



**Justice  
& Paix**

# LE PETIT GUIDE DU PLAIDOYER CITOYEN

15 outils vers le changement



# TABLE DES MATIÈRES

PRÉSENTATION DU GUIDE	3
QU'EST-CE QUE LE PLAIDOYER CITOYEN ?	4
<b>PARTIE 1. VOIR</b>	<b>8</b>
<b>Outil 1 :</b> Domino du changement	9
<b>Outil 2 :</b> Quel est mon profil ?	9
<b>Outil 3 :</b> Fleur de pouvoir	11
<b>Outil 4 :</b> Cartographie des acteur·trice·s et power mapping	12
<b>PARTIE 2. JUGER</b>	<b>14</b>
<b>Outil 5 :</b> Théorie du changement	14
<b>Outil 6 :</b> Analyse SWOT	17
<b>Outil 7 :</b> Analyse PESTEL	18
<b>Outil 8 :</b> Arbre à problème et arbre à objectif	18
<b>Outil 9 :</b> Les 5 pourquoi	21
<b>PARTIE 3. AGIR</b>	<b>22</b>
<b>Outil 10 :</b> Avec, sans et contre le pouvoir	22
<b>Outil 11 :</b> Objectifs SMART	23
<b>Outil 12 :</b> Cibles et alliances	24
<b>Outil 13 :</b> Construire un message	26
<b>Outil 14 :</b> Check-list de préparation d'une rencontre de plaidoyer	27
<b>Outil 15 :</b> Suivi et évaluation	28
CONCLUSION	29
SOURCES	31

# PRÉSENTATION DU GUIDE

Le monde dans lequel nous vivons est traversé par de multiples crises et les défis à relever sont nombreux : sociaux, environnementaux, économiques... Face à ce contexte, des interrogations peuvent émerger ("quels sont les dysfonctionnements du système actuel?", "comment faire bouger les choses?"...). Parfois, celles-ci peuvent susciter une indignation, ou provoquer des réactions très diverses, allant de la révolte à la paralysie. Malgré cela, beaucoup de citoyen·ne·s parviennent à dépasser le sentiment d'impuissance qui peut nous gagner face à la multiplicité des défis auxquels nous sommes confrontés. Ils et elles se mobilisent et s'engagent en faveur du changement.

Pour arriver aux changements souhaités, de nombreuses actions sont possible. Il n'existe en effet pas une unique manière de s'engager pour accéder à un modèle de société auquel on aspire. Ce livret vous propose d'explorer un levier peu connu du grand public mais qui s'avère approprié et efficace pour faire changer les choses : **le plaidoyer politique**. Ce guide de plaidoyer se présente comme une boîte à outils exposant des méthodes et des conseils pour construire une stratégie et mener à bien un plaidoyer auprès des autorités politiques, tant au niveau local que national et international.

Poursuivant cet objectif en matière de plaidoyer citoyen, quinze outils vous seront présentés.

Ils sont articulés autour de trois parties basées sur la méthodologie de Joseph Cardijn : le cheminement du "**voir, juger et agir**" qui peut se résumer de la manière suivante :

- ▶ Le *voir* pose des constats sur la société ;
- ▶ Le *juger* analyse en détails le contexte et propose une réflexion critique sur base des constats posés ;
- ▶ L'*agir* met en place des actions concrètes pour réaliser un plaidoyer afin d'agir vers un changement.

Ce guide propose des **outils techniques et pratiques**. Ils constituent des repères et devront être adaptés au contexte spécifique du plaidoyer que vous souhaitez mettre en œuvre. Il est évidemment difficile de proposer à travers ce format un recensement exhaustif de tous les outils qui existent en matière de plaidoyer. Nous sommes convaincus toutefois que ce petit guide permettra de vous donner rapidement des clefs pour vous saisir du concept et étoffer votre pouvoir d'action ! Pour aller plus loin dans les formes et moyens d'action, ainsi que sur l'engagement en Belgique, nous vous invitons à lire l'étude de Justice et Paix "*Actions citoyennes : le pouvoir de votre engagement*"<sup>1</sup>.

1. L'étude est disponible sur le site internet de Justice et Paix : [www.justicepaix.be/actionscitoyennes](http://www.justicepaix.be/actionscitoyennes)

# QU'EST-CE QUE LE PLAIDOYER CITOYEN ?

Le plaidoyer est un outil généralement utilisé par la société civile ayant l'objectif d'influencer à la fois les politiques formelles (via les parlements, les partis politiques, les agences internationales, les corps législatifs...) et informelles (la société civile, les familles, les institutions religieuses...). Le plaidoyer est un outil qui vise un changement. Si ce dernier est inhérent à toute forme d'organisation sociale, il peut toutefois prendre différents visages. Il nous revient, en tant que citoyen-ne, de nous saisir de l'opportunité d'influencer cette trajectoire.

Le plaidoyer est un processus stratégique d'action collective qui vise à influencer les décisions et les pratiques politiques dans le sens de l'intérêt général. Il s'exerce dans l'intérêt d'une tierce personne ou du bien commun et encourage la prise de conscience, favorise la compréhension des enjeux sociétaux et la recherche de solutions. Il permet enfin de créer des alliances et des réseaux pouvant déboucher sur des réalisations concrètes. Il existe une grande diversité dans les approches, mais le plaidoyer est le plus souvent basé sur la recherche et sur les rapports scientifiques, ainsi que sur l'expertise de terrain des ONG et de leurs partenaires.

Si certain-e-s privilégient le mot *lobbying* pour caractériser les relations de pouvoir qui s'opèrent entre les autorités et la société civile et que ces deux mots se confondent souvent, ils ne désignent pourtant pas les mêmes stratégies d'action. Le *lobbying* se définit par les pratiques utilisées au sein des

groupes de pression qui souhaitent influencer directement la législation selon leurs propres intérêts. *Lobby* en anglais signifie d'ailleurs vestibule, couloir, en référence aux couloirs de parlements ou halls d'accueil d'hôtels où les députés peuvent se faire aborder par des personnes tentant de les influencer. C'est une technique qui vise directement à soutenir ou à s'opposer à une loi spécifique. Contrairement aux manifestations de masse, ce mode d'action est plus discret et plus opaque, à l'inverse du plaidoyer qui se veut public et transparent. En Europe, le *lobbying* est un terme qui a une connotation péjorative et qui suscite généralement la méfiance car on y voit avant tout une influence des entreprises<sup>2</sup>. C'est pourquoi la société civile préfère le terme moins connoté de plaidoyer.

Pour la Commission Justice et Paix, le plaidoyer est un élément essentiel et constitue un appui indispensable aux mobilisations citoyennes. Inversement, celles-ci peuvent venir soutenir et renforcer un plaidoyer, en termes de légitimité, de crédibilité, d'expérience, etc. De l'échelon communal aux institutions de l'Union européenne, une articulation entre ces pouvoirs et administrations renforce un message sous forme de "continuum politique". Il est donc utile d'agir simultanément sur différents niveaux de pouvoir (communal, provincial régional, fédéral...)<sup>3</sup>.

## Comprendre le processus décisionnel en Belgique

Qui décide en Belgique ? Compétences régionales, fédérales, communales... il n'est pas facile de jongler entre les différents niveaux de pouvoir et institutions. Or, pour mener un plaidoyer, il est important de pouvoir comprendre le système afin d'adresser nos demandes aux bonnes personnes.

La Belgique est un État fédéral, ce qui veut dire qu'il est composé de plusieurs entités autonomes (les régions et les communautés linguistiques) qui disposent de leur propre gouvernement et donc de leur propre pouvoir décisionnel. Chacune d'entre elles possède plusieurs compétences "exclusives" qui peuvent être résumées de la manière suivante<sup>4</sup> :

- Les compétences de l'**État fédéral** sont relatives à l'intérêt général des citoyens et des citoyennes belges. On y retrouve la justice, les affaires étrangères, les transports, la santé publique, les relations avec l'Union européenne, etc.
- Au niveau des **régions** (Bruxelles-Capitale, Flandre et Wallonie), on retrouve l'économie, l'aménagement du territoire, le logement, l'emploi, l'agriculture, etc.
- **Les communautés** (flamande, française et germanophone), quant à elles, sont compétentes pour la culture, l'aide aux personnes, l'enseignement, etc.

À cela, nous pouvons également ajouter les matières "supranationales" (c'est-à-dire la législation internationale et européenne) et "locales" (communales).

Mais les choses se compliquent car il n'est pas rare que plusieurs niveaux de pouvoir soient compétents sur une même thématique. Il est donc nécessaire d'opérer un travail de recherche au préalable de vos actions: "qui a un mot à dire sur ce que nous souhaitons changer ?".

2. Si le lobby défend des intérêts privés ou corporatistes, les secteurs qui s'en saisissent sont nombreux et variés. Cela peut aller de l'entreprise pétrolière à un groupe de représentation d'infirmier-ère.s.  
 3. Pour aller plus loin dans cette réflexion, voir le chapitre consacré au plaidoyer dans l'étude de Justice et Paix, *Actions citoyennes : le pouvoir de votre engagement*, 2020.  
 4. Pour aller plus loin dans le fonctionnement du système politique belge: [https://www.belgium.be/fr/la\\_belgique/pouvoirs\\_publics](https://www.belgium.be/fr/la_belgique/pouvoirs_publics)

## QU'EST-CE QUE LE PLAIDOYER CITOYEN ?

### Pourquoi faire du plaidoyer ?

Que ce soit au niveau local, national ou international, le plaidoyer permet de formuler des revendications, de les faire connaître aux responsables politiques et de proposer des solutions aux problèmes identifiés. Il permet donc d'atteindre des changements et d'avoir un impact sur la société. Il peut également renforcer le travail de terrain conduit par certaines organisations<sup>5</sup>.

Par exemple, une organisation belge qui accueille des personnes réfugiées et les aide dans leur parcours de demande d'asile pourra en parallèle dialoguer avec les autorités publiques pour améliorer les dysfonctionnements (législatifs ou sociaux) identifiés dans ce processus. Sur base des constats qu'elle perçoit dans son travail quotidien, l'organisation pourra attirer l'attention du Parlement ou du Gouvernement fédéral sur certains problèmes et proposer des solutions.

Le travail de plaidoyer vise donc à obtenir un changement par la modification concrète d'une pratique ou d'une loi, par exemple. Ces modifications s'obtiendront suite à des rencontres avec des responsables politiques mais également via la rédaction de lettres, l'organisation de conférences ou encore la publication de manifestes. Si le plaidoyer est majoritairement effectué par des associations (ONG, syndicats...), Justice et Paix est convaincue que la méthodolo-

gie peut être intégrée par toutes et tous ! Ce petit guide vous donnera, à vous aussi, la possibilité d'agir à votre niveau.

### La stratégie de plaidoyer

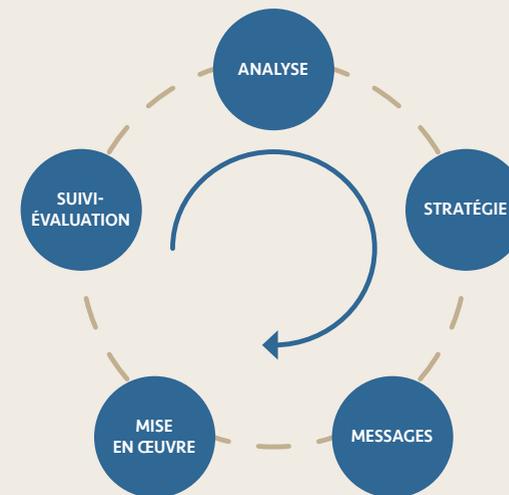
Lorsque l'on veut conduire un plaidoyer, il est essentiel de planifier et de penser au mieux sa stratégie dès le début en se posant les bonnes questions :

- ▶ Quel est mon objectif ?  
Quel changement est-ce que je souhaite atteindre ?
- ▶ À qui adresser mon plaidoyer ?
- ▶ Avec qui m'associer pour porter mon message ?
- ▶ Quelle fenêtre d'opportunité ?  
Pourquoi porter tel plaidoyer à tel moment ?
- ▶ ...

La stratégie de plaidoyer implique plusieurs étapes importantes, allant de la préparation (information, sensibilisation) à l'action d'interpellation, en passant par une phase de renforcement des alliances. En définitive, la stratégie de plaidoyer repose sur les réponses aux questions *pourquoi ? quand ? qui ? et comment ?*

Le plaidoyer est un processus qui nécessite une analyse de contexte et qui se planifie à long terme, en raison non seulement de la complexité des problématiques, mais aussi des procédures parfois longues pour modifier des pratiques, des lois, etc. Il est essentiel de mettre en place un plan et une stratégie de plaidoyer pour atteindre ses

objectifs. La planification du plaidoyer se fait de façon méthodique et nécessite un suivi-évaluation continu. Les résultats obtenus suite au travail d'analyse (contexte, parties prenantes, etc.) sont utilisés pour élaborer un message et un plan d'action efficaces à mettre en œuvre afin d'atteindre le but et les objectifs spécifiques.



**Ce cycle de planification et de mise en œuvre du plaidoyer** veille à ce que chaque élément soit pris en compte dans la stratégie globale. Ce processus continu est conçu pour maximiser l'impact des activités de plaidoyer. Ce guide de plaidoyer citoyen propose des outils pour chacune des étapes de la stratégie et des activités de plaidoyer.

# PARTIE 1

## Voir

Avant de se lancer dans une action de plaidoyer, il est important de comprendre le contexte dans lequel elle s'inscrit. Cette partie, et les quatre outils qui y sont présentés, se concentrent principalement sur la première phase de la stratégie de plaidoyer : l'étape de "l'analyse du contexte". Ils permettent de réfléchir sur les éléments internes et externes qui peuvent influencer le plaidoyer et aident à poser des constats sur le fonctionnement de notre société.

Le plaidoyer vise avant tout à produire un changement. Pour y arriver, il s'agit de cibler les parties prenantes ainsi que de mettre en évidence les dynamiques qui existent entre les différents protagonistes. Afin de prévoir toutes les interactions possibles, nous devons également nous identifier comme acteur·trice·s à part entière du travail de plaidoyer.

Prendre le temps d'analyser la situation est essentiel pour créer une base solide qui permettra de générer l'engagement politique voulu ainsi que de convaincre et rallier à sa cause les citoyen·ne·s et les responsables politiques.

## Outil 1: Domino du changement



**Objectif ?** Le domino de changement est un outil d'introduction pour cadrer facilement le projet de plaidoyer. Cet outil est intéressant pour réfléchir sur notre rapport au monde et déterminer ainsi le sujet du plaidoyer afin de l'inscrire dans le cadre plus large du changement désiré dans la société. Cette démarche détermine également l'engagement qui prendra place suite à cette réflexion pour mettre en œuvre le changement souhaité.

du changement. Utilisé individuellement ou collectivement, cet outil met en évidence l'importance du collectif et du partenariat dans une mobilisation. Grâce à sa configuration "domino", il est facile de comparer ses réflexions avec d'autres personnes et ainsi porter des valeurs communes dans une optique de convergence des luttes, c'est-à-dire rassembler des luttes différentes mais qui peuvent se joindre dans des positionnements et des actions communes.



**Méthode :** Le domino du changement conduit à la finalité de l'engagement. En d'autres termes, ce cadre donne des éléments de réponse aux questions *pourquoi* et *pour quoi* je veux m'engager : la finalité et les raisons

Pourquoi voulons-nous nous engager ?

Quels changements souhaitons-nous voir dans la société ?

Quelles valeurs portons-nous via cet engagement ?

Quelles actions pourrions-nous mener pour y arriver ?

## Outil 2: Quel est mon profil ?



**Objectif ?** Il existe plusieurs profils dans une équipe de plaidoyer. L'idéal est d'avoir des profils différents pour avoir une approche complémentaire. Se connaître et connaître les personnes qui nous entourent est une première étape importante avant de commencer un travail de plaidoyer afin de trouver un équilibre au sein du groupe. Évidemment, les frontières entre les catégories sont poreuses et celles-ci doivent être nuancées.



**Méthode :** En quelques questions, ce test détermine le profil dominant d'une personne. Cet exercice est intéressant pour apprendre à se connaître et créer des alliances aux profils complémentaires.



## Entourez la réponse qui vous correspond le mieux, puis identifiez quelle est la tendance de votre profil.

### 1. Au quotidien, si vous ne deviez en choisir qu'une, quelle tâche de travail choisiriez-vous ?

- a. Organiser les activités, prendre des rendez-vous, s'assurer que la logistique est en place
- b. Créer des outils de communication, échanger avec vos collègues
- c. Vous documenter sur un sujet, produire un rapport

### 2. Vous devez analyser un problème. Quel est votre premier réflexe ?

- a. Vous faites un bilan de la situation actuelle
- b. Vous interrogez les personnes sur les solutions qu'elles aimeraient mettre en place
- c. Vous recherchez ce qui est à l'origine de ce problème

### 3. Vous êtes en charge de mener une négociation difficile, comment réagissez-vous ?

- a. Vous vous renseignez sur le contexte précis des négociations, la partie adverse, vous préparez des fiches et vous entraînez mentalement aux réponses types qui pourraient vous être faites
- b. Vous cherchez qui est votre interlocuteur-trice et préparez votre argumentaire de façon à lui démontrer combien votre position est arrangeante pour toutes et tous
- c. Vous prenez toutes les informations nécessaires, préparez vos arguments, faites des fiches avec des données précises pour ne pas être pris au dépourvu

### 4. Quelle est votre devise sur la définition de la communication ?

- a. "Un message concis, travaillé est un message percutant !"
- b. "Un message spontané et affirmé est un message gagnant !"
- c. "L'important c'est de donner le maximum d'informations !"

### 5. Quels sont vos meilleurs atouts en tant que professionnel-le ?

- a. Votre sens de l'organisation et votre précision
- b. Votre sens du concret et du relationnel.
- c. Votre esprit d'analyse et votre capacité à aller au bout des sujets

### 6. Votre organisation lance un grand événement. Quelle tâche souhaiteriez-vous faire ?

- a. Trouver le lieu, dresser la liste des invités, s'assurer de la présence des décideur-euse-s
- b. Faire connaître l'événement sur les réseaux sociaux, inviter les journalistes et prévoir les interviews
- c. Formuler le programme et trouver les intervenant-e-s pertinent-e-s à la problématique ciblée

### 7. Vous vous décrivez plutôt comme une personne...

- a. Consciencieuse et réaliste
- b. Ouverte et diplomate
- c. Observatrice et créative

► **Plus de a :** Vous aimez prévoir des choses, vous êtes **un/une planificateur-trice**. L'organisation est votre point fort et vous avez la capacité d'analyser rapidement la situation qui se présente à vous. En tant que personne rigoureuse et précise, vous vous préparez à toute éventualité et avez une liste détaillée de toutes les tâches.

► **Plus de b :** La **communication** n'a pas de secret pour vous. Sociable, vous faites toujours le premier pas pour discuter et comprendre ce que vous dit votre interlocuteur-trice. De plus, vos compétences peuvent être mises à profit pour diffuser les informations nécessaires au bon déroulement du projet.

► **Plus de c :** Votre sens de l'observation fait de vous **un/une chercheur-euse** hors-pair. Vous savez vous approprier une thématique et l'approfondir en vous posant les bonnes questions. Votre analyse vous permet de cibler avec pertinence toutes les informations utiles pour votre travail.

Source : Adapté de la formation plaidoyer CAP ! juin 2019.

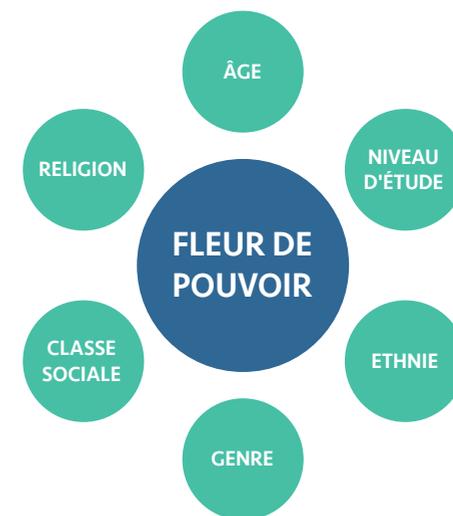
## Outil 3 : Fleur de pouvoir



**Objectif ?** L'analyse du pouvoir, objet même du plaidoyer, doit commencer par les personnes qui le réalisent. Chacun-e d'entre nous se distingue par son identité, sa classe sociale, son genre, son âge, son pays de naissance et bien d'autres facteurs. Ces différences influencent nos points de vue et déterminent les dynamiques de pouvoir avec nos partenaires et dans l'environnement politique en général. La fleur de pouvoir aide à déterminer à la fois nos caractéristiques et celles des personnes à qui nous nous adressons.



**Méthode :** Chaque pétale de fleur représente une catégorie (il peut y en avoir d'autres comme la langue, la validité/l'invalidité, etc.). Cet exercice permet de nous identifier en tant qu'individu, en tant que groupe, par rapport à ceux qui détiennent le pouvoir dans notre société, mais aussi de mieux connaître la personne qui détient le pouvoir.





Comme l'outil *quel est mon profil*, la fleur de pouvoir permet de prendre conscience de nos forces et nos privilèges. C'est un outil pour se situer soi-même, se décentrer et poser un regard critique sur notre identité, notre parcours de vie pour ensuite créer des synergies et des collaborations afin de porter plus loin notre message. Elle anticipe également les différences de perception et les oppositions sur base de ces critères qui pourraient être sources de discrimination et de domination à notre égard<sup>6</sup>.

L'identification à ces critères permet de mettre en lumière nos biais personnels afin d'être pleinement conscient·e de l'influence que ceux-ci pourraient avoir dans notre plaidoyer.

Voici deux exemples de rencontre de plaidoyer sur un sujet similaire.

1. Une rencontre entre un homme et un élu politique, blancs, d'âge moyen, tous deux issus de la même classe sociale, ayant un niveau d'étude équivalent.
2. Une rencontre entre ce même élu politique et une jeune femme racisée, dont c'est le premier travail.

Dans le premier cas de figure, la rencontre de plaidoyer se passera, a priori, bien. Tandis que dans le second cas, il y aura nécessairement des mécanismes de domination (qu'ils soient ou non visibles et/ou conscients) au cours de la rencontre de plaidoyer<sup>7</sup>.

## Outil 4 : Cartographie des acteur·trice·s et power mapping



**Objectif?** La cartographie des acteur·trice·s permet de déterminer qui détient le pouvoir. Il est déjà possible de séparer ces personnes ou institutions en deux grandes catégories. Un groupe constitue les cibles, qui seront visées par le plaidoyer. L'autre rassemble les partenaires qui travaillent au même objectif que nous et avec qui il sera possible de constituer des partenariats ou réseaux par la suite.

Identifier les différentes parties prenantes a un triple objectif :

1. Recenser les potentielles cibles et leur degré d'intérêt sur la thématique portée, mais aussi leur capacité d'influence<sup>8</sup> ;
2. Prendre en compte le niveau d'influence que nous pourrions avoir sur eux ;
3. Évaluer leur position par rapport aux objectifs fixés (opposition, soutien).

Catégorie d'acteur·trice·s	Niveaux d'action	Formes de pouvoir
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Secteur privé</li> <li>▶ Secteur public</li> <li>▶ Société civile</li> <li>▶ Bailleurs et institutions internationales</li> <li>▶ ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Local</li> <li>▶ Régional</li> <li>▶ National</li> <li>▶ Global</li> <li>▶ ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Politique</li> <li>▶ Législatif</li> <li>▶ Juridique</li> <li>▶ Religieux</li> <li>▶ Médiatique</li> <li>▶ Culturel</li> <li>▶ Economique</li> <li>▶ Citoyen</li> <li>▶ ...</li> </ul>



**Méthode :** Il s'agit de réaliser un mapping en construisant un schéma recensant les différentes parties prenantes (société civile, pouvoir local, etc.). L'exercice consiste à identifier et cartographier les acteur·trice·s et institutions qui sont concerné·e·s par le sujet du plaidoyer.

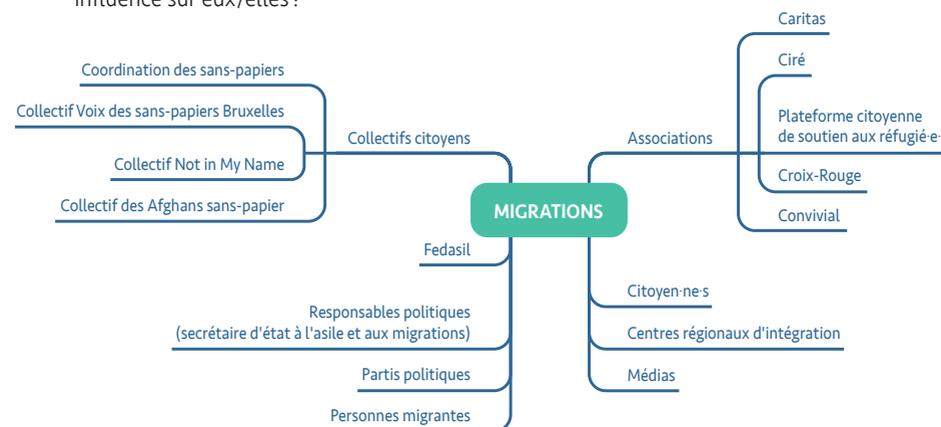


### Questions à se poser ?

- ▶ Quel·le·s sont les acteur·trice·s qui ont quelque chose à perdre ou à gagner dans le changement que vous souhaitez ?
- ▶ Quelles sont leurs attitudes vis-à-vis de votre position ?
- ▶ Quelle est leur capacité d'influence sur la question ? Qui peut avoir une influence sur eux/elles ?



**Exemple :** Voici une cartographie (non exhaustive) reprenant quelques institutions et associations pour la thématique des migrations en Belgique.



## En bref

Dans le cadre d'une stratégie globale de plaidoyer, l'analyse du contexte et l'identification des parties prenantes a permis de mettre en évidence les dynamiques entre ces différents acteur·trice·s et de situer le cadre dans lequel va se dérouler notre action. Cette première étape est essentielle pour rendre compte des rapports de force qu'il pourrait y avoir ainsi que pour fixer les bases du plaidoyer en mettant en avant les éléments de contexte qui pourraient influencer le déroulement du plaidoyer.

6. UNIA a repris les 19 critères de discrimination punissables par la loi :

<https://www.unia.be/fr/criteres-de-discrimination/les-19-criteres-de-discrimination>

7. Pour aller plus loin dans la réflexion, voir les travaux de l'association BePax : <https://www.bepax.org/>

8. Cet objectif est directement lié avec l'outil n°12 *Cibles et alliances*.

# PARTIE 2

## Juger

Cette deuxième partie analyse les rapports de force entre les acteur-trice-s. Sur base de l'analyse du contexte, nous pourrions identifier des fenêtres d'opportunités de changement et d'amélioration afin de fixer le cœur de la stratégie de plaidoyer : les solutions à proposer. Les outils sont nécessaires pour planifier la mise en œuvre de la stratégie de plaidoyer.

### Outil 5 : Théorie du changement <sup>9</sup>



**Objectif ?** La théorie du changement (*Theory of Change* - ToC) est un outil qui schématise le chemin vers le changement souhaité. Elle s'intéresse aux dynamiques et aux aspects qualitatifs de celui-ci. Pour cela, elle rassemble et schématise tous les éléments qui servent à analyser le contexte dans son ensemble (acteur-trice-s, rapports de force, changements visés, et manières d'y parvenir).

La théorie du changement propose ainsi des repères à long terme. Elle organise nos pensées et les structure sur base de nos connaissances et de nos expériences. Elle rend explicite les relations entre les actions et les résultats espérés, possibles et probables. C'est également un outil de suivi des actions qui est utile pour fixer les différentes étapes, réévaluer de manière continue nos hypothèses de changement <sup>10</sup> et redéfinir une stratégie.

<sup>9</sup>. Toute cette partie est inspirée de ITECO, *La théorie du changement*, Antipodes, Outils pédagogiques n°17, 2016.

<sup>10</sup>. Les hypothèses de changement sont des projections sur comment nous pensons que la réalité pourrait se dérouler.



#### Méthode:

Dans un premier temps, il est nécessaire de se concentrer sur l'impact. Celui-ci peut être individuel ou collectif, interne ou externe.

	Interne	Externe
Individuel	Transformation personnelle	Transformer les relations
Collectif	Transformer les modèles collectifs d'action et de pensée	Transformer les structures et procédures

Il est important d'avoir une vision créative et positive de la situation que nous voulons obtenir. La théorie du changement que nous mettons en place pour y parvenir doit être plausible. Elle répond à la question *comment* arriver à ces impacts, grâce à quelles activités ?

Il y a des changements à différents niveaux, des changements plus profonds. Souvent on ne voit que la face cachée de l'iceberg : le connu, les habitudes, etc. Il faut parfois viser plus loin : un changement dans les mentalités, les croyances, les préjugés, etc.

La théorie du changement propose des actions concrètes et pertinentes par rapport aux changements durables espérés.



#### Quelques questions à se poser ?

- ▶ Quel type de changement visons-nous ?
- ▶ À quel niveau voulons-nous générer le changement ?
- ▶ Quels types d'activités ou d'initiatives pouvons-nous développer pour chaque dimension du changement ?
- ▶ Quelles alliances devons-nous mettre en place pour appréhender nos processus de manière plus complète ?
- ▶ Quels facteurs sociaux et culturels devons-nous prendre en compte ?

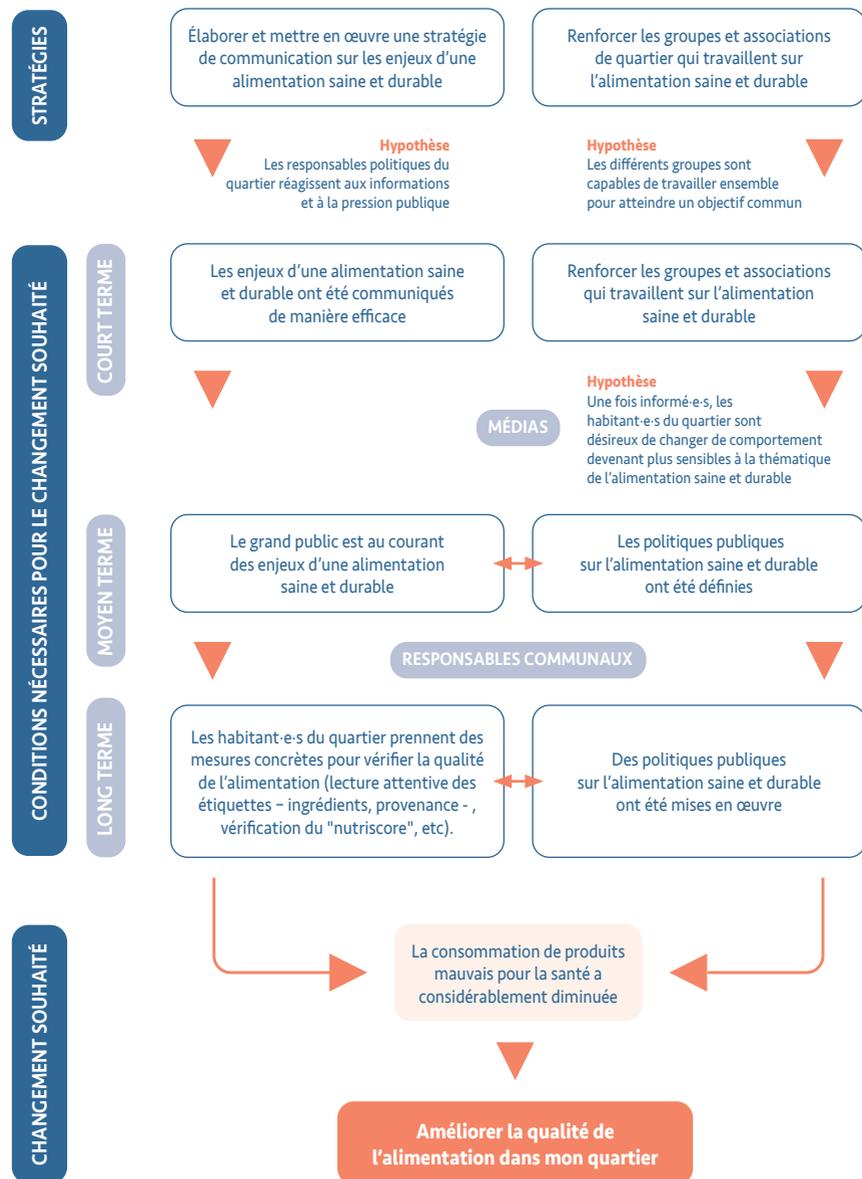


**Exemple :** Les étapes préalables à l'élaboration de la théorie du changement se retrouvent dans les premiers outils de ce guide (détermination du changement souhaité, des parties prenantes). Ensuite, il faut déterminer la voie du changement, c'est-à-dire imaginer les possibilités des futures réalités. Pour cela, il est important de prendre en compte le contexte dans lequel la théorie du changement s'inscrit.



Ci-dessous, l'exemple porte sur la volonté d'un changement dans les habitudes alimentaires d'un quartier. Le changement espéré est une meilleure qualité de l'alimentation. Dans un premier temps, déterminer la voie du changement, équivaut à identifier les

domaines stratégiques sur lesquels agir. Dans un second temps, il faut examiner les conditions nécessaires pour que le changement se produise. Celles-ci peuvent avoir un potentiel de réalisation à court, moyen ou long terme.



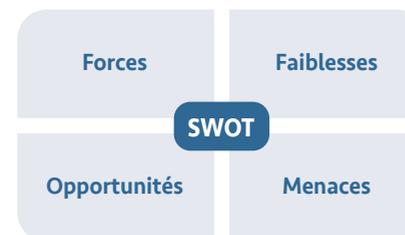
## Outil 6: Analyse SWOT



**Objectif?** L'analyse SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*) ou FFOM (forces, faiblesses, opportunités et menaces) identifie et évalue divers éléments pertinents pour la conduite du projet de plaidoyer. Elle permet de réfléchir à la manière d'utiliser notre expérience et nos points forts afin de réagir aux opportunités et aux menaces présentes dans l'environnement de plaidoyer. Elle offre un moyen simple d'évaluation des forces internes et externes. Les forces internes déterminent notre capacité à mettre en œuvre une stratégie. Les forces externes sont celles qui favoriseront ou entraveront notre action<sup>11</sup>.



**Méthode:**



**Questions à se poser?**

### Forces

- ▶ En quoi excellons-nous ? Quelles activités sont efficaces ?
- ▶ Quelles sont nos principales compétences ?
- ▶ Quelles sont nos principales qualités ? Et celles de nos allié-e-s ?

### Faiblesses

- ▶ Que manque-t-il dans notre groupe ?
- ▶ Quelles ont été les raisons d'échecs passés éventuels ?

### Opportunités

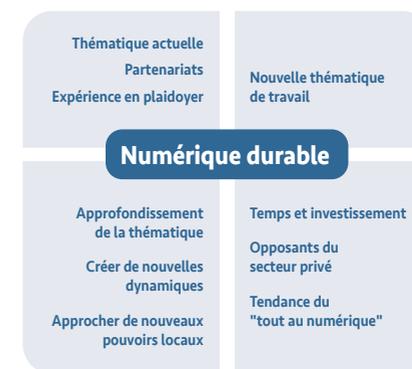
- ▶ Quelles sont les évolutions favorables de notre cause ?
- ▶ Quelles actions autour de nous peuvent nous soutenir ?

### Menaces

- ▶ Quelles sont les forces qui peuvent empêcher notre groupe de mener le plaidoyer ?
- ▶ Quels sont les problèmes cachés ?
- ▶ Quels sont les risques ?



**Exemple:** Justice et Paix décide de lancer un nouveau plaidoyer pour un "numérique durable", plus responsable et respectueux de l'environnement. En effet, c'est un sujet d'actualité qui intéresse d'autres associations, ce qui rend possible du travail en réseau ou de nouveaux partenariats. Le développement de cette nouvelle thématique implique un travail de recherche et d'approfondissement pour construire une expertise et donc du temps et du personnel disponibles.



11. Pour aller plus loin : <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/dossiers-methodes/diagnostic-strategique-swot>

## Outil 7: Analyse PESTEL



**Objectif ?** L'analyse PESTEL est une analyse du contexte politique, économique, social, technique/technologique, environnemental, légal ("PESTEL"). Cette analyse contextuelle permet la compréhension systématique de l'environnement dans lequel s'inscrit notre plaidoyer. Elle peut également contribuer à identifier de nouvelles opportunités ou problématiques, à créer différents scénarios et à développer une vision cohérente.



**Méthode :** La matrice suivante sert de base à la réflexion. Elle permet de lister et de classer les éléments importants et obtenir ainsi une vision plus globale du contexte.

Politique	Economique	Social	Technique / Technologique	Environnement / Santé	Légal



### Questions à se poser ?

- ▶ Quels sont les facteurs externes susceptibles d'influencer les causes ou les conséquences du problème ?
- ▶ Quels sont les facteurs et tendances politiques pertinents pour ma problématique ?
- ▶ Quels sont les groupes de pression qui peuvent avoir une influence ?
- ▶ Quelles sont les normes nationales et internationales en vigueur ?
- ▶ Quels sont les facteurs et tendances économiques ?
- ▶ Quels sont les tendances et facteurs sociaux ?
- ▶ ...

## Outil 8: Arbre à problème et arbre à objectif



**Objectif ?** Les stratégies de plaidoyer cherchent à apporter des solutions à des problèmes concrets. Le succès du plaidoyer dépendra donc de la manière dont le problème est ciblé et les causes qu'on identifie à ce dernier. L'arbre à problème est un outil pertinent pour justement identifier les causes d'un problème, car lorsque l'on veut résoudre un problème, il est important de s'attaquer aux causes et non aux manifestations visibles et aux conséquences de celui-ci. L'arbre à problème aide ainsi à trouver des solutions par un classement des causes et des effets. C'est donc une analyse contextuelle. Le travail se fait en deux temps :

1. Identification des causes et effets du problème ;
2. Réponses à apporter pour résoudre les causes du problème identifié. Dans cette deuxième étape l'arbre à problème devient alors un arbre à solutions, c'est-à-dire des pistes de propositions de plaidoyer.

L'approche méthodologique de cet outil peut parfois être circulaire. Dans certains cas, il est difficile de savoir quel élément est une cause et lequel est une conséquence. Les problèmes sont multi-dimensionnels et les causes sont souvent interconnectées voire contradictoires. Le succès du plaidoyer dépend de la manière

dont le problème est justement identifié. Ces outils permettent donc de cibler les problèmes que nous cherchons à résoudre et les solutions que nous pourrions y apporter.



**Méthode :** L'objectif est d'analyser les causes profondes d'un problème et d'en identifier les principales conséquences. Il n'est pas facile de choisir des aspects prioritaires sur une longue liste de problèmes urgents. Le fait qu'un problème ait de nombreuses causes constitue une autre difficulté dans l'analyse. Une approche systématique permet de structurer la recherche. L'enjeu réside alors dans l'identification et la priorisation.

### Arbre à problème

L'arbre à problème établit des relations de cause à effet entre les problèmes et leurs conséquences. Il est composé de plusieurs parties qui représentent différents enjeux :

- ▶ Le tronc = le *problème*
- ▶ Les racines = les *causes profondes du problème*
- ▶ Les branches = les *conséquences du problème*

### Arbre à objectif

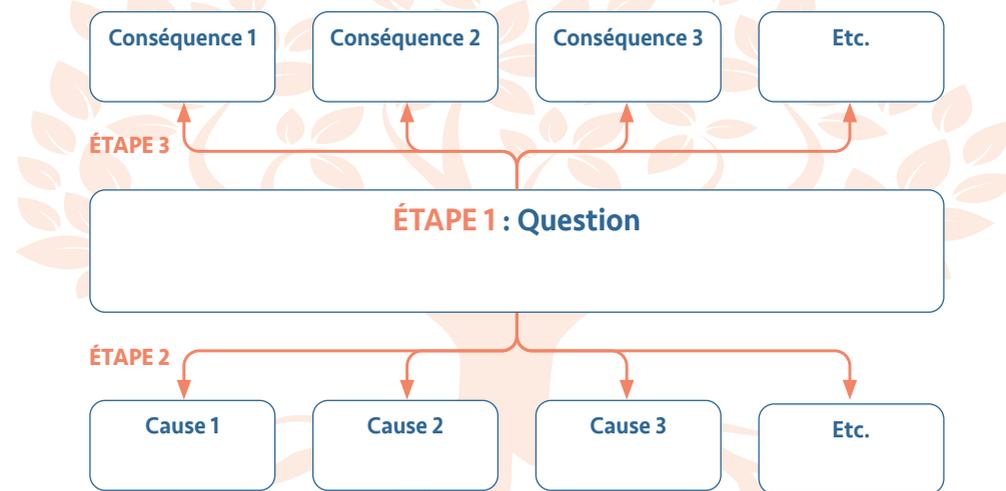
L'arbre à objectif établit des relations de moyens à fin entre les problèmes. Pour transformer son arbre à problème en arbre à objectifs, il faut "positiver" le problème.



### Les questions à se poser ?

- ▶ Quelles causes/conséquences peuvent être regroupées ?
- ▶ Quelles sont les conséquences les plus graves ? Les plus préoccupantes ?
- ▶ Quelles causes seront plus faciles à traiter ? Plus difficiles à traiter ? Pourquoi ? Quelles seraient les solutions possibles ?
- ▶ Quelles causes et quelles conséquences le gouvernement peut-il aider à traiter ? En quoi les institutions internationales peuvent-elles être utiles ? Que peuvent faire les citoyen-ne-s ?
- ▶ Quelles causes et conséquences s'améliorent ? Lesquelles empirent ? Lesquelles restent inchangées ?

### ARBRE À PROBLÈME

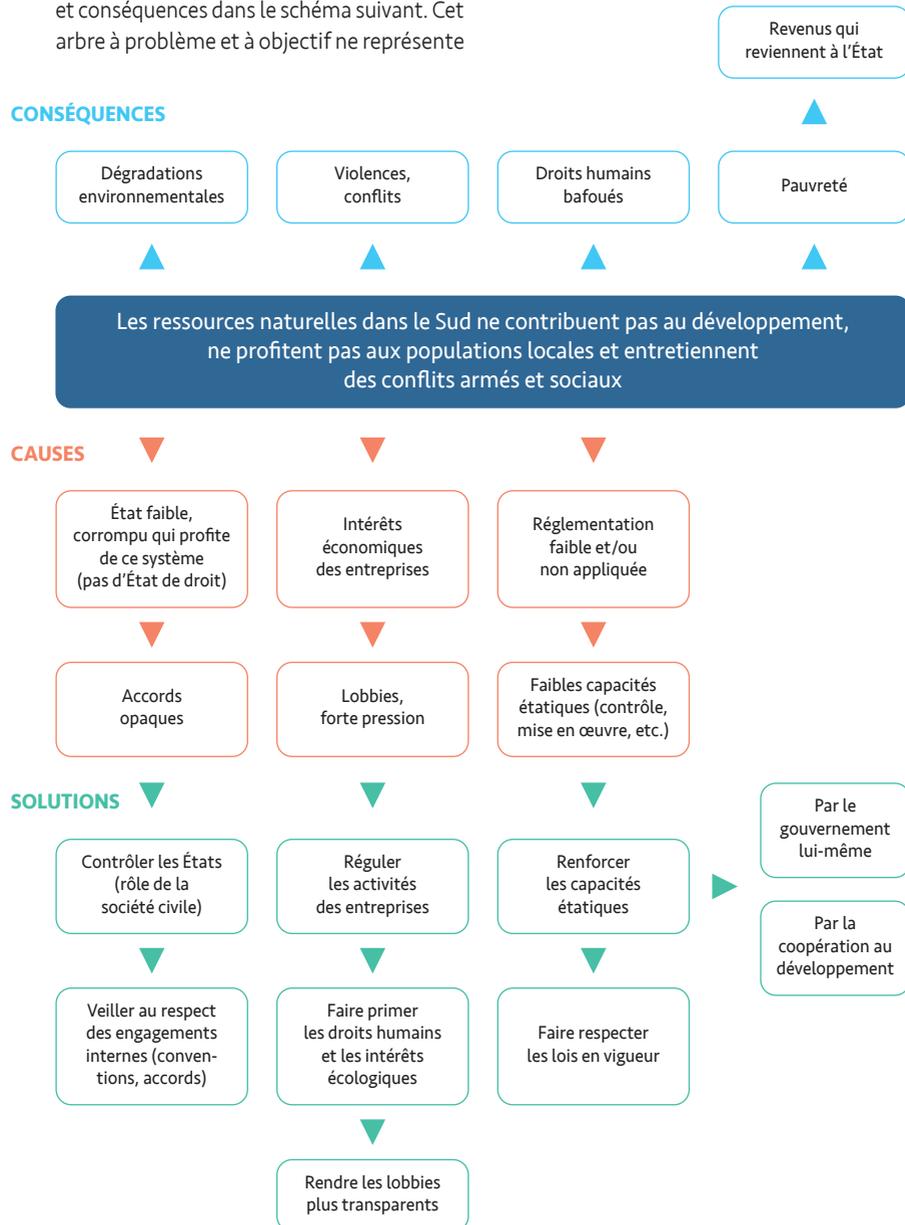




### Exemple : arbre à problème et arbre à objectif sur les ressources naturelles.

Dans le cadre de son plaidoyer pour un approvisionnement responsable des minerais, Justice et Paix met en avant quelques causes et conséquences dans le schéma suivant. Cet arbre à problème et à objectif ne représente

pas une vision exhaustive du problème de l'approvisionnement des ressources naturelles, mais permet déjà d'identifier quelques voies d'actions possibles.



## Outil 9 : Les 5 pourquoi



**Objectif ?** Cet outil est complémentaire au précédent et permet de se poser les bonnes questions pour arriver à identifier les causes profondes.



**Méthode :** Pour décortiquer un problème et comprendre les causes profondes de celui-ci, il faut partir du problème et se poser cinq fois successivement la question de "pourquoi" est-ce comme cela. Le dernier élément de réponse constitue alors la cause profonde sur laquelle il est nécessaire d'agir.

Il est évident que cet outil donne une vision linéaire et "mono causale" du problème. Mais, ayant conscience de cette limite, il permet de faire l'exercice intellectuel de pousser le raisonnement causal toujours plus loin, et forcer l'esprit à identifier des niveaux d'action différents.



**Exemple :** L'exploitation des ressources naturelles dans certains pays causent des conflits et de graves dégâts environnementaux (le problème).

### POURQUOI ?

Parce que les ressources naturelles sont source de prédation

### POURQUOI ?

Parce qu'elles constituent un intérêt majeur de la part des acteur-trice-s de la chaîne d'approvisionnement

### POURQUOI ?

Parce qu'il y a un manque de traçabilité dans l'exploitation des ressources naturelles

### POURQUOI ?

Parce que les intérêts économiques priment sur les questions de droit, d'environnement et de paix

### POURQUOI ?

Parce que la demande est croissante en minerais pour nos outils digitaux

## En bref

Dans le processus global de construction d'une stratégie de plaidoyer, nous venons d'identifier les points stratégiques sur lesquels nous pourrions baser notre plaidoyer : comment identifier le problème et les causes profondes, faire une analyse critique du contexte en reprenant les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces dans les différentes sphères de la société (politique, économique, sociale, environnementale...).

# PARTIE 3

## Agir

Cette partie s'intéresse aux actions concrètes pour mener son plaidoyer. Les phases de construction du message, de mise en œuvre ainsi que de suivi et évaluation de la stratégie de plaidoyer y sont abordées.

Dès à présent, les stratégies d'action peuvent être mises en place. Une fois les partenariats stratégiques noués, il faudra élaborer des messages clés et pouvoir les communiquer de manière claire et efficace. Le premier outil introduit cette dernière partie et rappelle les différentes stratégies d'action face au pouvoir.

### Outil 10: Avec, sans et contre le pouvoir



**Objectif?** Pour arriver au changement, plusieurs attitudes sont possibles dans notre rapport au pouvoir. Une fois le contexte et les objectifs identifiés, les actions peuvent s'inscrire dans une dynamique *avec*, *contre* ou *sans* le pouvoir<sup>12</sup>.



**Méthode:** Le plaidoyer s'inscrit dans la stratégie "avec". Les autres stratégies d'action peuvent être complémentaires au plaidoyer.

- 1. Agir avec:** signifie que le pouvoir est perçu comme un allié. C'est une participation politique plutôt conventionnelle au cours de laquelle un **dialogue et/ou une négociation** sont établis avec le pouvoir en place. Dès lors, le changement viendra des politiques publiques sur base du constat que les objectifs de chaque partie peuvent converger. Les changements sont ainsi envisagés dans une perspective de co-construction avec l'État, dans un rapport de force équilibré. Par exemple: une rencontre de plaidoyer.
- 2. Agir contre:** est de l'ordre d'une participation politique non conventionnelle. Les acteur-trice-s entrent en **résistance** contre le pouvoir. Le changement est issu de la société civile au travers des conflits qui l'opposent aux sphères du pouvoir. Celles-ci ne partagent pas les objectifs de la société civile et sont dès lors perçues comme un obstacle au changement. Par exemple: des agriculteurs qui manifestent et versent du lait dans les rues pour protester contre les politiques agricoles en place.
- 3. Agir sans:** permet de créer un espace d'autonomie par rapport au pouvoir. Cette dynamique d'action permet de générer un espace propice au foisonnement d'alternatives citoyennes. Le pouvoir politique conventionnel est mis de côté car il n'est pas indispensable ou non adapté aux objectifs de la société civile. Le changement est directement issu de la société civile au travers d'initiatives innovantes et créatives. Par exemple: héberger des personnes migrantes.

Dans ces trois catégories, il est possible de regrouper un grand nombre d'actions. Bien sûr, les comportements d'action *avec*, *contre* et *sans* le pouvoir ne sont pas toujours adoptés de manière consciente par les citoyen-ne-s. De plus, certaines personnes privilégient un mode d'action, tandis que d'autres jonglent entre

l'un et l'autre en fonction de leurs objectifs spécifiques et de leurs ressources humaines et matérielles disponibles. Ces leviers d'action peuvent être complémentaires et se renforcent mutuellement en vue d'obtenir le changement visé.

### Outil 11: Objectifs SMART



**Objectif?** La vision de votre projet est spécifiée par votre objectif général. Celui-ci est également décliné en plusieurs sous-objectifs.

Afin d'augmenter les chances d'atteindre ces objectifs, il est important de les formuler de façon précise et méthodologique.

12. Quinoa, Potentia. *La puissance de l'agir collectif. Analyse d'initiatives de transition alimentaire*, 2016.



**Méthode:** Les critères SMART servent de guide de formulation des objectifs afin que ceux-ci soient ambitieux mais réalisables. Ainsi, un objectif SMART est un objectif qui est...

► **Spécifique:** il faut que l'objectif se rapporte à un élément bien précis, qu'il soit délimité autant que possible (au niveau géographique par exemple) ;

► **Mesurable:** Un objectif quantitatif peut être plus facilement suivi et évalué dans le temps. Bien que pour les objectifs plus qualitatifs, il est parfois difficile de quantifier un objectif. Cela peut se faire via des indicateurs de résultat ;

► **Atteignable:** l'objectif doit être ambitieux mais réaliste. Il doit prendre en compte vos capacités et vos valeurs ;

► **Réaliste:** l'objectif est réalisable compte tenu des moyens et des ressources (temps, personnes...) à votre disposition ;

► **Temporel:** il est important de fixer un échéancier, car sans repère temporel, l'objectif perdrait son caractère concret.

La phrase suivante reprend l'ensemble des critères :

D'ici (temps) ..... ,  
obtenir (décision spécifique  
et mesurable) .....  
en faisant (action atteignable)  
..... grâce à  
(moyen réaliste) .....



**Questions à se poser ?**

- Quel changement visé ? (Quoi ?)
- Quelle solution proposée ? (Comment ?)
- Qui peut opérer le changement ? (Qui ?)
- Quelle échéance ? (Quand ?)



**Exemple:** D'ici décembre 2020, Justice et Paix rencontrera 20 responsables politiques belges et européens afin d'obtenir une révision du processus de Kimberley<sup>13</sup> pour implémenter les recommandations de la société civile.

## Outil 12: Cibles et alliances



**Objectif ?** La cartographie des acteur-trice-s<sup>14</sup> se poursuit par une réflexion pour catégoriser les différentes parties prenantes selon qu'elles représentent une cible, un-e bénéficiaire, un-e opposant-e ou un-e allié-e.

Les cibles rassemblent les personnes qui pourraient être visées par le plaidoyer. Les alliances seront formées avec des représentant-e-s de la société civile qui portent les mêmes messages et dont les intérêts sont proches.

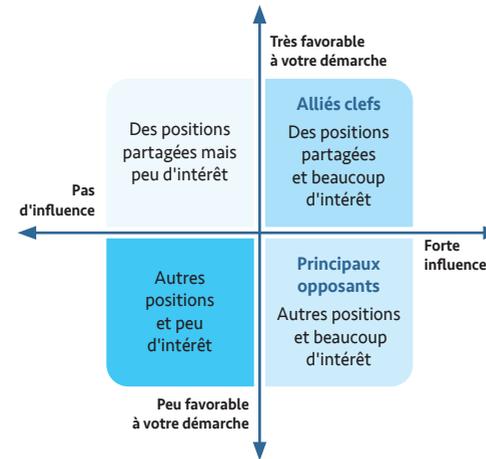
Il est utile d'identifier leur niveau d'influence (faible, moyenne ou haute), ainsi que leur position par rapport au sujet du plaidoyer (opposé-e, indécis-e, favorable). *L'union fait la force...* il est précieux de se trouver des allié-e-s dans le plaidoyer afin de rassembler les forces et les compétences dans un travail commun.



**Méthode:** Afin d'accroître sa **capacité d'influence**, il est important de connaître les objectifs de chaque protagoniste et de comprendre ses codes de communication.

Pour cela, il faut, dans un premier temps, identifier les cibles du plaidoyer. Les cibles sont les personnes qui peuvent avoir une influence sur le changement souhaité. Il est toujours utile de s'adresser aux personnes qui adhèrent à notre cause. Les personnes indécises restent toutefois les cibles de plaidoyer les plus intéressantes car c'est sur elles que nous pouvons avoir une influence. Il est donc important de prendre en compte leur point de vue et d'anticiper ce qu'elles peuvent gagner ou perdre en se ralliant à notre cause. Convaincre ces personnes peut faire balancer l'issue du plaidoyer d'un côté ou de l'autre. A l'inverse, tenter de convaincre des adversaires dont l'avis est tranché sur le sujet est une tâche bien plus compliquée.

Dans un second temps, il faudra déterminer les personnes qui peuvent vous aider dans cette tâche. Les allié-e-s peuvent être identifiés par une analyse des avantages et des risques de la collaboration. Ces personnes constitueront un soutien (humain, matériel, financier, etc.) à votre travail de plaidoyer.



Une autre manière de présenter et cibler les personnes :

	Opposants	Indécises	Alliées
Forte influence			
Influence moyenne			
Faible influence			



**Questions à se poser ?**

- Qui a le pouvoir d'opérer les changements visés ? (Cibles 1<sup>er</sup> niveau)
- Par qui faut-il passer pour les influencer ? (Cibles 2<sup>e</sup> niveau)
- Lesquels sont susceptibles de soutenir nos positions ? D'opposer une résistance ?
- Quels individus ont un objectif commun avec le vôtre ?
- Existe-t-il un groupe qui peut vous aider à atteindre vos objectifs ?
- Comment pouvez-vous mettre en place des alliances efficaces ?



**Exemple :**

Je souhaite mener un plaidoyer dans ma commune pour instaurer des pistes cyclables dans mon quartier.

**Mes cibles :** l'échevin-e de la mobilité (cible de niveau 1), les cyclistes de ma commune (cibles de niveau 2).

**Mes allié-e-s :** un collectif d'habitant-e-s du quartier, le GRACQ (Groupe de Recherche et d'Action des Cyclistes Quotidiens) – qui représente et défend les intérêts des cyclistes en Belgique.

13. Créé en 2003, le processus de Kimberley est un mécanisme de certification international qui a pour objectif de réduire le commerce des diamants de conflit. Pour en savoir plus, *Justice et Paix, Diamants de sang, quelle responsabilité pour la Belgique ?*, 2019.

14. Outil n°4.

## Outil 13 : Construire un message



**Objectif ?** Pour avoir un impact, le message du plaidoyer doit être clair, simple et adapté à notre interlocuteur-trice.



**Méthode :** L'objectif du message en lui-même est de décrire le changement visé et de présenter concrètement ce que vous souhaitez obtenir. Le message contiendra les arguments pertinents pour convaincre la cible. Un fait chiffré percutant peut servir d'accroche au message. Il est important également de bien préparer le moment où le message sera diffusé ainsi que la personne en charge de le diffuser. Souvent, le message peut être mis en relation avec l'agenda politique ou un événement externe (un conseil communal, une manifestation, etc.).

Un message de plaidoyer comporte cinq caractéristiques principales : une accroche, un problème, pourquoi c'est important, la cible et l'action demandée. Il peut donc suivre la structure suivante :

*Phrase d'accroche*

.....  
Le problème est que

.....  
C'est important parce que

.....  
Nous voulons que (*cible*)

.....  
Fasse (*action demandée*)



**Exemple :**

### UNE ACCROCHE

- ▶ 720 millions de GSM sont jetés chaque année

### UN PROBLÈME

- ▶ Les minerais présents dans notre GSM proviennent de l'Est du Congo, une région riche en ressources naturelles

### POURQUOI C'EST IMPORTANT

- ▶ Cette région est touchée par des conflits liés aux ressources naturelles. Le climat d'insécurité a de lourdes conséquences sociales, économiques, politiques et environnementales pour la région et ses habitant-e-s

### LA CIBLE

- ▶ Responsables politiques et citoyen-ne-s

### L'ACTION DEMANDÉE

- ▶ Mettons en place des mesures pour un approvisionnement responsable et réfléchissons à notre consommation de ressources naturelles

## Outil 14 : Check-list de préparation d'une rencontre de plaidoyer



**Objectif ?** Une fois la stratégie bien établie et le message préparé, il est nécessaire de porter celui-ci auprès des responsables politiques. L'interpellation peut se faire à distance (mail ou téléphone), mais également en présentiel. Il est dès lors nécessaire de bien se préparer pour augmenter ses chances de faire passer son message et d'atteindre ses objectifs.



**Méthode :** Cinq étapes clés avant la rencontre avec les responsables politiques<sup>15</sup> :

1. Se familiariser avec les sphères du pouvoir : veille et recherches sur l'agenda politique, cibler les personnes ;
2. Attirer l'attention : lettres, pétition, déclaration de soutien, événement ;
3. Bâtir des relations de confiance : demander d'être reçu par une lettre officielle, organiser des réunions d'information régulières, fournir une expertise, utiliser nos contacts personnels ;
4. Choisir ses représentant-e-s pour assister à la réunion en fonction de la cible et du profil de chacun-e ;
5. Préparer la rencontre avec son groupe : rappel de la stratégie, préparer les documents à transmettre, se mettre d'accord sur les aspects pratiques, décider qui va présenter quelle partie (introduire la réunion, présenter les objectifs, les actions, les messages clés, etc.).

Pendant la rencontre, il est important d'établir un lien avec son interlocuteur-trice et de le/la remercier de son accueil. En général, le déroulement de la rencontre est le suivant :

- ▶ Présenter le groupe
- ▶ Présenter les problèmes, les solutions et les demandes d'action
- ▶ Tenter d'obtenir un engagement
- ▶ Donner des documents écrits (brochures ou fiches d'information)

Les éléments de discours sont également essentiels pour le bon déroulement de la rencontre : écouter attentivement pour mieux comprendre les résistances et trouver d'autres arguments, être clair et bref, etc.

Après la rencontre, il ne faut pas oublier de faire un compte-rendu, donner des points de suivi (prochaines étapes, proposer un autre rendez-vous ou une échéance), faire une évaluation et un retour à l'équipe.

15. Toute cette partie est inspirée de la formation plaidoyer CAP ! juin 2019.

## Outil 15: Suivi et évaluation



**Objectif?** Le suivi est un processus continu qui permet de récolter les informations pertinentes tout au long du travail de plaidoyer. Il permet d'adapter, si nécessaire, la stratégie de plaidoyer. L'évaluation, quant à elle, permet de juger le travail mené et les résultats atteints : les points positifs, négatifs et d'identifier les pistes d'amélioration.



**Méthode:** Le suivi et l'évaluation constituent une partie très importante pour ancrer le plaidoyer dans le temps. C'est grâce à une remise en question ponctuelle ou continue que ceux et celles qui mènent le plaidoyer pourront tirer des apprentissages de toutes ces expériences. De plus, ils assurent une analyse contextuelle continue car certains éléments peuvent radicalement changer le cadre dans lequel s'inscrit le plaidoyer. Par exemple, un contexte électoral, un fait d'actualité ou une manifestation peuvent influencer l'évolution de notre travail de plaidoyer.

Il existe différentes manières de réaliser un suivi. Il est utile, par exemple, de tenir un journal de bord qui reprend les objectifs de plaidoyer, les actions, les résultats et les personnes impliquées. Grâce à ce suivi régulier, il est possible d'évaluer le processus de travail et les impacts de notre plaidoyer.



### Questions à se poser?

- ▶ L'approche fonctionne-t-elle ou non?
- ▶ Le message est-il adressé aux bonnes personnes?
- ▶ Le canal de communication est-il bien adapté à ma cible?
- ▶ Mes allié-e-s sont-ils/elles les bonnes personnes? Et mes cibles?
- ▶ Le travail porte-t-il ses fruits? Vais-je atteindre mes résultats?
- ▶ Ce changement est-il porteur de sens? Sera-t-il durable?
- ▶ Quels impacts se sont produits suite à mon travail?
- ▶ Mes partenaires et ma cible ont-ils respecté leurs engagements?
- ▶ ...

## CONCLUSION

Cette dernière partie nous a fait entrer dans l'action concrète du plaidoyer : comment présenter son message? Comment le faire vivre quotidiennement? Comment en faire le suivi et l'évaluation?

Il existe de nombreux outils afin de préparer, mener et évaluer son plaidoyer. Ce dernier peut parfois nous sembler inaccessible car réservé aux professionnels concernés. Cependant, il est à la portée de chacun-e d'entre nous, à notre échelle. Le changement concerne tout le monde, tant les responsables politiques que les citoyen-ne-s ou le secteur économique. Ensemble, il est essentiel de se doter d'outils pour questionner l'avenir de notre société.

Dans le plaidoyer, le travail en réseau est important. Vous n'êtes sûrement pas seul à vouloir agir pour un changement par le plaidoyer. **Agir collectivement est la clé de toute stratégie de plaidoyer.** Rassembler les forces dans un collectif de citoyen-ne-s, par exemple, favorisera le partage d'expériences et de ressources et augmentera les chances d'impact.

Au-delà des outils qui ont été présentés, il est important de rappeler que votre travail de plaidoyer sera évidemment renforcé par votre investissement, l'expérience unique que vous tirerez de votre pratique, de vos recherches, de votre patience.

Nous espérons que ce petit guide aura pu vous éclairer, vous appuyer dans la réalisation de votre plaidoyer, vous renforcer dans les changements auxquels vous souhaitez contribuer.

## Et pour Justice et Paix ?

Notre intérêt, en tant qu'ONG et organisation d'éducation permanente, est de poursuivre une mission de sensibilisation, d'analyse, de plaidoyer et de formation à l'égard des citoyen-ne-s. Dès lors, il est logique pour nous d'appuyer ceux et celles qui souhaitent s'engager dans des actions citoyennes.

## Vous souhaitez aller plus loin ?

### ENGAGEZ-VOUS À NOS CÔTÉS :

#### ► Devenir volontaire

Afrique Centrale, Low Tech, rédaction du magazine Pour Parler de Paix... Devenez volontaire chez Justice et Paix.

#### ► Faire un don

Votre générosité est précieuse, soutenez-nous de manière régulière ou ponctuelle. Pour tout don d'au moins 40€, vous bénéficiez d'une réduction d'impôt s'élevant à 45% du montant versé.



## SOURCES

### Ouvrages, études et rapports

- ACE Europe, HIVA, ACODEV, Ngo-federatie et Fiabel, *Guide pour l'élaboration et l'utilisation de la théorie du changement (TdC)*, juin 2020.
- CARE International, *Manuel de plaidoyer de CARE International*, 2014.
- Conciliation Resources, *Formation en matière de plaidoyer. Une trousse à outils*, mars 2012.
- ITECO, *La théorie du changement*, Antipodes, Outils pédagogiques n°17, 2016.
- Justice et Paix, *Actions citoyennes : le pouvoir de votre engagement*, 2020.
- Koutroubas T. et Lits M., *Communication politique et lobbying*, Bruxelles, De Boeck, 2011, (Info & Com).
- Pathfinder International, *Déterminer les priorités du plaidoyer*, août 2014.
- Pathfinder International, *Droit au but : élaborer une stratégie de plaidoyer*, août 2014.
- Quinoa, Potentia. *La puissance de l'agir collectif. Analyse d'initiatives de transition alimentaire*, 2016.
- VoxPublic, *Bien cartographier pour mieux cibler*, Fiche méthodologique, juin 2017.

### Autres

- Formation de plaidoyer par le Centre d'Accompagnement du plaidoyer en juin 2019.
- Formation de plaidoyer par le CNCD en 2017 (Infocycle de la CTB).
- <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/dossiers-methodes/diagnostic-strategique-swot>
- [https://www.belgium.be/fr/la\\_belgique/pouvoirs\\_publics](https://www.belgium.be/fr/la_belgique/pouvoirs_publics)



# Justice & Paix

Le monde dans lequel nous vivons est traversé par de multiples crises : sociale, environnementale, économique... Face à ce contexte, de nombreuses interrogations peuvent émerger, parfois même susciter une certaine indignation. Alors que cette situation peut provoquer des réactions très diverses, allant de la révolte à la paralysie, beaucoup de citoyen-ne-s parviennent à dépasser un sentiment d'impuissance qui peut nous gagner face à l'immensité de ces défis quotidiens. Ils/elles se mobilisent et s'engagent en faveur du changement.

Le plaidoyer est un outil indispensable pour faire entendre ses revendications et il existe de nombreuses manières de le réaliser. Il peut parfois nous sembler inaccessible car réservé aux professionnels concernés. Cependant, il se révèle être un moyen d'action efficace, à la portée de chacun-e d'entre nous, à notre échelle. Le changement concerne tout le monde, autant les politiques que les citoyen-ne-s ou le secteur économique. Ensemble, il est essentiel de se doter d'outils pour questionner l'avenir de notre société.

Il existe de nombreux outils afin de préparer, mener à bien et évaluer son plaidoyer. Ceux présentés dans ce guide constituent un repère de bonnes pratiques à avoir face à une volonté de changement.

## La Commission Justice et Paix

### Ont collaboré à ce dossier :

Yvonne Clément, Clara Debeve,  
Timur Uluç, Anne-Claire Willocx

Commission Justice et Paix francophone de Belgique, asbl  
Chaussée Saint-Pierre 208 - B-1040 Bruxelles - Belgique  
E-mail : [info@justicepaix.be](mailto:info@justicepaix.be)  
N° d'entreprise (BCE) : 0418.399.305

 [facebook.com/justicepaix](https://facebook.com/justicepaix)  
 [@Justice\\_et\\_Paix](https://twitter.com/Justice_et_Paix)  
 [@justiceetpaix](https://www.instagram.com/justiceetpaix)

[www.justicepaix.be](http://www.justicepaix.be)