

Plaidoyer pour la justice sociale : Théorie et pratique

GUIDE PRATIQUE POUR LES OCI

L'Association québécoise des organismes
de coopération internationale - AQOCI

Mars 2007



Plaidoyer pour la justice sociale : théorie et pratique

Guide pratique pour les OCI

Mars 2007

Recherche et rédaction : Micheline Jourdain

Coordination : Yolande Geadah

Mise en page : Siham Barakat, Communications Vivace

Association québécoise des organismes de coopération internationale

AQOCI

1001, rue Sherbrooke Est, suite 540

Montréal, Québec

Canada

H2L 1L3

Téléphone : (514) 871-1086

Télécopieur : (514) 871-9866

Courrier électronique : aqoci@aqoci.qc.ca

Site Internet : www.aqoci.qc.ca

Le présent guide a été rendu possible grâce à l'appui financier de l'Agence canadienne de développement international -ACDI.

Le contenu du guide n'engage nul autre que l'AQOCI.

TABLE DES MATIÈRES

Préambule	1
Contenu des fiches	3
Fiche 1 Le plaidoyer : un acte démocratique.....	5
Fiche 2 Le Plaidoyer : dimension essentielle de la mission des OCI.....	9
Fiche 3 Le plaidoyer : un processus.....	13
Fiche 4 Le plaidoyer : une approche stratégique	17
Fiche 5 Le Plaidoyer : Le message et le(s) porte-parole	21
Fiche 6 Le Plaidoyer : une action bien ciblée.....	27
Fiche 7 Le plaidoyer : seul ou avec d'autres	33
Fiche 8 Le plaidoyer : mesurer les impacts.....	37
Fiche 9 Le plaidoyer : sources et ressources.....	41
Fiche 10 Déclaration du Québec : Responsables aussi du monde.....	45

PRÉAMBULE

Au Québec, les pratiques du plaidoyer ne sont pas récentes. La participation des citoyennes et des citoyens dans les débats sociaux et les mécanismes démocratiques de notre société est enracinée dans la culture politique. Il est admis que des groupes, des organisations et des associations fassent des représentations auprès des autorités publiques sur des enjeux sociaux et politiques. Ces interventions s'accompagnent souvent d'activités de sensibilisation et d'éducation du public pour informer ce dernier et éventuellement obtenir son appui. En ce sens, on pourrait faire une longue liste des actions de représentations réalisées auprès des gouvernements canadien et québécois par l'AQOCI et ses membres, telles les consultations et les mémoires sur la politique étrangère canadienne, sur les relations internationales du Québec et sur la zone de libre échange des Amériques (ZLÉA). Au cœur de ces actions de plaidoyer, on retrouve des préoccupations sociales pour un développement durable au Nord comme au Sud, un partage plus équitable des richesses, et le respect des droits humains de tous.

Dans le contexte de la mondialisation, les enjeux politiques sont devenus plus complexes, ce qui rend encore plus pertinente la participation de la société civile aux débats publics, qui se matérialise notamment par des actions de plaidoyer. En ce sens, les organismes de coopération et de solidarité internationale (OCI) et d'autres acteurs de la société civile sont bien placés pour apporter des éclairages forts pertinents sur les enjeux internationaux, compte tenu de leur proximité avec les acteurs locaux et de leur travail sur le terrain.

Afin d'outiller et de renforcer les compétences de ses membres et partenaires pour des actions de plaidoyer plus efficaces, l'AQOCI a organisé une session de formation sur le plaidoyer pour la justice sociale, tenue à Montréal les 5 et 6 mars 2007. Le présent guide est un complément d'information visant à élargir la portée de cette formation au-delà des participants à la session.

Ce guide a été conçu pour aider à mieux comprendre ce qu'est le plaidoyer, à réfléchir à sa pertinence, à identifier des outils et des méthodes qui rendront le plaidoyer plus efficace. Ce document ne prétend pas faire le tour de la question du plaidoyer dans son sens le plus large. Il vise plutôt des interventions plus ciblées auprès des décideurs, tout en abordant brièvement les autres actions du plaidoyer qui portent sur l'éducation et la sensibilisation du public.

Ce guide est une synthèse à partir de plusieurs outils (listés à la fiche 9), dont l'ampleur ne rend pas facilement accessible les données utiles pour les personnes faisant du plaidoyer. Nous rendons un hommage particulier à toutes ces personnes et tous ces organismes qui ont produit ce matériel dont nous nous sommes largement inspirés. Nous en avons tiré ce que nous considérons comme les

éléments les mieux adaptés au milieu de la coopération et de la solidarité internationale. Nous vous les présentons sous forme de fiches pour vous permettre d'aller à vos besoins essentiels. Ce guide a été conçu comme un outil « évolutif », permettant d'ajouter après chaque fiche du matériel supplémentaire jugé pertinent.

CONTENU DES FICHES

Les deux premières fiches s'intéressent aux concepts et à la définition générale du plaidoyer et à sa portée particulière au sein des OCI. Les fiches suivantes (3 et 4) en présentent les diverses étapes et insistent sur la nécessité d'une approche stratégique du plaidoyer. Comme le porte-parole du plaidoyer est souvent presque aussi important que le contenu du message lui-même, nous avons consacré la fiche 5 à ces deux dimensions. Il faut avoir une bonne connaissance du pouvoir politique pour développer le savoir-faire pertinent en plaidoyer : ainsi la fiche 6 sur les cibles, développe des éléments pour bien aborder le monde des décideurs politiques, sans toutefois ignorer les autres acteurs secondaires de la scène politique.

Faire du plaidoyer est souvent exigeant car cela nécessite une connaissance profonde d'enjeux multiples. En fonction de l'impact recherché, il importe toujours, avant une action de plaidoyer, de se poser la question de savoir s'il vaut mieux faire une action concertée ou autonome (fiche 7). Selon le contexte et l'objet d'une action de plaidoyer, une telle question est toujours pertinente, même si on peut croire que la règle du nombre est souvent gagnante.

Avant d'entreprendre des interventions de plaidoyer, les organismes ont intérêt à se questionner sur l'impact de telles ou telles actions et d'identifier dans leur plan stratégique les outils qui leur permettront de recueillir des données pour mieux mesurer la portée et le succès de leur plaidoyer (fiche 8). Cette fiche présente aussi un petit recueil d'expériences réussies en plaidoyer pour fins d'illustration, de discussions et d'analyse.

La fiche 9 présente une bibliographie commentée pour faciliter les choix de lectures ou identifier des ressources supplémentaires. Sans en faire une fiche particulière, nous avons introduit aussi dans cette fiche, des éléments sur le cadre légal du plaidoyer.

Finalement, la fiche 10 reproduit la Déclaration du Québec, *Responsables aussi du monde*, issue des États généraux de la coopération et de la solidarité internationale. Cet événement marquant, organisé par l'AQOCI, a réuni du 8 au 10 novembre 2006 à Montréal, des représentants et représentantes des organisations de la société civile du Québec ainsi que des partenaires de plusieurs régions du monde. Cette déclaration reflète une vision commune du développement et de la solidarité internationale, qui constitue désormais un outil de référence et en conséquence peut servir de base aux actions de plaidoyer des organisations de la société civile (OSC).

Définitions et concepts

Objectif : Cette fiche suggère des définitions du plaidoyer à partir de ses origines et évoque différents concepts qui lui sont apparentés. Au travers de cette présentation, il est possible d'arriver à une définition commune de ce volet de l'action des OCI telle que pratiquée dans le contexte québécois et canadien.

■ Origine historique du plaidoyer

Lorsqu'on consulte le dictionnaire, le mot plaidoyer nous renvoie à l'action de plaider, d'intercéder pour quelqu'un ou de se faire l'avocat d'une personne ou d'une idée. En ce sens, on se rapproche du mot plaidoyer en anglais, « advocacy », car ce mot origine du mot français « avocat ». La langue espagnole se sert plutôt du mot « defensa » qui fait aussi partie du domaine juridique. Au Québec, l'utilisation du mot plaidoyer (ou « advocacy ») dans le sens où nous en parlons dans ce guide est plutôt d'utilisation récente. Nous faisons souvent du plaidoyer sans le nommer ainsi. La consultation des sites des organisations membres de l'AQOCI nous révèle que peu d'entre elles identifie comme telle l'activité de plaidoyer, mais plusieurs actions décrites relèvent en fait du plaidoyer.

Le mot plaidoyer lui-même suggère l'éloquence et la vigueur de la conviction pour la défense d'une cause à caractère social.

■ Concept du « lobbying »

Dans nos sociétés de tradition démocratique, l'idée de défendre des opinions auprès du gouvernement a souvent été apparentée au concept du « lobbying ». En fait, originalement, dans le système politique britannique du 19^e siècle, la pratique de rencontrer un parlementaire faisait déjà partie des mœurs et on s'y adonnait dans le corridor (le « lobby ») de la Chambre des Communes. Auparavant le terme lobbying était utilisé pour décrire des discussions hors chambre des Communes, entre le Premier ministre et des membres de l'Assemblée parlementaire. Peu à peu, ce concept s'est élargi à des citoyens influents, à des entreprises commerciales, puis à des groupes de pressions qui se sont adressés aux élus pour les influencer dans la vision d'un problème et pour revendiquer des législations appropriées. Le Congrès américain a évolué dans le même sens et s'il est un lieu privilégié qui nous vient à l'esprit quand on pense lobbying, Washington nous vient certainement en tête.

Le terme « lobby » renvoie parfois à une image négative, car il est associé à des groupes de pressions se portant à la défense d'intérêts particuliers qui menaceraient le bien commun. Il est associé aussi à des procédures peu transparentes et à des

pratiques de « donnant-donnant ». C'est surtout en Europe que cette perception négative est la plus forte, probablement parce que les traditions républicaines ont plutôt favorisé les grands débats publics ainsi que des partis politiques ayant une idéologie marquée et porteurs de ces débats.

Le Québec est un peu traversé par ces courants, vu sa proximité avec les États-Unis. La législation pour encadrer le lobbying est cependant récente (1995). En général aujourd'hui, les Québécois utilisent beaucoup de mots différents pour parler de leurs interventions auprès des élus et des pouvoirs politiques. Les mots lobby, représentations, plaider, pressions sont utilisés indistinctement.

■ Distinction entre plaider et lobbying

Dans tous les ouvrages sur le plaider que nous avons consultés, le plaider comporte une diversité d'interventions et d'actions dans l'espace public politique qui ne se limite pas aux seuls politiciens. On pourrait donc dire que le mot plaider désigne un concept englobant qui peut contenir une facette de lobbying alors que ce dernier désigne plus précisément le contact visant à influencer un politicien. L'une des différences fondamentales entre le lobbying et le plaider est la nature de ce qui est défendu : le premier défend des intérêts privés alors que le second défend une cause.

Ce constat nous amène à un principe de base, de plus en plus reconnu dans les sociétés démocratiques, à savoir que l'État et les parlementaires ne sont pas les seuls à assumer légitimement la charge du bien commun. Les groupes communautaires, les ONG, les associations de professionnels, les syndicats, les mouvements sociaux ou politiques sont reconnus aujourd'hui comme des intervenants légitimes et indispensables, et non plus considérés comme de simples groupes de pression. C'est ce qu'on appelle aujourd'hui la société civile, dont le rôle dans le développement de la démocratie a été formellement reconnu par l'ONU¹. Une telle légitimité s'inscrit aussi dans le fait que les associations et organisations de la société civile supportent des causes et soulèvent des problématiques souvent liées aux conditions de vie des personnes marginalisés ou exclues, qui n'ont pas beaucoup de moyens pour exprimer leurs besoins et leurs difficultés.

¹ Voir J. W. Foster dir. *Un Monde pour tout le monde*, Association canadienne des Nations Unies, 1999.

■ Une définition

Considérant le contexte politique canadien et québécois, nous proposons la définition suivante pour le plaidoyer :

Le plaidoyer est un ensemble d'efforts et d'actions planifiées et continues menées par des citoyens organisés [i.e. sous forme d'organisations] en vue d'influencer les affaires publiques allant dans le sens du bien commun, en regard des conditions touchant le bien être des personnes et l'amélioration des conditions de vie des populations marginalisées.²

Nous avons aussi rencontré une définition fort brève qui porte tout le sens du mot plaidoyer :

Le plaidoyer est la promotion et la défense d'une cause³.

Cette dernière et brève définition a de l'intérêt car elle utilise le mot « cause ». Pour les OCI, cette « cause » porte en elle les éléments suivants : droits humains, équité, justice, dignité et sécurité humaine, paix, etc.

Ainsi quand le plaidoyer se situe à la frontière du « lobbying » dans une part de ses interventions, il ne se limite toutefois pas à la seule influence auprès des politiciens et il se démarque du lobbying fondamentalement par :

- La nature des causes qu'il promeut et qu'il défend;
- La qualité et la portée d'interventions qui élargissent la démocratie et la renforcent;
- La richesse de ses diverses facettes : information, sensibilisation, mobilisation des populations, analyses des problématiques et construction d'alliances sociales.

² Cette définition est surtout inspirée de SHARMA et de l'Institute for Development Research (voir fiche 9 pour les références complètes)

³ SHARMA (voir fiche 9 pour la référence complète)

Exercice suggéré : Tableau comparatif

Dans un premier temps, classer individuellement les énoncés suivants sous le mot lobby ou le mot plaidoyer en mettant un X dans la colonne appropriée.

Dans un deuxième temps, évaluer en groupe si les distinctions faites sont pertinentes.

Les participants peuvent ajouter des énoncés pour établir cette distinction à partir de leur propre expérience.

ÉNONCÉS	PLAIDOYER	LOBBYING
Agit dans la discrétion		
Intervient sur des enjeux sociétaux		
S'adresse aux décideurs publics		
Agit dans l'opacité		
S'adresse à la population en général		
Recherche un impact social large (ex. changer la gouvernance, progrès social)		
Vise essentiellement les politiciens		
Est conduit par des groupes de pressions		
Agit en faveur d'intérêts corporatistes		
S'inscrit dans une approche concurrentielle entre acteurs sociaux		
Défend une cause		
Agit en faveur d'intérêts économiques		

FICHE 2 LE PLAIDOYER : DIMENSION ESSENTIELLE DE LA MISSION DES OCI

Objectif : Cette fiche complète la fiche 1 en s’attachant à la qualité particulière du plaidoyer dans les OCI et en le présentant comme partie intégrante de leur mission, de leur action sociale et de leur expertise.

Au Québec et au Canada, l’expertise des organisations de coopération et de solidarité internationale (OCI) est depuis longtemps reconnue par le public, par les gouvernements et par l’Agence canadienne pour le développement international (ACDI). La population canadienne fait grandement confiance aux OCI pour la réalisation de programmes d’aide humanitaire et de développement à long terme. Le résultat des levées de fonds réalisées lors de la catastrophe du tsunami en Asie en témoigne. Du côté québécois, il y a aussi une reconnaissance dans les programmes du ministère des Relations internationales de la légitimité des OCI et de la pertinence de leurs actions et des valeurs qu’elles défendent.

Cette reconnaissance est basée entre autres sur le fait que les OCI, proches des populations défavorisées, appuient et adhèrent aux luttes et efforts des sociétés civiles du Sud et assument un rôle d’intermédiaire et de partenaires auprès de ces populations et de leurs organisations de vie associative. On leur reconnaît là-bas comme ici un rôle de représentation pour plaider en faveur de politiques plus justes et plus équitables pour les pays en développement.

Le plaidoyer mené par les OCI se concentre sur les causes de la pauvreté croissante dans le monde, source d’exclusion sociale et de violations des droits humains. Ce plaidoyer vise donc un changement social et politique en profondeur, afin de créer de nouveaux rapports plus égalitaires entre les pays du Nord et du Sud, axés sur un meilleur partage des richesses et sur le respect des droits humains de tous⁴. Ce rôle et cette vision sont au moins formellement reconnus. Il serait trop long d’énumérer les nombreuses occasions publiques où les OCI sont intervenues auprès des décideurs, afin de présenter des recommandations étoffées et appuyées sur des analyses rigoureuses touchant autant la politique internationale du Canada que des domaines plus spécifiques liés à l’aide publique au développement.

⁴ Voir OXFAM/Advocacy Institute p.8

Le plaidoyer : une approche multidimensionnelle et pragmatique

La mondialisation engendre des défis multiples de plus en plus complexes, ainsi que l'émergence d'un nouvel espace démocratique. On peut constater que les OCI ont su occuper les espaces démocratiques, tant au niveau national qu'international, et inventer parfois des actions de plaidoyer originales et créatives (comme par exemple, la campagne *Deux poids, deux mesures* d'Oxfam-Québec, avec des kiosques de sensibilisation dans la rue, des points de presse, des études remises au gouvernement, etc.) Le contact avec la réalité des populations du Sud et leurs traditions de luttes et d'éducation populaire favorise de telles initiatives. La participation de plusieurs organisations québécoises aux Forums sociaux mondiaux (Porto Alegre, Caracas et Nairobi) se traduit par une approche multidimensionnelle et pragmatique observée ces dernières années.

Les OCI ont su proposer d'autres façons de faire et susciter des débats de fonds en s'appuyant sur des valeurs d'égalité et de respect des droits humains et en soulignant la nécessité d'une cohérence entre ces valeurs, nos actions et nos politiques. Elles ont su proposer des discours alternatifs face aux valeurs dominantes, axées sur la croissance économique, la surconsommation et la réduction du rôle de l'état. En s'adressant à ces enjeux globaux, les OCI ont su questionner la qualité de la démocratie et proposer une vision élargie des droits humains.

Aujourd'hui, le plaidoyer des OCI prend diverses formes, adaptées à chaque contexte. Les actions de plaidoyer mettront plus ou moins d'emphasis sur l'une ou l'autre de ces composantes : mobilisation locale, éducation populaire, campagne internationale, alliances plus larges, etc.

Exercice suggéré : La réalité du plaidoyer dans votre organisation

Compléter le tableau⁵ suivant par des exemples d'action de plaidoyer menée par votre organisation :

ORGANISATIONS	ACTION DE PLAIDOYER	COMMENTAIRES
Développement et Paix	Campagne sur l'eau	
Equiterre	Campagne autour du 2 ^e anniversaire de Kyoto	
Comité pour la justice sociale	Campagnes sur la dette et sur la réforme du FMI et de la Banque mondiale	
OXFAM	Campagne internationale sur le commerce des armes	

⁵ Les exemples rapportés dans ce tableau ont été pris sur les sites des organismes consultés en février 2007.

FICHE 3 LE PLAIDOYER : UN PROCESSUS

Objectif : cette fiche identifie les bases fondamentales du plaidoyer ainsi que les grandes lignes d'une démarche de plaidoyer

Les bases fondamentales

- **La légitimité** : Elle est liée à ce qu'une organisation représente et repose sur l'autorité morale qu'elle a pour intervenir sur une question, un enjeu, une situation dans une communauté. Il arrive parfois que des ONG des pays du Nord soient confrontées dans cette légitimité par des ONG du Sud. Cette légitimité se fonde aussi sur une reconnaissance légale d'une organisation et sur le fait qu'on trouve justifié qu'elle intervienne pour des gens d'ailleurs comme pour des gens d'ici.
- **La crédibilité** : Ce concept est lié au premier et il a aussi à voir avec la confiance portée à une organisation. Est-elle fiable? Est-elle honnête? Par qui est-elle mandatée? À qui rend-elle des comptes? Est-elle professionnelle? Quelle est son expertise? Qui sont ses membres? Quels appuis a-t-elle eu par le passé? La réponse à ces questions établira les critères sur lesquels sera déterminée la crédibilité qu'inspire une organisation. Si une organisation a connu des difficultés antérieurement, il faut être prêt à le reconnaître, à rétablir les faits ou à indiquer de quelles façons des correctifs nécessaires ont été apportés.
- **L'autorité et la capacité d'agir** : Si les ressources financières comptent beaucoup dans la capacité d'agir, cette autorité et cette capacité d'agir reposent surtout sur les groupes et les personnes qu'elle peut réussir à mobiliser, sur l'engagement de son membership, de ses bénévoles et de ses permanents et sur sa volonté d'établir des relations sociales durables. Ces capacités viennent renforcer son leadership lui-même.

Une démarche structurée

Le plaidoyer se réalise dans une démarche structurée, planifiée et organisée. Cette démarche prend en compte les contextes dans lesquels elle se déploie. Il n'y a pas de recette fixe pour établir le dosage de tous les ingrédients du plaidoyer. Cela s'évalue dans une réflexion stratégique sérieuse avant d'agir. Les OCI qui ont pu s'engager dans une telle démarche avec des partenaires du Sud ont pu constater que la démarche n'est pas absolument linéaire. Voici les principales étapes de cette démarche :

- **Le choix du thème**

Il peut arriver que l'agenda gouvernemental ou qu'un événement impose le thème du plaidoyer de façon absolue; dans d'autres cas, une organisation peut en fonction de sa mission et de ses objectifs déterminer le sujet, la problématique, les revendications et les propositions pour atteindre l'objectif recherché face au thème. Mais dans les deux cas et compte tenu de la complexité d'une question, il est impératif de bien établir le but recherché et de s'assurer qu'il sera une solution pour la problématique en cause. Il faudra aussi évaluer si les interlocuteurs auxquels on s'adresse pourront reconnaître la pertinence de ce thème et reconnaître la pertinence des solutions proposées.

- **Approfondir les enjeux et cueillir des données**

Disposer de données fiables (statistiques, contexte, positionnement du Canada, regards extérieurs) et être capable de les ajuster en cours de route permet d'être crédible. Cela permet de bien analyser la situation pour en établir clairement les enjeux. Des données fiables constituent la base de toute bonne argumentation.

- **Déterminer l'audience ou la cible**

Bien identifier les personnes qui ont le pouvoir et l'influence nécessaires pour être en mesure d'aider à changer une politique, une décision, de prendre des décisions ou même de les négocier. Il faut rechercher ce qui peut les influencer, quel type de message sera le plus efficace à leur niveau et sous quel angle elles seront plus sensibles au message.

- **Formuler le message**

Il sera adapté selon ce qui précède mais toujours clair, précis et le plus possible rédigé en terme de propositions et de solutions.

- **Établir une stratégie et un plan d'action**

La recherche de données, les représentations nécessaires auprès des autorités, un plan de communication pertinent, une campagne de sensibilisation, d'information, la construction d'alliances et l'identification des ressources humaines et financières nécessaires.

- **Évaluer l'intervention**

Avant le départ, évaluer l'expertise dont on dispose et la faisabilité des interventions. Après l'action, en mesurer le succès, les difficultés et les acquis. C'est une étape aussi pour déterminer les suivis nécessaires en cours d'action et après l'action.

Établir le plaidoyer comme faisant partie intégrale de la stratégie d'une OCI, c'est donc lui consacrer du temps et des ressources et le considérer comme une

préoccupation continue au sein de l'organisme, puisque le travail de veille (de vigilance) est toujours nécessaire. L'expérience nous apprend aussi que nos gouvernements ont développé de nombreux mécanismes de participation et de consultation. Il ne faut pas pratiquer la politique de la chaise vide. Notre participation peut faire la différence. Elle peut aussi apporter au sein de l'organisme de l'information utile et notre absence peut être mal interprétée.

FICHE 4 LE PLAIDOYER : UNE APPROCHE STRATÉGIQUE

Définition : La stratégie consiste à définir, à planifier et coordonner des actions cohérentes selon une logique séquentielle pour atteindre l'objectif du plaidoyer

En plaidoyer, réussir sa stratégie, c'est parvenir à influencer des décisions concernant une pratique ou une politique. Il faut pour cela créer un rapport de forces. C'est dire qu'il faut avoir une juste appréciation du contexte favorable ou difficile dans lequel une action est engagée et des moyens à sa disposition. Une stratégie de plaidoyer s'articule autour des pôles suivants :

- Il faut aussi être en mesure de convaincre ses interlocuteurs que nous sommes un joueur ou une aide indispensable par rapport à une décision ou par rapport à une problématique à résoudre;
- Il faut bien connaître les interlocuteurs à qui on s'adresse;
- Il faut pouvoir compter sur une campagne d'opinion;
- Il faut parfois appuyer ces démarches par des actions de « protestation dans la rue ».

La stratégie de plaidoyer des OCI a besoin d'être appuyée sur une vision de la société transformable dans la réalité. La clarification de cette vision permet de choisir les enjeux et les dossiers sur lesquels intervenir de façon cohérente, dans le court et le moyen terme. Avant d'entreprendre une action, il faut bien asseoir ce qui fera l'objet du plaidoyer sur une bonne analyse des enjeux et des positions des divers intervenants (politiciens, monde des affaires, société civile, opposants et alliés) sur ce sujet.

La stratégie de plaidoyer doit clarifier ses buts, ses objectifs et ses cibles. Une analyse des problèmes sur lesquels porte l'action est nécessaire. Qui profite d'une situation? Qui est perdant devant une telle situation? Quelles sont les causes d'une telle situation? Il faut être conscient d'une lecture différente du problème faite par d'autres groupes et donc s'équiper pour y faire face. Il faut être en mesure de suggérer les changements pertinents (lois, programmes politiques, etc.) Enfin il faut prévoir une série de tactiques et d'activités reliées entre elles : c'est une sorte de combinaison d'expérience et d'intuition.

Exercice suggéré : Planification stratégique

À partir d'un thème de plaidoyer choisi par les participants (tel un projet de loi en cours, une campagne pour les enfants dans la guerre, une intervention dans une campagne électorale, etc.), compléter en petit groupe, les tableaux suivants :

Thème du plaidoyer :	
But :	
Objectifs :	
Conjoncture :	
Réussite :	
Cibles :	
Évaluation :	
<p style="text-align: center;"> Actions Méthodes Moyens </p>	
Risques :	

Calendrier	Tâches et responsabilités

Annexe 1 - Fiche 4 : Éléments pour une stratégie gagnante⁶

Note : On peut consulter cette liste après avoir fait l'exercice de planification stratégique, afin d'évaluer des éléments utiles qui auraient pu être oubliés. Notez que cette liste est à titre indicatif et doit être adaptée à chaque contexte.

- La crédibilité;
- Le travail de sensibilisation du public;
- L'expertise du domaine politique par les intervenants;
- Le contact avec tous les partis politiques;
- La bonne préparation des intervenants ;
- Le travail en coalition;
- Le choix des priorités;
- Des partenaires significatifs;
- Le choix d'un thème qui peut rejoindre des préoccupations plus larges;
- Bien identifier des propositions et des solutions (i.e. proposer la mise en place d'un groupe d'études, etc.);
- Ouvrir le débat à une participation plus large;
- Bien identifier les changements souhaités;
- Établir des contacts personnels avec les interlocuteurs;
- Éviter les situations gagnants /perdants;
- Établir à l'avance les compromis possibles et se préparer pour la négociation;
- Insérer les objectifs recherchés dans les priorités gouvernementales;
- Être prêt à faire des ajustements dans l'action dans le cas de changement de contexte;
- S'appuyer sur les personnes qui vivent la problématique ou pour qui le changement serait souhaitable.

⁶ Une large partie des éléments de cette liste ont été cueillis dans le document du YMCA (voir fiche 9 pour référence complète).

FICHE 5 LE PLAIDOYER : LE MESSAGE ET LE(S) PORTE-PAROLE

Le message à livrer pour changer une politique ou une pratique constitue le cœur de l'action du plaidoyer. Ce message doit être un énoncé succinct, accessible et convaincant. Aussi important que le message, le porteur du message!

Le message

Dans l'activité de plaidoyer, le message qui est adressé aux décideurs et à l'opinion publique doit être clair, précis et appuyé sur des données crédibles et incontestables; des données provenant d'autres organismes considérés comme « neutres » valideront les premières. Le message doit identifier clairement ce qui est souhaité : améliorer de telle façon le sort d'une communauté dont on a dénoncé les conditions, adopter une nouvelle législation ou des nouveaux règlements, former une commission d'étude sur la question et suggérer aux personnes rencontrées ce qu'on attend d'elles. Les décideurs aiment les solutions et/ou alternatives concrètes.

Il ne faut pas surévaluer les connaissances que les interlocuteurs pourraient avoir de la problématique qui fait l'objet du plaidoyer, mais ne pas non plus les indisposer en supposant leur ignorance. Un bref message attire mieux l'attention et doit comporter les éléments suivants :

- Une brève analyse du problème ou de la question en s'appuyant sur des faits et des données indépendantes;
- Pourquoi cela devrait être important pour l'interlocuteur;
- Décrire succinctement les causes du problème, les responsables de la situation et les conséquences si un changement n'était pas apporté;
- Énumérer quelques propositions et suggérer quelques actions concrètes pour les réaliser.

■ Caractéristiques du texte argumentatif

- Présentation de qualité;
- Registre adapté de la langue et précision du vocabulaire (éviter le jargon);
- Bonne mise en relations des idées;
- Texte structuré et organisé avec des exemples sélectionnés;

- Une structure logique suppose : l'énoncé de la thèse, le déploiement du raisonnement (discussion sur la thèse), des arguments en progression et des intentions bien explicitées; on termine avec un court résumé.

Il est souhaitable de prévoir des messages « sur mesure », en fonction de l'auditoire auquel on s'adresse, en tenant compte de ce qui peut davantage atteindre chaque personne. Il faut donc faire ressortir les données qu'elle a besoin d'entendre et adapter le contenu autant que le format du message (images y compris). Il est stratégique de laisser aux interlocuteurs des possibilités et du temps au cours de l'échange pour compléter par eux-mêmes des éléments de compréhension du message. C'est une façon de les mettre en situation de s'impliquer dans la problématique présentée et des solutions souhaitées. Le temps prévu pour de telles rencontres, souvent réduit, doit nous convaincre de s'en tenir à un message central simple et qui va droit au but. Des documents complémentaires, des statistiques, des bilans et des études pertinentes peuvent être déposés sans qu'on s'y attarde au cours de la rencontre formelle.

■ Le(s) porte-parole

L'organisation doit prévoir aussi qui sera le porte-parole principal et combien de personnes l'accompagneront : bénévole qui appuie l'organisation, expert, témoin familier avec le thème du message et les solutions souhaitées. Les porte-paroles possèdent une bonne réputation, maîtrisent bien le dossier et ils affichent une image de neutralité politique et d'engagement. Le porte parole principal est bien renseigné, a une bonne réputation, est facile à comprendre, a une bonne capacité de négociation, parle avec conviction (passion peut-être!) mais ne prend pas toute la place. Selon le niveau des interlocuteurs politiques auxquels l'organisation s'adresse, il est nécessaire de déterminer qui des administrateurs, des bénévoles et des experts seront présents à telle ou telle rencontre. En général, les administrateurs conviennent mieux pour les rencontres avec les politiciens. Les membres de l'équipe pourront avant ou après établir les contacts utiles avec les fonctionnaires impliqués.

■ La livraison du message⁷

Avant

- Préparation sérieuse; prévoir les imprévus qui peuvent survenir au cours de la rencontre; faire une répétition;
- Choisir la délégation; s'assurer que tous partagent le point de vue et le maîtrisent;
- Identifier ce qui n'est pas négociable et qui ne doit pas être abordé, (s'y préparer quand même au cas où l'interlocuteur aborde le sujet);
- Identifier le rôle de chaque membre de la délégation;
- Prévoir le matériel à remettre (y compris les cartes d'affaires);
- Revoir le message pour vérifier s'il est bien adapté aux interlocuteurs qui seront rencontrés;
- Préparer des questions à poser au cours de la rencontre pour avoir une idée de la position et de la compréhension de l'interlocuteur d'en face.

Au cours de la rencontre

- Arriver à l'heure;
- Bien établir la relation avec les interlocuteurs (petits échanges informels, courtoisie, présentation des personnes, respect);
- Ne pas « fermer les portes »;
- Noter ce qui semble préoccuper les interlocuteurs, les points communs et les divergences (quelqu'un remplit précisément cette tâche);
- Ne pas faire de digression; ramener les interlocuteurs sur le terrain du message;
- S'il y a des silences, relancer les interlocuteurs par une question;
- Ne pas donner de réponses vagues : offrir plutôt des compléments d'information en suivi à la rencontre;
- Demander la permission de prendre des notes au cours de la rencontre;
- Remercier pour le temps accordé.

⁷ Inspiré de David Cohen et al., pages 114 à 117 (voir fiche 9 pour référence complète).

Après une rencontre

- Faire un « débriefing » : faits appris, constats, évaluation, suivis, etc.;
- Faire un rapport aux administrateurs et autres membres de l'équipe pour les motiver;
- Assurer un suivi auprès des personnes rencontrées : remerciements, rappels sur les éléments entendus et les engagements réciproques;
- Remerciements aux bénévoles et à l'équipe;
- Demander d'autres rencontres;
- Ressortir ce qui a été accompli;
- Se rappeler que le changement prend du temps!

Exercice suggéré : Jeu de rôle autour d'un plaidoyer

On suggère un jeu de rôle où les participantes et participants vont préparer et réaliser une rencontre de plaidoyer sous différentes formes, à partir de leur expérience et de situations vécues. Des participants seront observateurs et pourront noter le déroulement de l'activité simulée. Une fois le jeu terminé, il y a discussion sur ce qui s'est passé.

Des sujets de plaidoyer suggérés (si on en manque!) :

- Pour la reconduction d'un programme de volontaires;
- Pour un budget spécial de sensibilisation du public;
- Pour incorporer dans un programme scolaire un projet d'aide internationale;
- Pour protéger une communauté du tiers monde contre un projet d'exploitation des ressources naturelles par une compagnie canadienne.

Ne pas oublier d'identifier l'audience-cible, le contenu du message et les actions suggérées, le format de la rencontre (audience, commission parlementaire, etc.), le porte-parole, les outils nécessaires, etc.

On prévoit 60 minutes pour cet exercice et on s'inspire des éléments fournis dans la fiche ou apportés en complément par les participants. On peut lancer le jeu de rôle avant de prendre connaissance de la fiche elle-même.

FICHE 6 LE PLAIDOYER : UNE ACTION BIEN CIBLÉE

Si dans sa forme restreinte le plaidoyer s'adresse aux décideurs politiques nationaux, l'action de plaidoyer des OCI comporte souvent une approche plus large et s'adresse à plusieurs cibles.

Les décideurs classiques

Dans le contexte québécois et canadien, identifier ne serait-ce que les décideurs politiques formels est une opération qui doit être faite minutieusement. Une organisation devrait avoir à portée de main et tenir ces informations à jour pour intervenir efficacement auprès des décideurs les plus pertinents. Il faut tenir compte des divers niveaux de gouvernement, de leurs juridictions respectives ou partagées. Une bonne compréhension de l'organisation de l'administration publique, du fonctionnement du gouvernement et des règles qui régissent la vie parlementaire canadienne et québécoise sont essentielles.

Selon ces divers niveaux politiques et administratifs, il faut identifier le contenu et la portée des messages et les étapes pertinentes à franchir, respecter les hiérarchies et dans certains cas, selon des évaluations stratégiques, se servir des tensions politiques et bureaucratiques qui peuvent exister entre les divers niveaux du pouvoir. Il faut chercher à identifier les personnages clés sur un dossier particulier (ministre(s), sous-ministre(s), chef de cabinet, conseiller spécial et fonctionnaires).

Il ne faut pas exclure l'ensemble des partis politiques dans les interventions de plaidoyer. Pour cela, on doit avoir une idée de leur programme ou de leur plateforme, évaluer leur impact dans les prises de décisions gouvernementales, s'en faire quelquefois des alliés conjoncturels. On peut demander à être invité à une réunion de caucus du parti; il arrive qu'y soient invitées des personnes ressources de l'extérieur pour améliorer la compréhension d'une question.

■ Les processus décisionnels

La compréhension des processus de décision formels est utile :

- Étapes que franchit un projet de loi⁸;
- Les discours du trône et le discours d'ouverture de la législature;

⁸ Voir l'annexe de cette fiche sur le processus législatif au provincial et au fédéral.

- Les cycles budgétaires et les votes sur les crédits;
- Les étapes du vote à la Chambre des communes et à l'Assemblée nationale;
- Les autres espaces de discussions sur un projet de loi : consultations publiques, commission d'enquête publique, comité ou commission parlementaires, tournées ministérielles pour le lancement d'un livre blanc ou d'un énoncé de politique.

Les sites Web gouvernementaux fournissent habituellement les renseignements nécessaires sur les dépôts des projets de loi et sur les consultations publiques. Les journaux annoncent aussi les sujets et les dates des consultations publiques. Il faut confier à une personne dans l'organisation la tâche de surveillance et de vigilance à cet égard.

Exercice suggéré : Les champs de responsabilités gouvernementaux

Un petit exercice individuel pour départager les champs de compétences entre les juridictions fédérale et provinciale et en identifier d'autres selon le cas. Choisir un thème de plaidoyer et tenter d'identifier les juridictions gouvernementales desquelles relève la question.

- Commerce international
- Défense
- Droit pénal
- Impôt
- Environnement
- Santé
- Immigration et emploi
- Immigration (réfugiés)
- Culture
- Relations internationales
- Éducation
- Agroalimentaire
- Agriculture

NOTE : comme la politique a évolué depuis la création du Canada en 1867 et que les champs d'interventions des états sont plus complexes aujourd'hui, il peut arriver qu'un dossier s'adresse à plus d'un niveau gouvernemental.

■ Le député : une personne sur qui compter

Il est recommandé d'établir des liens avec les députés de la circonscription où siège votre organisme. On peut consulter les sites des gouvernements⁹ pour les connaître, vérifier leurs expériences antérieures à la vie politique, les comités sur lesquels ils siègent. Le fait de leur fournir de l'information régulière sur l'organisation, ses préoccupations et ses campagnes est aussi fort utile. Même si le député n'est pas un spécialiste des questions de développement international et de l'aide internationale, il peut être appelé à siéger sur des commissions parlementaires sur ces questions et les informations transmises pourront lui être utiles et faciliteront l'accueil qu'il aura à votre égard. Il pourra aussi poser les questions pertinentes dans ces commissions et en Chambre. Comme résidente de sa circonscription, une organisation peut influencer les électeurs du milieu, le député en est conscient. Une discussion avec lui ou son attaché politique, son secrétaire de comté, surtout s'il n'est pas nouveau, peut aussi permettre d'explorer les meilleures façons de faire pour toucher les dirigeants de son parti et pour peaufiner les argumentations.

■ Le ministre : le responsable d'une politique

Il est la première personne politique à identifier par rapport à un problème, une législation à changer, etc. Même si généralement, le ministre est affecté à un ministère pour des compétences ou de l'expérience professionnelle dans son champ d'autorité, il peut arriver que d'autres raisons politiques ou circonstancielles soient entrées en jeu dans cette désignation. Il peut arriver que le ministre ne soit pas spécialiste de la question. Il est donc souhaitable d'échanger avec son personnel politique (attaché politique, conseiller) avant de le rencontrer. Les liens efficaces avec ces personnes sont souhaitables et ils peuvent nous fournir des renseignements utiles avant de rencontrer le ministre. Tout comme le député, le ministre est avant tout un élu d'une région et il est sensible à ses électeurs.

Dans le cas du ministre comme du député, il faut essayer de se placer de son point de vue et tenter de prévoir les questions que peut susciter l'objet du plaidoyer, telles l'opinion de ses électeurs, la compatibilité des demandes avec le programme de son parti et du gouvernement, ce que coûteront les mesures réclamées, si son accord est un facteur favorable pour la prochaine élection.

⁹ Consulter les sites des gouvernements canadien et québécois sous la rubrique « député ». On peut aussi trouver des informations utiles (à travers Google) en cherchant le nom du député (voir site personnel et celui du Parti). Voir aussi le site : www.quivotequoi.ca

■ Comprendre le politique

Le mot « politique » suscite parfois dans les groupes communautaires des réactions de méfiance. Il n'est pas toujours évident d'annoncer à un groupe qu'une action sera entreprise pour influencer des politiciens. D'aucuns diront qu'il ne faut pas « toucher à la politique », que cette action comporte des risques de « récupération », qu'une prise de position peut être identifiée à de la politique partisane, que cela peut nuire aux levées de fonds et au financement public.

Bien déterminer la portée et les stratégies de notre plaidoyer auprès du « pouvoir » peut aider à dissiper les craintes et les hésitations.

On doit aussi se rappeler que ce genre d'action :

- Place les politiciens devant leurs responsabilités;
- Plaide pour des gens qui sont exclus du pouvoir ou qui sont démunis;
- Se fonde sur le pouvoir légitime du citoyen.

■ L'opinion publique (information, éducation et campagne)

Le public (la population) comporte des individus, des institutions et des organismes qui peuvent influencer les décideurs dans le sens des activités de plaidoyer que nous souhaitons. Le public peut être rejoint par différents outils de communication. Si le temps le permet, une campagne de presse et de relations publiques est souhaitable. L'expérience nous apprend toutefois qu'en général, les ONG réussissent difficilement à faire entendre leur message dans les grands médias. Dans ce cas, des activités de formation et d'éducation viennent renforcer l'action de plaidoyer, la crédibilité de l'organisme et la compréhension par des multiplicateurs sociaux des enjeux qu'elle met de l'avant. Avant de réaliser de telles activités, il est utile d'analyser le niveau d'information ou d'évaluer l'opinion que le public a sur l'objet du plaidoyer.

On doit identifier les personnes ou les groupes qui apporteront appui et support en terme de participation à une action collective (voir fiche 7) ou tout simplement en appui pour signer une pétition, lancer un appel, rédiger une lettre ou réaliser une intervention (telle le boycottage d'un produit ou l'achat de produits équitables) qui aurait un poids politique et influencerait les décideurs.

Annexe 2 - Fiche 6 : Le Processus législatif¹⁰

QUÉBEC	CANADA
Le ministre ou le député dépose un Projet de loi, le présente et l'Assemblée nationale (AN) adopte une motion de se saisir du projet. C'est la première lecture .	Le ministre ou le député propose un projet de loi. Dans certains cas, un sénateur peut le faire. Le projet est lu; pas de débat. C'est la première lecture .
Possibilité d'une consultation générale devant la nouveauté : commissions parlementaires : interventions possibles des groupes de la société civile.	
Seconde lecture à l'AN : débat sur la pertinence et vote de principe.	Seconde lecture : débat sur le projet, vote et renvoi à un comité parlementaire
Retour en commission parlementaire pour l'étude détaillée (article par article) et modalités d'application du projet de loi.	Étude en comité : auditions de témoins; examen article par article et recommandations.
Rapport de la commission à l'AN : autres possibilités d'amendements	Étude par la Chambre des Communes et possibilité d'amendements
Troisième lecture : adoption au cours d'un bref débat sur le contenu du projet de loi.	Troisième lecture : dernier débat et vote.
	Envoi du projet au Sénat : même procédures
Sanction : signature du lieutenant-gouverneur et entrée en vigueur selon la date de cette signature ou les dates fixées dans la loi sur son entrée en vigueur.	Sanction royale par le Gouverneur général

¹⁰ Inspiré de Parlement du Canada. La démocratie en action sur le site du gouvernement canadien et de QuébecPolitique.com Le processus législatif.

FICHE 7 LE PLAIDOYER : SEUL OU AVEC D'AUTRES

L'union fait la force, dit l'adage populaire! Les membres de l'AQOCI en sont bien conscients. Par contre, dans l'organisation quotidienne, les contraintes imposent souvent un choix mal mesuré pour l'une ou l'autre des formules : le travail seul ou l'action commune.

Fondée depuis 1976, l'AQOCI regroupe aujourd'hui une soixantaine d'organismes de coopération et de solidarité internationale œuvrant au Québec. Les membres de l'AQOCI forment un réseau caractérisé par sa diversité, ses principes de justice sociale et de respects des droits humains. Au cours de son histoire, l'AQOCI a été aussi à l'origine d'autres réseaux ou des coalitions ponctuelles. Il en est de même pour plusieurs de ses membres. Ce type de collaboration permet de tisser des liens entre divers organismes de la société civile, de procéder à des échanges d'informations et de réaliser du travail en commun, bref d'être souvent plus efficace. Il existe au Québec une tradition de coopération importante. Il arrive cependant qu'on décide de mener une action de manière individuelle. En fait, tout dépend de l'analyse que l'on fait des objectifs à atteindre, de l'impact que l'on recherche, de la position que l'on souhaite donner à son organisation par rapport à un enjeu, etc.

Plus que jamais aujourd'hui, les contraintes de temps – on n'a pas le temps de travailler avec les autres mais on a quand même besoin des autres pour avoir plus d'influence-, les valeurs individualistes, les situations concurrentielles peuvent réduire la volonté politique d'action commune. Mais on connaît aussi l'importance et l'ampleur d'autres forces adverses puissantes qui influencent les choix des politiciens.

Chaque fois qu'une activité de plaidoyer s'amorce, il est suggéré de peser le pour et le contre des avantages et des difficultés d'un travail réalisé seul ou bien en coalition ou en regroupement. Voici quelques repères pour procéder à cette évaluation :

Avantages pour un travail de plaidoyer en coalition

- Regroupement des idées et du savoir;
- Partage des tâches et des talents;
- Sécurité pour les groupes;
- Force du nombre (multiplication des effets);
- Ne pas perdre du temps à réinventer la roue;

- Renforcement de la crédibilité auprès des décideurs;
- Auprès du public;
- Meilleure attention des médias.

Difficultés pour un travail de plaidoyer en coalition

- Approche concurrentielle surtout dans des actions à haute visibilité;
- Temps nécessaire pour négocier des plates-formes communes et des compromis;
- Temps supplémentaire aux tâches organisationnelles;
- Pouvoirs asymétriques;
- Partage des coûts;
- Paralysie de l'action.

■ Une approche appropriée : concertation, coalition ou regroupement ?

Un travail de plaidoyer peut prendre différentes formes tels que la concertation, la coalition ou le regroupement. En voici les principales caractéristiques :

La concertation (par exemple, la Concertation pour Haïti) :

- Échange de l'information;
- Est volontaire;
- Engage et laisse place aux différences;
- Respecte l'autonomie des participants;
- Est informelle et généralement temporaire;
- Coordonne sans délégation de pouvoir.

La coalition (par exemple, le collectif Échec à la guerre) :

- Engage à une action commune;
- Est conjoncturelle;
- Confie son leadership à une ou plusieurs organisations;
- Comporte une structure minimale;
- Partage des ressources et des activités;

- Établit une adhésion sur la base d'une d'action commune.

Le regroupement (par exemple, le Réseau québécois sur l'intégration continentale-RQIC)

- Développe des structures communes;
- Comporte un niveau organisationnel poussé;
- Se constitue sur une base permanente;
- Comprend des cotisations pour les membres;
- Vise une action commune plus large.

■ Partenariat Nord-Sud

Lors des États généraux de la coopération et de la solidarité internationale organisés par l'AQOCI, les OCI du Québec et l'ensemble des partenaires de la société civile québécoise impliqués dans les questions de solidarité internationale ont partagé et discuté de leurs idées et visions avec les organisations partenaires des pays du Sud. Cette collaboration peut accroître la capacité d'influence, parce qu'elle peut fournir des informations pour mieux asseoir des recommandations et faire place aux partenaires du Sud dans la défense de points particuliers. Cette approche de collaboration a des chances de réussir à condition que les partenaires qui s'associent, se soutiennent mutuellement et que l'ensemble du processus de plaidoyer provienne d'une initiative commune.

Favoriser le renforcement des réseaux et des coalitions

Voici quelques éléments pouvant favoriser le travail de collaboration entre organismes :

- Mettre l'accent sur l'objectif central du plaidoyer;
- Partager des valeurs communes;
- Avoir une attitude consensuelle et respectueuse des autres;
- Être conscients des différences de motivation;
- Impliquer les participants dans les décisions;
- Assurer de la flexibilité;
- S'assurer de la présence de tous dans les réunions;

- Éviter de mettre au premier plan des intérêts institutionnels particuliers;
- Éviter les réunions trop nombreuses et trop longues;
- Favoriser la confiance des participants et les responsabiliser;
- Bien clarifier les rôles de chacun;
- Assurer des notes de suivi;
- Ne pas écarter ou repousser la discussion sur des questions difficiles;
- Déterminer des buts réalisables et s'assurer que tous les partagent;
- Être clair sur le discours public à tenir et sur le choix des porte-parole;
- Ces porte-parole rappellent constamment la composition de la coalition ou du regroupement;
- Partager le crédit du succès;
- Procéder à des évaluations communes régulières;
- Préciser la manière de prendre les décisions (y compris en cas d'urgence);
- Être capable de faire des compromis;
- Assurer une juste proportion de représentation homme-femme;
- Renforcer le climat de respect mutuel dans les échanges et le travail;
- Assurer un rapport régulier aux organisations membres.

FICHE 8 LE PLAIDOYER : MESURER LES IMPACTS

Lorsqu'on investit temps et ressources dans le travail de plaidoyer, il est important d'en mesurer les impacts.

Pourquoi une évaluation?

- Pour mesurer l'atteinte des objectifs du plaidoyer;
- Pour repérer les changements à plus long terme;
- Pour tirer des leçons;
- Pour s'ajuster en cours de route.

Pour diverses raisons de temps, de dynamique interne aux organisations, de méfiance à l'égard d'un exercice considéré comme souvent bureaucratique ou de changements de conjoncture, l'évaluation d'une campagne de plaidoyer est souvent reportée à plus tard et dans beaucoup de cas, on oublie aussi d'inscrire des processus d'évaluation et de suivi dans le déroulement de la campagne elle-même. Il faut différencier par ailleurs le suivi de l'évaluation.

■ Distinguer suivi et évaluation

Le suivi :

- Est une tâche continue et utilise les gens de l'interne;
- Vise à collecter de l'information;
- Mesure les activités et vérifie si le plan est suivi;
- Vérifie si l'action se déroule bien en fonction de l'objectif fixé;
- Nécessite un système clair et organisé pour cueillir les données;
- Peut conduire à des ajustements en cours d'action.

L'évaluation :

- Est une tâche réalisée à des moments précis et en fin de campagne;
- Utilise les données du suivi;
- Questionne la direction générale de l'action;
- Soupèse les résultats à plus long terme autant que les gains immédiats et les acquis;
- Évalue le degré de réussite;

- Peut conduire à un changement stratégique majeur;
- Peut être réalisée par des gens de l'interne et de l'externe.

■ Ce qu'il faut évaluer

Autant « pendant » qu'« après », l'évaluation permet d'être plus efficace. Avant d'entreprendre une action de plaidoyer, il est approprié de confier à quelqu'un la responsabilité de le faire et d'identifier des outils pour le faire. En général, tous les ouvrages que nous avons consultés, ont insisté sur la qualité de l'évaluation du plaidoyer et sur la nécessité qu'elle soit complète et ne porte pas que sur le résultat immédiat. Cette évaluation devrait s'intéresser aux éléments suivants :

- Au changement de politique(s) ou de programme(s) souhaité et atteint;
- Au renforcement des organisations de la société civile et l'ouverture des décideurs à leur égard;
- À l'élargissement de l'espace démocratique : participation citoyenne, reddition de compte des autorités, reconnaissance des ONG de la part des élites traditionnelles;
- Au développement de nouveaux rapports sociaux où se déroule le plaidoyer;

On a tendance une fois une action de plaidoyer terminée, à passer à autre chose trop rapidement. Si l'action de plaidoyer a donné des gains, des changements dans les lois ou les règlements, il est important de se demander ce qu'il est advenu des nouvelles politiques, de surveiller et d'évaluer leur mise en œuvre. Une évaluation bien réalisée, même si les objectifs immédiats ont peu ou pas été atteints, peut être mobilisatrice si on prend la peine d'évaluer l'ensemble du processus. S'il a rapproché des groupes, s'il a fait connaître les organismes aux yeux du grand public, s'il a permis d'établir des liens avec certains politiciens par exemple, la démarche réalisée aura donc au moins permis d'établir des acquis pour une prochaine fois.

Par ailleurs pour chaque organisme, l'évaluation éclairera les responsables des décisions tout en les aidant à utiliser efficacement les ressources humaines et matérielles et à identifier les besoins en formation pour le plaidoyer.

Exercice suggéré : Évaluer une action de plaidoyer

Identifier une campagne ou une expérience de plaidoyer et en faire l'évaluation à l'aide du tableau¹¹ suivant :

Niveau d'impact	Buts	Indicateurs	Résultats	Moyens de vérification
National				
Provincial				
Autres s'il y a lieu				
Société civile				
Vie démocratique				

¹¹ Inspiré de Valérie Miller, p. 108 (voir fiche 9 pour référence complète).

FICHE 9 LE PLAIDOYER : SOURCES ET RESSOURCES

Cette fiche identifie les principaux ouvrages ou sites consultés pour la rédaction de ce guide. Les sources sont commentées de façon à mieux diriger le lecteur vers l'ouvrage le plus approprié. La fiche comporte aussi une annexe sur les aspects légaux et un tableau synthèse des compétences à développer dans le plaidoyer

Ouvrages consultés

AWID *An Advocacy Guide for Feminists*, 8 pages. www.awid.org

The Center for Development and Populations Activities (CEDPA), *Plaidoyer. Développement d'aptitudes pour les dirigeants d'ONG. Vol. IX*, Washington, 2000, 79 pages.

Un autre guide pour l'usage des formateurs. www.cedpa.org

COHEN, David et Rosa de la VEGA *Advocacy for Social Justice*, OXFAM/Advocacy Institute, Kumerian Press, 2001, 345 pages

Ce guide imposant n'est disponible qu'en anglais. La première partie s'intéresse à une réflexion sur le plaidoyer, son sens. La deuxième partie s'adresse à la formation et au développement des compétences en plaidoyer et la dernière partie présente 6 cas de plaidoyer. Une longue liste de ressources disponibles sur le plaidoyer complète cet ouvrage.

GORDON, Graham *Le guide du plaidoyer*, UK, Tearfund, 2002, 88 pages

On peut aussi le consulter par section sur la Toile. À noter qu'une large partie du guide est rédigée selon une vision humanitaire religieuse étant donné que Tearfund est un organisme chrétien. www.tearfund.org

ICART, Jean Claude *Le Plaidoyer, Solidarité Canada Sabel*, 2001, 64.

Ce guide s'adresse d'abord à des partenaires africains mais on y trouve des données utiles et des outils pour du plaidoyer sur des enjeux africains.

Institute for Media, Policy and Civil Society (IMPACS).

Trousse électorale. 20 pages.

Comporte de l'information utile concernant la loi canadienne de l'impôt et les organismes de bienfaisance ainsi que des canevas d'intervention pour s'adresser aux candidats durant les campagnes électorales. www.impacs.org

LAVOIE, Anne Marie

Trousse de lobbying pour la protection des victimes du trafic des personnes,
Conférence religieuse canadienne, 2005, 13 pages.

www.crc-canada.org **MILLER, Valerie et Jane COVEY** *Advocacy Sources Book.*
Institute for Development Research, Boston, 1997, 140 pages

Un ouvrage qui s'inscrit dans la culture américaine du plaidoyer. Plusieurs cas-
types de plaidoyer au Sud y sont analysés.

REVENU CANADA, 1995. Disposition de la loi de l'impôt sur le revenu.

http://www.ymca.ca/downloads/French_%20Be_Hipp_manual.pdf
consulté en février 2007.

SHARMA, R. Ritu *Introduction au plaidoyer.* Soutien pour l'analyse et la recherche en
Afrique (SARA), USAID, Bureau Afrique, 1997, 144 pages.

Un guide très pratique pour les formateurs et la réalisation d'un programme
étalé de formation. Outils, activités et façons de faire. www.usaid.gov

YMCA Canada, *Comment influencer la politique publique.* 83 pages s.d.

Un guide développant une approche très pratique et une trousse d'outils variés
et utiles.

Autres ressources

Le cours du professeur Raymond Hudon de l'Université Laval :

APR 66467- Pratiquer le lobbying.

Voluntary Sector Initiative (VSI)

a produit un guide en collaboration avec le gouvernement canadien. Il est
disponible sur la toile. Il s'agit d'un document volumineux, d'approche très
formelle et administrative.

www.vsi-isbc.ca.FR/policy/policy_guide

Annexe 3 - Fiche 9 : Comment influencer la politique publique

DISPOSITIONS DE LA LOI DE L'IMPÔT SUR LE REVENU

La Loi de l'impôt sur le revenu fédérale stipule que les organismes de bienfaisance enregistrés peuvent consacrer une partie de leurs ressources à des activités de pression ou des activités politiques en autant qu'elles sont neutres et qu'elles demeurent « accessoires à ses fins de bienfaisance ». Les activités politiques sont définies comme des efforts déployés afin d'influencer la loi, les politiques ou l'opinion publique, par exemple parler à un comité de la Chambre des communes, téléphoner à un ministre ou un haut fonctionnaire, organiser des campagnes épistolaires ou des démonstrations, ou distribuer des tracts.

« Un organisme de bienfaisance enregistré peut s'engager jusqu'à un certain degré (p. ex. consacrer au maximum 10% de ses ressources) dans des activités politiques neutres qui l'aident directement à accomplir ses fins de bienfaisance. » Pratiquement toutes (p. ex. 90%) les ressources de l'organisme doivent être consacrées à des « activités visant à accomplir ses propres fins de bienfaisance ».

Par exemple, un organisme de charité voué à répondre aux besoins des sans-abri, à favoriser le développement sain des enfants ou à offrir des services d'établissement aux immigrants peut, de concert avec ses programmes d'intervention, ses recherches et ses programmes de sensibilisation publique, demander aux gens de revendiquer des changements législatifs.

Bien que la revendication de changements législatifs puisse être considérée comme une activité politique, celle-ci pourrait être jugée « accessoire » parce qu'elle est dirigée vers les fins de bienfaisance de l'organisme, consistant à répondre aux besoins des personnes qu'il dessert. Elle serait alors considérée subordonnée aux autres programmes de bienfaisance de l'organisme et, par conséquent, serait permise en autant qu'un maximum de 10% des ressources de l'organisme sont consacrées à de telles activités.

Une activité politique est considérée partisane si elle comprend des activités directes ou indirectes de soutien d'un parti politique ou d'un candidat à une charge publique, ou d'opposition à l'un ou à l'autre. Un organisme de bienfaisance engagé dans des activités politiques partisans pourrait perdre son enregistrement.

Pour plus de détails, consultez le site web de l'Agence des douanes et du revenu du Canada à www.ccra-adrc.gc.ca.

1 (Revenu Canada, 1995) Source : http://www.ymca.ca/downloads/French_%20Be_Hipp_manual.pdf , p.55

DÉCLARATION DU QUÉBEC
RESPONSABLES AUSSI DU MONDE

**La contribution de la société civile québécoise
à la solidarité internationale**

Responsables aussi du monde, nous voulons jouer pleinement notre rôle dans la construction de rapports plus justes et plus solidaires entre les peuples. C'est là l'engagement pris par les *États généraux de la coopération et de la solidarité internationales* qui ont réuni, les 8, 9 et 10 novembre 2006 à Montréal, à l'initiative de l'Association québécoise des organismes de coopération internationale (AQOCI), des représentants et représentantes des organisations de la société civile du Québec, de même que des partenaires de plusieurs régions du monde.

Pour nous, *la société civile est l'expression des voix citoyennes*, une constituante à part entière de la société, tout comme, par exemple, les institutions gouvernementales et les entreprises du secteur privé. Elle regroupe aussi bien des organismes à but non lucratif, des organisations de coopération et de solidarité internationales, des syndicats, des organisations de femmes, des groupes religieux, communautaires ou environnementalistes, des entreprises d'économie sociale et solidaire, des milieux de recherche ou d'enseignement.

Cette *Déclaration du Québec* veut exprimer notre vision commune du développement et de la solidarité internationale, servir de base à notre plaidoyer auprès des autorités politiques, proposer des pistes d'action collective concrètes et constituer la réplique de la société civile du Québec aux conceptions de l'aide et du développement mises de l'avant dans la *Déclaration de Paris*, adoptée en mars 2005 par les gouvernements et les membres de l'OCDE.

L'ÉTAT DU MONDE

La mondialisation néolibérale domine l'agenda économique et politique et fait ses ravages : disparité croissante entre richesses éhontées et pauvretés scandaleuses, affaiblissement des États, domination des logiques

commerciales et financières de l'économie, privatisation des services publics, marchandisation de plus en plus grande des connaissances, du vivant et même de ce qui était traditionnellement le bien commun.

L'idéologie de la croissance manifeste de plus en plus ses limites : nous exploitons déjà plus que ce que la planète est capable de régénérer, provoquant l'épuisement accéléré de nombreuses ressources importantes (eau, poisson, pétrole, etc.), la dégradation de l'environnement (déforestation, pollution atmosphérique, etc.) et des conséquences climatiques dévastatrices (réchauffement climatique, entre autres). Et tout cela encore essentiellement par et pour une toute petite minorité des hommes et des femmes de la planète au détriment de l'immense majorité.

L'idéologie sécuritaire influence de plus en plus les débats et les décisions politiques. Le thème de l'insécurité est souvent brandi pour justifier des ingérences politiques, des dérives autoritaires, des restrictions à nos libertés et un accroissement de la militarisation qui détourne même une partie de l'aide publique au développement. Alors que la véritable insécurité, pour plus de la moitié de l'humanité, c'est la faim, l'absence d'emploi, de logement, de soins de santé et d'éducation.

L'inégalité structurelle entre les hommes et les femmes continue partout de fausser les rapports humains, favorisant la discrimination, l'exploitation et la domination à l'égard des femmes, rendant plus difficile leur accès à l'éducation, à la santé, à l'économie, à la justice et au pouvoir. En excluant plus de la moitié de l'humanité, on trahit la démocratie.

La reconnaissance véritable de la diversité culturelle continue d'être un impératif. Cette diversité commence à être reconnue internationalement et permet d'exclure des mécanismes du marché l'éducation et la culture. Il demeure néanmoins difficile de construire les espaces publics permettant à cette diversité d'exprimer harmonieusement ses richesses. Le sentiment et les comportements de supériorité de l'Occident, les replis identitaires, le racisme ouvert ou latent, les tensions dues aux migrations croissantes : autant de formes diverses d'un même défi.

De nombreuses expériences prometteuses et la renaissance d'une mobilisation politique constituent toutefois des signes d'espoir. On ne compte plus, partout dans le monde, les initiatives en faveur des femmes, contre la pauvreté, pour le respect des droits humains et pour la paix : initiatives de concertation entre les acteurs de la société civile, d'expérimentation de formes nouvelles d'économie sociale ou de finance solidaire, de prise de parole et d'action collectives en faveur de l'environnement. Et le mouvement altermondialiste n'est que l'une des manifestations les plus visibles de ce renouveau d'intérêt pour les enjeux publics qui pousse la société civile à être de plus en plus présente et vigoureuse dans les forums internationaux de toutes sortes, comme interlocutrice incontournable des grands décideurs économiques et politiques.

NOS REVENDEICATIONS

- Nous voulons construire **un monde fondé sur le droit et sur les droits** (individuels et collectifs). C'est pour nous un rempart fondamental contre la pauvreté, les injustices, la guerre et la violence.
- Nous exigeons partout **l'égalité entre les femmes et les hommes**, contribuant ainsi à l'empowerment des femmes.
- Nous voulons **renforcer le rôle et la souveraineté politique des États** et leurs responsabilités à l'égard de leurs populations, à l'intérieur du processus de coopération et d'interdépendance que suppose toute mondialisation des problèmes et des solutions.
- Nous **condamnons la guerre et la militarisation** comme manières de régler les conflits. Nous refusons et dénonçons le détournement d'une partie de l'aide au développement au profit de considérations « sécuritaires », liées à la « guerre au terrorisme ».
- Nous réclamons une **réforme des Nations Unies et des agences ou institutions spécialisées** pour favoriser une plus grande participation des pays du Sud aux décisions qui concernent l'avenir du monde et une diminution des divers privilèges politiques hérités de l'histoire par une minorité de pays riches ou puissants.
- Nous exigeons **la réforme et la démocratisation des institutions financières et commerciales internationales** pour assurer un meilleur partage des pouvoirs de décision, assujettir ces décisions aux normes internationales reconnues en matière de droits humains et faire en sorte que ces décisions servent vraiment les populations des pays désavantagés plutôt que les intérêts des bailleurs de fonds. Nous réclamons l'établissement de nouvelles règles du commerce international qui soient plus équitables et plus soucieuses des intérêts économiques et sociaux des pays du Sud.
- Nous réclamons **l'annulation sans conditions de la dette des pays pauvres du Sud**, déjà largement repayée.
- Nous voulons **faire augmenter les budgets** consacrés à l'aide publique au développement au moins jusqu'à 0,7% du RNB; et nous réclamons une augmentation substantielle de la proportion de ces budgets consacrée aux organismes de coopération et aux organisations de la société civile en matière de coopération et de solidarité internationales.
- Nous demandons que l'aide versée aux gouvernements soit **réservée à ceux qui s'engagent à respecter les principales conventions internationales** traitant des droits démocratiques et sociaux.
- Nous voulons prioriser le développement et **l'accessibilité universelle d'une éducation de base** pour les femmes et pour les hommes, non seulement comme moyen d'éradiquer l'analphabétisme et la pauvreté, mais aussi de développer une citoyenneté active.
- Nous appuyons la **souveraineté alimentaire de chaque pays** comme pouvoir de déterminer sa politique agricole et la gestion de son marché intérieur. C'est pour nous la façon de reconnaître l'importance essentielle de l'agriculture dans chaque société, de favoriser une alimentation adéquate de toutes les populations et de cesser de traiter l'exportation et l'importation de produits agricoles en fonction des seuls intérêts des pays du Nord.

- Nous exigeons que **l'eau** soit traitée partout **comme un patrimoine commun de l'humanité**, et qu'à ce titre, elle ne puisse être ni privatisée, ni marchandisée. En ce sens, nous reconnaissons, comme Québécois et Québécoises dépositaires de réserves d'eau considérables, notre responsabilité à l'égard des autres peuples de la Terre.
- Nous demandons que les **préoccupations environnementales** deviennent un critère d'analyse et de sélection essentiel de tout projet de développement. Nous voulons ainsi promouvoir, ici comme ailleurs, une nouvelle approche du développement économique qui assure la préservation du patrimoine écologique et de la biodiversité de la planète en même temps que le développement des services prioritaires pour la population.
- Nous choisissons de **miser sur les enfants et sur la jeunesse** pour la construction d'un monde différent, plus juste et plus solidaire. Pour cela, nous demandons que la solidarité internationale soit intégrée, au Québec, dans le curriculum à tous les niveaux scolaires. Et nous réclamons une augmentation des budgets consacrés au financement des échanges entre jeunes d'ici et de l'étranger.
- Nous voulons favoriser le **développement et la reconnaissance de la société civile**, tant ici que dans les pays du Sud, comme interlocutrice et partenaire à part entière des gouvernements et des processus de prise de décisions politiques. En ce sens, nous nous réjouissons de cette reconnaissance dans la politique internationale du Québec et nous serons vigilants pour nous assurer que le gouvernement canadien en fasse autant dans ses propres politiques.
- Enfin, nous tenons à relever le défi prioritaire de **l'éducation du public à la solidarité internationale** afin d'associer une population de plus en plus nombreuse et diversifiée à une véritable solidarité de peuple à peuple. Nous exigeons que cette éducation du public continue d'être une composante essentielle de l'aide publique au développement et qu'elle soit financée en conséquence.

NOS ENGAGEMENTS

- **Améliorer**, dans le respect des identités diverses de chacun, **la coordination entre les organismes de coopération internationale**. Il est urgent de développer des analyses communes et des plans d'action plus concertés, tant dans certaines de nos interventions à l'étranger qu'ici, dans notre travail d'éducation du public et dans nos revendications face aux autorités gouvernementales.
- **Appliquer** de façon systématique **l'analyse genre et développement** dans les programmes de sensibilisation ainsi que dans les programmes de développement et de coopération internationale.
- **Encourager toutes les organisations de la société civile à intégrer** dans leur mandat la responsabilité de développer des activités de sensibilisation à **la solidarité internationale**.
- **Faire accepter le 0,7% du RNB comme une norme sociale reconnue** de plus en plus **par les institutions et les entreprises de la société** à titre de contribution nécessaire de chacune au financement de projets concrets de solidarité internationale.
- **Promouvoir et développer la consommation responsable** comme alternative à la surconsommation qui caractérise nos sociétés du Nord, favoriser les diverses formes d'économie sociale et solidaire qui

s'expérimentent en ce sens : commerce équitable, finances éthiques, services de proximité, biens socialement utiles, achats et échanges locaux, etc.

- **Obtenir dans les principaux médias**, et particulièrement ceux des réseaux publics, **une plus grande place** pour faire connaître les expériences de la société civile en matière de coopération et de solidarité internationales.
- **Renforcer et développer les alliances et les réseaux**, aussi bien au niveau international qu'au niveau national et local, pour construire des espaces politiques et développer un rapport de force croissant du camp de la solidarité internationale dans le but d'obtenir un modèle de développement humain plus juste, égalitaire, pacifique, durable et efficace.
- **Diffuser cette Déclaration commune et en faire partager les objectifs** aussi largement que possible dans nos divers réseaux.

Responsable aussi du monde, la société civile veut apporter sa contribution spécifique à la construction de cet *autre monde possible* et de plus en plus nécessaire. Comme membres de cette société civile, nous y apportons une expertise, une diversité et une préoccupation pour le bien commun qui sont irremplaçables. Et notre force nous vient autant de notre engagement et de notre capacité de mobilisation que de notre volonté de concertation et de nos acquis sur le terrain. C'est cette richesse que nous voulons ensemble mettre à profit parce que nous sommes responsables aussi du monde.

Montréal, le 10 novembre 2006