapitre 7 : Phase de planification n°2 : Comprendre la situation globale**

Chaque contexte a ses propres caractéristiques susceptibles d'engendrer un changement constant des politiques et des challenges. L'analyse contextuelle consiste à identifier la structure d'un système politique et à découvrir comment les différentes forces, personnes, organisations et idées impliquées en façonnent l'espace. Ce chapitre propose des outils permettant de mieux comprendre la « situation globale » qui sert de toile de fond à des activités de plaidoyer.

### **Chapitre 8 : Phase de planification n°3 : Identifier et définir les problèmes**

Le plaidoyer citoyen consiste à rechercher des solutions à des problèmes spécifiques, au sein de l'espace politique et des décisions politiques. Le plaidoyer commence par la maîtrise d'un problème profondément ressenti comme tel par une communauté ou un groupe de grande envergure. Ce chapitre dispense des conseils sur la manière de vérifier que le problème a été clairement défini, et sur les procédures de définition participative impliquant les acteurs locaux. Ces approches peuvent être adaptées aussi bien pour les groupes qui ont déjà choisi un thème que pour ceux qui en sont encore à l'étape de définition de leur problématique.

### **Chapitre 9 : Phase de planification n°4 : Analyser les problèmes et définir les priorités**

Un plaidoyer efficace exige la décomposition d'un problème complexe en questions distinctes afin d'en identifier les articulations politiques et de reconnaître celles qui nécessitent une action plus poussée. Ce chapitre contient plusieurs outils et exercices permettant de hiérarchiser et de prioriser les questions.

### **Chapitre 10 : Phase de planification n°5 : Élaborer les stratégies du plaidoyer**

Les problèmes et les enjeux ont des causes multiples et plusieurs possibilités de solution. Les stratégies de plaidoyer doivent être multidimensionnelles pour découvrir toutes les causes d'un problème. Il est peu probable qu'une seule organisation puisse mettre en œuvre une stratégie complète englobant toutes les causes. Du fait des ressources limitées, chaque groupe doit choisir l'aspect qu'il entend traiter. Ce chapitre présente une série d'outils permettant d'élaborer et de comparer des stratégies.

### **Chapitre 11 : Phase de planification n°6 : Découvrir les points d'articulation des politiques et les angles politiques**

Les points d'articulation des politiques permettent de relier la solution d'un problème à l'arène politique officielle et à son espace d'élaboration stratégique. Pour identifier un point d'articulation, nous devons disposer d'informations sur les politiques, les lois, les budgets, les institutions et les procédures qui en déterminent le contenu. En s'appuyant sur les principes de base des différents systèmes politiques, il est possible d'identifier des points d'entrée, et, ce faisant, d'influer sur les procédures d'élaboration et de choix des politiques. Ce chapitre fournit une présentation générale des espaces d'élaboration des politiques afin de nous aider à identifier le point d'articulation visé par notre plaidoyer.

### **Chapitre 12 : Phase de planification n°7 : Forces, alliés et adversaires**

Le plaidoyer cible des décideurs et des institutions spécifiques et crée, de fait, des alliés et des adversaires. Il est essentiel de les identifier et d'évaluer leur pouvoir par rapport à notre solution. Ce chapitre contient divers outils permettant d'identifier, de classer et d'estimer les forces alliées, et celles qui nous sont hostiles.

## Utilisation du Guide d'action : Conseils aux utilisateurs

### Troisième partie : Pratique du plaidoyer

Contrairement à la deuxième partie, consacrée à la planification du plaidoyer, la troisième partie examine les manières de pratiquer le plaidoyer. La planification et l'action font partie intégrante d'un processus cyclique d'information mutuelle entre ces deux phases. Ce cycle permet une compréhension approfondie de la politique et renforce les aptitudes à influencer sur les décisions politiques. Cette partie du Guide contient moins d'exercices. En revanche, elle renferme des témoignages et des conseils destinés à inciter les militants à être créatifs dans leurs propres contextes.

#### **Chapitre 13 : Messages et médias : Sensibiliser et persuader**

Un message persuasif, conçu et diffusé à l'intention d'une cible bien définie, est un élément essentiel du plaidoyer. Ce chapitre aborde diverses approches pour atteindre, sensibiliser et persuader les cibles à travers les médias et d'autres supports.

#### **Chapitre 14 : Sensibilisation et mobilisation**

Même si le plaidoyer est censé renforcer la participation citoyenne, son succès dépend également du pouvoir que certaines personnes peuvent détenir dans l'arène politique. Dans ce chapitre, nous examinons comment la sensibilisation et la mobilisation servent à la fois à réaliser un objectif politique et à renforcer le pouvoir des citoyens.

#### **Chapitre 15 : Manœuvrer de l'intérieur : Exercer des pressions et négocier**

Ce chapitre porte sur l'accès à la table des prises de décisions, et sur la défense de notre cause une fois que l'on y est arrivé. L'engagement de négociations directes avec les décideurs, en vue de les persuader, constitue une partie importante d'un plaidoyer réussi. De plus, il permet aux citoyens de bénéficier de leçons utiles sur la politique et le pouvoir.

#### **Chapitre 16 : Leadership pour le plaidoyer**

Le plaidoyer exige des leaders et des mouvements forts, proches du pouvoir, des personnes et des processus. Les leaders du plaidoyer doivent sans cesse concilier promotion de la collaboration et encouragement d'un nouveau leadership, tout en continuant de définir l'orientation et la vision du plaidoyer. Cet exercice fait appel à des compétences et des styles variés. Ce chapitre s'intéresse aux aspects du leadership qui favorisent une participation organisationnelle élargie.

#### **Chapitre 17 : Alliances et coalitions**

Les coalitions et les alliances peuvent largement améliorer le plaidoyer pour la justice sociale en unissant les forces et les ressources de divers groupes, afin de créer une force de changement encore plus puissante. Toutefois, elles sont difficiles à former et à maintenir. Ce chapitre présente leur dynamique et les moyens de les consolider. Nous y examinons les moyens d'améliorer la communication, les prises de décisions, la gestion des conflits et la responsabilité politique.

