

COMMUNIQUER AVEC LES DÉCIDEURS POLITIQUES

3.1 Présenter l'information aux décideurs politiques

3.2 Lobbying pour la sécurité alimentaire



Objectifs d'apprentissage

À la fin de cette leçon, vous serez capable :

- d'identifier les décideurs politiques susceptibles de jouer un rôle déterminant dans le domaine de la sécurité alimentaire ;
- de comprendre les principaux besoins d'information des décideurs politiques ; et
- d'identifier les objectifs, messages et canaux potentiels pour communiquer avec les décideurs politiques.

Introduction

Si vous travaillez pour un projet de sécurité alimentaire, vous savez probablement qu'il a besoin du soutien de décideurs politiques pour être plus efficace.

Comment s'assurer ce soutien ?

Cette leçon vous apprendra à présenter l'information destinée aux responsables politiques de façon à influencer leurs décisions.

Étapes d'une stratégie de communication

Comme avec d'autres types de public, lorsque vous communiquez avec les décideurs politiques, vous devez suivre les six étapes d'une stratégie de communication :

1. Identifier et analyser vos publics
2. Définir vos objectifs de communication
3. Décider des messages à transmettre à vos publics
4. Sélectionner les canaux de diffusion à utiliser
5. Créer un plan de communication
6. Évaluer les activités de communication

Penchons-nous sur les quatre premières étapes, et voyons comment les appliquer à ce type de public particulier.

Étape 1 : identifier et analyser vos publics

Voici des exemples de décideurs politiques à différents niveaux.

International	National	Province, état, région	District, local
Fonctionnaires des Nations Unies Personnel d'organisations internationales (par exemple l'Association sud-asiatique pour la coopération régionale) Ministres des gouvernements nationaux Ministres et hauts fonctionnaires d'autres gouvernements Représentants des gouvernements dans les négociations internationales	Président, Premier ministre Ministre de l'Agriculture, d'autres ministres Responsables politiques nationaux Parlementaires Fonctionnaires du ministère de l'Agriculture et d'autres ministères Commission de planification, organes consultatifs Organisations gouvernementales spécialisées (par exemple Agence de la sécurité alimentaire)	Chef de région, gouverneur d'État Chef de gouvernement provincial Représentants de l'État Élus régionaux au Parlement national Fonctionnaires de l'État	Maire, Président du conseil de district Responsables politiques locaux Membres du conseil de district Directeurs d'organismes de district Chefs traditionnels Chefs de clan

Qui fournit de l'information aux décideurs politiques ?

Les responsables politiques ne prennent pas leurs décisions seuls. Ils se fondent sur l'information et les conseils de nombreux autres spécialistes et organisations. Vous pouvez également **cibler ces intermédiaires** pour leur communiquer des informations susceptibles d'influencer les décisions politiques.

Les décideurs politiques s'informent souvent auprès des sources suivantes :

- organismes de statistiques et d'analyse ;
- instituts de recherche spécialisée ;
- médias de masse ;
- individus ;
- lobbyistes / groupes de pression ; et
- organisations internationales et ONG.

Le tableau suivant présente une liste de sources d'information que les décideurs tendent à utiliser.

Source d'information	Exemples	Pour quelle utilité
Organismes de statistiques et d'analyse	Autorité de recensement Agence des statistiques Système d'alerte précoce et de prévention des crises alimentaires Service d'informations et de veille des prix sur les marchés Organisation de recherche parlementaire	Fournir des alertes concernant des problèmes Fournir des données sur l'échelle et l'importance du problème Fournir des données pour appuyer une analyse
Instituts de recherche spécialisée	Instituts de recherche en agronomie Universités Chercheurs et spécialistes techniques du gouvernement Groupes de coordination ONG-gouvernement Groupes de réflexion Sondages d'opinion	Analyser les problèmes Découvrir des solutions possibles Établir des priorités entre les solutions
Médias de masse	Stations radio et chaînes de télévision (actualités, documentaires et programmes sur l'agriculture) Journaux, magazines Blogs	Porter le problème à l'attention du public Rendre plus digeste le problème Analyser le problème (peut-être superficiellement) Maintenir l'intérêt et la pression du public
Individus	Conseillers politiques Conseillers spécialisés auprès des ministères Universitaires et professionnels éminents Journalistes politiques, chroniqueurs	Fournir de l'information digérée Décrire les options de politique Conseiller sur les options politiques
Lobbyistes	Syndicats agricoles, associations de producteurs agricoles Associations sectorielles (industrie alimentaire, transport, commerce, construction, commerce de détail) Entreprises individuelles (agriculteurs commerciaux, supermarchés, transport, commerce, etc.)	Mettre en évidence des solutions possibles Fournir des résumés des intérêts de certaines parties prenantes Mettre en évidence les lacunes des solutions alternatives
Organisations internationales et ONG	Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (www.ifpri.org) Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (www.fao.org) Fonds international de développement agricole (www.ifad.org) Programme alimentaire mondial (www.wfp.org) Grands donateurs ONG internationales et nationales (développement, aide humanitaire, droits humains) Organisations culturelles (représentants et leaders religieux, organisations religieuses)	Analyser le problème et les options Proposer des solutions possibles aux problèmes Mettre en évidence les lacunes des solutions alternatives Présenter le point de vue des populations pauvres et défavorisées

Vous disposez probablement d'un grand nombre d'informations sur votre sujet.

Vous n'avez donc plus qu'à les compiler dans un rapport et à les envoyer aux décideurs politiques ?

Non, bien sûr. Vous devez tenir compte de certains aspects...

➤ **Les décideurs sont des gens très occupés.**

Ils traitent de nombreuses affaires, assistent à de nombreuses réunions et sont très sollicités. Ils n'ont pas le temps de lire de longs rapports.

➤ **Les décideurs ne sont généralement pas spécialistes de votre domaine.**

Les hommes politiques et autres décideurs ont des formations et profils très divers, mais généralement pas dans le domaine de la sécurité alimentaire. Certains n'ont pas suivi de formation universitaire, et ne sont pas à même de comprendre un vocabulaire spécialisé et des explications complexes. Ils font appel à des conseillers techniques pour leur résumer et leur expliquer certains aspects.

➤ **Les décideurs ont des sources d'informations multiples et parfois contradictoires.**

Ils écoutent de nombreux points de vue avant de prendre une décision. Ils veulent que l'information soit présentée de façon claire et concise, sans explications fastidieuses, et sans trop de « si » ni de « mais ».

Voilà comment vous devez procéder :

- Présentez l'information sous une forme **concise et digeste**.
- Utilisez un langage qui soit compréhensible pour un **non-spécialiste**.
- Résumez l'information et présentez des **arguments clairs** en faveur du mode d'action que vous préconisez.

Étape 2 : définir vos objectifs de communication

Comment sélectionner l'information la plus pertinente ?

Vous devez vous référer à vos **objectifs de communication**. Il existe plusieurs raisons de communiquer avec les décideurs politiques.

Objectif	Exemple
Augmenter la visibilité de votre organisation.	« Nous devons attirer l'attention du Gouvernement sur notre organisation. »
Obtenir l'appui des décideurs pour vos activités.	« Nous voulons que le ministère soutienne notre projet. »
Attirer l'attention des décideurs sur votre expérience et votre expertise.	« Nous avons fait de nombreuses recherches sur la sécurité alimentaire : d'autres pourraient en bénéficier. »
Persuader les décideurs de modifier une politique ou une législation.	« Il faut changer d'orientation politique pour accroître les disponibilités alimentaires dans notre province. »

Vos activités de communication dépendront de vos objectifs.

Étape 3 : décider du message à transmettre

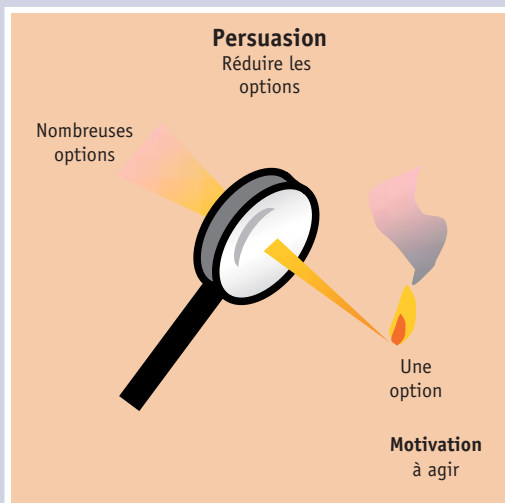
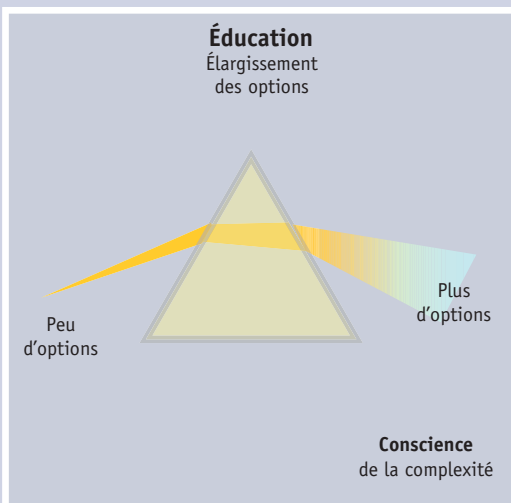
Quels types de message devez-vous mettre au point pour atteindre vos objectifs ?

Cela dépend des besoins d'information des décideurs politiques, qui peuvent évoluer avec le temps. Dans un premier temps, ils ont besoin d'informations sur **l'existence et l'importance** du problème. Par la suite, ils ont besoin d'**arguments plus détaillés** en faveur d'une option politique particulière, ainsi que d'une **formulation plus spécifique** nécessaire pour élaborer une législation.

Différence entre éducation et persuasion

Vous devez bien comprendre la différence entre éducation et persuasion.

- **L'éducation** consiste à accroître la connaissance de quelqu'un, à élargir son horizon, pour l'amener à réaliser qu'un problème est complexe et qu'il existe de nombreuses options d'action.
- **La persuasion** consiste au contraire à réduire les options et à motiver les décideurs à en choisir une en particulier.



Lorsque vous communiquez avec les décideurs politiques, vous devez commencer par les instruire sur un sujet. Ensuite, vous devez **attirer leur attention** sur une option en particulier (ou un nombre limité d'options acceptables) et les inciter à la choisir.

Voici plusieurs types de messages que vous pouvez décider de transmettre :

- **Sensibilisation.** Si les décideurs politiques n'ont pas conscience de l'existence d'un problème, ils n'entreprendront rien pour le résoudre.

- **Importance.** Information sur l'échelle du problème. Quelle est son étendue ? Combien de personnes sont concernées ? Qui sont-elles ?
- **Analyse.** Discussion sur le contexte, les causes et les effets du problème. Pourquoi ce problème existe-t-il ? Quels sont ses effets ?
- **Options.** Information sur les options politiques. Quelles sont les options de résolution du problème ? Quels sont les avantages et les inconvénients de chaque option ? (Note : vous pouvez décider d'omettre certaines options pour vous concentrer sur une recommandation.)
- **Recommandations.** Arguments en faveur d'une option en particulier. Pourquoi cette option est-elle plus satisfaisante que les autres ? Vous devez prouver qu'elle sera efficace (et efficiente en termes de coûts).
- **Formulation juridique.** Proposition de formulation pour une législation ou une politique. Vous pouvez suggérer une formulation spécifique pour une nouvelle loi ou convention, ou commenter une proposition de formulation existante. Dans le domaine juridique, la précision est de rigueur.

N'oubliez pas...

Vous disposez probablement de beaucoup plus d'informations que nécessaire. Gardez-la en réserve au cas où vous auriez besoin d'étayer vos arguments avec des données supplémentaires.

Vous devrez peut-être collecter des informations supplémentaires pour des besoins spécifiques. Par exemple, vous pourriez avoir besoin d'une vidéo révélatrice de l'étendue du problème, ou d'un récit privilégiant la dimension humaine, montrant l'expérience d'une famille concernée par le problème.

Étape 4 : sélectionner les canaux à utiliser

Vous avez le choix entre plusieurs canaux pour toucher les décideurs politiques :

Matériel imprimé et audiovisuel

Ce sont les canaux les plus classiques pour communiquer avec les décideurs.

Exemples :

Notes d'information

- Notes d'orientation politique
- Brochures
- Lettres aux décideurs politiques
- Livres
- Rapports d'évaluation
- Vidéos
- Sites web, blogs

Vous produisez et diffusez vous-même votre matériel informatif.

Médias de masse

Exemples :

Interviews TV/radio, talk-shows

- Documentaires
- Programmes d'actualité
- Spots TV/radio
- Articles d'actualité
- Articles d'opinion

Ils vous permettent de toucher un public plus large, mais vous perdez le contrôle sur le message : un journal peut ne pas publier votre information, ou la publier accompagnée d'avis différents. Rappelez-vous que les décideurs politiques font partie du grand public, et qu'ils sont donc influencés par les médias de masse.

Rencontres

Exemples :

- Entrevues
- Lobbyings
- Conférences
- Voyages d'étude
- Présentations
- Briefings
- Débats

Ces méthodes permettent de toucher un nombre limité de personnes, mais peuvent s'avérer très efficaces.

Réseaux sociaux et professionnels

Exemples :

- Réseaux d'amis et connaissances
- Événements sociaux
- Associations professionnelles
- Anciens collègues et camarades d'études

Ces méthodes sont utiles pour toucher un petit nombre de personnes influentes.

Un ami qui travaille au ministère peut diffuser de l'information pour vous, ou peut vous indiquer les personnes à contacter en priorité.

Quel canal choisir ?

Cela dépend de la nature du problème et du décideur politique que vous ciblez.

La meilleure solution est probablement une combinaison de matériels imprimé et audiovisuel, de diffusion dans les médias et de rencontres. Les réseaux sociaux et professionnels doivent être utilisés avec parcimonie.

N'oubliez pas...

Gardez-vous de toute pratique non éthique. Si d'autres acteurs, qui s'opposent à vos recommandations, ont recours à des pratiques non éthiques (par exemple cadeaux coûteux ou voyages tous frais payés), vous devez trouver des moyens légaux et éthiques de contrer leur influence.

Vous aurez probablement besoin de certains types de matériel informatif pour appuyer tout travail de lobbying ou de plaidoyer.

En général, vous avez besoin au minimum des éléments suivants :

- Une **note d'orientation politique** contenant les informations clés dont ont besoin les décideurs.
- Une **présentation** bien conçue à utiliser lors d'entrevues et de conférences.
- Une **brochure** sur votre projet ou votre organisation.

Vous pouvez également préparer...

- Une **vidéo** sur le sujet.
- Un **poster** ou des **affiches** à exposer lors de réunions et expositions.
- Des **documents** et **photographies** supplémentaires à distribuer.
- Un **communiqué de presse** à transmettre aux journaux, aux radios et aux chaînes de télévision.
- Des **déclarations** contenant des phrases chocs à utiliser lorsque vous êtes interviewé par les médias.
- Des informations à publier sur votre **site web**.
- Un **rapport** ou un **livre** contenant des détails supplémentaires.

Vous disposez de plusieurs méthodes pour transmettre votre message aux décideurs politiques.

- Vous pouvez **leur envoyer une version papier** de votre matériel informatif. Obtenez leurs noms et adresses et envoyez-la-leur par la poste.
- Vous pouvez également leur remettre votre matériel lors de **conférences** et **ateliers**.

Essayez si possible de les **rencontrer en personne** pour présenter le sujet, puis remettez-leur votre matériel informatif pour qu'ils se souviennent de votre entrevue.

Si vous disposez de **versions numériques** de votre matériel imprimé, vous pouvez...

- Les envoyer par **message électronique** aux décideurs politiques. Si vous les connaissez personnellement, envoyez-les-leur en pièce jointe. Veillez à les accompagner d'un message d'explication, sans quoi ils risqueraient de passer pour des spams.
- Les mettre en ligne sur votre **site web**.
- Les distribuer (ou annoncer leur publication) via des **listes de diffusion** ou des sites de **réseaux sociaux ou** professionnels.

Résumé

Tout comme avec d'autres types de public, lors que vous communiquez avec les décideurs politiques, vous devez suivre les six étapes d'une stratégie de communication :

- Identifier et analyser vos publics
- Définir vos objectifs de communication
- Décider des messages à transmettre à vos publics
- Sélectionner les canaux de diffusion à utiliser
- Créer un plan de communication
- Évaluer les activités de communication

Gardez à l'esprit que les décideurs politiques sont des gens très occupés et qu'ils ne sont pas spécialistes de votre domaine. Ils disposent de nombreuses sources d'informations, parfois contradictoires, et reçoivent de très grandes quantités de documents à consulter.

Ils ne lisent généralement que les documents qui leur semblent intéressants, agréables à consulter, brefs et faciles à lire.

Leurs besoins d'information évoluent avec le temps : dans un premier temps, ils ont besoin d'informations sur l'existence et l'importance du problème. Par la suite, ils ont besoin d'arguments plus détaillés en faveur d'une option politique particulière, ainsi que d'un langage plus spécifique nécessaire pour élaborer une législation.

COMMUNIQUER AVEC LES DÉCIDEURS POLITIQUES

3.1 Présenter l'information aux décideurs politiques

3.2 Lobbying pour la sécurité alimentaire



Objectifs d'apprentissage

À la fin de cette leçon, vous serez capable :

- de décrire la différence entre le lobbying et le plaidoyer ;
- d'identifier cinq fenêtres d'opportunités pour influencer les décideurs et leur fournir de l'information sur la sécurité alimentaire ;
- d'analyser le contexte pour affiner vos messages et vos stratégies ; et
- d'identifier différents types de campagnes.

Introduction

Si vous souhaitez vraiment provoquer un changement dans le domaine qui vous intéresse, il ne suffit pas de préparer du matériel informatif et de le transmettre aux décideurs politiques.

Vous devez élaborer une stratégie de communication soigneusement pensée.

Cette leçon décrit comment organiser une campagne de communication pour obtenir un changement politique.

Lobbying et plaidoyer

Qu'est-ce que le « lobbying » ?

Nous devons tout d'abord opérer une distinction entre plaidoyer et lobbying.

Le terme de **plaidoyer**, ou de défense d'une cause, a une signification large : il signifie militer en faveur d'un **changement dans la société**. Il peut s'agir de persuader les citoyens de changer leur comportement, d'inciter des entreprises à modifier leurs activités ou règles de fonctionnement, ou de persuader le gouvernement d'adapter ses politiques et ses lois.

Le **lobbying** a un sens plus restreint. Il s'agit d'un travail de plaidoyer visant à influencer les **législateurs**, tels que les ministres ou les parlementaires.

Le processus d'élaboration des politiques

Pour influencer les décisions politiques, vous devez comprendre le **processus d'élaboration des politiques**.

On **pense généralement** que le changement politique est un processus linéaire et logique.

1. Tout d'abord, un problème est identifié.
2. Une organisation, par exemple un institut de recherche ou une ONG, fait des recherches sur le problème et collecte des informations sur des expériences de terrain.
3. Elle présente ses résultats aux décideurs...
4. ...qui acceptent leurs recommandations ...
5. ...et modifient leur politique.

Pensée traditionnelle du processus de changement politique



Cela présupposerait que les décideurs politiques soient bienveillants et réceptifs aux résultats des études et aux expériences de terrain.

Dans les faits, cela se passe très différemment...

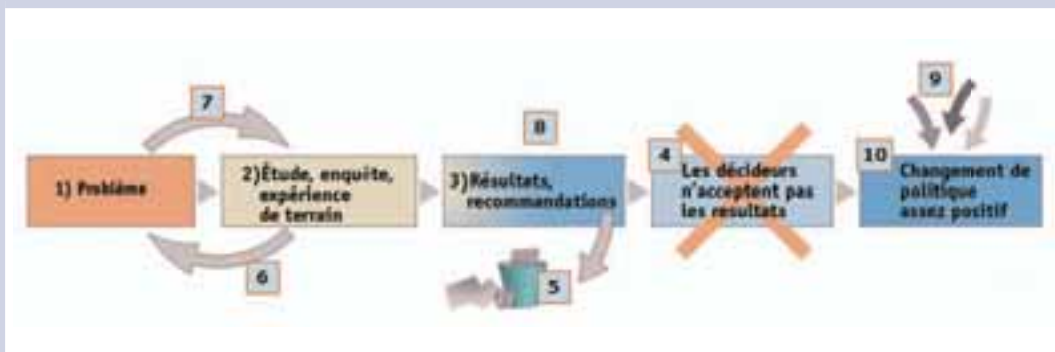
Le **vrai processus d'élaboration des politiques** est moins logique et linéaire. Il comprend de nombreuses boucles et itérations, et implique bien d'autres acteurs – dont certains sont opposés aux recommandations de l'organisation.

6. Au lieu d'accepter les recommandations, les décideurs peuvent les ignorer...
7. ...ou les rejeter.

8. Cela oblige l'organisation à réviser son point de vue sur le problème initial...
9. ...et à collecter davantage de données.
10. Cela peut entraîner une multiplication des résultats et recommandations, qui, par des chemins détournés et imprévisibles,...
11. ...aboutissent à un projet de révision de la politique...
12. ... avec beaucoup d'autres influences.

Le résultat est un changement politique globalement positif, mais rarement aussi radical que l'organisation l'espérait initialement.

Le processus réel de changement politique



Lorsque l'on cherche à influencer une politique, le **calendrier** peut être très important. L'élaboration d'une politique peut être un processus long et fastidieux – qui suit sa propre logique. Une fois qu'une décision a été prise, il peut être très difficile de la modifier. Vous devrez peut-être attendre plusieurs années pour obtenir une nouvelle occasion d'agir sur la politique en question.

C'est pourquoi vous devez **anticiper les décisions politiques** et comprendre le calendrier et les processus qui régissent les décisions clés.

Examinons les « fenêtres d'opportunités » politiques que vous pouvez exploiter...

Travail de routine

Divers organismes gouvernementaux préparent des **rapports réguliers** sur la situation en matière de sécurité alimentaire. Par exemple, ils élaborent des rapports mensuels sur les disponibilités alimentaires, les prévisions de récoltes saisonnières, ou les activités des banques alimentaires. De plus, certains organismes tiennent des **réunions régulières** pour planifier les changements politiques (par exemple, réunions du Conseil de sécurité alimentaire).

Comment utiliser cette opportunité ?

Vous pouvez...

- publier de l'information juste avant les réunions régulières.
- chercher à faire inscrire votre sujet à l'ordre du jour de la réunion.
- après la réunion, préparer de l'information en réponse aux décisions prises.

Événements récurrents

Les **événements récurrents** surviennent à intervalles plus ou moins prévisibles. Certains événements (tels que la Journée mondiale de l'alimentation) peuvent être l'occasion de porter certains problèmes à l'attention des décideurs politiques. Certaines situations d'urgence (telles que les sécheresses entraînant des crises alimentaires) peuvent être anticipées et tendent à suivre un cycle régulier.

Comment utiliser cette opportunité ?

Vous pouvez...

- préparer une campagne d'information en amont de l'événement.
- utiliser l'événement pour attirer l'attention des décideurs sur votre sujet.

Événements ponctuels

Les **événements ponctuels** ne suivent pas un cycle prévisible, mais sont généralement précédés d'une longue période de préparation pendant laquelle vous pouvez transmettre des informations aux personnes concernées. Voici quelques exemples d'événements ponctuels :

- examen des politiques ;
- élaboration de nouveaux programmes par les partis politiques ;
- discours du Premier ministre à l'échelle internationale ;
- débat sur une nouvelle loi au Parlement ; et
- négociation d'un nouvel accord international.

Comment utiliser cette opportunité ?

Vous pouvez...

- préparer une campagne d'information en amont de l'événement.
- préparer à l'avance des documents d'information détaillés pour influencer les décisions.

Situations d'urgence

Les **situations d'urgence** sont des événements non prévisibles, qui appellent une réponse immédiate. Voici des exemples :

- épizootie entraînant une interdiction des déplacements de troupeaux ;
- alerte alimentaire ; et
- inondations.

Comment utiliser cette opportunité ?

Vous pouvez...

- réagir rapidement par des propositions de politiques pour résoudre le problème (ou prévenir des problèmes futurs).

Initiation de débat public

Enfin, plutôt que d'attendre que votre sujet s'inscrive dans un agenda public, vous pouvez tenter de l'y placer vous-même !

Par exemple, vous pouvez initier des discussions sur une question qui ne figure pas encore parmi les préoccupations politiques du gouvernement.

Comment utiliser cette opportunité ?

Vous pouvez...

- mener une campagne pour sensibiliser le public à un problème.
- préparer des suggestions d'action politique sur ce problème.

Le contexte politique

Les changements politiques ne se font pas dans le vide.

Ils interviennent toujours dans un contexte particulier, comprenant un ensemble de politiques (parfois contradictoires), un historique de décisions, des intérêts particuliers, des points de vue opposés et des personnalités individuelles parmi les décideurs.

Comment tenir compte de tous ces aspects ?

Cartographie des problèmes ou arbre à problèmes

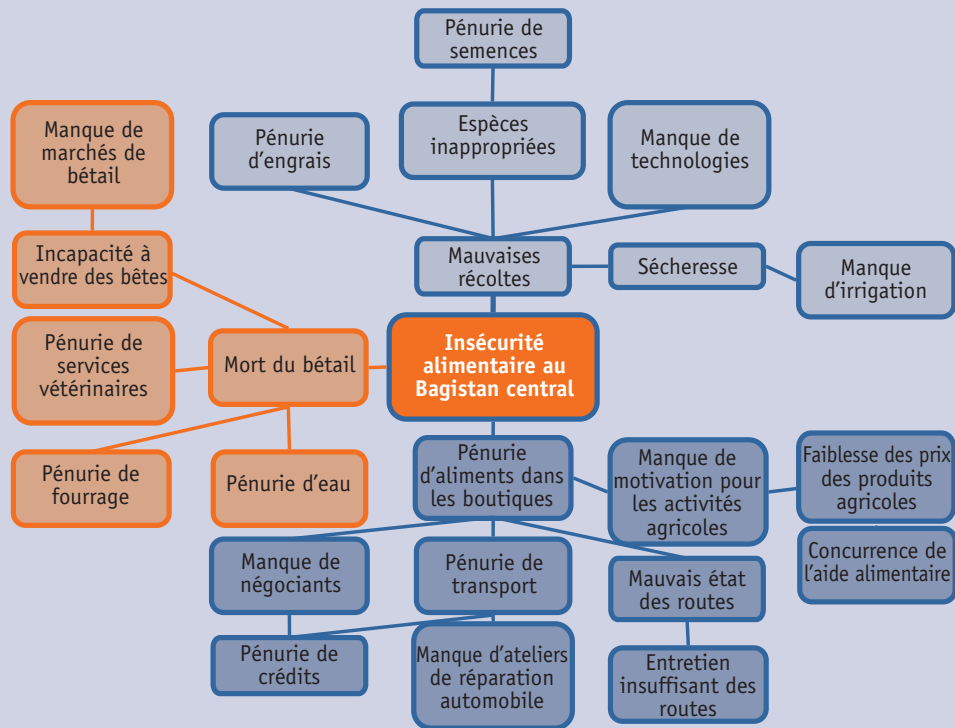
Une solution consiste à cartographier les problèmes dans un **arbre des problèmes**.

Il s'agit d'un graphique faisant apparaître les principaux problèmes auxquels vous êtes confronté, avec leurs facteurs et implications.

Votre organisation a peut-être déjà développé un arbre des problèmes au cours de la phase de planification de votre projet. Vous pouvez le renforcer ou en créer un nouveau.

Exemple d'arbre des problèmes

Cet exemple montre une cartographie des problèmes dans le domaine de la sécurité alimentaire. Elle est basée sur analyse des problèmes commencée lors de la phase de planification du projet et agrémentée d'éclairages supplémentaires identifiés lors du déroulement du projet.



Cette cartographie vous permet d'identifier les domaines qui peuvent être influencés par les décisions politiques. On voit par exemple que l'irrigation n'est pas le seul facteur qui influence les récoltes, et que la sécheresse n'est pas le seul problème.

Le Gouvernement devrait peut-être promouvoir l'utilisation d'autres techniques agricoles, et fournir des semences et engrais adaptés.

Le Gouvernement devrait également agir sur d'autres facteurs d'insécurité alimentaire : la mort du bétail et la pénurie d'aliments dans les boutiques.

Analyse organisationnelle

Vous pouvez également cartographier un problème en faisant apparaître les **différentes organisations** impliquées, avec leurs intérêts, responsabilités ou positions sur le problème.

On appelle cette démarche une **analyse organisationnelle**.

Vous déterminerez ainsi deux choses :

1. Qui supporte la **responsabilité** pour tel ou tel aspect du problème ? Cela vous aidera à déterminer qui vous devez convaincre sur chaque aspect.
2. Quelle est l'**attitude** des différents acteurs à l'égard du problème ? Est-elle positive, négative ou neutre à l'égard de vos propositions ? Notez que le gouvernement d'un pays ne se compose pas d'un organe unique. Diverses instances gouvernementales peuvent avoir des intérêts et avis contradictoires dans un domaine. Des opinions divergentes peuvent même être représentées à l'intérieur d'une même instance.

Exemple d'analyse organisationnelle

Cet exemple illustre les organisations gouvernementales concernées par un projet de pâture.

Catégorie	Organisation	Responsabilité	Attitude à l'égard du problème	Raison de cette attitude
Gouvernement	Ministère de l'Élevage	Accroissement de la production animale	Fortement positive	Soutient la production animale et les intérêts des éleveurs
	Ministère du Tourisme	Promotion du tourisme	Négative	Craint que le projet ne nuise au tourisme
	Autorité des parcs nationaux	Préservation des réserves naturelles	Fortement négative	Craint que les pâtures ne nuisent à l'écosystème
	Agence de sécurité alimentaire	Maintien de disponibilités alimentaires suffisantes	Positive	Souhaite réduire le risque de mort du bétail pendant la sécheresse
	Cabinet du Président	Coordination des politiques	Neutre	
	Cour suprême	Contrôle de la constitutionnalité des lois	Neutre	

D'autres parties prenantes peuvent encore être ajoutées à cette liste : éleveurs, agriculteurs locaux, ONG de développement, groupes de protection de la nature, tour-opérateurs, etc.

Autre exemple d'analyse organisationnelle

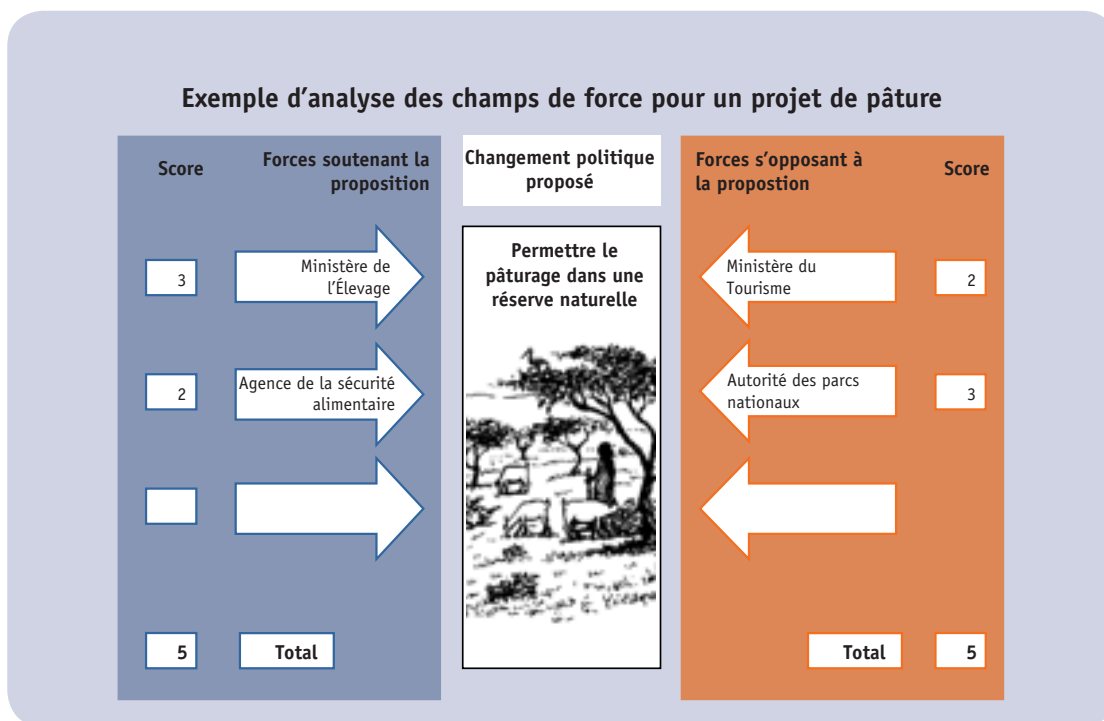
Cet exemple illustre les organisations intéressées par un système d'irrigation proposé dans le cadre d'un projet.

Catégorie	Organisation	Responsabilité	Attitude à l'égard du problème	Raison de cette attitude
Gouvernement	Ministère de l'Agriculture	Accroissement de la production agricole	Positive	Encourage la production alimentaire
	Agence de logistique alimentaire	Maintien de réserves stratégiques de denrées de base	Positive	A besoin de denrées pour remplir ses réserves
	Ministère des Infrastructures	Projets d'irrigation	Négative	Manque de fonds, autres priorités
	Gouvernement provincial	Centres de distribution alimentaires provinciaux	Positive	Souhaite réduire la dépendance alimentaire de la province
	Autorités des districts	Centres de distribution alimentaire locaux	Positive	Souhaitent des investissements dans les districts
Société civile	Donateurs internationaux	Appui aux efforts de développement et d'assistance humanitaire	Neutre	Développent de nouvelles stratégies
	ONG internationales	Mise en œuvre d'initiatives de développement et d'assistances humanitaires	Positive	Sont favorables à l'accroissement de la production alimentaire
	ONG nationales	Travail de développement et d'assistance sur le terrain	Positive/négative	Appuient les agriculteurs
	Organisations de défense de l'environnement	Protection de la nature	Négative	Craignent un dommage écologique
Secteur privé	Petits agriculteurs	Production alimentaire pour la subsistance et la vente des surplus	Positive	Souhaitent accroître leur production et leurs revenus
	Grands agriculteurs commerciaux	Production alimentaire pour la vente	Négative	Craignent la concurrence
	Éleveurs pastoralistes	Élevage pour la subsistance et la vente	Négative	Craignent que l'irrigation ne réduise les pâtures
	Grands détaillants de produits alimentaires	Vente de produits alimentaires dans les villes	Négative	Craignent des restrictions des importations de produits alimentaires

Analyse des champs de force

Ensuite, vous pouvez comparer les forces qui agissent en faveur de votre proposition, et celles qui s’y opposent (**analyse des champs de force**) :

1. Inscrivez votre proposition en haut d’un tableau.
2. Énumérez toutes les organisations (ou forces) qui soutiennent votre proposition dans la colonne de gauche, et toutes celles qui y sont opposées dans la colonne de droite.
3. Attribuez à chaque force en présence un score de 1 à 5 pour évaluer son importance (1 = faible influence sur les décisions politiques ou faible engagement pour sa position ; 5 = grande influence sur les décisions ou fort engagement).
4. Additionnez les forces pour et contre.

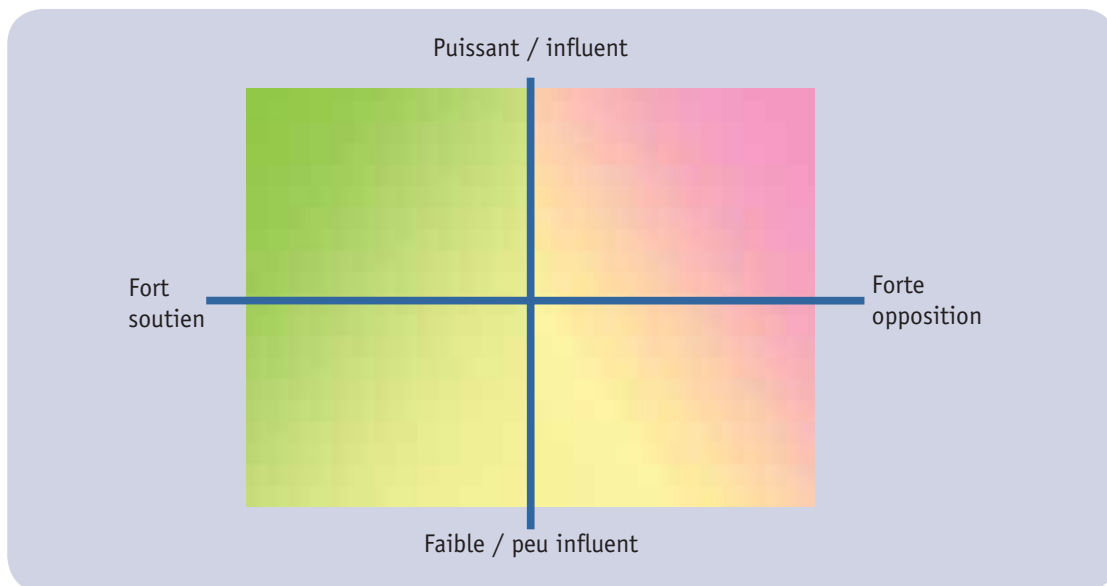


Une fois ce travail réalisé, vous pouvez déterminer avec quels organismes former une alliance.

Analyse des parties prenantes

Vous pouvez également réaliser une **analyse des parties prenantes** pour déterminer les principaux publics à cibler.

1. Pour chaque partie prenante, réfléchissez à leur position actuelle. Sont-elles favorables ou opposées à votre proposition ?
2. Ensuite, déterminez le pouvoir et l'influence qu'elles représentent. Peuvent-elles peser sur les décisions ou leur influence est-elle limitée ?
3. Placez les parties prenantes sur le diagramme suivant :



Vous pouvez ainsi classer les parties prenantes en cinq catégories :

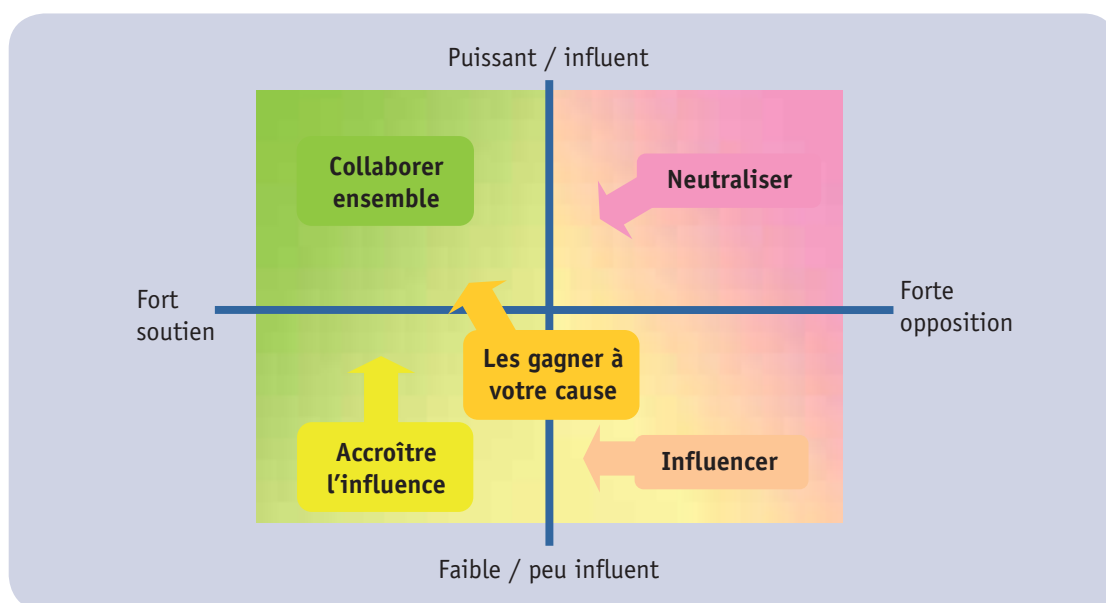
- **Défenseurs puissants**
Vous devez **collaborer** avec ce groupe.
- **Défenseurs moins puissants**
Vous devez chercher à accroître leur influence et à leur donner une voix.
- **Opposants puissants**
Vous devez chercher à les **neutraliser**, soit en réduisant leur opposition, soit en réduisant leur pouvoir d'influence sur les décisions.

➤ **Opposants moins puissants**

Vous pouvez chercher à les influencer pour réduire leur opposition et les empêcher de gagner en influence.

➤ **Indécis**

Vous devez chercher à les rallier à votre cause, puis vous assurer que leur voix est entendue.



Ciblage de vos efforts

L'analyse des champs de force et des parties prenantes vous aidera à décider où concentrer votre énergie et à définir votre message.

Par exemple...

- Vous réaliserez peut-être que les forces qui s'opposent à votre proposition sont trop puissantes : tenter de modifier cet aspect de la politique en cours serait une perte de temps. Vous pouvez alors **chercher un autre aspect** à modifier, où vos perspectives de succès seront meilleures.
- Vous pouvez chercher à **neutraliser les forces d'opposition**.
- Vous pouvez concentrer vos efforts sur le point où vous estimez que la **résistance au changement** est la **plus faible**.
- Vous pouvez chercher à **accroître les forces** en faveur d'un changement politique.

Quatre types de campagne

Les campagnes peuvent passer par différentes étapes.

- Commencez par chercher à **négoçier**. Portez votre problème à la connaissance des décideurs à l'occasion d'entrevues. Remettez-leur des **notes d'orientation politique** et autres informations. Une approche cordiale a plus de chance d'aboutir qu'une confrontation.
- Dans le même temps, portez le problème à la connaissance du grand public pour provoquer la **pression de l'opinion publique** sur le processus politique. Pour cela, utilisez les **médias de masse**.
- Si cela ne fonctionne pas, envisagez une **action publique** : organisez des coups médiatiques et des manifestations. Cherchez à obtenir une attention maximum des médias.
- Vous pouvez être contraints d'envisager des **recours juridiques** – par exemple, en déposant une demande d'arrêt d'un projet auprès d'un tribunal. Attention : les actions en justice peuvent être très coûteuses. Assurez-vous que vous disposez des fonds et de l'expertise nécessaires.

Négociation	Pression de l'opinion publique	Action publique	Recours juridique
Note d'orientation politique	Pression sur les décideurs politiques	Manifestations	Examens judiciaires
Opinion d'experts	Campagne médiatique – i.e., communiqués de presse, interviews, etc.	Boycotts	Actions en justice
Réunions de coordination		Coups médiatiques	Actions collectives
Pression non public – i.e., lettres aux ministres		Occupations	
		Veillées	

Trouver des « champions »

Certains changements politiques s'opèrent grâce à un processus de routine, mais la plupart sont générés par des initiatives spéciales.

Vous devez trouver les personnes à l'origine de ces initiatives. Comment les identifier ? Comment obtenir leur attention ?

Le « **champion** » de votre cause est généralement quelqu'un d'extérieur au gouvernement, mais qui :

- a l'expérience du pouvoir ;
- est connu et respecté des membres du gouvernement ;
- a accès aux décideurs ;
- a une personnalité charismatique ;
- a accès aux médias.

Recherchez des personnes qui s'intéressent à la cause que vous défendez. Fournissez-leur l'information dont ils ont besoin et impliquez-les dans vos activités de planification et de coordination.

N'oubliez pas ...

L'information seule ne mène pas à l'action. Afin d'augmenter les chances qu'ils s'impliquent réellement, vous devez les rendre acteurs du succès de votre initiative en les impliquant le plus tôt possible dans le processus

Construire des coalitions

Votre arbre des problèmes et votre analyse des champs de force vous ont montré quels étaient les acteurs concernés par le problème et quels étaient leurs intérêts.

Cherchez à **mettre en place une coalition avec d'autres organisations** qui poursuivent des objectifs similaires.

N'oubliez pas ...

Chaque membre de la coalition aura ses propres intérêts et objectifs. Soyez clair sur votre propre position et cherchez à bien comprendre celle des autres. Vous verrez alors si vos intérêts coïncident suffisamment pour entreprendre un effort de lobbying conjoint.

Cherchez **d'autres types d'organisations** poursuivant les mêmes objectifs que les vôtres. Par exemple, si vous avez construit une coalition d'ONG, votre position peut gagner en crédibilité si vous réussissez à convaincre des entreprises privées de vous soutenir.

Résumé

Le plaidoyer, ou la défense d'une cause, consiste à militer en faveur d'un changement dans la société. Le lobbying a un sens plus restreint : il s'agit d'un travail de pression visant à influencer les législateurs, tels que les ministres et les parlementaires.

Le processus d'élaboration des politiques peut être très long et complexe : vous devez anticiper les décisions politiques, et connaître les calendriers et les processus qui mènent aux prises de décisions clés.

Il importe également de comprendre le contexte politique. En cartographiant les problèmes dans un arbre des problèmes et en réalisant des analyses organisationnelles, vous serez en mesure de décider sur quels points concentrer vos efforts et d'identifier les entités avec lesquelles conclure des alliances.

Les campagnes passent par différentes phases : négociation, pression de l'opinion publique, action publique et recours juridiques.

Essayez de trouver des champions pour votre cause et de mettre en place des coalitions avec d'autres organisations pour atteindre vos objectifs. Gardez également à l'esprit que vous devez respecter les règles de votre organisation et les lois du pays où elle opère.

