

12

Forces, alliés et adversaires

Une fois que nous connaissons le principal axe politique de notre plaidoyer, nous avons une meilleure idée des institutions, des individus et des intérêts concernés. Nous devons alors continuellement évaluer les forces politiques en notre faveur et en notre défaveur. Au départ, ce processus nous permet d'identifier nos cibles, nos alliés et nos adversaires potentiels.

Le présent chapitre propose des cadres et des exercices pour mener à bien cette analyse des pouvoirs. Certaines de ces propositions sont adaptées du processus de planification stratégique et d'autres sont une combinaison d'éléments issus des expériences de négociations et de résolutions des conflits.

- **Identification des forces en présence** : le premier jeu d'outils nous permettra d'identifier et d'évaluer les contraintes internes et externes, les opportunités, les alliés et les adversaires.
- **Classification des amis et des ennemis** : le deuxième jeu d'outils nous permettra de choisir et d'évaluer le pouvoir relatif de nos cibles, de nos alliés et de nos adversaires.

Identification des forces en présence

L'évaluation des forces politiques favorables et défavorables à notre plaidoyer est parfois appelée « évaluation des parties prenantes », un terme qui peut être trompeur car il suggère un terrain de jeu régulier. Dans la pratique, le terrain de jeu est très irrégulier, et le plaidoyer exige de naviguer entre différentes dynamiques de pouvoir. Ainsi, un élément essentiel de cette évaluation consiste à déterminer qui possède le plus de pouvoir, qui en possède le moins, et quel type de pouvoir les différents acteurs utilisent. Les outils suivants peuvent nous aider à jauger les forces.

Chaque outil offre différents niveaux de détail. Si nous les utilisons tous et dans l'ordre, il nous sera plus facile de bâtir la stratégie de notre plaidoyer. Il s'agit de :

- *L'analyse FFOM*
- *L'analyse des forces en présence*
- *La carte des pouvoirs*

L'analyse FFOM : forces internes et externes¹

L'analyse FFOM est un outil tiré de la méthodologie de la planification stratégique. Elle offre un moyen simple d'évaluation des forces *internes* et des forces *externes*. Les forces internes déterminent la capacité de notre organisation à mettre en œuvre une stratégie. Les forces externes sont celles qui favoriseront ou entraveront notre action.

L'analyse FFOM utilise une grille qui sépare l'interne, évaluation organisationnelle des forces et des faiblesses, de l'externe où se trouvent opportunités et menaces.

1. À l'intérieur → **Forces & Faiblesses**
2. À l'extérieur → **Opportunités & Menaces**

Forces	Opportunités
Faiblesses	Menaces

1. Capacités internes : forces et faiblesses

Cette analyse s'appuie sur les exercices de connaissance de soi du Chapitre 6. Parfois, l'organisation s'engage à réaliser un objectif

pour lequel elle n'a ni les ressources techniques, ni les compétences, ni le temps. Dans le plaidoyer, le réalisme est essentiel. Une évaluation interne nous permet de décider de quels alliés nous aurons besoin pour étendre nos forces, renforcer nos atouts et combler nos lacunes.

Les questions suivantes nous permettront d'évaluer nos capacités internes. Les questions devront peut-être être légèrement adaptées selon que l'on est membre de l'organisation, membre de la population locale et ou issu de groupes non professionnels :

- En quoi excelle notre organisation ? Quels programmes sont forts et efficaces ? Dans quels domaines le personnel excelle-t-il ?
- Quelles sont les principales capacités de nos leaders, membres, personnel et alliés ?
- À quels problèmes notre personnel et nos membres sont-ils confrontés ? Quels programmes nécessitent d'être améliorés ?
- Que manque-t-il ?

En évaluant les capacités de notre organisation, pensons à chacun des aspects ci-dessous. Tenons compte du sexe, de l'âge, des origines ethniques et des autres différences. Par exemple, est-ce que les hommes et les femmes ont des chances égales d'assumer des rôles de leadership ? Y a-t-il des obstacles cachés ? Les plus jeunes ont-ils voix au chapitre ?

Leadership

Les leaders assurent-ils correctement la coordination du travail ? Communiquent-ils de façon ouverte ? Les mécanismes décisionnels sont-ils clairs et transparents ? Les leaders répondent-ils aux problèmes du personnel et des programmes ? Encouragent-ils l'initiative ? Disposent-ils du soutien du conseil d'administration, du personnel et des membres ? Sont-ils représentatifs de la diversité du personnel, des membres et des communautés avec lesquels ils travaillent ?

Compétences techniques

Quelles sont les capacités techniques du personnel ou des membres et sont-elles suffisantes pour faire face aux besoins ?

Le personnel est-il formé pour faire son travail ? L'organisation recourt-elle à une assistance extérieure quand elle en a besoin ?

Fonds et autres ressources matérielles

L'organisation dispose-t-elle d'assez de financements, d'équipements et d'autres ressources pour mettre en œuvre ses projets ? Utilise-t-elle ses ressources de façon efficace ? Quel pourcentage du temps de l'organisation est consacré à la collecte de fonds ? Peut-on avoir l'impression que l'argent est la seule ressource importante ? Les programmes sont-ils davantage déterminés par les bailleurs de fonds et la disponibilité des fonds que par les opportunités et les besoins concrets ?

Clarté des objectifs et des programmes

Les buts et activités de l'organisation sont-ils clairs pour tout le personnel ? La vision, la mission, les buts et objectifs de l'organisation sont-ils mis par écrit ? Qui les a élaborés ? Existe-t-il des mécanismes destinés à surveiller l'exécution des programmes et à les ajuster aux nouvelles évolutions ?

Engagement et participation

Le travail du personnel lui tient-il à cœur ? Les membres ou bénéficiaires ont-ils le sentiment d'appartenir à l'organisation ? Les projets sont-ils élaborés conjointement ou administrés de façon descendante ?

Organisation et fonctionnement

La planification, l'évaluation et la conception des programmes sont-elles adéquates ? Les tâches sont-elles équitablement réparties ? Chacun connaît-il ses responsabilités ? La structure de l'organisation facilite-t-elle le travail ? L'organisation entretient-elle de bonnes relations avec les autres organisations ?

Relations interpersonnelles

Les membres et le personnel s'entendent-ils ? Comment sont gérés les conflits ? Y a-t-il consensus sur les procédures décisionnelles ? Y a-t-il des obstacles cachés au développement personnel ? Chacun se sent-il libre d'exprimer ses préoccupations ? Les différents intervenants ont-ils la conviction qu'ils sont pris au sérieux ? Les différences d'opinions sont-elles respectées ?

Relations avec les membres et les bénéficiaires

L'organisation dispose-t-elle de membres ou de bénéficiaires clairement identifiés ? Le personnel, les responsables et le conseil d'administration sont-ils responsables devant les membres ? Les membres ou les bénéficiaires ont-ils leur mot à dire sur les services qui leur sont rendus ? Y a-t-il assez de membres ? Combien de membres ont quitté l'organisation, et pour quelles raisons ?

Après avoir identifié les forces et les faiblesses de notre organisation, demandons-nous à quel point elles freinent nos efforts ou, au contraire, nous aident à atteindre les objectifs de notre plaidoyer.

2. Notre environnement externe : opportunités et menaces

En identifiant nos opportunités et nos menaces externes, nous pourrions tirer profit de l'analyse effectuée aux chapitres 7 et 8. Les opportunités et les menaces peuvent concerner :

- le problème que nous sommes en train d'essayer de résoudre ;
- la disponibilité des ressources pour notre travail ;
- l'espace politique/stratégique dans lequel nous évoluons ;
- nos alliés et nos adversaires.

Le problème que nous sommes en train d'essayer de résoudre

D'autres organisations s'occupent-elles du même problème ? Y a-t-il des similitudes dans

Le changement social au travail génère des conflits. Par exemple, travailler avec des femmes peut provoquer l'hostilité des hommes ou de groupes religieux fondamentalistes. Engager de la main-d'œuvre peut provoquer l'hostilité de détenteurs de puissants intérêts économiques, etc. Parallèlement, travailler avec ces groupes peut générer une vague soudaine de soutiens de la part des églises, des groupes de citoyens et d'autres alliés potentiels. Gérer les tensions et les dynamiques provoquées par le changement est une perpétuelle question d'équilibre.

la manière dont nous procédons ? Des différences ? Y a-t-il des forces qui empêcheront durablement notre groupe de résoudre ce problème ? Il peut s'agir de forces dont nous ignorions l'existence au moment d'élaborer notre stratégie. À quel point ce problème suscite-t-il de la controverse ?

La disponibilité des ressources

Les bailleurs de fonds accordent-ils leur soutien à ce type d'activités ? Y a-t-il des services techniques disponibles pour nous aider à mener à bien nos missions ? Sommes-nous en compétition avec d'autres organisations pour obtenir les mêmes ressources ?

L'espace politique et stratégique

Le gouvernement considère-t-il notre plaidoyer comme une menace ? Cherche-t-il à nous « récupérer » pour légitimer un programme déjà défini ? Certaines de nos actions prévues provoqueront-elle une forte opposition ou une violente réaction ? Existe-t-il un risque de répression en réaction aux activités que nous prévoyons ? Si notre groupe a été invité à participer au processus politique, que devons-nous faire pour être pris au sérieux ? Comment évaluerons-nous l'impact potentiel ? Comment conserverons-nous notre indépendance et notre sens critique pendant notre collaboration ? Y a-t-il des tendances ou autres forces sociales, politiques, économiques ou culturelles qui peuvent avoir une incidence sur notre potentiel de réussite ?

Alliés et adversaires

Y a-t-il d'autres groupes ou individus qui pourraient menacer ou soutenir notre action ? Quel est le poids de nos alliés ? Quel est le poids des forces d'opposition ? Que pourraient-elles faire pour empêcher notre succès ? Comment pouvons-nous les contrecarrer ?

Objectif

Évaluer les facteurs internes et externes qui peuvent entraver ou favoriser la stratégie de plaidoyer de notre groupe afin de préciser nos objectifs et nos activités.

Déroulement

(Durée : 3 heures)

En nous servant des explications des pages 211-213 faisons en sorte que tout le monde comprenne l'analyse FFOM. Utilisons des exemples pour l'illustrer. Commençons par *les facteurs externes : les opportunités et les menaces*, puis passons aux *facteurs internes : les forces et les faiblesses*. Si les participants travaillent en petits groupes, séparons les deux tâches par une réunion de tout le groupe pour vérifier que tout le monde participe bien. Assurons-nous que nous comprenons clairement le problème et les objectifs du plaidoyer. Les questions et tableaux ci-après peuvent nous aider dans notre analyse.

Facteurs externes : identifier les opportunités et les menaces

- Échangeons des idées sur les forces externes qui peuvent avoir une incidence sur notre stratégie. Incluons dans la discussion :
 - les groupes et les structures concernés par le *problème* sur lequel porte la stratégie ;
 - les organisations qui constituent des sources de *ressources*. N'oublions pas que les ressources peuvent être financières, techniques, politiques, etc. ;
 - les tendances et les groupes qui influencent l'*espace politique et stratégique* dans lequel nous exercerons notre plaidoyer. Discutons des forces culturelles, idéologiques et religieuses, à la fois dans les sphères publiques et privées, particulièrement si le problème concerne les droits des femmes. Mentionnons les principaux événements si nécessaire ;
 - les *autres* groupes ou forces qui ont un impact sur notre stratégie.

Discutons à la fois des forces positives et des forces négatives. Classons les forces que nous trouvons dans ce tableau :

Forces externes ayant une incidence sur :			
Le problème	Les ressources	L'espace politique/stratégique	Autres

- Marquons les forces qui représentent une menace d'un M et celles qui représentent une opportunité d'un O. Dans certains cas, le groupe peut voir une force particulière à la fois comme une menace et comme une opportunité. Dans ce cas, mettons les deux marques.
- Organisons un vote pour déterminer les deux ou trois opportunités les plus importantes, ainsi que les deux ou trois principales menaces. Marquons-les d'un ++. Dans un second vote, déterminons les 2 ou 3 opportunités et menaces suivantes en termes d'importance. Marquons-les d'un +.

La FFOM en pratique (suite)

12

Facteurs internes : évaluer les forces et les faiblesses de l'organisation

4. Dans le tableau ci-dessous, énumérons les forces et les faiblesses de l'organisation. Évaluons l'importance de chaque force et faiblesse pour notre stratégie à l'aide d'un ++ ou d'un +.

Forces	Degré d'importance pour la stratégie ?
Faiblesses	Degré d'importance pour la stratégie ?

Exemple

Nous trouverons ci-dessous des exemples d'éléments que nous pouvons identifier dans une analyse FFOM.

À l'intérieur

- Forces : compétences du personnel, liens avec la communauté, base de financement, engagement, but commun, crédibilité politique
- Faiblesses : manque de compétences du personnel, financement incertain, conflits internes, manque de conviction, soutien limité de la communauté, aucune vision de l'objet du plaidoyer et de la mission de l'organisation

À l'extérieur

- Opportunités : élections, processus de réforme, nouvelles initiatives politiques, conférences internationales, visiteurs importants, incidents qui ont attiré l'attention du public
- Menaces : manque de coordination entre les ONG, forces religieuses ou politiques hostiles au changement social, liberté politique limitée, manque de transparence dans le processus politique, points de vue culturels sur les rôles, opportunités politiques qui fragilisent et cooptent notre organisation sans créer de réelles chances d'influence

Discussion

Énumérons les implications de l'analyse FFOM pour notre stratégie de plaidoyer. Les questions ci-dessous doivent aider le groupe dans sa réflexion :

- Comment pouvons-nous exploiter nos forces pour améliorer notre stratégie ?
- Que doit comporter notre stratégie pour minimiser nos faiblesses ?
- Que doit comporter notre stratégie pour tirer pleinement parti des opportunités ?
- Que devons-nous faire pour limiter l'impact des menaces ?

Adapté de *Strategic Thinking: Formulating Organizational Strategy Workshop*, Facilitator's Guide, Institute for Development Research, Massachusetts, 1998

12

Exercice : Analyse des forces et des faiblesses

Cet exercice se fonde sur l'analyse de l'environnement externe entamé avec la méthode FFOM. Il s'intéresse de façon plus approfondie aux forces qui influenceront notre stratégie. Ces forces varieront selon notre problème et notre stratégie. Cette analyse est particulièrement utile lors de la préparation des négociations.

Objectif

Identifier les forces politiques, économiques et idéologiques/culturelles qui auront un impact sur la stratégie de notre plaidoyer.

Déroulement

(Durée : au moins 3 heures)

Avant que le travail en groupes ne commence, expliquons ce qu'il y a à faire. Demandons aux participants de penser aux raisons pour lesquelles cette analyse est importante pour le plaidoyer. Voici quelques réponses possibles :

- Nous devons savoir qui est pour nous et qui est contre nous. Nous devons savoir de quel pouvoir dispose chaque acteur.
- L'analyse nous aide à comprendre les sujets les plus controversés et à nous préparer au conflit.
- L'analyse examine les événements et les acteurs importants qui influencent notre plaidoyer.
- L'analyse nous permettra de nous préparer plus minutieusement, par exemple en pensant aux alliés, à notre message ou à notre calendrier.

1. Inscrivons en haut d'un tableau blanc les objectifs à court et à moyen terme que nous visons. Dégageons trois colonnes, une pour le domaine économique, une pour le domaine politique et une autre pour le domaine idéologique/culturel. Dans chaque colonne, énumérons les forces qui nous sont favorables, celles qui nous sont défavorables et celles qui sont neutres. Marquons celles qui nous sont favorables en ROUGE, celles qui sont contre nous en BLEU et celles qui sont neutres en VERT.

Objectifs à court terme :

Buts et objectifs à long terme :

Le terme *Économique* nous fait penser à :

- Personnes morales (par ex., usine de chaussures, compagnie d'assurances, etc.)
- Chambre de commerce
- Syndicats professionnels
- Chefs d'entreprises
- Institutions financières (par ex., banques, groupes d'investissement, Banque mondiale, FMI)

Le terme *Politique* nous fait penser à :

- Gouvernement (ministres, fonctionnaires)
- Législateurs, président, etc.
- Institutions financières et bailleurs de fonds internationaux (FMI, Banque mondiale, etc.)
- Partis politiques
- Syndicats
- Groupes de plaidoyer dans la société civile

Le terme *Idéologique/culturel* nous fait penser à :

- Églises / religions
- Tendances / médias (par ex., le « multiculturalisme », le fondamentalisme, le féminisme, le consumérisme)
- Mouvements orientés vers des valeurs (confrérie musulmane, majorité bien pensante, mouvement féminin)
- Écoles

2. Pour chaque acteur, notons sur le tableau ses intérêts à court et à long termes concernant notre problème.

3. Créons un tableau comme celui de la page suivante:

Analyse des forces et des faiblesses (suite)

12

Dans la colonne « Forces favorables », indiquons les alliés à court terme.

Dans la deuxième colonne, énumérons les « forces neutres ». S'il y a des forces que nous serons en mesure de vaincre, marquons-les en rouge.

Dans la colonne « Forces défavorables », indiquons les forces que nous ne pourrons pas vaincre.

Mettons entre parenthèses les acteurs pour lesquels nous devons effectuer une recherche plus poussée.

Forces Domaines	Forces favorables	Forces neutres	Forces défavorables
Idéologique/culturel			
Politique			
Économique			

4. Précisons l'équilibre des forces (qui gagne, qui perd et pourquoi) et comment cet équilibre influencera notre plaidoyer. Cette analyse aidera à parachever cette tâche. Plus loin dans ce chapitre et dans le chapitre suivant, nous examinerons d'autres éléments à prendre en compte dans la planification.

Conseils

- L'énumération et la classification des acteurs n'est pas une tâche facile. Notre groupe peut discuter sur les réponses à mettre dans les colonnes des deux tableaux précédents. Ce débat est utile et permet d'approfondir l'analyse. Nous pouvons également faire participer à nos délibérations des analystes spécialisés.
- Il arrive parfois que des forces qui sont favorables ou défavorables dans un domaine le soient inversement dans un autre domaine. Par exemple, des groupes canadiens travaillant sur une stratégie contre la brutalité policière raciste ont débattu sur la position du mouvement des femmes. Ils estimaient que le mouvement des femmes était une « force défavorable » dans la sphère « idéologique » car il ne déployait pas suffisamment d'efforts pour dénoncer le racisme. En revanche, ils trouvaient que le mouvement était une « force favorable » dans la sphère économique en raison de son combat pour l'égalité. Dans la sphère idéologique, les canadiens ont d'abord pensé que le multiculturalisme était une « force favorable ». Après discussion, ils l'ont placé dans la colonne des « forces défavorables » car, selon eux, le multiculturalisme cachait souvent du racisme.
- Les « forces neutres » incluent parfois des groupes qui semblent sympathiques, mais qui ne font pas suffisamment d'efforts pour soutenir notre cause. Par exemple, le groupe canadien a classé les professions libérales et certains syndicats comme des forces neutres. Ils estimaient que ces groupes ne prenaient pas de mesures explicites contre le racisme.
- Certains acteurs peuvent soutenir nos objectifs à court terme, mais s'opposer à nos objectifs à long terme. Ces alliés « stratégiques » peuvent être utilisés pour nos besoins à court terme, mais ne font généralement pas partie de notre stratégie à long terme. Par exemple, certaines sociétés aideront à promouvoir les droits de l'homme, mais ne soutiendront probablement pas des mesures qui les touchent directement.
- Notre analyse sera plus pointue si nous identifions les vraies personnes associées aux différentes institutions et organisations. Les individus nous en apprennent souvent plus sur la politique d'un groupe. L'identification des personnes est également utile dans le choix des « cibles » de notre plaidoyer et pour les négociations.

Adapté de Naming the Moment: Political Analysis for Action, A Manual for Community Groups de Deborah Barndt, The Jesuit Centre for Social Faith and Justice, 1989.

La carte des pouvoirs : identification des acteurs et des positions

Le plaidoyer exige de prévoir quels sont les hommes politiques qui montreront de l'intérêt pour notre stratégie, qui se battront pour elle et qui en subiront les effets. Cette information est nécessaire pour former des alliances et obtenir du soutien, mais aussi pour évaluer les risques. La *carte des pouvoirs* complète l'évaluation des forces et faiblesses en mettant l'accent sur les personnes qui comptent.

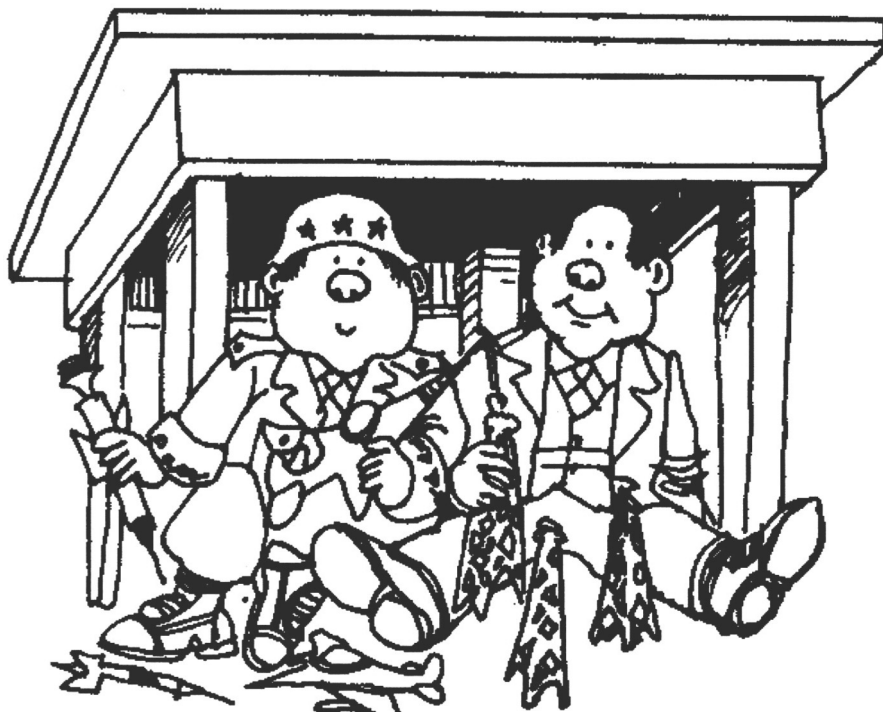
La *carte des pouvoirs* montre aussi de quelles autres informations supplémentaires nous avons besoin. De nombreux groupes s'impliquent dans l'action politique pour la première fois sans réellement connaître le gouvernement ni les structures et les responsables des décisions économiques et internationales. Sans ces informations, il est difficile de concevoir une bonne stratégie.

Dans le processus d'élaboration de la carte des pouvoirs, nous nous intéresserons :

- Aux participants « qui sont à table » : les décideurs formels ;
- Au sujet « posé sur la table » : les problèmes et politiques dont ils débattent ;

- Aux participants et aux questions « qui sont sous la table » : les acteurs et les programmes qui exercent une influence en coulisses.

Au cours d'un atelier, des groupes sud-africains ont établi une carte des pouvoirs sur le problème de la réforme agraire. Leur conclusion préliminaire était que tous les intervenants étaient favorables à la réforme agraire. Un participant posa alors la question : « Dans ce cas, pourquoi n'arrivons-nous pas à faire adopter la politique foncière ? » Les participants se sont alors rendu compte que les opinions des acteurs en public peuvent être différentes de leurs opinions en privé. De plus, certains acteurs du secteur privé ou autre ont parfois plus de pouvoir que les décideurs assis autour de la table. Et dans certains cas, les intérêts internationaux exercent davantage d'influence qu'un gouvernement national sur certaines questions. Enfin, les opportunités de changement de politique sont parfois remises au goût du jour pour apaiser ou distraire les groupes de citoyens, alors qu'au fond, le pouvoir n'a aucune intention de laisser le changement se produire.



Qui est sous la table ?

Illustration tirée de Naming the Moment

Exercice : Elaboration de la carte des pouvoirs

12

Objectif

- Identifier les institutions, groupes et individus ayant de l'influence, du pouvoir et un intérêt dans les changements visés par notre stratégie sur une question spécifique.
- Identifier les positions publiques et privées de ces acteurs afin de déterminer les alliés, les adversaires et les cibles.

Déroulement

(Durée : 2 à 3 heures)

1. Commençons par expliquer le tableau de la page suivante. Agrandissons les cellules pour pouvoir insérer des notes et vérifions que les catégories sont adaptées au contexte.
 - La première catégorie d'acteurs dans le tableau fait référence aux structures et aux individus appartenant au domaine formel des prises de décisions publiques ou étatiques. Ce sont les fonctionnaires, les législateurs, l'exécutif et les responsables.
 - La deuxième catégorie contient tous les autres acteurs influents du secteur privé et de la société civile. Ces deux catégories doivent contenir à la fois des acteurs nationaux et locaux.
 - La troisième catégorie contient des acteurs internationaux.
2. Dans la première colonne, indiquons les institutions (par ex., Ministère des finances, conseils municipaux, Chambre de commerce) qui sont parties prenantes de notre problème et de notre plaidoyer. Dans la deuxième colonne, précisons les noms des personnes qui, concernant notre problème, occupent des positions de leaders et de décideurs dans ces institutions. Utilisons les résultats de *l'analyse des forces et des faiblesses* (page 216) pour enrichir cet exercice.
3. Dans la dernière colonne, notons le point de vue de l'acteur identifié sur la question. Si les points de vue de l'institution et de la personne diffèrent, notons les deux. Indiquons les différences entre leurs positions publiques et privées. Par exemple, les militants contre le SIDA affirment que les groupes pharmaceutiques pourraient soutenir publiquement un projet de loi visant à financer la prévention du SIDA, mais leur véritable intérêt (en sous-main) est d'inciter le gouvernement à subventionner les médicaments pour les malades qui n'ont pas les moyens de les acheter, afin de ne pas avoir à baisser les prix.
4. En face de chaque institution et nom de personne, indiquons l'une des mentions suivantes :
 - C = Contre
 - N = Neutre
 - P = Pour
 - ? = Ne sait pas
5. Classons ensuite le pouvoir de l'acteur sur une échelle allant de 1 à 4, 1 étant le plus puissant et 4 le moins puissant.

Discussion

- Qui sont nos alliés immédiats ? Qui devons-nous convaincre de nous apporter son soutien ?
- Qui sont nos adversaires les plus redoutables ?
- Qui est le principal décideur formel sur cette question ? Qui est le principal décideur en sous-main ? Lequel des deux est le plus puissant ?
- Quelles indications les positions des divers acteurs nous donnent-elles sur la manière dont nous devons formuler les messages adressés : au public ? au gouvernement ? aux législateurs ? aux acteurs clés ?

- Dans quelle mesure cette analyse change-t-elle nos objectifs et nos buts à court terme ? Nous aide-t-elle à définir les types d'activités à mener dans notre stratégie de plaidoyer ? Nous indique-t-elle quand nous devons changer d'activités ?

<i>Objectif à court terme :</i>			
<i>Objectif à long terme :</i>			
PRINCIPAUX ACTEURS	INSTITUTIONS/STRUCTURES	PERSONNES CLÉS	OPINION INTÉRÊT/ CLASSEMENT
1. Décideurs et acteurs du gouvernement			
National			
Régional/Étatique			
Local/District			
Autres			
2. Autres acteurs influents			
Affaires/Compagnies			
Médias			
Partis politiques			
ONG			
Groupes locaux			
Groupes d'appartenance			
Salariés			
Institutions religieuses			
Intellectuels et cadres			
Autres			
3. Acteurs internationaux			
Bailleurs de fonds et fondations			
ONG et groupes de soutien			
Agences des Nations unies			
Banque mondiale et FMI			
Autres gouvernements			
Banques			
Compagnies multinationales			
Autres			

Classification des amis et des ennemis : cibles, alliés et adversaires

Notre plaidoyer nous attirera des amitiés et de l'inimitié. Certaines personnes et institutions partagent nos valeurs ou tireront profit de notre plaidoyer, et peuvent nous soutenir. Pour diverses raisons, d'autres personnes et institutions s'opposeront à nous.

Mais les amis ne demeurent pas toujours des amis, et les ennemis ne le restent pas toujours. Le paysage politique est en constante évolution. Ces éventuels changements doivent être pris en compte dans la planification.

En utilisant le FFOM, les forces et les faiblesses, ainsi que la carte des pouvoirs, nous classons les amis et les ennemis en tant que cibles, alliés et adversaires. Nous les définissons comme suit :

- **Cibles** : décideurs individuels ayant le pouvoir de répondre aux demandes de notre plaidoyer.
- **Alliés** : personnes et organisations influentes qui soutiennent notre plaidoyer de différentes manières et à différents degrés.
- **Adversaires** : personnes et institutions influentes qui s'opposent à notre plaidoyer, depuis les ennemis irréductibles jusqu'aux contestataires modérés.

Les groupes d'intérêt ne figurent pas dans cette liste parce que nous en avons discuté dans la première partie et à de nombreuses reprises dans la deuxième partie. Mais notre analyse peut révéler des groupes d'intérêt secondaires, par exemple, les citoyens qui soutiendront le plaidoyer parce qu'ils s'intéressent à notre problème.

Cibles

Les organisations de développement utilisent le mot « cible » pour les bénéficiaires, comme dans « populations cibles » et « public ciblé ». Dans le plaidoyer, une *cible* est une personne ayant le pouvoir de répondre à nos demandes, et de faire avancer le processus politique vers la résolution de notre problème. Quelques-unes des activités de plaidoyer doivent être destinées

à convaincre notre cible que notre problème mérite que l'on s'y intéresse.

Il est souvent difficile d'identifier un seul individu comme cible. Mais il s'agit d'une étape importante parce qu'elle détermine la personne qui dispose du maximum de pouvoir pour faciliter le changement. Il est peu probable que cette personne prenne notre problème au sérieux si elle ne ressent pas la pression de nos efforts. Sans elle, il y a peu de chances que nous obtenions le changement. Personnaliser les prises de décisions peut aussi être source d'émancipation pour les citoyens qui sont intimidés par la politique. Ils voient que les « vrais responsables » de la politique sont accessibles et influençables, et en même temps, ils se rendent compte que la dynamique du pouvoir est complexe.

Parfois les citoyens n'ont pas la possibilité d'atteindre leur cible principale. C'est pourquoi il existe deux types de cibles (principales et secondaires) :

Cible principale

Il s'agit du décideur ayant le plus de pouvoir pour résoudre notre problème. Cependant, nous n'avons peut-être pas accès à cette personne, ou alors cela est trop risqué politiquement de la mettre en avant.

Cible secondaire

C'est une personne qui n'a pas le pouvoir de résoudre le problème, mais qui est proche de la cible principale. Si nous pouvons faire pression sur cette personne, elle pourra reporter la pression sur la cible principale.

Par exemple, dans les pays à régime présidentiel, le président a généralement la haute main sur la plupart des décisions. Mais les groupes de citoyens n'ont généralement pas accès au président. En revanche, ces groupes peuvent choisir une cible secondaire – un conseiller ou un ministre important – et accéder au président à travers cette personne. Par exemple, dans un pays, les ONG ont eu accès au président sur la question de la réforme agraire en s'appuyant sur une association d'agriculteurs qui avait accès au président.

Examinons notre carte des pouvoirs et identifions les cibles principales et secondaires. Pour choisir nos cibles, nous devons nous poser la question suivante : *Qui a le pouvoir de prendre une décision sur cette question ?*

Souvent, la personne qui semble être le décideur ne l'est pas. Par exemple, si nous voulons rétablir les subventions pour les soins de santé de base, notre cible peut ne pas être le Ministre de la Santé. Cette décision dépend peut-être davantage du Ministre des Finances. Dans de tels cas, les prises de décisions sont un processus complexe mais essentiel à l'identification de notre cible.

Les députés ne constituent généralement pas des cibles parce que, dans la plupart des cas, ils approuvent ou rejettent des politiques qui ont été élaborées avant d'atteindre le niveau législatif. Nous pouvons cibler un député important dans le cadre de notre *stratégie de lobbying*, mais notre cible principale sera la personne qui décide si la question est soumise à un organe législatif. Par exemple, aux États-Unis, le pouvoir de décider de l'interdiction des mines terrestres réside entre les mains du Président, qui est donc la cible principale. Mais le Président est influencé par d'autres acteurs, particulièrement par les officiers supérieurs de l'armée. Ces officiers constituent notre cible secondaire. La campagne contre les mines terrestres comprend une stratégie législative comportant diverses cibles pour le lobbying. Mais la cible ultime de la stratégie, c'est le Président.

Une fois que nous avons identifié notre cible, nous devons collecter quelques informations de base la concernant. L'outil de la page suivante nous aidera à mieux connaître notre cible.

Alliés

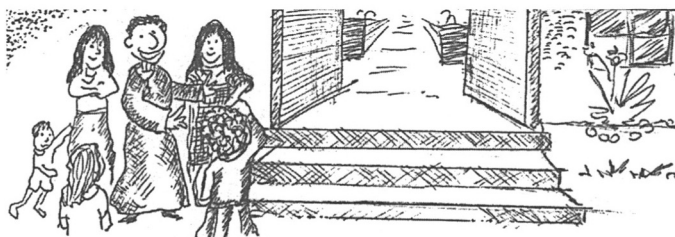
Les alliés sont les personnes et les institutions importantes favorables à notre cause et à notre organisation. Nos alliés joueront des rôles très différents dans notre stratégie en fonction de leurs motivations :

- certains soutiendront notre plaidoyer parce qu'ils tireront un bénéfice personnel des changements que nous visons ;

- d'autres partageront nos valeurs, pourront nous soutenir publiquement mais n'utiliseront pas leurs ressources et ne s'impliqueront pas ;
- d'autres encore seront facilement convaincus de nous soutenir en raison d'un intérêt commun ;
- d'autres enfin collaboreront directement avec nous et partageront la responsabilité des efforts de plaidoyer parce que la solution et le processus présentent un intérêt direct pour eux.

Alliés individuels

Les alliés individuels peuvent être des leaders d'opinion, des membres importants de structures que nous voulons influencer, et d'autres personnes puissantes sensibles à notre cause. Il peut s'agir d'anciens fonctionnaires ou de fonctionnaires en poste, de leaders religieux ou du monde des affaires bien connus, de professionnels importants, d'universitaires, etc.



Je n'arrive pas à croire que nous avons demandé à un prêtre de prendre la parole au rassemblement de samedi...avec la position conservatrice de l'église catholique sur les femmes.



C'est vrai, mais le Père Diego a milité pour les droits et la participation politique des femmes pendant des années, au risque d'être critiqué par l'archevêque

Analyse de la cible du plaidoyer

12

Exposé présentant la position de notre plaidoyer :

Nom de la cible :

Après avoir mené nos recherches, classons notre cible selon les critères suivants (1 = bas, 5 = élevé) :

1. Niveau de connaissance de notre organisation	1	2	3	4	5
2. Niveau de connaissance de notre cause	1	2	3	4	5
3. Niveau d'adhésion à notre cause	1	2	3	4	5
4. Niveau de soutien préalable à notre cause	1	2	3	4	5
<i>(si la cible est entièrement opposée, marquons 0)</i>					
5. Niveau de notre communication jusqu'à présent	1	2	3	4	5
6. Niveau de confiance mutuelle	1	2	3	4	5

Décrivons nos contacts précédents avec la cible :

Autres considérations (par exemple, l'intérêt déclaré ou non déclaré de notre cible pour notre cause) :

Niveau d'influence que nous pourrions avoir sur notre cible, suggéré par les réponses aux questions précédentes :

Adapté de Nader Tadros

Quelques conseils de militants sur les alliés individuels

Ne formulons pas d'hypothèses sur ce que pensent nos alliés : nous ne devons pas seulement nous baser sur ce que les gens ont dit dans les médias ou sur leur position passée. La plupart des leaders sont soucieux de conserver leur statut. Cela veut dire que leur position politique change. Assurons-nous d'avoir bien compris leurs propos lorsqu'ils expriment leur soutien pour une grande cause.

Organisons une réunion avec la personne : préparons-nous soigneusement pour la réunion. Discutons de notre proposition de plaidoyer et sollicitons sa participation et son avis. La personne peut se sentir offensée si nous lui disons ce qu'elle doit penser ou dire. Demandons-lui plutôt si elle compte nous apporter son soutien et de quelle manière.

Impliquons nos alliés de manière stratégique afin d'atteindre des buts et un public spécifiques : certains leaders d'opinion peuvent influencer les opinions de certains groupes mais être contestés par d'autres groupes. Par exemple, un chef d'entreprise a moins de chances d'atteindre un groupe de leaders traditionnels ou un leadership syndical qu'un ancien fonctionnaire.

Soyons précis sur ce que nous voulons que nos alliés fassent et disent : nous ne devons pas indiquer à un leader d'opinion ce qu'il doit dire ou faire, mais nous devons savoir exactement ce qu'il compte dire ou faire afin de nous assurer qu'il défend bien notre cause. Discutons des objectifs de l'activité dans laquelle le leader d'opinion sera impliqué, et du rôle qu'il jouera.

Informons nos alliés des progrès accomplis et sollicitons leurs suggestions : cette communication doit faire partie de notre planification. Toute négligence peut créer des sentiments négatifs, et nous risquons de perdre des alliés.

La santé des femmes est une préoccupation majeure : les hommes doivent garder leurs femmes à la maison pour les protéger.

Vous n'avez pas dit qu'il nous soutenait ?



Mais, il a dit qu'il était de notre côté !

Les alliés individuels sont différents des groupes d'intérêt en raison de l'influence qu'ils ont sur notre cible et sur l'opinion publique.

Les informations importantes que nous devons avoir sur nos alliés sont :

- Jusqu'à quel point soutiennent-ils nos efforts de plaidoyer ?
- Que pensent-ils réellement du problème et de ce qui doit être fait ?
- Jusqu'où sont-ils prêts à aller pour nous exprimer leur soutien ?
- Quelles craintes leur inspirent nos efforts ?
- Jusqu'à quel point voudront-ils s'impliquer pour demeurer nos alliés ?
- Quels bénéfices tireront-ils de leur soutien à notre campagne ?
- Que peuvent-ils faire concrètement pour soutenir notre plaidoyer ?

Alliés institutionnels

Les relations avec les alliés institutionnels représentent une part indispensable du plaidoyer. Nous les traitons en détail au chapitre 17. Bâtir et maintenir des alliances est un exercice difficile, même avec des organisations œuvrant dans la même direction. Toutefois, il s'agit d'un investissement utile parce que les alliances accroissent notre influence politique et renforcent le pouvoir des

Tableau de soutien des alliés

Le tableau ci-dessous peut nous aider à collecter des informations sur nos alliés de manière systématique. Dans le cas d'organisations, indiquons les noms des contacts importants. Suivant les réponses aux questions, nous pouvons demander à nos alliés individuels de soutenir notre plaidoyer de plusieurs manières, notamment :

- Prendre la parole lors d'un évènement public ou d'une conférence de presse en soutien à nos efforts.
- Rédiger et signer une lettre à des décideurs clé qui font la promotion de notre cause.
- Rédiger un article pour la presse, s'exprimer à la radio ou à la télévision.
- Faire partie d'un comité consultatif fortement visible.
- Contribuer à la collecte des fonds.
- Parler en privé à d'autres leaders pour les persuader de nous soutenir.

Nom de la personne ou de l'organisation	Niveau de soutien	Motivation/ programme	Degré d'influence

citoyens. Les alliés institutionnels sont aussi divers que les alliés individuels. Pour plus de simplicité, nous ne présenterons ici que deux types d'alliés institutionnels :

Alliés principaux

Il s'agit d'organisations qui partagent nos valeurs et notre engagement par rapport à notre cause, et qui peuvent tirer profit de notre plaidoyer. Cette alliance sera probablement plus formelle et impliquera un partage de décisions, d'autorité et de responsabilité pour la planification, la mise en œuvre et la collecte des fonds. Ces relations tendent à être des relations à long terme.

Alliés secondaires

Il s'agit d'organisations qui sont favorables à notre cause, qui sont disposées à appuyer nos efforts publiquement ou à offrir des ressources limitées, mais qui ne s'impliqueront pas directement. Les organisations qui ont un nombre de membres élevé, ou qui sont bien connues, sont de bons alliés secondaires. Les groupes de professionnels, les associations professionnelles ou commerciales, les associations de femmes et les organisations caritatives en sont des exemples. Nous devons les traiter comme des alliés individuels, en utilisant leur soutien de façon stratégique et sélective.

Adversaires

Le changement provoque inévitablement des conflits. Les problèmes sociaux proviennent souvent d'extrêmes déséquilibres des pouvoirs. Quand le plaidoyer conteste ces déséquilibres, il peut provoquer une réaction de la part de ceux qui sont au pouvoir ou de ceux qui ont des valeurs et des programmes différents.

Rares sont ceux qui abandonnent le pouvoir sans combattre. Des personnes et des groupes peuvent s'opposer à notre plaidoyer pour des raisons diverses, par exemple :

- Ils désapprouvent nos **valeurs** sociales. Par exemple, ils peuvent penser que les femmes ne doivent pas avoir le droit de demander le divorce, que les travailleurs ne doivent pas créer de syndicat ou que les citoyens sont trop incultes pour être impliqués dans l'élaboration des politiques ;
- À leurs yeux, une **victoire pour nous représente une défaite pour eux**. Par exemple, si les travailleurs créent des syndicats, les dirigeants/investisseurs considèrent les exigences de ces derniers comme une menace pour leur profit ;

c) Ils sont **idéologiquement** opposés à tout ce qui bouleverse les arrangements institutionnels ou les rôles sociaux actuels. Par exemple, les campagnes d'intérêt public en faveur d'un rôle accru du gouvernement reflètent une idéologie différente de celles qui mettent l'accent sur la libéralisation.

Il est important de connaître nos adversaires et d'évaluer leur niveau d'opposition. On distingue trois grandes catégories d'adversaires :

Adversaires principaux

Ce sont des adversaires fermes, engagés et motivés, parce qu'ils ont quelque chose à perdre en cas de succès de notre plaidoyer, ou parce que nos efforts remettent leurs valeurs en question. Nous devons bien connaître ces adversaires.

Adversaires secondaires

Ils s'opposent à nous mais ne prendront pas forcément des mesures contre nous. Les opposants secondaires ne perçoivent pas notre travail comme une menace directe.

Les attentistes

Ce sont les adversaires potentiels qui pourraient être néanmoins convaincus par nos efforts de plaidoyer.

Voici quelques questions importantes que nous devons nous poser sur nos adversaires :

- Pourquoi s'opposent-ils à nous ? Avec quelle intensité s'opposeront-ils à nous ?
- Quel est leur pouvoir réel ? (ex. : argent, crédibilité, contacts, entrées, etc.)
- Quel degré de force sont-ils susceptibles d'utiliser contre nous ? Constitue-t-elle un danger de mort ?
- Quelles sont leurs structures organisationnelles, politiques, etc. ?
- Quels sont leurs programmes, stratégies et tactiques ? Que font-ils pour nous mettre à l'épreuve ?
- Sur qui ont-ils de l'influence ?
- Y a-t-il des points sur lesquels nous pourrions être d'accord ? Si oui, pouvons-nous trouver un terrain d'entente sur certains sujets, et accepter d'être en désaccord sur d'autres ?

Nos réponses à ces questions nous donneront la mesure de la force de nos adversaires. Elles nous permettront de prendre nos adversaires en considération dans l'élaboration de nos plans. Par exemple, si notre adversaire nous est farouchement opposé, mais est généralement considéré comme un opposant systématique à tout ce qui implique un changement, nous pouvons choisir de ne pas réagir à son opposition. Dans d'autres cas, notre adversaire peut être si puissant que critiquer ses opinions en public peut être risqué pour notre propre crédibilité. C'est le cas dans certains contextes où les institutions et leaders religieux sont influents et puissants. Les deux tableaux de la page suivante nous aideront, premièrement, à classer nos adversaires et, deuxièmement, à définir notre tactique et les risques associés. Les risques concernent l'intensité et l'impact de leur réaction à notre rencontre.

Les chapitres 13 et 14 présentent certaines tactiques de gestion de l'opposition. Mais avant de les élaborer, nous devons estimer la nécessité de nous attaquer à nos adversaires et mesurer le risque que cela représente pour notre stratégie et notre organisation. N'oublions pas que les risques peuvent impliquer un danger physique, et rappelons-nous à quel point l'affrontement peut être exigeant en termes de temps et de ressources par rapport à d'autres activités de plaidoyer importantes.

Tableau des opposants

Nom de l'adversaire (personne ou organisation)	Niveau de soutien dont il bénéficie	Sa motivation ou son programme	Son degré d'influence
Désignation de l'opposition	Nos objectifs pour contrecarrer son influence	Notre tactique	Les risques



NOTES

¹ Adapté de *Strategic Thinking: Formulating Organizational Strategy Workshop, Facilitator's Guide*, Institute for Development Research, Massachusetts, 1998.

