

Fiche pratique Elaborer sa stratégie

Apports méthodo

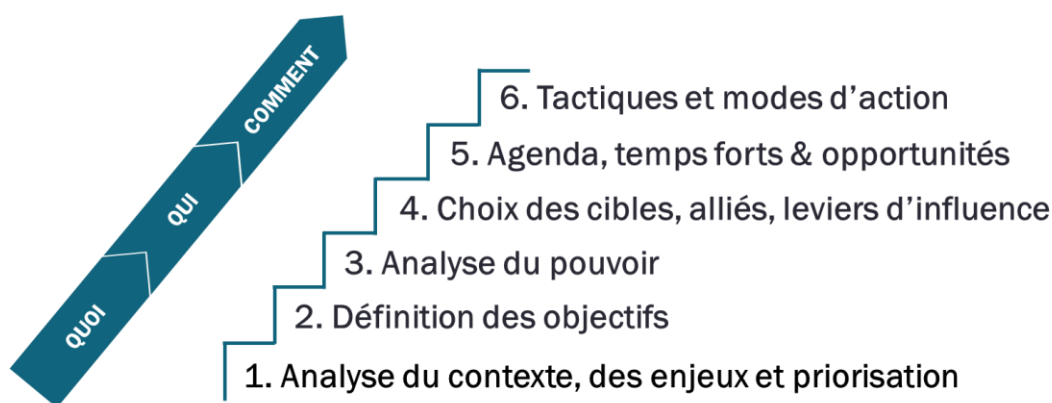
Élaborer une stratégie de plaidoyer revient à répondre à des questions simples : **Que voulez-vous changer ? Qui a le pouvoir de réaliser ce changement ? Qui peut les influencer ? Quelles activités allez-vous mettre en œuvre pour les convaincre d'agir ?** Les réponses à apporter nécessitent néanmoins une **analyse précise** à laquelle vous devez consacrer du temps tout au long de votre initiative de plaidoyer.

Cette fiche présente **notre méthodologie**, à travers un ensemble de **questions clés** auxquelles il vous faut progressivement répondre pour établir et affiner votre stratégie de plaidoyer.

6 étapes pour élaborer sa stratégie

Les étapes que nous proposons ont pour objectif de guider votre analyse et sont organisées pour permettre une lecture logique et simple à retenir. Elles ne doivent pas pour autant être suivies de manière systématique et linéaire ! On peut aussi se représenter deux grandes phases : une phase d'analyse descriptive approfondie (marches 1-3-5), et une phase de choix tactiques (marches 2-4-6).

Il ne s'agit pas d'une démarche figée, l'important est d'avoir en tête les questions pour chaque étape, et de requestionner et d'affiner régulièrement votre analyse, pour vous adapter au contexte, à mesure que votre initiative avance.



Les qualités recherchées pour un bon plaidoyer

Il n'existe pas de recette miracle qui garantirait le succès. Bien au contraire, une méthode qui a porté ses fruits dans le passé pourra se révéler inefficace voire contre-productive sur un autre sujet, à un autre moment ou auprès d'un.e interlocuteur.ice différent.e. C'est la capacité d'analyse stratégique, la capacité à comprendre les jeux de pouvoir et les rapports de force, et l'habileté à adapter vos tactiques, et vos messages, aux évolutions des différentes parties-prenantes qui seront vos meilleurs atouts.

QUOI? Préciser les changements souhaités

1 Analyser le contexte et les enjeux

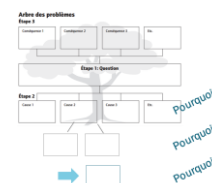
Il est essentiel de consacrer les efforts importants à cette analyse tout au long de votre initiative. Elle comporte deux aspects complémentaires :

- **Les déterminants du problème**, afin d'identifier tous les facteurs de blocage et les opportunités de changement.



Quel est le problème auquel vous souhaitez répondre ? Quelles en sont les principales causes ? Sont-elles d'ordre technique, économique, politique, culturel ou une combinaison de ces facteurs ?

Quelle est la solution que vous pourriez promouvoir ?



- **Les cadres politiques** (dispositifs institutionnels, politiques publiques, cadres d'analyse de référence, espaces d'influence, etc.) pertinents et structurants concernant cet enjeu. Ce sont ces cadres (la manière dont ils ont été pensés, les mesures qu'ils comportent ou leur application) que vous tenterez de modifier, de promouvoir ou au besoin d'abroger, par votre plaidoyer.



Les problèmes constatés sont-ils dus...

- à une absence ou un dysfonctionnement du cadre politique ou institutionnel ?
- à un cadrage politique ou à des objectifs de politiques publiques inappropriés ?
- à des mesures inadaptées ou manquantes ?
- à une mise en œuvre insuffisante ?

Quelles sont les contraintes qui bloquent le changement : manque de volonté politique ? Défense d'intérêts privés par un groupe ? Blocage institutionnel ? Etc.



La réponse à ces questions doit vous permettre d'identifier les processus précis que vous allez chercher à influencer et donc vous aider à définir vos objectifs.

2 Définir les objectifs spécifiques

Vous serez amené.e.s à faire des choix dans les objectifs que vous poursuivez. À partir de votre analyse, vous devrez **prioriser et sélectionner le sujet précis** de votre stratégie, en fonction de son impact potentiel, des opportunités d'influence, du mandat et de la valeur ajoutée de votre organisation ou de la position des autres acteurs.

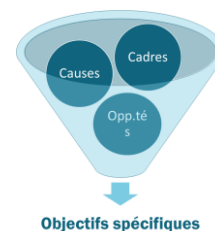


Quelles sont les opportunités ? Une révision en cours ou à venir du cadre politique ? Des événements clés sur le sujet ? Un intérêt médiatique ? Des prises de position de personnes influentes ? Un plaidoyer mené par d'autres ? Etc.

Quelle est la valeur ajoutée et la légitimité de votre organisation : expertise ? programmes de terrain ? Etc.

En quoi cette problématique est cohérente avec le mandat de votre organisation ?

Quels sont les risques potentiels pour votre organisation : réputation ? financiers ?



Plus vos objectifs seront précis, ancrés sur le(s) processus politique(s) que vous cherchez à influencer, plus ils vous guideront dans vos actions. Décrivez les résultats que vous cherchez à atteindre, si possible avec une cible identifiée, dans le cadre d'un processus décisionnel ou d'un espace politique donné.



Quel changement cherchez-vous à atteindre ? Quelle solution proposez-vous ?

Qui peut provoquer le changement ? Quand ce changement devrait-il avoir lieu ?

Objectif général



Objectifs spécifiques

Une fois ces objectifs spécifiques déterminés, vous les détaillerez en **objectifs intermédiaires** exprimant ce que vous attendez très concrètement des différents acteurs et temps forts pour vous permettre d'atteindre vos objectifs.

QUI? Analyser le potentiel des acteurs

3 Analyse du pouvoir

Cette analyse a pour objectif **d'identifier les acteurs clés** qui peuvent influencer sur l'atteinte de votre objectif, et de **comprendre à la fois leur niveau d'influence et leur positionnement** (opposant, indécis, allié). Elle doit vous aider à cibler les bonnes personnes aux bons moments.

Elle comporte deux aspects :

- **La cartographie des parties prenantes** : il s'agit de répertorier les acteurs qui vont participer directement ou indirectement au processus décisionnel, qui vont chercher à l'influencer ou qui pourraient potentiellement être influents.

Monde politique	Corps intermédiaires / Société civile	Experts / académique
Exécutif national / local	Associations / syndicats	Instituts de recherche
Assemblée parlementaire	ONG / fondations / collectifs	Conseils scientifiques
Groupes et partis politiques	Mouvements sociaux (chambres...)	Think tanks
	Commissions consultatives	Universitaires



Quels sont les acteurs qui ont des choses à gagner ou à perdre en fonction des résultats du processus ? Quels sont ceux qui pourraient avoir de l'influence, à inclure dans l'analyse ?

- **L'analyse de leurs positions et de leur niveau d'influence** : cette analyse est clé pour savoir auprès de quelles cibles décisionnelles qui vous allez diriger vos actions. Mais aussi pour réfléchir aux tactiques que vous pourriez imaginer pour faire bouger d'autres acteurs, qui peuvent avoir une influence sur ces cibles décisionnelles.



Quelles structures, institutions ou personnes ont la responsabilité de la prise de décision ? Quelles sont celles qui peuvent avoir une influence décisive sur la décision ? Quels sont les autres acteurs influents ?

Quelles sont celles favorables à votre position ? Quel acteur apportera la plus grande résistance ?

	ADVERSABLES	NEUTRES	ALLIÉS
FORTE INFLUENCE	A résister !	A convaincre !	A engager !
INFLUENCE MOYENNE	A résister !	A convaincre !	A engager !
FAIBLE INFLUENCE	A résister !	A convaincre !	A engager !

4 Choix des cibles, alliés, leviers d'influence

Les cibles de votre plaidoyer sont **les personnes directement en charge de prendre les décisions ou qui contribuent à leur élaboration**. Elles peuvent être nombreuses et évoluer au fur et à mesure de votre plaidoyer : Ministre, Maire, conseiller.e.s, cabinets, parlementaires, etc.



Qui sont les acteurs qui prennent part officiellement à la prise de décision ?

Votre analyse de pouvoir vous permet d'identifier d'autres **acteurs influents**, qui peuvent avoir une influence plus ou moins forte et être plus ou moins proches de vos positions : ils seront, selon, des **alliés, opposants ou leviers** importants de votre stratégie.



Qui sont les acteurs qui peuvent influencer les cibles décisionnelles ?



Parmi eux, certains **individus ou organisations portent des demandes proches des vôtres sur ce sujet précis**. Les alliances comprennent des organisations « paires » et proches de vous, mais peuvent aussi être des alliés de circonstance, apportant stratégiquement une complémentarité ou une valeur ajoutée à votre approche.



Quelles organisations/acteurs ont un intérêt/objectif commun avec le vôtre ?

Existe-t-il une coalition ou un groupe qui peut vous aider à atteindre vos objectifs ?

Quelles alliances permettraient de renforcer votre crédibilité/légitimité ?

COMMENT? Décider des tactiques les plus pertinentes

5 Agenda & opportunités

Cette dernière phase de votre analyse est cruciale. Elle complète votre analyse de pouvoir pour vous permettre de toucher les bonnes personnes aux bons moments. Elle peut également être décomposée en deux aspects :

- **L'identification des temps forts sur votre thématique** : il peut s'agir de rendez-vous politiques, de sommets, d'élections, mais aussi des événements organisés par d'autres organisations de votre écosystème, ou des temps médiatiques. Les repérer vous permettra d'identifier les temps forts de votre plaidoyer et de planifier vos actions.
- **L'analyse des processus décisionnels** : il s'agit d'analyser les étapes de la prise de décision, d'identifier les moments clés et de comprendre le rôle que vont jouer les différents acteurs dans ce processus. La préparation et le vote d'un projet de loi suit par exemple une procédure déterminée et chaque acteur contribuant au processus y a un mandat clair (proposition, projet, avis, examen, vote, etc.). En l'absence de dates et de processus officiels, vous tenterez de créer l'agenda, par exemple en créant une pression médiatique suffisante pour inscrire votre sujet à l'agenda politique.



Quels sont les éléments de l'agenda politique et médiatique dans lesquels inscrire vos actions de plaidoyer?

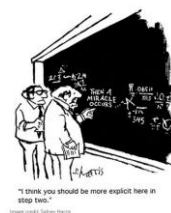
Quelles sont les étapes clés du processus de prise de décision visé ? Qui y participe ?

Sinon, comment créer l'agenda?

6 Tactiques & modes d'action

C'est avec l'ensemble de ces éléments, et en particulier votre analyse de pouvoir et votre compréhension de l'agenda politique, que vous allez poser **des hypothèses sur les changements que vous pourriez réussir à provoquer**, et réfléchir aux actions pour y parvenir.

- **Déterminer vos objectifs intermédiaires** : il s'agit des objectifs vis-à-vis des principaux acteurs influents. Réfléchissez à ce qui vous ferait avancer : des prises de positions ou actions d'acteurs politiques qui élargissent la base de consensus ou créent des conditions favorables ? Des actions de coalitions d'associations, de syndicats, qui créent une pression diffuse ? Des prises de position, d'experts, de think tanks, qui crédibilisent des options ? Une pression médiatique ou de l'opinion publique qui durcissent le rapport de force ?



Que pensez-vous utile ou nécessaire à faire bouger pour obtenir vos changements ?

Que pouvez-vous obtenir concrètement des cibles et des principaux acteurs influents qui vous fait avancer vers votre objectif ? Qu'attendez-vous d'eux qui vous ferait progresser ? Quelles actions souhaiteriez-vous les voir mener en particulier ?

- **Modes d'action et outils** : à partir des ces objectifs intermédiaires, vous pourrez plus facilement **déterminer les modes d'action, les supports et les activités** les plus à même d'amener le changement escompté. Votre cible aura-t-elle besoin d'expertise technique sur une proposition ? Pouvez-vous organiser des rendez-vous ou participer à un groupe de travail ? Devez-vous mobiliser le public par une campagne d'interpellation ou renforcer la pression médiatique ? (cf. **fiches pratiques « Programmer vos actions » & « 10 activités clés de plaidoyer »**)

