

PROFADEL

PROGRAMME DE RENFORCEMENT DE L'OFFRE DE FORMATION PROFESSIONNELLE
D'AGENTS DE DEVELOPPEMENT LOCAL

CIEDEL (France) DELTA C (Mali) Escuela para el Desarrollo (Pérou)
FFF Malagasy Mahomby (Madagascar) INA (Roumanie) RAFOD (France)

MANUEL PEDAGOGIQUE DE FORMATION A LA DEMARCHE DE PLAIDOYER



Coordination :
CIEDEL

19 rue d'Enghien 69002 Lyon France

+33 4 72 77 87 50 +33 4 72 41 99 88

 : ciedel@univ-catholyon.fr www.ciedel.org www.profadel.org



Rhône-Alpes ^{Région}

SOMMAIRE

	Page
Introduction	3
Première partie : Le cadre	5
1. <i>L'influence politique ?</i>	7
2. <i>Caractérisation de la démarche de plaidoyer</i>	15
3. <i>Le plaidoyer une démarche en tension</i>	21
4. <i>La démarche de plaidoyer : comment faire ?</i>	23
Deuxième partie : Les phases de la démarche	25
1. <i>Définir des objectifs de plaidoyer : que voudrions nous changer ?</i>	27
2. <i>Définir une position : que pouvons nous changer ?</i>	37
3. <i>Définir une stratégie d'action : que faire pour influencer sur la décision ?</i>	51
4. <i>Définir une démarche de mise en œuvre, suivi-et réorientation</i>	60
Bibliographie	68
Annexes	70
<i>Exemples de campagnes de plaidoyer</i>	

INTRODUCTION

Le présent manuel pédagogique de formation à la démarche de plaidoyer est le produit d'un processus de travail de plus de deux ans entre professionnels et centres de formation de Madagascar, du Pérou, de Roumanie, du Mali et de France réunis dans le cadre d'un réseau, le PROFADEL - Programme de Renforcement de l'Offre de Formation des Agents de Développement Local¹.

Ce processus a commencé en 2006 et s'est déroulé en 5 phases

Dans un premier temps, le CIEDEL a organisé un atelier de mise en commun des expériences de plaidoyer de ses anciens étudiants, afin de les formaliser et d'en tirer un premier bilan. Ce premier atelier a réuni une quinzaine de professionnels d'une dizaine de pays.

Dans un second temps, un atelier de conception d'un module de formation sur le plaidoyer a été organisé entre centres de formation membres du PROFADEL, sur la base des expériences de chacun des centres.

Depuis, certains des organismes membres du réseau PROFADEL ont mis en place un module de formation sur le thème du plaidoyer², d'autres se sont impliqués dans des démarches de plaidoyer ou dans des actions d'appui conseil à des porteurs de plaidoyer.

¹ www.profadel.org

² De son côté, le CIEDEL a mis en place deux modules annuels, (l'un sur le plaidoyer comme stratégie d'influence sur les politiques publiques, et l'autre sur la communication au service du plaidoyer), a réalisé des appuis et accompagnements sur la thématique du plaidoyer (le CIEDEL a évalué la campagne de plaidoyer « publiez ce que vous payez » au Congo).

Une première version de ce travail a été présentée, diffusée et mise en débat lors des rencontres mondiales sur la Démocratie Participative tenues en région Rhône-Alpes en décembre 2007.

Un atelier de bilan du travail des centres de formation du PROFADEL sur le thème du plaidoyer a eu lieu pour faire le point sur les formations mises en place et enrichir le présent manuel, en particulier à travers une réflexion sur le sens du plaidoyer et sur l'analyse comparative des différentes démarches d'influence politique.

Enfin, plusieurs formations en direction de professionnels du développement en France, au Congo et à Madagascar ont permis d'approfondir le travail réalisé dans le cadre du PROFADEL de confirmer le cheminement pédagogique élaboré.

PREMIERE PARTIE :

LE CADRE

Cette première partie vise à présenter les bases de la démarche de plaidoyer.

Elle s'articule autour de :

- ◇ la place du plaidoyer comme démarche d'influence politique,
- ◇ les tensions dans lesquelles elle s'inscrit,
- ◇ les caractéristiques de la démarche.

1.1 – L'influence politique ?

De l'origine des approches centrées sur l'influence politique³

Pendant des années, « Développer » c'était « **faire** ». Grandes sociétés centrées autour de la mise en place de plantations agro-industrielles où l'on intégrait les agriculteurs, grands aménagements hydro-agricoles, grandes infrastructures marchandes ou routières, réseau d'infrastructure de santé, scolaire, hydraulique... le monde du développement se préoccupait alors de réaliser les investissements au bénéfice des populations, à travers une approche directement opérationnelle.

Ensuite, en réaction aux échecs de ces démarches, illustrés par de grandes plantations délaissées ou détournées de leur fonction, des infrastructures abandonnées, les difficultés des Etats à assurer la gestion et le fonctionnement des structures de santé, des écoles... le développement s'est orienté vers l'appui et l'accompagnement, le « **faire avec** » : programmes d'autopromotion paysanne où l'on appuyait les producteurs ruraux à la gestion de leurs organisations, leurs activités productives, leurs centres de santé, leurs écoles, leurs systèmes hydrauliques ; programme où l'on appuyait les habitants à s'organiser au niveau local, régional et national pour la mise en place d'organisations représentatives ou de défenses de leurs droits (organisations socioprofessionnelles, syndicats, fédérations paysannes, organisations de quartier, associations de parents ...), programme d'appui aux habitants pour mettre en place des mécanismes de renforcement des capacités, de planification, de suivi, d'auto-évaluation....

³ Nous reprenons ici le concept de « incidencia politica », littéralement « incidence politique » utilisé par les latinos américains pour désigner les différentes démarches d'influence politique.

La difficulté pour les habitants à assumer toutes ces nouvelles fonctions en plus de leurs activités habituelles, les difficultés de gestion des infrastructures et services ainsi confiés à leurs utilisateurs... ont amené progressivement vers une approche du « **faire faire** ».

Il s'agissait alors d'appuyer la mise en place de collectivités territoriales décentralisées ou d'organisations de citoyens pour assurer la responsabilité des services publics locaux et de favoriser le développement d'un secteur privé, pouvant assumer d'une part la fonction de prestataire pour la mise en place des infrastructures et des services (construction des infrastructures physiques, conception des services...), et d'autre part la fonction de gestion déléguée des services publics (gestion déléguée des marchés, des services de l'eau potable et de l'électrification...).

C'est dans la continuité de cette évolution que depuis une dizaine d'années, l'implication des citoyens dans la définition des politiques publiques est devenue une des priorités du monde du développement, et plus largement de la gouvernance au niveau mondial. Cette nouvelle approche du développement répond à la logique de reconnaissance d'une réalité multi-acteurs où la place d'une catégorie d'acteurs ne vient plus seulement de sa capacité à faire, à mettre en œuvre, mais de sa capacité à influencer les pouvoirs publics, à influencer la définition et la mise en œuvre des politiques publiques, que celles-ci soient internationales, nationales, régionales ou locales. Cette nouvelle approche vise donc à « **influencer, orienter les politiques** ».

Du cadre de l'implication des citoyens dans des démarches d'influence politique :

Chacun d'entre nous comme individu, chaque organisation, chaque institution est mue par des valeurs. Ces valeurs, peuvent orienter chacun d'entre nous vers la recherche d'intérêts particuliers (l'argent, le pouvoir, la reconnaissance sociale) et/ou vers la recherche de l'intérêt général (le respect de la biodiversité, la défense de la dignité humaine, le droit des habitants à se nourrir eux-mêmes, la défense des minorités...).

Ces valeurs, explicites⁴ ou implicites sont nos guides...elles nous orientent au quotidien, explicitement ou implicitement...

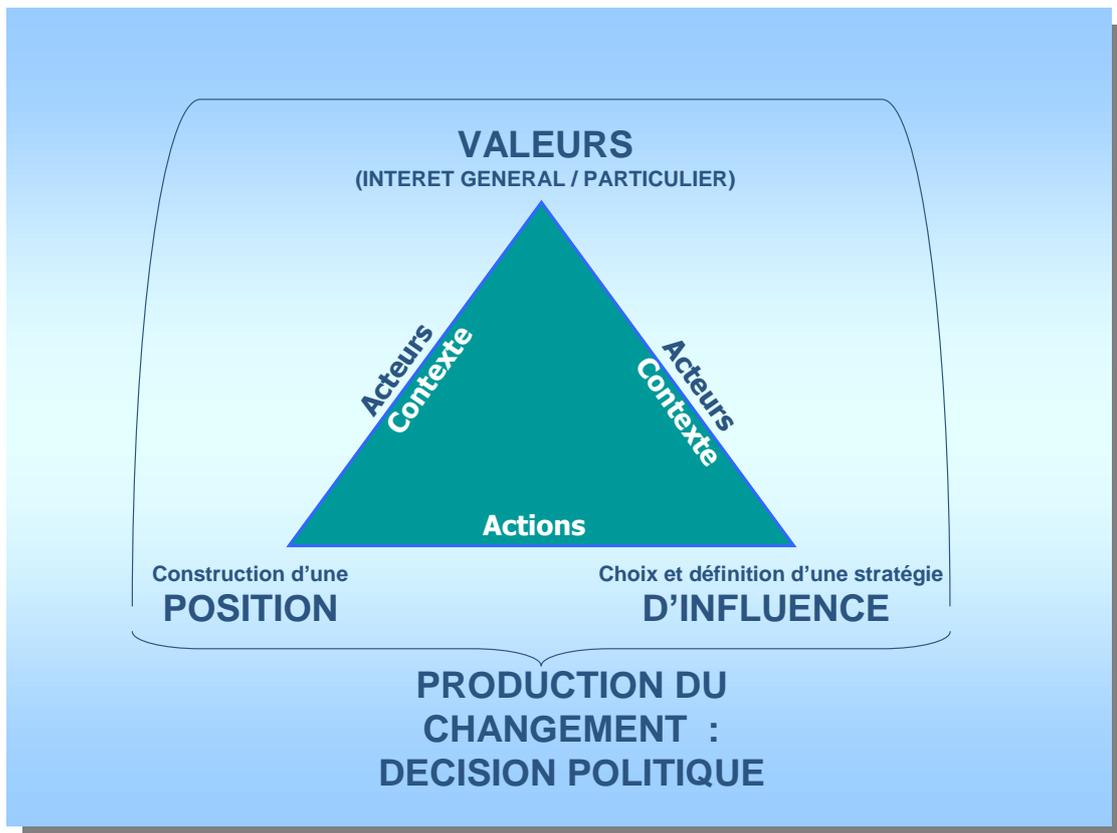
Par rapport à un objet (un thème particulier : le foncier, la guerre, le statut de la femme...) et dans un contexte particulier, ces valeurs sont celles qui vont nous guider (individuellement, collectivement ou institutionnellement) vers l'identification, la définition de ce que nous voudrions, ce que nous souhaitons changer, vers la construction de notre « position », du changement auquel nous voudrions contribuer (la sécurisation foncière de tous les agriculteurs, l'interdiction des mines antipersonnel, l'égalité de droit et de devoirs entre hommes et femmes...).

Dans la majorité des cas, l'atteinte de cette position, parvenir à ce que nous voudrions changer est du ressort de la décision publique, tant locale que régionale, nationale ou internationale.

⁴ La relecture de la constitution politique de nos Etats permet d'identifier les valeurs de référence sur la base desquels ils sont fondés : « liberté, égalité, fraternité » par exemple...

Nous allons donc chercher à voir comment serait-il possible d'influencer les politiques pour parvenir à cette position. Quelle stratégie d'influence sur les politiques publiques sera-t-il nécessaire, sera-t-il pertinent de mettre en œuvre ?

C'est à partir de la construction de notre position et de la définition de notre stratégie d'influence, que nous allons pouvoir impulser des décisions politiques, contribuer à leur mise en œuvre opérationnelle et donc produire des changements, en un autre mot produire du développement.

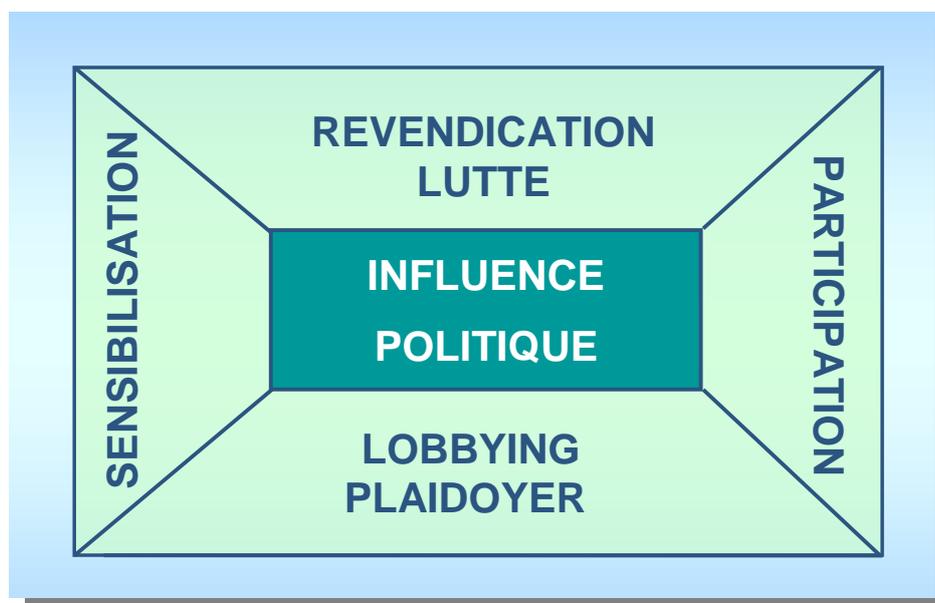


Des différentes stratégies d'influence politique :

Influencer les politiques n'est pas nouveau, de tout temps, les hommes se sont organisés pour chercher à influencer les politiques publiques, que ce soit par la lutte politique ou militaire pour la prise du pouvoir, par la grève, par la rébellion, ou en travail de couloir...

En dehors des processus propres à l'exercice du pouvoir politique (fonctionnement des partis, processus électoral, fonctionnement des instances délibératives), il est possible d'identifier quatre grandes catégories de démarches d'influence politique qui sont ouvertes aux citoyens et à leurs organisations : la participation, la lutte ou revendication, la plaidoyer-lobbying et la sensibilisation.

Elles peuvent se représenter ainsi :



Ces quatre catégories peuvent se caractériser comme suit :

La participation :

Il s'agit, là où ils existent, d'utiliser les espaces de « partage du pouvoir » (instances paritaires, commissions extramunicipales, ...) pour faire évoluer les politiques publiques dans le sens souhaité.

La revendication, la lutte :

Il s'agit de la construction d'un rapport de force avec les dépositaires du pouvoir politique pour les contraindre à prendre une décision qu'ils ne souhaitent pas mais qui leur apparaîtra nécessaire pour résoudre le conflit, construction d'un rapport de force qui peut aller jusqu'à la prise du pouvoir.

Le plaidoyer et le lobbying :

Il s'agit ici de parvenir à convaincre les décideurs politique d'adopter la position que l'on défend, non pas par la force, mais comme étant celle qui sert le mieux leurs intérêts et donc de les amener à prendre des décisions politiques allant dans ce sens.

La sensibilisation :

Il s'agit ici de progressivement rendre « sensible » les décideurs à une problématique à laquelle ils ne sont initialement pas intéressés et de les amener à prendre conscience de la nécessité qu'ils auront de prendre des décisions (sur le changement climatique, sur la maîtrise de la consommation énergétique, sur la régulation des marchés financiers....) sur cette question, dans le sens que l'on souhaite.

Ces quatre catégories de stratégies ne peuvent pas s'utiliser de manière aléatoire. Elles correspondent chacune à des contextes particuliers.

Le choix entre l'une ou l'autre de ces stratégies peut se faire à partir de critères simples :

CRITERES DE CHOIX DE LA STRATEGIE D'INFLUENCE

◆ Participation

- ⊕ **pouvoir partagé : réalité de la codécision**

◆ Revendication-Lutte

- ⊕ **rapport de force positif :**
 - ⊕ possibilité de parvenir au pouvoir partagé
 - ⊕ possibilité de faire reconnaître ses droits

◆ Plaidoyer – lobbying

- ⊕ **pas de participation au pouvoir**
- ⊕ **capacité à convaincre du bien-fondé de sa position**

◆ Sensibilisation

- ⊕ **pas de possibilité d'accès au partage du pouvoir**
- ⊕ **pas de capacité à convaincre du bien fondé d'une décision**
- ⊕ **possibilité de commencer à intéresser ceux qui ont le pouvoir**

Le plaidoyer est donc une démarche d'influence politique parmi d'autres, avec sa valeur et ses limites mais qui ne saurait répondre à toutes les situations quand on vise à influencer les politiques publiques.

Le recours au plaidoyer n'est pas une « recette », et ne peut être que le résultat d'un choix raisonné.

1.2 – Caractérisation de la démarche de plaidoyer

Parmi les démarches d'influence politique, la démarche du plaidoyer a connu un développement rapide depuis moins d'une dizaine d'années, comme en témoigne ces quelques exemples :

- ◇ plaidoyer international d'un consortium impliquant Handicap International pour l'interdiction des mines antipersonnel,
- ◇ plaidoyer de la coalition "Publiez ce que vous Payez au Congo" pour que les compagnies pétrolières internationales publient les sommes versées à l'Etat congolais et que le gouvernement congolais publie les sommes reçues de la part des compagnies pétrolières afin de faire la transparence sur les revenus fiscaux de l'industrie pétrolière,
- ◇ plaidoyer d'organisations paysannes camerounaises, d'ONG camerounaises et d'ONG internationales contre l'importation de poulet congelé européen au Cameroun faisant concurrence au poulet produit par les aviculteurs camerounais,
- ◇ campagne de plaidoyer des Amis de la Terre en France pour demander aux banques de réduire leurs émissions directes et indirectes de gaz à effet de serre en étant vigilantes sur l'utilisation de leurs financements et de financer l'efficacité énergétique et les énergies renouvelables,
- ◇ ...

Ces démarches, au départ « intuitives » et construites « sur le tas », se structurent et s'organisent au fil du temps.

Elles recouvrent un ensemble de pratiques qui se différencient des autres démarches d'influence politique :

- ◇ il ne s'agit pas de partager le pouvoir en mettant en place des modalités de partage du pouvoir, de co-décision, de co-gouvernement comme dans le cas de la participation,
- ◇ il ne s'agit pas, comme dans la lutte ou la revendication, de construire des rapports de force pour amener les pouvoirs publics à négocier sous la pression, à céder à la rue,
- ◇ il ne s'agit pas non plus d'influencer les politiques par le changement de comportement comme cela peut être le cas dans les processus d'information, éducation, communication, dans les processus de sensibilisation.

Non, il s'agit d'amener les décideurs à devenir les supporteurs de sa propre position. Il s'agit de les convaincre, d'en faire des alliés et plus que des alliés d'en faire les porteurs de la décision que l'on souhaite voir prendre quant à la cause que l'on défend.

Le plaidoyer peut alors se définir ainsi :

Processus par lequel, sur un objet déterminé, un ensemble d'acteurs convainquent les décideurs politiques d'adhérer, adopter et mettre en œuvre une décision qui va dans le sens de l'intérêt général.

Les caractéristiques du plaidoyer

Le plaidoyer peut se caractériser de la manière suivante, le plaidoyer :

Le plaidoyer a du sens :

◇ *Il porte sur un objet d'intérêt collectif ou d'intérêt général.*

La démarche de plaidoyer est guidée par la défense de l'intérêt général (celui de l'ensemble de la société), ou de l'intérêt collectif de groupes marginalisés, et non pas par la défense d'intérêts individuels.

◇ *Il porte sur un domaine où on est légitime.*

Les organismes porteurs de la démarche de plaidoyer ont besoin d'avoir une certaine « autorité » pour s'exprimer, influencer et ainsi adopter une certaine position. Cette légitimité peut être de différents ordres : technique, sociale, électorale, symbolique, charismatique...

◇ *Il vise à influencer sur les politiques publiques.*

La démarche de plaidoyer vise à influencer sur la définition, la mise en œuvre et la réorientation des politiques publiques, à partir du point de vue de citoyens organisés. La démarche est finalisée par une décision, un accord qui autant que faire se peut doit intégrer des clauses de suivi de la mise en œuvre effective de la décision.

◇ *Il fait porter la décision par les décideurs politique.*

La démarche de plaidoyer vise à faire des décideurs les porteurs politiques de sa position, il s'agit de les convaincre du bien fondé de sa cause, de l'intérêt qu'ils ont à la défendre pour qu'ils en deviennent les premiers défenseurs.

◇ *Pour obtenir un résultat contribuant au changement social.*

En termes de changement dans les politiques publiques, le plaidoyer vise à contribuer au changement social dans le sens de l'intérêt général.

Le plaidoyer est une démarche :

◇ *Une démarche collective d'acteurs*

Le plaidoyer n'est pas la démarche d'un « chevalier blanc », d'un justicier, mais celle d'un ensemble d'acteurs complémentaires (organisations de la société civile, médias, leader d'opinions, centres de recherche...) qui - formellement ou non- s'impliquent collectivement.

◇ *Une démarche transparente*

Le plaidoyer n'est pas une démarche qui est mise en œuvre de manière occulte, il s'agit d'une démarche « officielle », mise en œuvre au grand jour, à laquelle chacun peut adhérer, et dont les grandes lignes sont publiques.

◇ *Une démarche choisie*

La mise en œuvre d'une démarche de plaidoyer est le résultat d'un choix, d'une décision... Si parfois on peut être « acculé » à des démarches de lutte, dans le cas du plaidoyer il s'agit bien d'un choix volontaire et raisonné.

Le plaidoyer est un processus :

◇ *Un processus progressif de construction de la démarche*

Il n'y a pas de démarche toute-faite, de planification « finalisée » d'un plaidoyer... La démarche se construit au fur et à mesure de l'avancement de celle-ci, en fonction de l'évolution du contexte, de l'évolution de l'alliance qui porte la démarche... Il n'est pas possible de planifier une démarche de plaidoyer comme un projet classique...

◇ *Un processus d'alliance, de mobilisation, qui prend progressivement son autonomie de ses porteurs*

Le plaidoyer, qui part de quelques acteurs, en tant que démarche transparente tend à mobiliser progressivement de nouveaux acteurs, à développer des alliances, à multiplier le portage jusqu'à pouvoir échapper à ses promoteurs initiaux.

◇ *Un processus qui mobilise et amplifie les capacités, les ressources d'action des acteurs*

Le plaidoyer se fait sur la base de la mobilisation des ressources d'action (savoir, compétences, légitimité, réseaux, nombre...) des acteurs organisés. Ces ressources d'action sont elles mêmes amplifiées par le processus, qui contribue au renforcement des capacités des acteurs impliqués dans le plaidoyer. La démarche de plaidoyer est donc aussi un moyen de renforcer les compétences des acteurs pour qu'ils soient en mesure d'assurer le suivi du plaidoyer et de continuer à s'impliquer dans d'autres démarches d'influence politique.

◇ *Un processus basé sur le militantisme, l'engagement de ses porteurs*

Le plaidoyer ne vise pas la réalisation d'actions, il vise à provoquer un changement en fonction de la recherche de l'intérêt général. En tant que tel, le plaidoyer n'est pas seulement une somme d'activité, c'est avant tout la manifestation d'un engagement des personnes qui s'impliquent dans le plaidoyer, tant au niveau des leaders que des salariés.

Le plaidoyer se caractérise donc par une double dimension :

◇ *la recherche d'un résultat :*

Réussir à influencer sur les politiques publiques dans le sens de l'intérêt général ou collectif ;

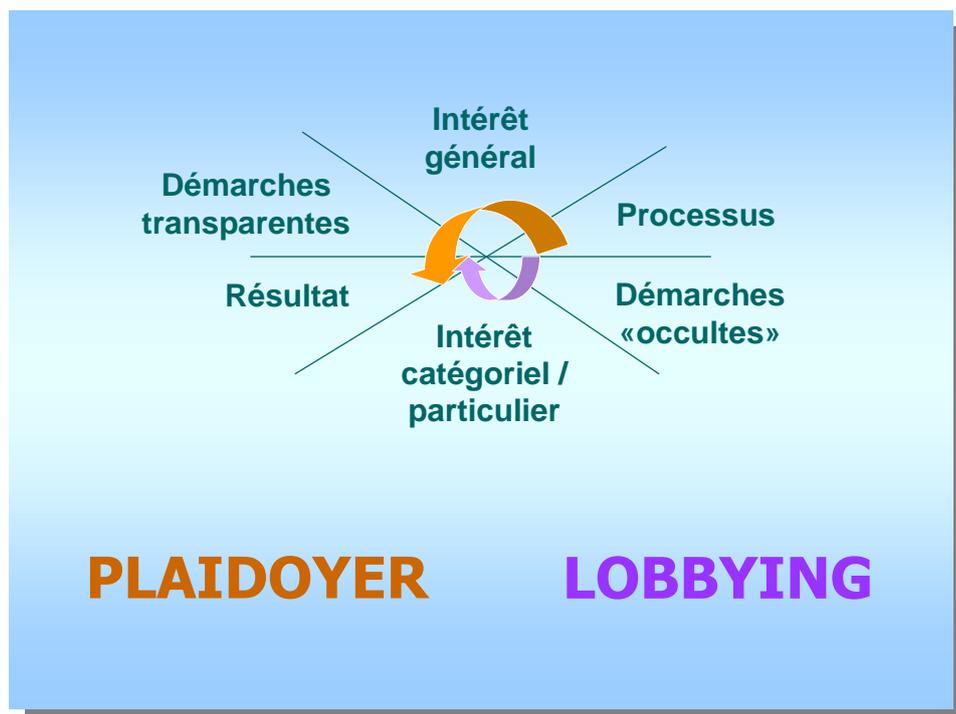
◇ *la mise en œuvre d'un processus :*

Renforcer les capacités des acteurs pour qu'ils soient en mesure de participer durablement à des démarches d'influence politique.

Plaidoyer et lobbying :

Plaidoyer et lobbying sont deux démarches proches qui visent à influencer sur les politiques publiques.

La différence peut se schématiser comme suit :

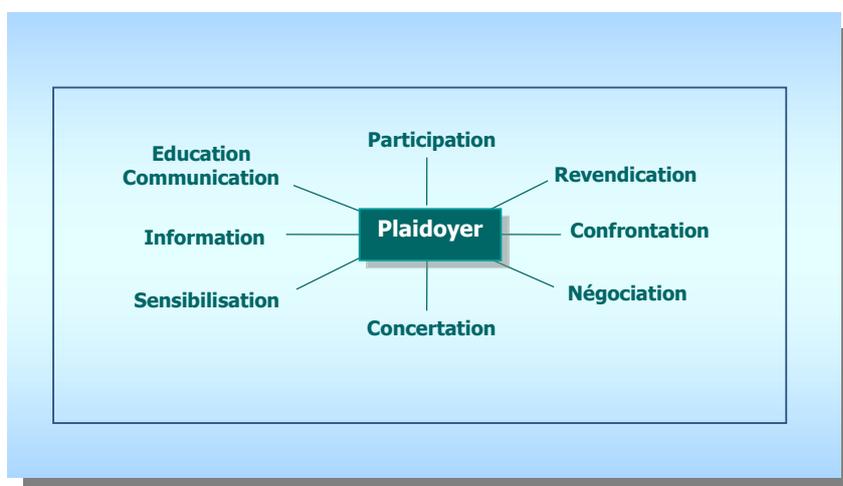


Le **plaidoyer** vise l'intérêt général à partir de la mise en œuvre de démarches transparentes dans le cadre d'un processus qui est aussi important que le résultat à atteindre, car de la qualité du processus dépendra la capacité des acteurs à obtenir de nouveaux résultats, à continuer à s'impliquer.

Le **lobbying**, lui, vise des intérêts particuliers ou catégoriels, à travers des démarches qui, bien que licites, ne sont pas mises sur la place publique. De plus dans le plaidoyer, la finalité est exclusivement la recherche du résultat, le processus n'ayant pas de valeur en tant que tel.

1.3 – Le plaidoyer, une démarche en tension

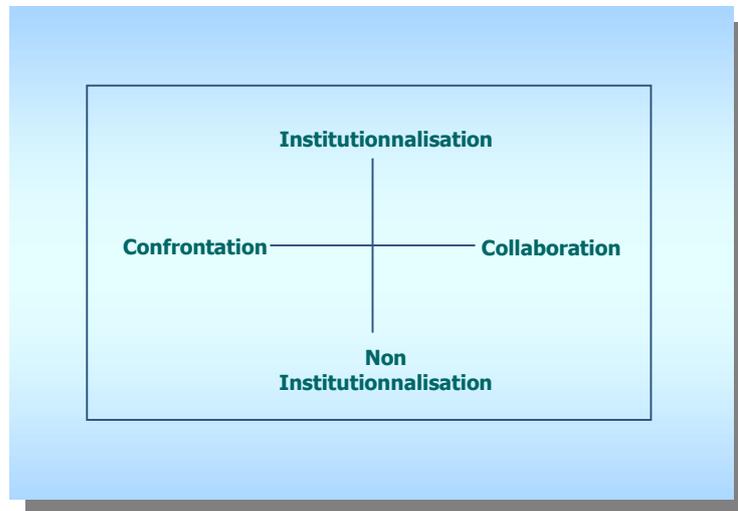
Le plaidoyer, est donc une démarche qui se situe au confluent d'un ensemble de pratiques d'influence sur les politiques publiques :



Le plaidoyer, par sa situation au confluent de ces différentes pratiques, dans sa démarche, articule à la fois des dimensions de participation, de confrontation, d'information, de sensibilisation, de concertation... mais qui sont toutes orientées vers le fait de faire changer la conviction des décideurs pour qu'ils deviennent les porteurs de la position défendue par le plaidoyer.

Par ailleurs, le plaidoyer peut se faire dans un cadre institutionnel, c'est-à-dire être mis en œuvre par une organisation, ou dans un cadre non institutionnel, c'est-à-dire être mis en œuvre par un ensemble d'acteurs de natures différentes au sein d'une « coalition » non formalisée.

A ce titre, suivant les contextes et les thématiques, le plaidoyer est une pratique qui se situe dans l'un ou l'autre des parties du cadran suivant :



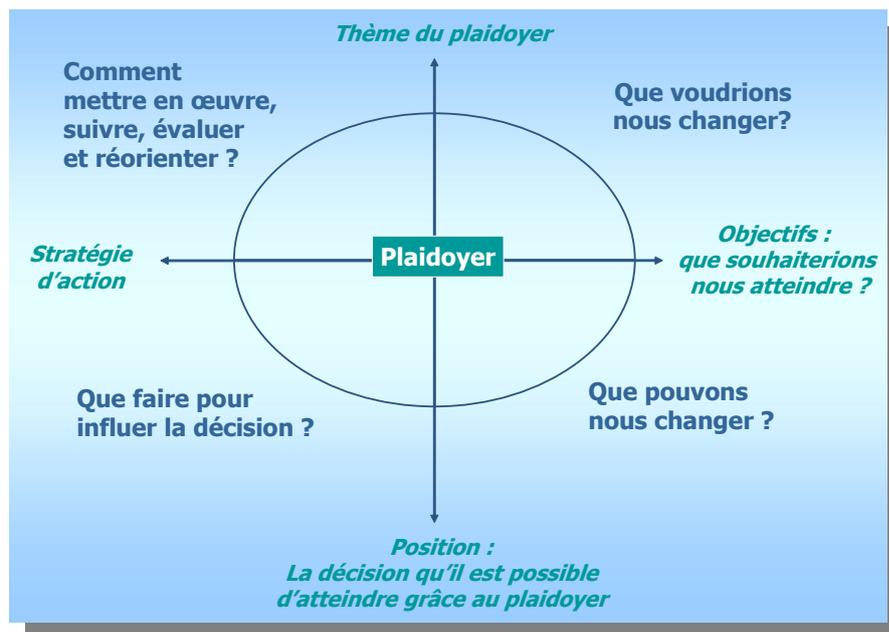
Le plaidoyer est donc une pratique « plurielle », visant à influencer sur les politiques publiques dans une tension entre collaboration (dialogue, coopération...) et confrontation (interpellation, revendication), dans une tension entre une démarche institutionnelle ou une démarche d'alliance.

Fondamentalement, la logique du plaidoyer est de parvenir à faire adopter par les « décideurs » la position que l'on défend, non pas sous la pression ou comme conséquence d'un rapport de force, mais parce que cette position leur paraîtra in fine la meilleure, c'est-à-dire celle qui correspond effectivement à leurs intérêts.

Le plaidoyer n'est donc pas une simple démarche de « confrontation » ni de « collaboration », mais une démarche de construction d'une conviction partagée : « on ne va pas au duel avec un avocat ».

1.4 - La démarche de plaidoyer : comment faire ?

La démarche se construit en quatre temps complémentaires :



- ◇ *L'identification des objectifs que nous souhaitons atteindre : que voudrions-nous changer ?*

Il s'agit à partir du thème du plaidoyer, d'identifier grâce à une analyse sérieuse de la réalité, ce que nous souhaiterions changer.

- ◇ *La précision de la décision qu'il est possible d'atteindre grâce au plaidoyer : que pouvons-nous changer, quelle est la position à laquelle nous voulons parvenir ?*

Il s'agit de prendre ensuite en compte la réalité du système décisionnel pour identifier jusqu'où la démarche de plaidoyer nous permettra d'influer sur la prise de décision, pour définir ce qu'il est réaliste d'attendre de la campagne de plaidoyer.

◇ *L'élaboration d'une stratégie d'action : que faire pour influencer sur la prise de décision et comment ?*

Ensuite vient l'élaboration de la manière dont les acteurs du plaidoyer vont s'y prendre pour influencer sur la prise de décision : quelles actions, en direction de qui, avec quels moyens... ?

◇ *La mise en place d'un mécanisme de pilotage : comment faire pour mettre en œuvre, suivre, réorienter et évaluer la démarche ?*

La mise en œuvre passe par la définition et la mise en place d'un mécanisme de pilotage permettant de mettre en œuvre, de suivre tant l'évolution du contexte que la mise en œuvre de la stratégie, d'adapter et réorienter en permanence la démarche de plaidoyer, et enfin de l'évaluer.

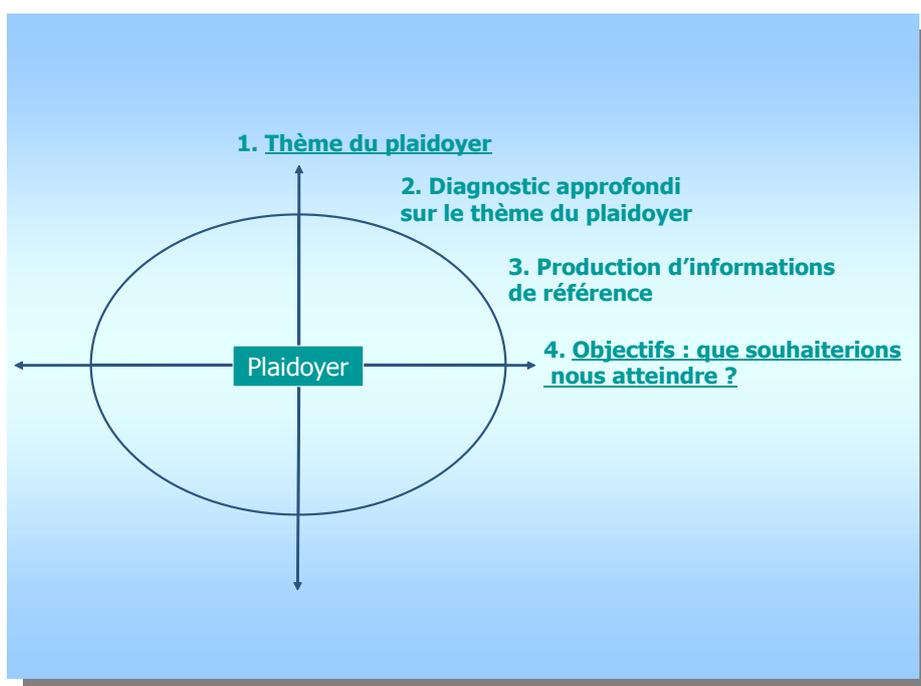
DEUXIEME PARTIE :

LES PHASES DE LA DEMARCHE

Du choix de la thématique à l'évaluation de la démarche, la réalité n'est jamais aussi simple. Les phases ne s'enchainent pas de manière mécanique, mais sont imbriquées, traversées d'aller retour successifs, d'approximations et d'innovations.

Une modélisation de la succession des différentes phases de la démarche de plaidoyer permet toutefois de se donner des repères pour l'action.

2.1 - Définir des objectifs de plaidoyer : que voudrions nous changer ?



Cette première phase, vise, à partir du choix du thème de plaidoyer sur lequel nous souhaitons nous lancer, et d'une analyse approfondie de ce thème, à identifier quel pourrait être l'objectif d'une campagne de plaidoyer.

Choisir un thème de plaidoyer

Potentiellement, tout thème peut être objet de plaidoyer : le travail des enfants, les OGM, la chasse à la baleine, l'usage du cannabis, la mise en place d'un équipement, la prise en compte des votes blancs et nuls, la sécurité alimentaire, l'utilisation des pesticides nocifs pour les abeilles, la reconnaissance par le ministère de l'élevage de l'exercice des vaccinateurs villageois...

Quelques critères permettent de prioriser les thématiques, de tester leur intérêt, leur pertinence et la faisabilité d'une campagne de plaidoyer :

- ◇ **L'importance du thème** : le thème revêt-il une importance réelle sur le plan éthique, social, culturel, économique ? Est-il d'intérêt général ?
- ◇ **Le public touché par le thème** : le thème touche-t-il ou peut-il toucher un large public ? permettra-t-il de mobiliser largement ?
- ◇ **Les possibilités de succès** : y-a-t-il -a priori- une possibilité d'influencer les politiques publiques, ou les enjeux auxquels on s'attaque, sont-ils tels que le combat est perdu d'avance ?
- ◇ **Les possibilités d'obtenir des moyens** : le thème permettra-t-il de mobiliser des ressources humaines, matérielles et financières nécessaires à la campagne ?
- ◇ **La possibilité d'articuler recherche d'un résultat et processus** : le thème permettra-t-il dans le même temps de rechercher l'atteinte d'un résultat et de conduire un processus contribuant au renforcement des capacités des acteurs impliqués dans la campagne ?

- ◇ **La compatibilité du thème avec la mission de l'organisme à l'origine du plaidoyer :** le thème de la campagne est-il compatible, cohérent avec la finalité, les missions, les activités de l'organisme à l'origine de la campagne ?

- ◇ **Le portage de la thématique par un premier cercle :** le thème du plaidoyer est-il porté par un premier cercle d'acteurs : les membres ou les salariés de l'organisme à l'origine de la campagne, une première coalition de personnes ou d'organismes... ? Sont-ils prêts à s'y engager réellement, c'est-à-dire de manière militante ?

L'ensemble de ces critères n'est pas obligatoirement cumulatif, mais passer la thématique au crible de ces critères permet de clarifier la possibilité réelle de mettre en place une campagne de plaidoyer qui soit potentiellement un succès, et de prendre des risques mesurés et assumés.

Produire un diagnostic de départ

De nombreuses campagnes de plaidoyer ne sont pas basées sur un diagnostic approfondi de la thématique du plaidoyer, mais sur des a priori « idéologiques », des idées reçues par rapport au thème : l'exploitation minière est polluante, les délocalisations sont mauvaises ici et là bas, l'utilisation de bois exotique contribue au pillage des pays tropicaux, le travail des enfants est scandaleux...

De telles affirmations peuvent être vraies ou fausses, cela dépend du contexte, de l'époque, des angles de vue...

Dans la démarche de plaidoyer, elles ne pourront donc être faites que sur la base d'un diagnostic initial solide, sans a priori, qui servira d'outil d'aide à la décision pour l'organisation à l'initiative du plaidoyer.

Réaliser ce diagnostic de départ signifie :

- ◇ disposer -au niveau des porteurs du plaidoyer- des compétences nécessaires idéalement pour réaliser ce diagnostic, ou au moins pour établir les termes de référence du diagnostic, le suivre, en valider les conclusions et l'utiliser ;
- ◇ pouvoir mobiliser en interne ou en externe des compétences « légitimes » pour produire un diagnostic sérieux
- ◇ être certain d'avoir accès aux informations qui permettront de réaliser ce diagnostic.

Ce diagnostic est interne. Il vise à la production et la mise à disposition en interne à l'organisation de l'information nécessaire à la prise de décision pour décider de s'engager dans la démarche de plaidoyer.

Ce diagnostic ne vise pas à produire l'information pour convaincre les autres, il vise à permettre d'arbitrer au sein de l'organisation de s'inscrire ou non dans une action de plaidoyer.

Produire une information de référence

Un des résultats du diagnostic de départ sera de valider la possibilité de produire une information de référence sur le thème du plaidoyer, information de référence qui servira de base à l'ensemble de la démarche de plaidoyer, qui servira à informer et à convaincre.

Il s'agit ici de produire et mettre à disposition des différents acteurs qui vont s'impliquer dans la campagne, et vers qui la campagne va se tourner, une information de base sur le thème de la campagne.

Cette information réunira plusieurs caractéristiques :

- ◇ **être claire et univoque** : ne pas prêter à confusion et être rédigée dans un langage accessible,
- ◇ **être convaincante**,
- ◇ **être rédigée de manière non partisane** : permettre au lecteur de se forger sa propre opinion sans être influencé par la position des autres,
- ◇ **être fiable** : sources référencées et crédibles,
- ◇ **permettre de suivre les évolutions du contexte et de la thématique** : d'avoir une vision dynamique des changements,
- ◇ **être utilisable** : l'information n'est pas réservée, mais diffusable (témoins d'accord pour que leurs témoignages soient diffusés...),
- ◇ **être largement disponible** : au-delà du cercle des convaincus, cette information sera mise à disposition de tous (site internet, publications...).

Cette information, devra être plus importante, de meilleure qualité et si possible plus crédible que celle dont disposent déjà les décideurs auxquels on va s'adresser. Si tel n'est pas le cas, il sera très difficile de les influencer. **Sa qualité, sa pertinence et sa fiabilité sont la base de la crédibilité du plaidoyer** et donc de la possibilité d'obtenir des résultats.

Dans le déroulement de la campagne, la mise à jour et l'enrichissement de cette information de base est une nécessité absolue. En effet, d'une part au fur et à mesure de l'avancée de la campagne de plaidoyer de nouveaux besoins d'information vont apparaître, et d'autre part il est nécessaire de pouvoir suivre certaines informations dans le temps, permettant ainsi de disposer d'un véritable observatoire sur la thématique concernée et de pouvoir installer le plaidoyer dans la durée.

Définir les objectifs que l'on souhaiterait atteindre

Le choix du thème, la réalisation du diagnostic et la production d'une base d'information de référence sur le thème de la campagne vont permettre de clarifier les objectifs que l'on souhaiterait atteindre.

Pour que ces objectifs soient pertinents, un certain nombre de conditions sont à remplir :

◇ **être vérifiables :**

Les objectifs du plaidoyer ne sont pas des finalités, des aspirations. Ce sont les objectifs d'une action d'influence sur les politiques publiques. Il faut pouvoir les matérialiser sous la forme d'un résultat concret (une loi, un dispositif de financement, un traité international, une politique...), sinon, ce ne sont pas des objectifs, cela reste des déclarations d'intention.

◇ **être atteignables dans un délai de moyen terme :**

Les objectifs du plaidoyer doivent apparaître comme possibles à atteindre dans un délai « raisonnable ». Dans le cas contraire, il s'agit de finalités, de buts mais non d'objectifs en termes de politiques publiques.

◇ **être réalistes :**

La possibilité d'atteindre les objectifs du plaidoyer doit exister, même si ils ont une part d'utopie. Si les objectifs du plaidoyer ne permettent pas d'espérer l'atteinte de résultats concrets, le plaidoyer ne permettra pas de mobiliser durablement, ni d'influer sur les politiques.

◇ **être intelligibles :**

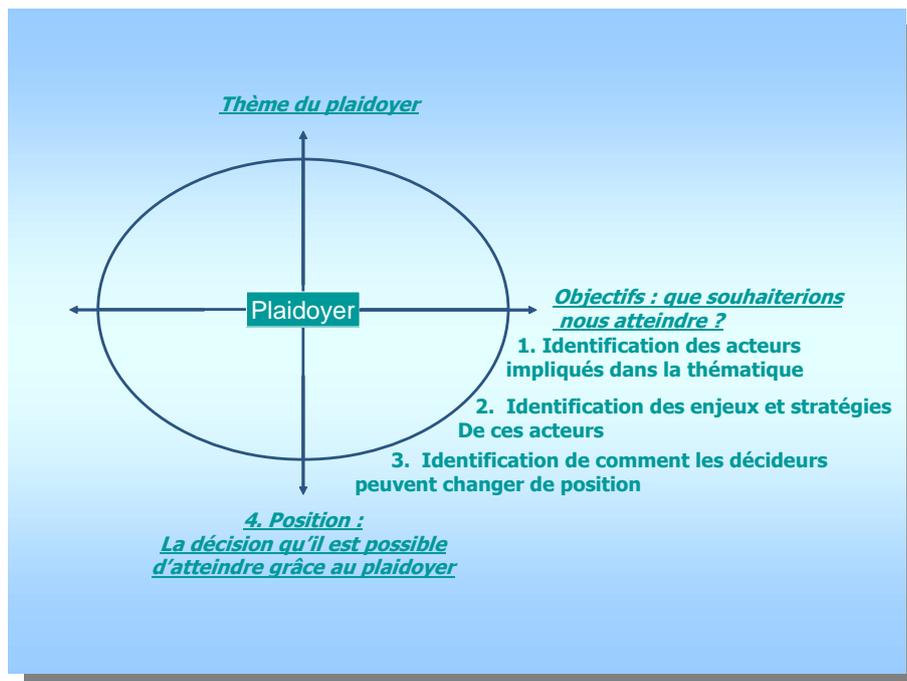
Les objectifs du plaidoyer doivent pouvoir s'exprimer clairement, de manière intelligible par tous, sans avoir besoin d'un long argumentaire, ni d'une analyse de contexte exhaustive. Dans le cas contraire il s'agit d'un sujet de spécialistes pour spécialistes, et non d'objectifs pour une campagne de plaidoyer.

◇ **Permettre aux acteurs de renforcer leurs capacités :**

L'atteinte des objectifs du plaidoyer doit permettre aux acteurs impliqués dans la campagne de renforcer leurs compétences, et donc au terme de la campagne d'être en mesure de s'impliquer dans la mise en œuvre du suivi de l'application des décisions prises et/ou de s'impliquer dans de nouvelles campagnes.

Arrivés à ce stade, les porteurs de la campagne se poseront la question de savoir s'il est pertinent ou non de lancer la campagne de plaidoyer.

2.2 - Définir une position : que pouvons-nous changer ?



Il s'agit ici de passer de l'idéal au réalisable. Quel est le résultat que la campagne de plaidoyer va nous permettre d'atteindre de manière réaliste ?

Nous allons présenter une démarche d'ensemble et des outils qui peuvent permettre d'identifier un objectif de plaidoyer réalisable, qui ne nous entraîne pas dans une action de plaidoyer utopique.

Identification des politiques publiques concernées par le plaidoyer

Notre objectif, défini lors de la phase antérieure, vise à influencer les politiques publiques à travers les décideurs publics.

La première étape, pour identifier jusqu'où il nous sera possible d'aller est donc d'identifier les politiques publiques qui sont concernées par le thème et les objectifs de notre plaidoyer.

Une fois identifiées, un premier travail d'analyse de ces politiques permettra :

- ◇ de préciser si les objectifs de notre plaidoyer vont dans le sens des orientations politiques ou non ?
- ◇ de clarifier quels sont les acteurs et institutions (publiques ou non) qui interviennent dans la décision sur ces politiques ?

L'analyse des politiques publiques peut se faire en utilisant une grille simple :

- ◇ **Le référentiel :**
 - Quels sont les fondements de cette politique c'est-à-dire les valeurs sur lesquelles est basée cette politique ?
- ◇ **La mise sur agenda :**
 - Comment est née cette politique ?
 - Quels sont le ou les faits déclencheurs qui ont amené à la définition de cette politique ?
- ◇ **Les scénarios étudiés ?**
 - Quels sont les différents choix qui ont été envisagés quant à la définition de cette politique ?

- ◇ **Comment a été prise la décision ?**
 - Quels sont les acteurs qui sont intervenus dans la décision ?
 - Sur la base de quels critères le choix entre les différents scénarios a été effectué ?

- ◇ **Quelle est le contenu de la politique ?**
 - Quels textes ont été adoptés (lois, règlements...) ?
 - Quels projets, programmes ont été définis ?
 - Quels dispositifs ont été mis en place ?
 - Quelles institutions ont été créées ?

- ◇ **Quels sont les résultats de la politique ?**
 - Quels changements a-t-elle produits ?
 - Répondent-ils au fait déclencheur de celle-ci ?
 - Sont-ils cohérents avec le référentiel des décideurs ?

Cette analyse, qui peut sembler un peu longue et complexe, permettra si elle est réalisée -même sommairement- de disposer d'une base solide pour la suite de cette première phase. En particulier elle permettra de disposer des éléments qui permettront de gagner du temps et de la pertinence dans l'analyse des acteurs et de leurs positions.

Identification des acteurs impliqués dans les décisions visées par le plaidoyer

Il s'agit ici d'identifier quel pourra être le processus de prise de décision sur le thème de notre plaidoyer et en particulier par rapport à l'objectif que l'on souhaite atteindre. Pour cela, il est nécessaire de s'interroger :

- ◇ Qui a le pouvoir de décision ?
- ◇ Comment se prennent les décisions ?

L'identification des acteurs qui pourraient être impliqués dans la décision, va permettre d'identifier des personnes et des institutions. S'il est parfois plus simple de raisonner au niveau des institutions, de fait il est plus pertinent quand cela est possible de raisonner à partir des personnes physiques qui sont au sein des institutions.

Cela permet alors d'identifier :

◇ les acteurs directs et indirects

Les acteurs directs sont les acteurs qui ont formellement un rôle dans la construction de la décision par rapport à la thématique et aux objectifs retenus. Ce sont eux qui ont directement le pouvoir de contribuer à la décision (élus, directeurs de service...). Les acteurs indirects n'ont pas de pouvoir de décision formel. Officiellement ils ne prennent pas la décision, mais ils peuvent contribuer à la prise de décision, par l'apport d'information (services techniques, bureaux d'étude...), le conseil (conseillers, élus du même groupe politique...), la pression (opinion publique, médias...), l'exemple (autres élus, autres entreprises...), la référence éthique (personnalités...)...

◇ les acteurs formels et informels

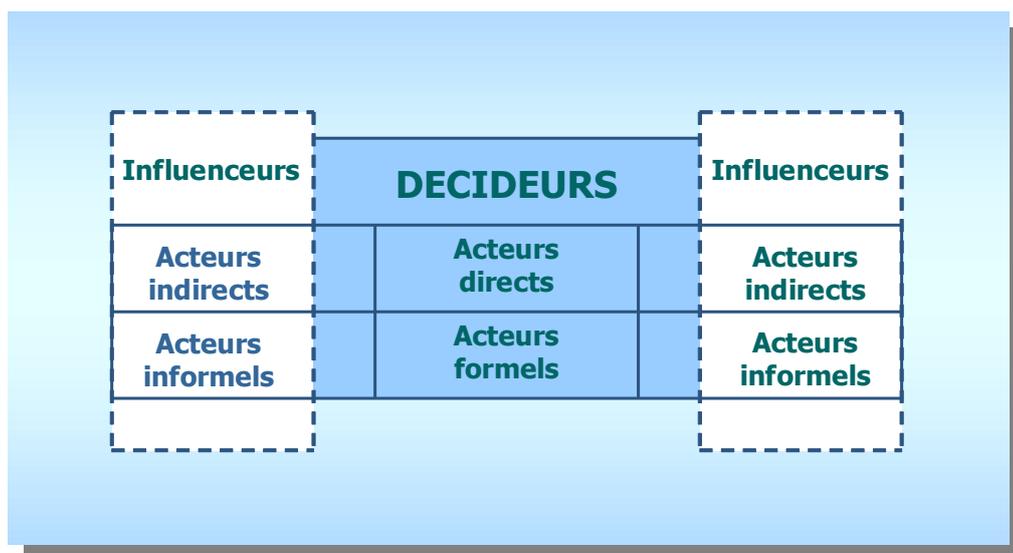
Certains acteurs ont une fonction officielle et apparaissent dans les mécanismes officiels de construction de la prise de décision, ce sont les acteurs formels. D'autres n'ont pas de fonction officielle, mais peuvent prendre une part aussi importante que les acteurs formels dans la construction de la prise de décision, ce

sont les acteurs « informels ». Par exemple dans certains pays, les autorités religieuses n'apparaissent dans aucun texte comme décisionnaire mais sont systématiquement consultées et ont une voix décisionnaire dans beaucoup de décisions.

◇ **les décideurs et les « influenceurs »**

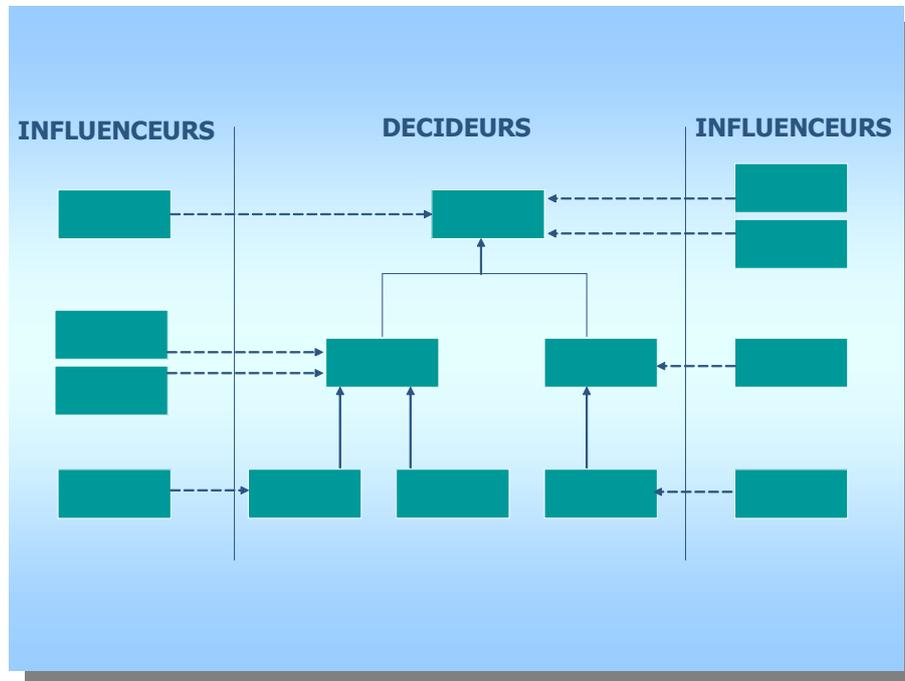
Enfin, au sein des acteurs, certains ont un rôle dans la prise de décision, ce sont des décideurs, d'autres ont un rôle d'influence, rôle plus ou moins important d'une décision à l'autre. C'est par exemple le cas des membres des réseaux : club de réflexion, association des personnes originaires d'une même région, anciens étudiants d'un même lieu de formation, groupes familiaux, classes d'âge...

Ces trois catégories se recoupent de la manière suivante :



Une fois identifiés les décideurs qui pourraient être impliqués dans la prise de décision, il sera possible de travailler sur comment pourra se construire la prise de décision : quels acteurs y interviendraient, à quels niveaux. Connaître ces éléments permet d'identifier la manière dont les acteurs pourraient intervenir différemment, quels nouveaux acteurs pourraient intervenir, comment...

Ces mécanismes peuvent se représenter sous forme d'un schéma logique, d'une chaîne de prise de décision, comme dans le schéma ci-dessous :



Il est possible de construire plusieurs schémas logiques de prise de décision sur la base de différentes hypothèses de relations entre les acteurs ou de niveaux d'intervention de la campagne de plaidoyer.

Identifications des enjeux et stratégies et évolutions possibles de ces acteurs

L'étape suivante est de réaliser l'analyse stratégique des acteurs qui seraient impliqués dans le processus de décision par rapport à l'objet du plaidoyer.

Cette analyse stratégique permet d'identifier pour chaque acteur :

- ◇ ses enjeux par rapport à l'objet du plaidoyer :
 - ses enjeux négatifs, c'est-à-dire ce qu'il a à perdre si le plaidoyer réussit,
 - ses enjeux positifs, c'est-à-dire ce qu'il a à gagner si le plaidoyer réussit.
- ◇ les ressources d'action qu'il mobilise, et donc sa capacité à agir, à développer des stratégies⁵
- ◇ les stratégies qu'il pourra développer, face au plaidoyer, pour minimiser ce qu'il a à perdre et optimiser ce qu'il a à gagner.

L'analyse stratégique peut se présenter sous forme d'un tableau simple :

Acteur	Ressources d'action	Enjeux positifs (ce qu'il a à gagner)	Enjeux négatifs (ce qu'il a à perdre)	Stratégie

⁵ Pour agir, un acteur mobilise des ressources d'action :

- Des ressources relationnelles (réseaux relationnels ; familiaux, de classe d'âge, de clientèle, de voisinage, professionnels, etc.)
- Des ressources financières, matérielles ou humaines qu'il contrôle
- Des ressources liées à ses compétences (expériences, connaissances et savoir-faire)
- Des ressources liées à ses possibilités d'accès à la communication et à l'information
- Des ressources liées à sa capacité de décision

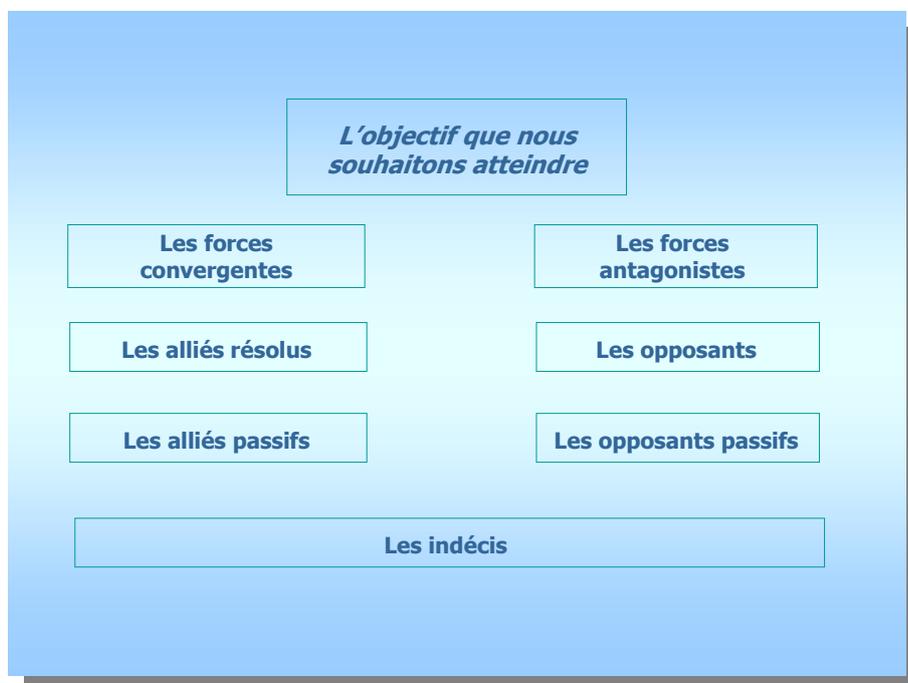
Cette analyse permet d'avoir une compréhension analytique du positionnement de chaque acteur, de ses raisons, motivations à se positionner ainsi et de la stratégie que va pouvoir développer chaque acteur par rapport à la décision qui est objet du plaidoyer.

A partir de là, il est possible de commencer à analyser dans quelle mesure et comment il serait possible de faire adhérer les décideurs directs à la position à laquelle correspond l'objectif de notre plaidoyer.

Pour cela, il est nécessaire, au regard de l'objectif à atteindre, de classer les acteurs en trois grandes catégories :

- ◇ les alliés,
- ◇ les opposants,
- ◇ les indécis.

Ce classement peut se faire sous forme d'un tableau à l'image de celui-ci :



Ce tableau est basé sur l'identification pour chaque acteur de ce qu'il va gagner ou perdre par rapport à la situation actuelle, si l'objectif de notre plaidoyer est atteint et donc sur comment il va se positionner par rapport au plaidoyer.

Le tableau permet d'identifier les acteurs qui vont nous appuyer dans la poursuite de l'objectif de plaidoyer que nous voulons atteindre, ceux qui vont s'opposer à nous et tous ceux qui n'ont pas de position.

A partir de là, au regard des rapports de force entre forces convergentes et forces antagonistes une première image de la faisabilité ou non de la démarche de plaidoyer va se dégager.

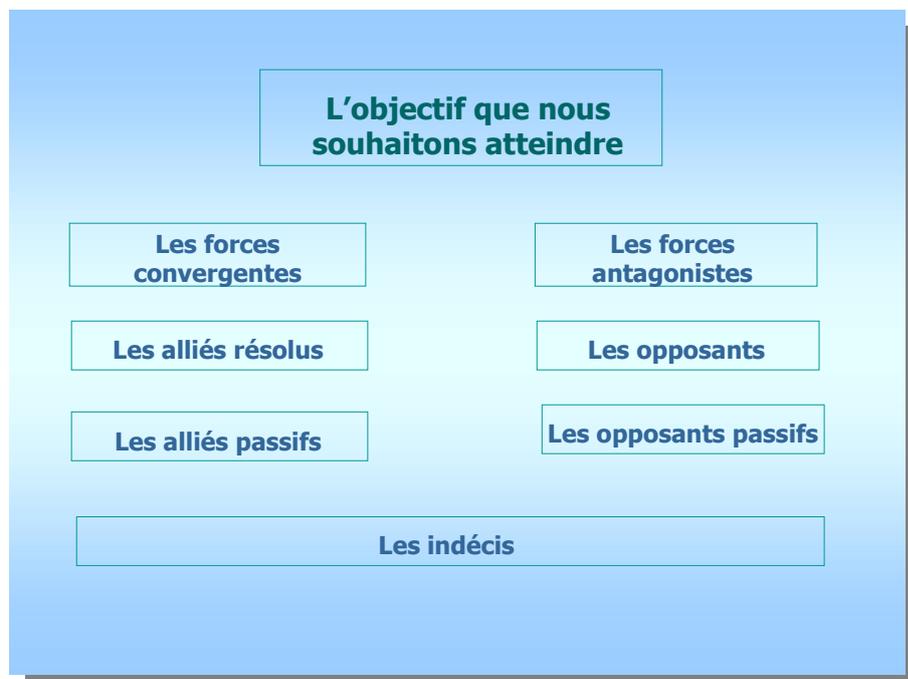
La position: la décision que l'on pense possible d'atteindre grâce au plaidoyer

A partir des étapes antérieures, qui permettent d'identifier les acteurs, leurs enjeux, leurs stratégies et leurs positions de départ par rapport au plaidoyer, et donc de voir quel serait l'équilibre des forces en présence, l'objectif de cette nouvelle étape est d'apprécier comment est-il possible d'influencer les décideurs pour les amener à changer de position par rapport à l'objectif « idéal » du plaidoyer, et jusqu'où il va falloir réviser l'objectif du plaidoyer pour que son atteinte soit réaliste.

Cette identification se fait en deux temps :

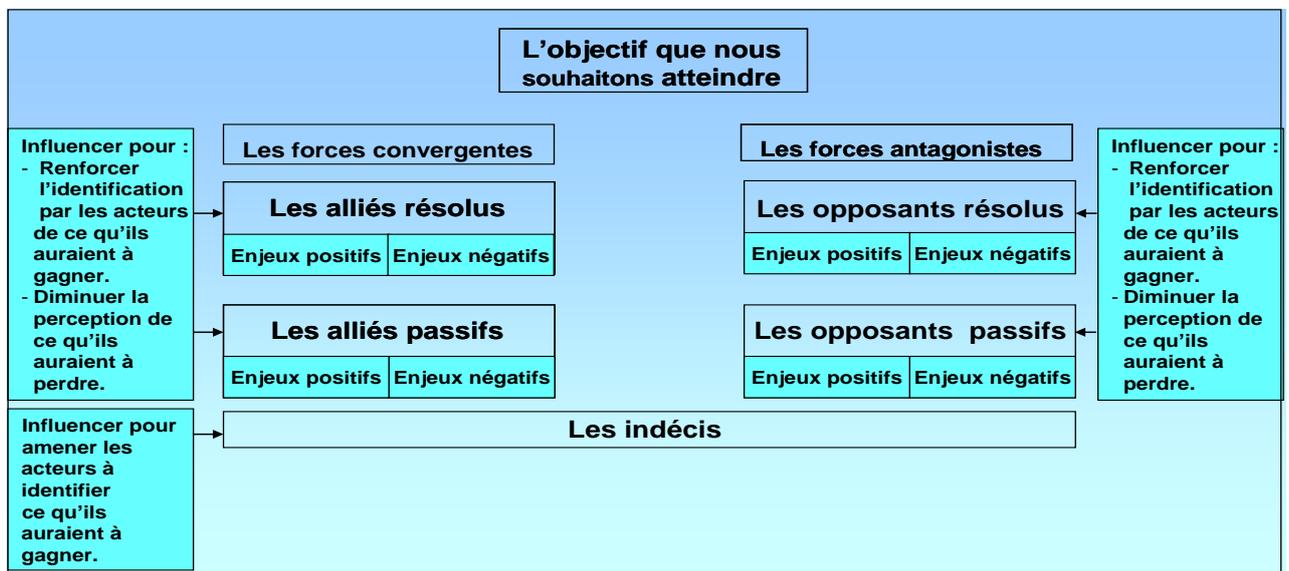
1. Identification de jusqu'où il est possible d'influer sur la position des décideurs : quel est le seuil à atteindre ?

Le tableau d'analyse stratégique permet de voir quels sont les enjeux qui déterminent la position de chaque acteur par rapport à l'objectif du plaidoyer.



A partir de là et du travail préalable, il est possible d'identifier quels sont les arguments à utiliser, quelle est la méthode de plaidoyer à employer pour :

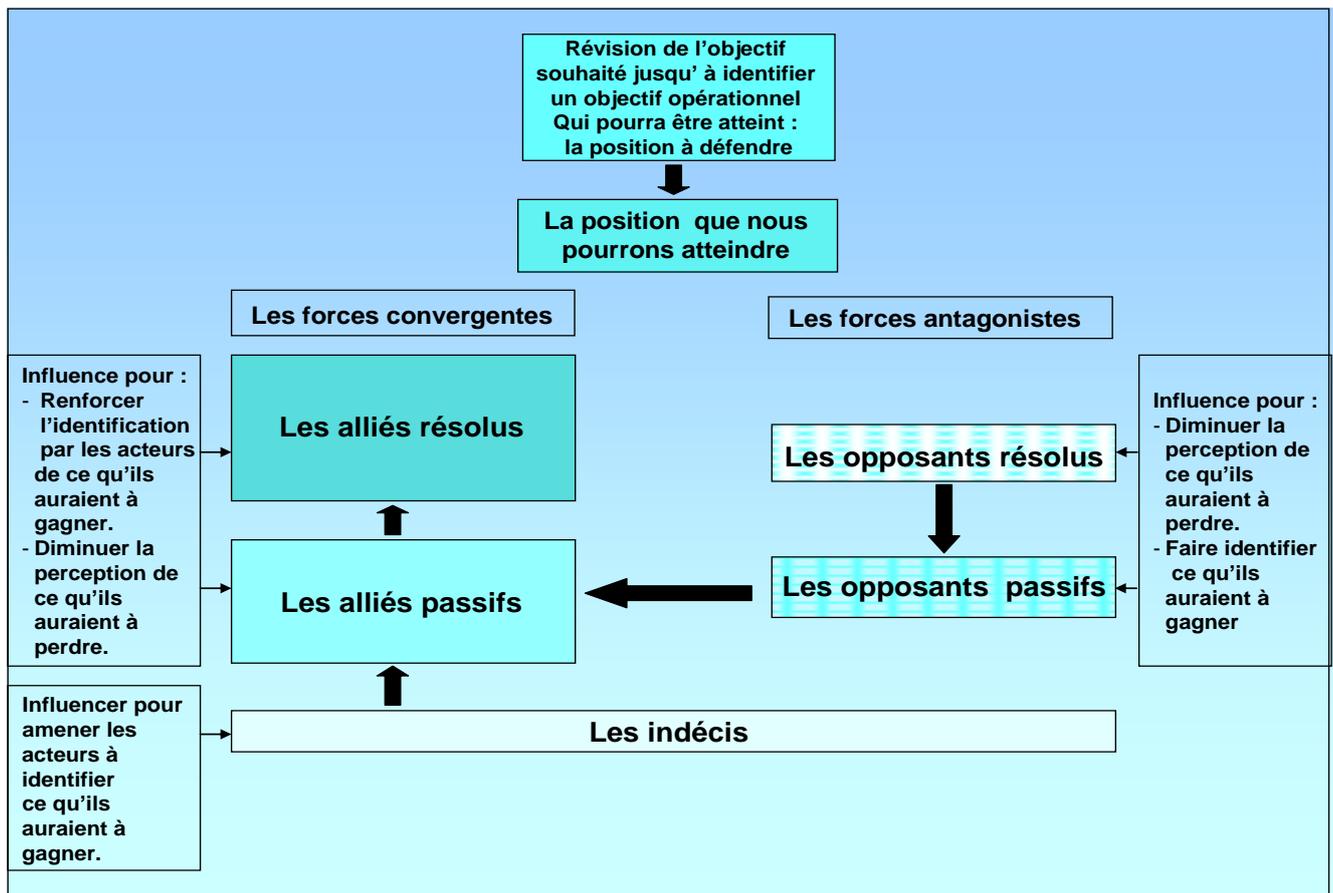
- ✓ amener les décideurs à identifier de nouveaux enjeux par rapport à la thématique du plaidoyer:
- ✓ consolider leur position d'alliés en les renforçant dans l'idée qu'ils sont gagnants en soutenant le plaidoyer,
- ✓ les faire migrer de leur position initiale d'opposant ou d'indécis vers la position d'alliés par rapport au plaidoyer.



2. Identification progressive de la position que le plaidoyer permettra d'atteindre.

Au terme de cette première étape, le constat est souvent que l'équilibre des forces reste défavorable au plaidoyer que l'on veut lancer, et donc que celui-ci a peu de chances de succès.

Il convient donc à ce stade d'analyser jusqu'où il serait possible de faire évoluer l'objectif que nous souhaitons atteindre, pour parvenir à identifier l'objectif opérationnel (« la position ») que la campagne de plaidoyer va chercher à atteindre, objectif opérationnel pour lequel il n'y aura plus d'opposants résolus incontournables dans la chaîne de décision, les opposants résolus qui restent ne faisant pas partie des décideurs directs.



Cet objectif opérationnel est généralement en deçà de l'objectif initialement souhaité par les promoteurs du plaidoyer, mais il correspond à ce qu'il sera possible d'atteindre dans le cadre d'une campagne d'influence politique par le plaidoyer, cette campagne visant à faire adhérer librement les décideurs à la position visée (grâce à un ensemble de moyens complémentaires qui peuvent intégrer la pression) pour qu'ils en deviennent tout autant porteurs que les acteurs du plaidoyer.

Objectif déclaré et position à atteindre :

Une fois cet objectif opérationnel, « la position » que nous allons défendre, fixé, rien ne nous empêche en termes de communication de partir d'un objectif déclaré plus ambitieux, mais en sachant que ce que nous poursuivons est en retrait par rapport à ce que nous déclarons, ce qui nous ouvre des marges de négociation.

Y aller ou pas ?

Enfin, à ce stade, les promoteurs de la campagne de plaidoyer se poseront de nouveau la question de savoir s'ils se lancent ou non dans cette campagne.

En particulier se posera la question de savoir si l'objectif opérationnel qui pourra être atteint justifie de s'impliquer dans une campagne ?

2.3 - Définir une stratégie d'action : que faire pour influencer la décision ?



La stratégie d'action consiste à traduire en objectifs, résultats, activités, moyens, calendrier... la recherche de l'atteinte de la décision que les acteurs du plaidoyer cherchent à faire adopter.

Il ne s'agit pas ici de réaliser une planification de type « cadre logique ». Le processus de plaidoyer est par définition trop « instable », trop imprévisible pour qu'il soit possible de prévoir les choses de manière mécanique.

Il s'agit ici de concevoir la logique de la stratégie et de préparer les principaux outils qui vont permettre de jouer et de gagner la partie d'échecs (ou de billard) qui va commencer.

Pour cela, les promoteurs du plaidoyer ont un avantage non négligeable, puisqu'ils ont procédé à une analyse préalable qui leur permettra d'anticiper tout au long du processus.

Les résultats à atteindre et leur organisation logique

A partir de la définition de la position, de l'état des lieux initial puis de l'analyse des acteurs, il est nécessaire d'identifier les différents résultats qu'il va falloir atteindre pour parvenir à faire adopter la position que nous visons.

Ces résultats sont de différents ordres :

- ◇ Les personnes à convaincre (décideurs, influenceurs...);
- ◇ Les personnes déjà convaincues, dont la conviction doit être maintenue et renforcée dans le temps.

Ces deux premiers résultats à atteindre sont les principaux résultats que vise le plaidoyer. C'est la somme de ces résultats qui permettra de parvenir à la position que nous cherchons à faire valider.

- ◇ Les alliances à construire (entre les organismes qui vont porter le plaidoyer, avec les décideurs et influenceurs acquis à notre cause...);
- ◇ L'information à produire (information de référence qui nous manque ou qu'il est nécessaire de produire en continu...);
- ◇ Les événements à organiser (manifestations, ateliers, tournage de films...).

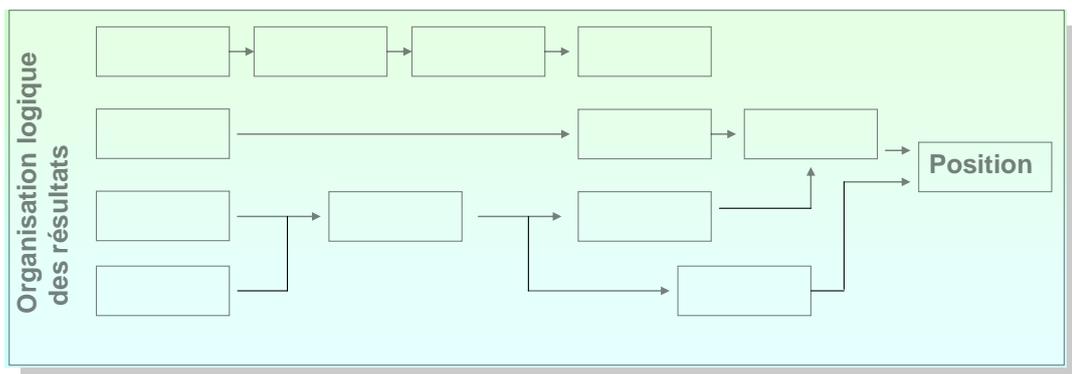
Ces résultats sont des moyens pour convaincre les décideurs, les influenceurs... mais ils représentent de tels investissements en temps, en travail qu'ils en deviennent des résultats à part entière. Leur liste ci-dessus n'est pas limitative !

Il faut prévoir les principaux résultats qui, articulés les uns aux autres, peuvent permettre de faire adopter la position que nous visons.

Ce travail peut se faire sous forme de brainstorming et balayer toutes les catégories de résultats « possibles ».

Ensuite, le travail consiste à organiser entre eux de manière logique ces résultats à atteindre. Cette organisation des résultats entre eux va permettre d'identifier comment ils s'enchainent, lesquels doivent être obtenus les premiers, les résultats qui peuvent être recherché en parallèle....

Ce travail peut se faire en organisant les résultats sous forme de schéma logique (de type diagramme PERT, mais sans la rigidité de ceux-ci !) permettant de hiérarchiser mais surtout de séquencer les résultats à atteindre.



Quels sont les acteurs, messages, forme et vecteurs qui permettront d'atteindre ces résultats ?

Quels sont les acteurs ?

L'identification préalable des acteurs impliqués dans la décision, de leurs enjeux, leurs stratégies, et leur positionnement par rapport à l'objet du plaidoyer, permet de repérer les acteurs (décideurs, influenceurs) qui vont permettre d'atteindre la décision.

La stratégie d'action va affiner l'identification de ces acteurs :

- ◇ acteurs en capacité de participer à la décision,
- ◇ acteurs en capacité d'influer sur la décision,
- ◇ personnes physiques ciblées au sein des institutions (pour les acteurs institutionnels).

Quels sont les messages qui permettront d'atteindre ces objectifs ?

Comme toute stratégie de communication, une campagne de plaidoyer va être réalisée à partir de l'identification, pour chaque catégorie d'acteurs, des messages susceptibles d'amener l'acteur à prendre la décision attendue ou à influencer sur la prise de décision.

Ces messages sont directement liés aux intérêts qu'ont les décideurs à ce que la décision soit prise dans le sens souhaité par la campagne. Ces messages vont apporter aux décideurs et influenceurs, les informations et les arguments qui vont les amener à adopter la position dont l'adoption est recherchée.

Qui pourra transmettre ces messages ?

Ces messages, pour être reçus par les décideurs, devront être transmis par des médias adaptés à chaque acteur, qui en assureront la crédibilité et la légitimité.

Ces médias peuvent être :

- ◇ des publications scientifiques garantissant le sérieux du message,
- ◇ la presse internationale donnant un large écho au message,
- ◇ un courrier d'une personnalité morale donnant une légitimité morale au message,
- ◇ une pétition internationale donnant une légitimité sociale au message,
- ◇ une manifestation de masse des citoyens,
- ◇ un relais d'information proche (ami, personne influente, parent...),
- ◇ etc.

De quelle manière transmettre ces messages ?

Le mode de transmission des messages aux décideurs, pourra varier en fonction de différents paramètres :

◇ **la tonalité du message :**

○ **un message à caractère descriptif et analytique**

Ce type de message vise à informer, et à convaincre son interlocuteur sur le plan rationnel, en lui permettant de se faire son avis, à partir d'une information objective.

○ **un message à caractère évaluatif**

Ce type de message vise à convaincre en transmettant un message qui donne un jugement auquel on cherche à faire adhérer son interlocuteur.

○ **un message à caractère mobilisateur**

Ce type de message vis à convaincre en transmettant un message de conviction comme quoi il est nécessaire d'agir face à la situation

- **un message à caractère émotionnel**

Ce type de message vise à convaincre en transmettant un message visant à faire réagir en touchant la corde sensible, en touchant les émotions des récepteurs.

- ...

◇ **la forme prise par la transmission du message :**

- **l'information,**

Le message peut être transmis sous une forme « neutre », par exemple un rapport, une note d'information, une statistique, un témoignage retranscrit...

- **la diplomatie,**

Le message peut être transmis de manière « diplomatique », confidentielle, dans le cadre d'une réunion, d'un entretien...,

- **le charisme,**

Le message peut être transmis de manière charismatique, en utilisant la rhétorique, dans le cadre d'un discours, d'une émission télévision ou radio, ou l'émetteur s'exprime avec son parti pris,

- **le rapport de force,**

Le message peut être retransmis de manière à montrer la mobilisation des citoyens, de certains groupes sociaux... par exemple dans le cadre d'une manifestation de rue, d'un évènement symbolique (marche au flambeau, sit in), d'une pétition, d'un acte de désobéissance civile (abstention à un vote ...).

- ...

◇ **le choix de la stratégie de communication :**

La stratégie de communication, c'est-à-dire la manière dont on va combiner les différents moyens de communication dont on dispose peut être très variée :

- elle peut monter en puissance de manière progressive ou être au contraire brutale ;

- elle peut être basée sur la mobilisation d'émetteurs extérieurs à la zone où se réalise le plaidoyer (journaux étrangers, radios internationales, experts internationaux...) ou au contraire de

- s'appuyer sur les acteurs locaux (organisations de la société civile, presse locale, leaders et personnalités locales) ;
- elle peut se baser sur des messages chocs, impactant fortement les récepteurs (témoignages, messages très directs...) ou au contraire être toute en retenue, très descriptive...

Le choix de la stratégie est bien entendu à raisonner en fonction de l'analyse du contexte et de la meilleure manière de faire pencher les décideurs vers la position que l'on veut leur faire adopter.

Avec quel calendrier ?

A la différence des projets, le calendrier de la campagne de plaidoyer reste un calendrier indicatif, et est intimement dépendant des temps de la décision politique :

◇ calendriers électoraux

Par exemple, il est fort difficile de parvenir à une décision en période électorale, de même il est plus facile pour certaines décisions qu'elles interviennent en début de mandat qu'en fin de mandat,

◇ prise en compte des évènements nationaux et internationaux.

En cas de cataclysme ; en cas de crise politique ou financière grave, il sera difficile d'intéresser les politiques à autre chose qu'à la résolution des urgences, la campagne de plaidoyer devant être mise en parenthèse en attendant une meilleure opportunité...

Par contre un évènement extérieur qui va dans le sens de la campagne de plaidoyer sera une opportunité à ne pas manquer.

La définition du calendrier prendra particulièrement en compte les « fenêtres d'opportunités » qui correspondent à des moments où les décideurs sont réceptifs aux messages qui peuvent leur être transmis : périodes en dehors des enjeux électoraux, période où l'objet du plaidoyer est mis à l'agenda du fait d'évènements nationaux ou internationaux....

Dans tous les cas, le plaidoyer demande une grande capacité d'adaptation et de mobilisation, le calendrier fixé ne permettant que de se donner des repères, en particulier pour programmer la durée nécessaire à la production des informations et des messages et à la réalisation de tout le travail auprès des décideurs et des influenceurs...

Avec quels moyens ?

L'opérationnalisation de la campagne de plaidoyer implique une mobilisation de ressources importantes, en particulier en termes de ressources humaines :

- ◇ temps de travail pour recueillir et traiter l'information de référence,
- ◇ temps de travail pour élaborer et produire les outils d'information et de communication,
- ◇ temps de travail pour organiser les contacts avec les acteurs, pour organiser les relations avec les medias, pour organiser les évènements...,
- ◇ temps de travail pour réaliser tous les contacts directs avec les décideurs et les influenceurs,
- ◇ temps de travail pour gérer les relations entre les différents membres de l'alliance qui pilote le plaidoyer...

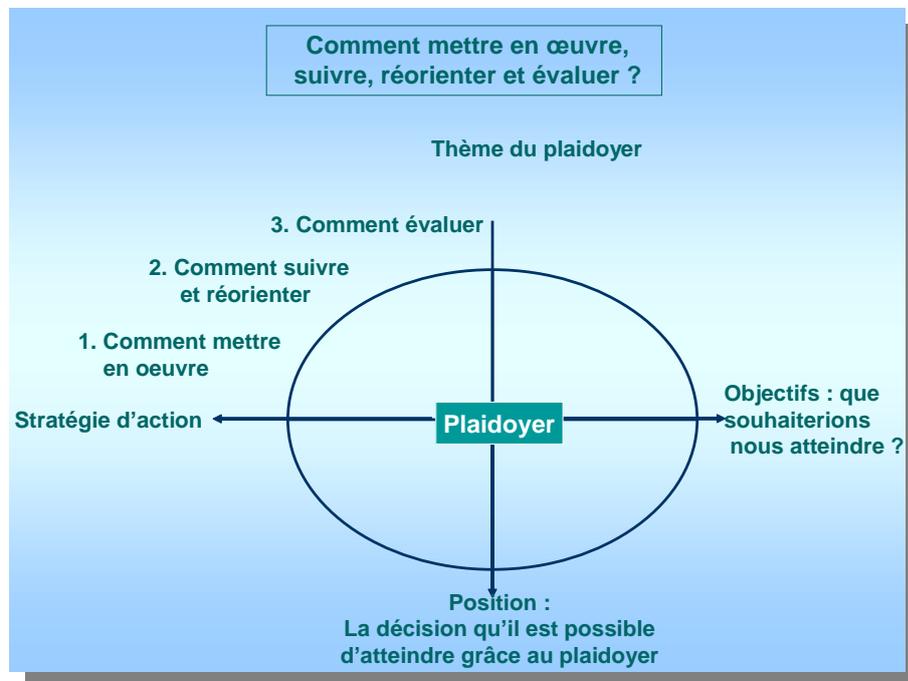
Parallèlement à ces ressources humaines, des moyens pour impulser et maintenir la mobilisation sont à prendre en compte. Ceux-ci couvrent le domaine de production et de diffusion des messages, en particulier avec un coût important en termes de mobilisation des médias.

Une campagne qui dépendrait uniquement de ressources externes, court le risque de s'arrêter si ces ressources ont du retard ou sont interrompues, ce qui partant de la versatilité des bailleurs de fonds est un risque majeur.

De même, une campagne uniquement basée sur des ressources propres risque d'être insuffisante par rapport aux moyens nécessaires pour pouvoir réellement mettre en œuvre un plan d'action à la hauteur des enjeux.

Aussi, le maintien d'un équilibre entre ressources externes et ressources propres est-il fondamental pour assurer la pérennité et l'indépendance de la campagne de plaidoyer tout en ayant la possibilité de prendre en charge les coûts importants que représente la mise en œuvre de la campagne.

2.4 - Définir une démarche de mise en œuvre, suivi et réorientation



Dernière phase, la mise en œuvre, le suivi, la réorientation et l'évaluation est la phase sur laquelle il est le plus difficile d'apporter des orientations méthodologiques précises, ceci parce qu'elle va dépendre des spécificités de chaque campagne et aussi parce que certains points, comme l'évaluation du plaidoyer, restent à ce jour peu explorés.

Les orientations données ci-après restent donc relativement générales et demandent à être adaptées au cas par cas.

Comment mettre en œuvre ?

La mise en œuvre du plaidoyer est particulièrement délicate, car il s'agit d'un processus complexe, multi-acteurs, et orienté autour de l'évolution du positionnement d'autres acteurs et donc qui bouscule des intérêts, des relations... Même si la campagne est au départ portée par une seule organisation, progressivement -et c'est un des buts du plaidoyer-, de nouvelles organisations, de nouveaux acteurs vont venir s'allier au porteur initial pour former une alliance qui peut regrouper plusieurs dizaines d'organisations de nature différentes. Cette alliance, si on n'y prend pas garde, risque soit de devenir ingérable car les intérêts des membres sont trop divergents, soit d'être instrumentalisée par l'un ou l'autre des membres qui a plus de poids que les autres ou qui suit ses propres intérêts.

La mise en œuvre efficace du plaidoyer demande une mise en œuvre à la fois avec un pilotage rapproché (être attentif aux différents éléments de suivi) mais aussi avec un pilotage suffisamment collégial pour être dans une logique d'alliance ; avec un pilotage ferme et réactif mais aussi avec un minimum de concertation : « une main de fer dans un gant de velours ».

Ce processus de mise en œuvre peut alors s'apparenter à la quadrature du cercle, et demande de la part des pilotes une bonne dose d'abnégation, de volontarisme et de capacité de leadership...

Le mode de pilotage de la campagne est donc à prévoir avec précaution dès le départ, en veillant à :

◇ Etre clair sur le leadership du plaidoyer.

Ce leadership repose essentiellement sur l'organisation qui est à l'origine du plaidoyer, il est difficile, surtout pour une organisation puissante de lancer une proposition de plaidoyer et ensuite de se retirer de son portage pour que celui-ci soit assumée par une autre organisation.

◇ **Veiller à éviter de monopoliser les fonctions, sauf si l'on veut être pilote.**

Initiateur, leader, expert, financeur... certains plaidoyers sont totalement portés par une organisation, qui de fait, même si elle s'inscrit dans un pilotage collectif, cumule toutes les fonctions essentielles et donc est de fait est le réel pilote du plaidoyer. Donc sauf si l'on a fait le choix de piloter le plaidoyer -ce qui peut être légitime-, il convient d'éviter de centraliser autour d'une seule organisation les principales fonctions, mêmes si les choses vont alors avancer moins vite !

◇ **Ne pas chercher à faire rentrer le plaidoyer dans les logiques de projet**

Le plaidoyer a sa propre dynamique, son propre calendrier... à ce titre il rentre mal dans une logique de projet avec un début, une fin programmée et des obligations de décaissement. Le pilotage d'un plaidoyer peut donc difficilement être assumé par un projet. Par contre des projets peuvent y participer...

◇ **Organiser plusieurs niveaux d'instance clairement articulés entre elles.**

Afin d'éviter que les conflits internes ne remettent en cause toute la campagne, il est important dès la prise d'initiative de poser un mode de gouvernance de la campagne clair (qui prend les décisions, qui porte, qui est consulté... et comment cela s'articule), qui évitera les tentations de récupérations dès que les premiers résultats commenceront à apparaître...

Comment suivre et réorienter ?

Le suivi à mettre en place est un suivi à trois niveaux :

Suivi général des réseaux :

Mettre en œuvre des plaidoyers signifie d'être informé, donc avoir des contacts diversifiés, et pouvoir informer, communiquer largement, donc avoir un carnet d'adresse important et diversifié.

Pour cela, les porteurs du plaidoyer auront le souci de s'insérer dans des réseaux diversifiés (au-delà de leurs seules thématiques de travail directes) et d'entretenir régulièrement ces réseaux.

Un outil simple, d'identification des principaux réseaux concernés et de bilan régulier des contacts entretenus avec ces réseaux (participation à des réunions, visites de courtoisie, envoi/réception d'information) permettra d'éviter de délaisser certains réseaux et de se retrouver piégé par manque d'information à temps ou par une grande difficulté à prendre certains contacts.

Un outil simple comme le tableau ci-dessous permet de faire ce suivi

Réseaux	Réseau A	Réseau B
Périodicité des contacts			
Intérêt du réseau			

Cet outil permet de réorienter l'implication dans les réseaux, en fonction de leur intérêt relatif et de la nécessité d'assurer une veille régulière.

Suivi du contexte :

Le contexte du plaidoyer est éminemment mouvant : les personnes changent de fonction, de nouveaux textes sont votés, de nouvelles organisations apparaissent dans un domaine déterminé...

Là aussi, pour pouvoir actualiser régulièrement la stratégie, il est important de faire un suivi du contexte et de son évolution pour réorienter la stratégie mais aussi pour anticiper !

Ce suivi peut se faire à partir d'un tableau comme celui-ci :

Contexte du plaidoyer	Acteurs (décideurs...)	Politiques sectorielles	Textes législatifs	Calendriers
Changements identifiés				
Impact sur le plaidoyer				

Ce suivi régulier permet d'actualiser régulièrement la stratégie en actualisant le diagnostic de départ, l'information de référence et l'identification des acteurs.

Suivi de la stratégie de plaidoyer :

A partir des résultats attendus de la stratégie de plaidoyer, il est possible de faire un suivi résultat par résultat sur la base d'indicateurs simples, liés non pas aux déclarations, mais à des faits avérés.

Un tableau tel que celui-ci permet de réaliser ce suivi :

Résultats	Indicateurs de réalisation prévisionnels	Indicateurs de réalisation recueillis	Explication des écarts
Acteur à convaincre			
Mise en place de l'alliance			
Information à produire			
Événement à organiser			

Son renseignement régulier permet de réorienter soit les résultats attendus, soit les actions à mener pour les atteindre.

Trois niveaux de suivi qui permettent une relecture approfondie de la stratégie

A partir de ces trois niveaux de suivi, nécessaire à un pilotage régulier, il est possible tous les six mois ou tous les ans de :

- ◇ Revenir sur le diagnostic de départ pour le confirmer,
- ◇ Refaire l'analyse des acteurs et leurs enjeux pour valider ou modifier la position,
- ◇ Relire et réactualiser la stratégie de plaidoyer en particulier en réactualisant les chaînes de décision et les résultats à atteindre.

Comment évaluer ?

L'évaluation des démarches de plaidoyer est une pratique encore peu développée. Le manque de formalisation de beaucoup de démarches de plaidoyer réalisées de manière intuitive explique sans doute cela.

A priori, des démarches d'évaluation de campagnes de plaidoyer pourraient s'intéresser aux questions suivantes :

◇ Le coût bénéfice du plaidoyer

L'investissement financier et humain dans la campagne est-il justifiable au vu des résultats, de l'impact du plaidoyer et du processus enclenché ?

◇ La pertinence :

Le plaidoyer concernait-il une question essentielle ?

La campagne de plaidoyer porte-t-elle sur une question réellement essentielle au vu de la situation locale, régionale, nationale ou internationale ? Contribue-t-elle à résoudre des questions qui sont au centre des enjeux ?

◇ L'impact

Les changements produits par la campagne de plaidoyer sont-ils réels et sont-ils en conformité avec les valeurs qui nous ont guidées pour nous impliquer dans cette campagne de plaidoyer ?

N'y a-t-il pas des effets non prévus qui vont à l'encontre de ce que nous recherchions ?

BIBLIOGRAPHIE

Baltazar P. et McKinley A., Manual para la facilitacion de procesos de incidencia politica, WOLA-CEDPA, Washington, 2005, 296 p.

CIEDEL, verbatim de la session des anciens étudiants du CIEDEL, mai 2006.

Clamen M., Manuel de lobbying, Dunod, 2005, 418 p.

ECDPM, L'accord de Cotonou : Manuel à l'usage des acteurs non étatiques, Secrétariat ACP, Bruxelles, 2004, 159 p.

Mackiza P. B., Barros L., Rapport de la session de formation sur le plaidoyer, Programme dialogue citoyen – CIEDEL, 2006, 17 p.

Malagasy Mahomby, Plaidoyer : document support renforcement de capacités des partenaires CCFD-Madagascar, 2007, 25 p.

MDG Campaigning toolkit, Vademecum de l'organisation d'une campagne à l'intention des organisations de la société civile impliquées dans les objectifs du Millénaire pour le développement.

Mendoza Rosa, Bilan d'expériences de formation en impact politique de Escuela para el Desarrollo, 2006, 33 p.

Oliveira A-M, Mestre C., Evaluation de la coalition Publiez ce que vous Payez – Congo, Secours Catholique – Caritas France, décembre 2007.

PROFADEL, Atelier de co-construction d'un module de formation sur plaidoyer et lobbying – Lyon 26 au 30 juin 2006 et Lima 10 au 15 juin 2008.

Projet Policy, Création de réseaux pour le changement de politiques : un manuel de formation pour le plaidoyer, Policy Project, Washington, 2000, 316 p.

Sharma Ritu R., Introduction au Plaidoyer, SARA – HHRAA – USAID, 1997, Washington, 135 p.

VeneKlasen Lisa, Miller Valerie, Un nuevo tejido del poder, los pueblos y la politica - Guia de accion para la incidencia y la participacion ciudadana, World Neighbors, Actionaid, CEDPA, 2002

ANNEXES

Etude de cas d'une démarche de plaidoyer Le plaidoyer mis en œuvre par l'ONG Yag To (Bandiagara, Mali)

*Elaboré par Christophe Mestre à partir du témoignage de Mme Fifi Tembely.
Mars 2006 – Octobre 2008*

En Afrique de l'Ouest, alors qu'officiellement la terre appartient à l'Etat, dans la plupart des zones rurales, l'accès au foncier continu d'être régit par le droit traditionnel, sous la responsabilité dans chaque village d'un chef de terre, qui est responsable d'attribuer le droit d'usage du foncier aux hommes chefs de famille du village. Dans la pratique, cela signifie que les personnes qui ne sont pas originaires du village, les célibataires et les femmes (quelque soit leur âge et leur statut matrimonial) n'ont pas d'accès sécurisé au foncier. Ces catégories d'habitants ne peuvent que bénéficier de terres qui leur sont prêtées annuellement et qui peuvent leur être reprise d'une année sur l'autre. Ces personnes n'ont donc pas la possibilité d'investir sur ces terres (fumure, aménagement hydraulique, clôture...) puisqu'elles ne sont pas certaines d'en récolter le bénéfice.

Pour les femmes cette règle s'explique de la manière suivante : La société étant patrilinéaire, les femmes partent vivre dans le village de leur mari, mais reviennent dans celui de leurs parents en cas de divorce, de répudiation voire de veuvage, et peuvent aller s'installer dans un nouveau village en cas de remariage. L'octroi, par les gestionnaires du foncier, de terres aux femmes amènerait donc la possibilité d'octroyer des terres à des femmes qui pourraient s'installer dans d'autres villages, et donc à donner un droit sur le foncier du village à des familles d'un autre village. Ceci serait donc une cause potentielle de litige, pouvant déboucher sur des conflits entre villages, comme il en existe déjà entre agriculteurs et éleveurs, sans que les autorités du village puissent intervenir pour les résoudre, la médiation devant se faire entre différents villages dont les autorités traditionnelles ne s'entendent pas toujours. Pour cela, l'option traditionnelle qui a été prise est d'exclure les femmes de l'octroi officiel du foncier et que ce soit la famille du mari qui leur donne l'usage pour des durées limitées de partie de ses terres à sa femme, cet usage lui étant bien entendu retiré en cas de séparation.

Les femmes de fait sont attributaires de terres peu fertiles en saison des pluies et ont très rarement accès à des terres en saison sèche, période où avec de l'arrosage il est possible de produire de grandes quantités d'oignons, ce qui est rémunérateur ; alors que les terres sont

insuffisamment mises en valeur en saison sèche, les hommes partant à la migration dans d'autres régions du Mali.

Or l'augmentation démographique, la baisse de la pluviométrie et de la productivité des sols amène une tension sur les ressources des ménages.

- Les hommes ont des difficultés à assumer leurs rôles dans l'économie du ménage car la production céréalière baisse et est très irrégulière, le travail à l'extérieur du village est aléatoire insuffisamment rémunérateur.
- Les femmes ont accès à des surfaces réduites, selon des modalités précaires (prêt par les maris) alors que les charges qui leur incombent (partie de l'alimentation, écolage des enfants, soins de santé...) augmentent et que leur temps de travail est inoccupé en saison sèche.

En pays Dogon (région de Mopti, Mali), une zone très déficitaire sur le plan agricole, une ONG malienne bien implantée dans la région reçoit régulièrement des demandes de la part de femmes qui souhaitent avoir un accès sécurisé au foncier pour pouvoir cultiver des oignons pendant la saison sèche là où il existe des points d'eau (sources, puits...).

L'ONG a analysé ce problème et a identifié que :

- Les personnes concernées par cette question sont nombreuses :
 - personnes qui n'ont pas accès au foncier (femmes, jeunes hommes, allochtones...),
 - personnes qui jouent un rôle sur la gestion du foncier : chef de terre, chef de village, leaders locaux...
- Il est possible d'identifier des intérêts communs entre ces personnes :
 - L'intérêt à pouvoir bénéficier d'un accès sécurisé au foncier pour pouvoir valoriser le temps de travail en saison sèche et compléter les revenus.
Sont concernés par cet intérêt une partie des femmes (celles qui n'ont pas accès à des activités plus rentables, celles qui ont besoin d'un complément de revenu, celles qui ont la capacité à travailler ou à mobiliser de la force de travail...) une partie des jeunes hommes (ceux qui n'ont pas accès à des activités plus rentables, ceux qui ont besoin d'un complément de revenu, ceux qui ont la capacité à travailler ou à mobiliser de la force de travail...)....
 - L'intérêt à diminuer la pression financière qui repose sur les chefs de famille en facilitant la diversification des revenus au sein de la famille
Sont concernés la majeure partie des chefs de famille et des autorités et leaders

- L'intérêt à maintenir l'ordre social issu de l'histoire pour renforcer sa position sociale.
Sont concernés une partie des autorités et des leaders.
- L'intérêt à faire évoluer les règles sociales d'accès et de contrôle des moyens de production pour les adapter à la société actuelle sans pour autant générer une situation de conflit ou contrevenir aux fondements de la société.
Sont concernés une partie des autorités et des leaders et aussi les groupes défavorisés sans accès aux moyens de production.

L'ONG a conclu qu'il n'est pas possible en l'état actuel des choses que les femmes aient le même accès au foncier que les hommes mais qu'une piste de solution est la mise en place d'un nouveau « contrat social » permettant aux femmes et aux jeunes qui le souhaitent d'avoir un accès individuel au foncier sécurisé dans le temps pour cinq ans à condition qu'il y ait un accord de l'ensemble des acteurs concernés, et sous réserve de résider dans le village.

Pour cela, l'ONG, après une formation en plaidoyer conçu la démarche suivante :

- Elle demande aux personnes (des femmes en général, parfois des jeunes) qui sont à l'origine de la demande de :
 - o constituer un groupe incluant à la fois des femmes, mais aussi des jeunes hommes,
 - o retourner dans leur village, de repérer les personnes clefs du village qui pourraient être opposées à l'accès des femmes au foncier et d'en donner la liste à l'ONG.
- Ensuite, un technicien de l'ONG va rencontrer, de manière individuelle, ces personnes clefs pour leur expliquer l'objet de la demande, pour identifier avec eux les intérêts qu'ils auront à ce que leurs femmes ou leurs filles ou leurs petits frères puissent cultiver et mieux participer au budget familial, déchargeant les chefs de famille de la pression économique qui s'exerce sur eux.
- Une fois ces leaders convaincus de leurs intérêts dans le cadre de cette démarche, un groupe de soutien est constitué dans chaque village, composé de ces personnes clefs, des personnes qui portent la demande (femmes et jeunes hommes) et d'un représentant de l'ONG
- Ce groupe de soutien va rencontrer les autres chefs de famille du village jusqu'à obtenir l'accord unanime des différents chefs de famille sur le principe de confier aux femmes et aux jeunes un droit d'usage sécurisé sur le moyen terme sur des parcelles individuelles à cultiver en saison sèche.

- Seulement après, la question est traitée en assemblée de village, en présence de l'ONG pour être rediscutée et validée officiellement par les autorités du village.
- Des outils de communications (chansons, petits sketches) en langue locale sont élaborés et diffusés à travers les écoles, pour que la décision soit diffusée largement au-delà de l'assemblée formelle du village et devienne une habitude.
- Ensuite on procède à la signature d'une convention entre les différentes personnes concernées dans le village. Cette convention prévoit -entre autre- que chaque femme (ou jeune homme) a droit à une parcelle de 0,25 ha minimum pour une période de 5 ans renouvelable, et que le jour où cette femme s'en va ou ne veut plus cultiver, elle restitue la terre au groupe qui la redistribue à une autre personne.
- la convention est validée par les autorités élues (maire), les autorités administratives (sous préfet) et par les autorités traditionnelles (chef de village, chef de terre).
- un comité est mis en place dans chaque commune pour faire le suivi de la mise en œuvre de la convention

Un exemple de campagne de plaidoyer

La campagne contre les mines antipersonnelles menée par Handicap International

*Elaboré par C. Mestre à partir des témoignages d' Anne Villeneuve et Nicolas Heeren
Octobre 2008*

Handicap International (HI) est une ONG spécialisée dans le Handicap. Présente dans 60 pays, elle a 4200 salariés et un budget de 90 millions d'euros dont 60 % de fonds propre.

HI a été fondé en 1982 par des médecins français qui travaillaient dans les camps de réfugiés cambodgiens en Thaïlande qui étaient confrontés au quotidien à des personnes victimes des mines posées par les différents protagonistes du conflit.

Ces handicapés étaient d'une part des victimes militaires des mines durant la période du conflit et d'autre part des victimes civiles des mines après la fin du conflit, les mines continuant à tuer et à blesser des années après la fin du conflit (2000 nouveaux handicapés civils recensés chaque mois dans les camps sur la frontière entre la Thaïlande et le Cambodge après la fin du conflit).

Face à cette situation, qui se reproduisait dans toutes les autres zones de conflit où ils intervenaient (Sierra Leone, Colombie, Amérique Centrale, Sri Lanka, Sahara Occidental, Liban....) au début des années 90, Handicap International s'est interrogé sur la possibilité de ne pas se limiter à soulager les victimes des mines, mais de faire disparaître la cause de ces handicaps, de lutter pour faire disparaître l'usage des mines de façon à réduire voir supprimer la cause de tant de victimes civiles des conflits.

Une analyse plus approfondie de la question leur a permis d'identifier que :

- Il existe différents types de mines, dont une particulièrement dangereuse pour les civils, qui sont les mines antipersonnel, qui explosent quand une personne marche là où elles sont enterrées. Les autres types de mines (anti char....) étant moins dangereux pour les individus.
- Les mines antipersonnel n'étaient plus fabriquées dans les pays du Nord, qui les utilisaient de moins en moins, mais en possédaient des stocks très importants
- La majeure partie de ces mines étaient fabriquées de manière semi artisanale au Sud et surtout utilisées par des guérillas,

- L'opinion publique était sensible à la dénonciation de ces armes qui font des victimes civiles innocentes des années après la fin des conflits.
- D'autres ONG au niveau international partageaient le même diagnostic et la même conviction qu'il valait la peine de s'engager dans un combat contre ces mines.

Face à cela, un groupe de 7 ONG internationales dont HI ont décidé de mener une campagne internationale pour obtenir « l'interdiction des mines antipersonnel » par la rédaction et la signature d'un traité international.

Cette campagne s'est déroulée sur plusieurs plans :

- au niveau de la mobilisation de l'opinion publique :
 - HI a mené une campagne de mobilisation de l'opinion publique :
 - Communication massive sur l'existence de ces « armes de destruction massive » tournées contre les civils avec des
 - Opération pyramides de chaussures dans toutes les grandes villes,
 - Affiches, pages dans les journaux,
 - Diffusions de témoignages des victimes et des médecins
 - Mobilisations de personnalités (artistes...)
 - débouchant sur un appel à signer une pétition qui a mobilisé 350 000 signataires en France (1 % des personnes majeures environ)
 - Un travail de mobilisation des « petits Etats » sur le plan diplomatique, pour leur proposer de s'engager dans un processus d'élaboration d'un traité pour interdire les mines antipersonnel. Ces petits états (comme le Canada), non producteur de mines, non impliqués dans les conflits n'ayant rien à perdre dans cette mobilisation et pouvant par contre y gagner une « légitimité » et une reconnaissance internationale, dans une logique d'alliance entre ONG et Etats.

C'est ainsi que le Canada s'est « approprié » la campagne et l'a relayé au niveau des Etats, parvenant en 1997 à convoquer 122 Etats à Ottawa pour qu'ils signent le « traité d'Ottawa » d'interdiction des mines antipersonnel.

Ce traité prévoyait :

- la fin immédiate de la production et de l'utilisation de ces mines,
- la destruction des stocks existant en quatre ans,
- le déminage des zones infestées en 10 ans,

- l'assistance financière aux Etats pour le déminage.

Dans les états signataires, ne se trouvent ni la Chine, ni les USA.

Ce succès vaut à HI et aux 6 autres ONG le prix Nobel de la paix 1997.

Suite à cela, HI :

- restitue le prix Nobel aux citoyens qui s'étaient mobilisés en faisant une campagne d'affichage avec le message suivant « Cette année 350 000 français ont obtenu le Nobel de la Paix ».
- Reste mobilisé, en :
 - o Faisant pression pour que les états signataires du traité le ratifie (condition pour qu'il devienne exécutoire) ;
 - o Mobilisant aux Nations Unies pour qu'il devienne une convention s'imposant à tous les Etats comme une norme (comme les conventions sur les droits des enfants...) même s'ils n'en sont pas signataire ;
 - o Contribuant à ce que le groupe d'ONG porteur de la campagne s'institutionnalise comme une association autonome pour continuer son action ;
 - o S'impliquant dans le suivi de la mise en œuvre du traité :
 - Mise en place d'un observatoire des mines animé par les ONG ;
 - Mettant en place un réseau de 100 chercheurs dans le monde sur la question des mines ;
 - Faisant le suivi du respect des clauses du traité (publication d'un rapport annuel).

Enfin, à partir de là, HI, avec d'autres ONG a lancé en 2003 une campagne internationale pour l'interdiction des BASM (Bombes à sous munitions) armes beaucoup plus utilisées par les armées modernes. Cette campagne est en cours et a commencé à obtenir de premiers résultats : interdiction des BASM par un premier Etat, la Belgique, en 2006.

