



Programme d'Appui aux Gouvernances et aux Initiatives Citoyennes
par les Technologies de l'Information et de la Communication

Financé par la Fondation OSIWA

MANUEL DU PARTICIPANT

Thème : LEADERSHIP -PLAIDOYER-LOBBYING -NEGOCIATION- RESEAU

LIEU : MBOUR (Centre ABBE BOILAT)

Formateur

Mr Sidy NDIAYE

Tel : 77 911 38 84
Octobre /Novembre 2014

PROBLEMATIQUE :

Sidy NDIAYE Consultant /Formateur

La participation des communautés dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques publiques est devenue une conditionnalité importante pour la prise en compte effective des aspirations profondes des populations. D'autre part, la mobilisation des populations pour un contrôle citoyen de l'action publique s'avère indispensable dans un contexte où

- ❖ des écarts importants sont observés dans la mise en œuvre des programmes et projets publics destinés à améliorer les conditions de vie des populations,
- ❖ les politiques néolibérales dominantes ont accentués l'écart entre les riches et les pauvres,
- ❖ les Etats ou les Gouvernements perdent ou cèdent une part de plus en plus croissante de leur souveraineté au profit des processus d'intégration régionale et de valorisation de l'initiative privée dans tous les domaines .

Dans la pratique, les efforts des communautés pour suivre la mise en œuvre des programmes, projets et budgets publics se soldent souvent par des échecs. Ceci est principalement dû au manque de capacité des leaders et des acteurs de développement, en matière de plaidoyer et de lobbying.

La présente offre de formation a pour ambition d'outiller les participants (acteurs de développement aussi bien au niveau national que local, ainsi que les leaders des communautés), aux techniques de plaidoyer, de négociation pouvant leur permettre d'influencer les politiques publiques, et exercer un contrôle citoyen efficace de l'action publique

Ce manuel est destiné à l'usage des participants venus des douze zones d'intervention du projet **PAGICTIC** que sont : **Nguékhokh, Tattaguine, Diouroup, Yene, Meouane, Golf, Pout, Sandiara, Mboro, Notto Diobass, Thiadiaye , Guédiawaye**. Ils représentent les organisations communautaires de base des localités précitées.

Il permettra de renforcer leurs capacités d'action, de pensée mais également d'améliorer leurs relations vis-à-vis des tiers.

De nos jours, le pragmatisme s'impose à nous tous. C'est pourquoi, la quête du savoir doit être permanente.

Il comporte **Cinq parties : Leadership, Plaidoyer , Lobbying ,Négociation et Développement de réseaux**. Chaque partie a été traitée dans ses grandes lignes pour une bonne appropriation des connaissances.

Vous y **découvrirez** comment devenir un **leader** capable d'animer son équipe, **optimiser** la **productivité** et obtenir des résultats durables de grande qualité, comment faire le plaidoyer, la négociation et le lobbying, et enfin développer un réseau.

Nous recommandons vivement aux utilisateurs d'en faire un bouquin de chevet pour une meilleure compréhension du contenu et des termes plus ou moins abstraits.

Nos remerciements l'équipe **PAGICTIC** pour la franche collaboration, la confiance placée à notre modeste personne mais également à **OSIWA** qui a permis la mise en œuvre du projet.

Bonne compréhension.

1^e Partie

LEADERSHIP

1. Qu'est-ce que le leadership ?

Il existe différentes définitions du leadership, mais la plupart reposent sur une démarche traditionnelle, où la direction du pouvoir est plutôt descendante (du « **haut vers le bas** »).

Naît-on leader ou le devient-on ? Il est clair que tout le monde naît avec un degré de leadership et dispose comme tel, d'un potentiel énorme pour améliorer son leadership.

Définition du leadership de droit :

Le leadership de droit a une autorité fondée sur son statut et la possibilité qui lui est reconnu d'exercer des incitations ou des sanctions. Exemples : C'est le patron, le chef, le capitaine.

Définition du leadership de fait

Le leadership de fait a une autorité qui est fondée sur un ascendant particulier, un prestige exceptionnel. Le leadership peut découler de la personnalité, de ses qualités personnelles.

Quel que soit son statut (de droit ou de fait), le leadership n'est efficace que s'il réunit trois conditions :

- ***Il est reconnu et accepté***
- ***Il sait s'adapter à son groupe***
- ***Il a une influence directe (participation au travail collectif) et indirecte (initiation, encouragement, ...).***

Une nouvelle démarche envers le leadership

De nos jours, une nouvelle démarche envers le leadership se développe. Les individus autant que les organismes sont de plus en plus appelés à travailler ensemble pour atteindre des buts en commun plutôt que chacun de son côté, comme cela pouvait être le cas autrefois.

Aujourd'hui, le leadership se définit donc plutôt comme **l'art d'amener des personnes à accomplir des tâches volontairement, ce qui suscite en elles la motivation nécessaire pour qu'elles consacrent leurs efforts à la réalisation de buts communs.**

Êtes-vous un leader ?

Qui sont nos leaders d'aujourd'hui ?

Nous avons tous l'étoffe d'un leader. **Pensez-y !**

Qui d'entre vous n'a jamais eu, à un moment donné dans sa vie, l'occasion de jouer le rôle de leader? Peut-être avez-vous participé à un projet ou en avez-vous été responsable, ou alors, peut-être avez-vous participé à l'organisation d'une activité dans votre collectivité ?

Sidy NDIAYE Consultant /Formateur

Attention !!!

Ce n'est pas parce qu'une personne est un bon leader dans une situation qu'elle le sera dans toutes les situations.

Devenir leader est un apprentissage continu dont il faut tirer des leçons régulièrement.

La tâche d'un leader est principalement de vendre des idées, des valeurs, des engagements.

Le leader se doit donc d'entretenir de bonnes relations avec les membres de son équipe.

Nouveau rôle du leader d'aujourd'hui

Le leader d'aujourd'hui joue un rôle important dans les moments de remise en question.

Il est avant tout un visionnaire et un agent de changement.

Les qualités d'un leader

✚ **Capter l'attention de l'entourage**

Le charisme du leader est important. Le leader réussit à attirer les gens, davantage pour l'engagement dont il fait preuve et auquel il convie son entourage à participer, plutôt que pour les idées qu'il véhicule.

- **Communiquer l'essentiel de la situation**

En plus d'être conscient de ses objectifs, le leader doit aussi savoir les exprimer clairement.

- **Entretenir la confiance des gens**

Le leader inspire confiance non pas en recherchant un consensus mais en se montrant **clair** et **constant** dans ses principales orientations.

- **Se maîtriser**

Le leader est conscient de ses propres atouts, les exploite efficacement et les maîtrise. Pour lui, le mot «Echec» n'existe pas. Il parlera plutôt d'«**Erreur**», de «**Lacune**», «**de leçons apprises**» où de «**faux départ**». Il perçoit tout ce qui ne va pas comme une source d'apprentissage, une leçon à tirer.

Autres qualités d'un leader

• Travailleur	Se remet toujours en
• question	
• Respectueux	
• Attentif	Présentable
• Eloquent	Positif
• Respect les textes	Lent à la colère
• Sauvegarder les intérêts du groupe	Généreux
• Esprit d'équipe	
• Accepter le dialogue	Serviable
• Avoir confiance à ses collaborateurs	

QUESTION

Peut-on trouver toutes ses qualités chez une personne ?

REPONSES

1. Non, c'est pourquoi le leadership se construit, se développe et meurt.

2. Etre leader n'est pas une donnée permanente. Car ce qui attire les personnes aujourd'hui, peut ne plus les attirer demain. Et si on est leader c'est grâce aux personnes et on devrait respecter leur choix.

En résumé : Le leader

- **Perçoit vite, très vite** l'évolution des choses
- **Guide** la majorité tout en tenant compte de leurs intérêts et de leurs opinions
- **Anime** les équipes tout en sachant motiver chaque individu
- **Ecoute, responsabilise et accompagne**

Toutefois :

Un leader se construit ou se développe.

Ainsi :

- **Il faut le soutenir et l'encourager**
- **Il faut le surveiller en permanence**
- **Il faut contrôler et l'encourager à partir avant qu'il ne soit plus attractif**

Un style de leadership efficace

Perception et écoute active

Un bon leader doit constamment décoder son environnement autant interne qu'externe. Il donne à chaque membre de son équipe la possibilité de faire sa part.

Il identifie les besoins personnels de chacun des membres de l'équipe ainsi que les besoins de l'équipe dans son ensemble.

Le leader tient compte des ressources et de l'énergie disponible.

Responsabilisation et prise de décision

Il sait comment motiver, orienter et soutenir les membres de son équipe grâce à son efficacité, même si des difficultés ou des obstacles surgissent.

Être un bon leader, ce n'est pas mobiliser des personnes par la contrainte. Cela consiste plutôt à appuyer sa capacité de persuasion sur des éléments qui sont à la fois rationnels et émotifs.

Le leader prend les décisions qui s'imposent et les concrétise après avoir consulté son équipe.

Motivation

Il est préférable pour le leader de comprendre ce qui motive les membres de son équipe et comment ces motivations s'articulent. Pour ce faire, le leader doit créer une ambiance de travail dynamique, où chacun peut canaliser son énergie en vue d'assurer le succès de ses actions individuellement.

Résolution de conflits

Le leader joue également un rôle de médiateur. Il devra faire face à différents types de conflits au sein de son équipe.

Ces tensions peuvent aussi découler d'un conflit de personnalité entre certains membres de l'équipe.

Honnêteté et intégrité

Un bon leader ne met jamais son intégrité en jeu. Il est jugé sur ses actes.

Il doit faire attention de ne pas promettre plus que ce qu'il peut offrir, car cela amènerait alors les membres de son équipe à douter de leur leader et à commencer à remettre en question son intégrité et sa bonne foi.

Conclusion

Un bon leader sait ce qu'il veut, communique, transmet sa force et son dynamisme aux autres.

La leçon tirée est que tout leader est généralement perçu par les membres de son organisation comme un personnage extraordinaire qui doit par conséquent tout savoir, tout dire et tout faire.

Mais dans la pratique, le leader est parfois limité et doit humblement le reconnaître.

Dire non pour un leader n'est donc pas un signe de faiblesse ou de trahison mais plutôt une marque de grandeur et de fidélité aux principes fondamentaux du droit et de la liberté.

Les styles de leadership sont Tournés vers les tâches à accomplir.

Il pose des questions qui stimulent la créativité et ajoute une cohérence à l'effort collectif. Il organise les tâches et les distribue de façon à ce qu'elles répondent aux besoins de chacun.

Il n'oublie pas qu'une tâche toujours accomplie par la même personne devient rapidement monotone pour cette dernière.

Les styles de leadership sont... Tournés vers les individus et les relations interpersonnelles.

Le leader est le membre le plus actif de son équipe. Il apporte une contribution plus importante que les autres membres. Il favorise également l'interaction entre les membres. Il est la personne qui représente le mieux les valeurs du groupe.

Au total trois styles différents de leadership ont été identifiés :

- ✓ **Un style autocratique** où le leader s'impose sans tenir compte de l'avis des autres membres du groupe..
- ✓ **Un style laissez-faire** dans lequel le dirigeant démontre sa faiblesse et n'arrive pas à s'imposer au groupe.
- ✓ **Un style démocratique** enfin qui a permis à tous les membres du groupe de participer aux activités de l'institution.

En conclusion, il a été unanimement admis que le leader idéal serait celui qui sait varier les styles de leadership en fonction de personnes et de situations données.

Améliorer son style de leadership

Vos stratégies d'influence.

Le leader doit rester imprévisible. Des habitudes connues de tous sont limitatives. Elles réduisent l'impact de votre attention. En variant ses comportements d'influence, le leader conserve et obtient l'attention des autres.

Tenez compte des intérêts des personnes et des objectifs de votre équipe.

Le leader cherche une manière acceptable de mettre les ambitions et les ressources personnelles de chacun au service de l'équipe.

Soulignez la contribution de chacun.

Il n'y a rien de plus motivant pour les membres d'une équipe que de constater que leurs efforts sont reconnus au même titre que les tâches qu'ils ont correctement accomplies.

Attitudes à éviter par un bon leader

- Moralisante
- Dictatoriale
- Patronale
- Menaçante
- Omnisciente
- Omnipotente

PLAIDOYER

Revendication

Une revendication est le fait de réclamer, d'exiger une chose sur laquelle on estime avoir un droit.

Une revendication peut porter sur n'importe quel sujet : un droit, un problème d'ordre personnel ou un problème limité à un groupe restreint.

Dans une revendication, un problème est indexé sans qu'une solution précise soit proposée pour le résoudre.

Plaidoyer

Le plaidoyer est conçu comme un effort organisé des citoyens et citoyennes, en vue d'influencer la formulation, l'adoption et la mise en œuvre de politiques ou de programmes publics, et ce, en développant des argumentaires susceptibles d'interpeller les communautés et de convaincre les autorités étatiques, pour faire en sorte que les décisions soient prises dans le sens de l'intérêt collectif.

Le plaidoyer permet d'attirer l'attention des populations sur un problème essentiel et de s'adresser aux décideurs et décideuses (une personne ou un groupe de personnes, une institution) en vue de les orienter vers une solution.

Société Civile

La société civile est l'ensemble des rapports interindividuels, sociaux, économiques, culturels, religieux, qui se déploient dans une société donnée en dehors du cadre et de l'intervention de l'État. Les individus autant que les groupements d'individus sont considérés comme faisant partie de la société civile.

Différence entre plaidoyer et revendication

- ✓ Une revendication concerne un problème quelconque.
- ✓ Un plaidoyer traite d'une question de droit ou d'une question d'intérêt général, qui concerne la collectivité nationale ou une collectivité régionale ou locale.

Exemples :

- Plaidoyer pour la reconnaissance de l'égalité des droits des femmes et des hommes ;
- Plaidoyer pour l'éducation effective des enfants en âge d'être scolarisés ;

Une revendication :

- définit un problème, mobilise autour de la question et exige sa résolution par les autorités concernées ;
- vise à faire pression pour que les autorités adoptent des mesures souhaitées ;

Caractéristiques d'un plaidoyer

- L'organisation
- Une action structurée et organisée.
- Un problème concernant un droit, l'intérêt commun.
- Un problème qui concerne toute une collectivité.
- La démarche de plaidoyer s'adresse aux décideurs et décideuses, c'est à dire les personnes et les institutions. qui peuvent prendre une décision par rapport au problème en question.
- L'élaboration d'un argumentaire susceptible d'influencer les décideurs et décideuses.
- La proposition de solutions.

Différentes approches de plaidoyer

Le plaidoyer peut être fait de trois manières différentes.

- Plaidoyer pour : en faveur d'un groupe de personnes,
- Plaidoyer avec : mené en collaboration avec le groupe de personnes concernées,
- Plaidoyer par : le groupe de personnes directement concernées agissant par lui-même et pour lui même.
- Pendant une campagne de plaidoyer, il peut s'avérer utile, selon le moment, d'utiliser un mélange de ces trois approches.

Grandes Phases d'un Plaidoyer

Un plaidoyer est constitué de **deux (2) grandes phases** :

- ✓ *La phase préliminaire de réflexion, qui comporte quatre (4) étapes; et*
- ✓ *La phase de mise en œuvre, qui comporte six (6) étapes.*

Différentes étapes de la phase préliminaire de réflexion

Cette phase préliminaire de réflexion et de préparation comporte quatre(4) étapes.

1. *L'élaboration de l'objectif de plaidoyer.*
2. *L'analyse de l'espace de décision.*
3. *L'analyse du réseau d'influence.*
4. *L'analyse des contraintes et opportunités de l'environnement.*

Première étape: Élaboration de l'objectif de plaidoyer

Qu'est ce qu'un but de plaidoyer ?

Le **but** est le sujet de votre effort de plaidoyer. C'est ce que vous espérez atteindre dans les 10 à 20 ans à venir.

Le **but de plaidoyer** peut être général. Par exemple, «diminuer la malnutrition des enfants pour une meilleure santé des enfants» ou «offrir une planification familiale sûre et efficace à toutes celles qui souhaitent prévenir une grossesse.» Votre **but** peut être votre vision.

- Votre **objectif** de plaidoyer est ce que vous voulez changer de combien et quand. Généralement, le délai pour un objectif de plaidoyer sera de 1 à 3 ans.
- Un **objectif** est une étape progressive et réaliste vers la réalisation d'un but plus général ou d'une vision. Il ne s'agit pas d'un but général (augmenter l'utilisation de la planification familiale au sein des couples).

Exemple

Objectifs de plaidoyer

- *Dans les deux prochaines années, démarrer un programme, sous les auspices de l'Etat, de fortification de sel en iode dans le but d'augmenter la capacité intellectuelle et de diminuer la mortalité néonatale.*

- Dans les deux prochaines années, augmenter de 25% le financement de la planification familiale.

Réflexions sur l'élaboration de l'objectif de plaidoyer

- Existe-il des données quantitatives et qualitatives qui permettent de démontrer que l'objectif du plaidoyer va améliorer la situation ?
- L'objectif est réalisable ? Malgré l'opposition qui pourra être rencontrée?
- Le groupe sera-t-il capable, s'il en a besoin, de trouver les ressources nécessaires (financières, matérielles, humaines) pour mener à bien la campagne de plaidoyer ?
- Le groupe a-t-il une assez bonne connaissance des individus clés et des organisations qui pourraient l'aider à atteindre les objectifs du plaidoyer ?
- Le groupe sera-t-il capable de développer des relations, des partenariats, des alliances ?

Une fois que le groupe aura répondu clairement à toutes ces questions, il lui sera beaucoup plus facile de rédiger un résumé de l'objectif de plaidoyer.

Evaluation de l'objectif

L'évaluation de l'objectif de plaidoyer et des différents éléments le composant permet de s'assurer de la validité de l'objectif, de sa pertinence, et du fait qu'il sera accueilli de la meilleure façon possible par les décideurs ou décideuses.

Evaluation : La méthode SMART (sigle en anglais)

Simple - Mesurable - Réalisable - Atteignable - Dans le Temps

Deuxième étape: Analyse de l'espace de décision

L'espace de décision du plaidoyer est l'ensemble des personnes et institutions qui peuvent avoir un impact, d'une part, sur la prise de décision recherchée le groupe et, d'autre part, sur la manière dont la décision va être prise.

Au cours de cette étape, le groupe va se pencher sur les trois (3) questions suivantes :

1. Processus décisionnel.
2. Moment de la prise de décision.
3. Identification des décideurs

Troisième étape : Analyse du réseau d'influence

Le réseau d'influence est l'ensemble des personnes et institutions qui pourraient influencer le décideur ou la décideuse dans la prise de décision.

Cette étape vise à déterminer quelles sont les personnes qui pourraient influencer les décideurs et décideuses dans le sens voulu par le plaidoyer.

Durant cette étape, le groupe va se pencher sur ces questions

1. Définition des acteurs et actrices clés.
2. Identification des acteurs clés.
3. Classification des acteurs clés.

Quatrième étape: Analyse des contraintes et opportunités de l'environnement

- Les opportunités sont l'ensemble des événements extérieurs qui peuvent favoriser le succès d'un plaidoyer.
- Les contraintes sont les menaces, les blocages, les circonstances défavorables qui peuvent entraver le bon déroulement du plaidoyer, donc empêcher d'atteindre le résultat fixé.

Cette étape clos la phase de réflexion.

Quatrième étape: Analyse des contraintes et opportunités de l'environnement (suite)

À cette étape, le groupe va analyser les deux (2) questions suivantes:

- Forces et faiblesses du groupe impliqué dans le plaidoyer.
- Opportunités et contraintes de l'environnement dans lequel va s'effectuer le plaidoyer.

Différentes étapes de la phase de mise en œuvre du plaidoyer

Cette phase de réalisation des actions de plaidoyer comporte six (6) étapes

1. Formulation du message de plaidoyer.
2. Choix des méthodes de communication.
3. Définition du public cible.
4. Élaboration des stratégies.
5. Élaboration du plan d'action.
6. Suivi et l'évaluation du plaidoyer.

Cinquième étape : Formulation du message de plaidoyer

Au cours de cette étape, le groupe va se pencher sur les trois (3) questions suivantes:

1. Contenu et forme du message.
2. Caractéristiques du message.
3. Différentes formes du message.

Sixième étape: Communication du plaidoyer

Durant cette étape, le groupe va se pencher sur les deux (2) questions suivantes:

1. Choix des méthodes de communication.
2. Creation d'un message rapide

Septième étape : Définition du public cible

Le public cible est l'ensemble des personnes que le groupe souhaite toucher avec une action.

Au cours de cette étape, le groupe va se pencher sur deux (2) questions :

1. Identification du public cible.
2. Analyse du public cible.

Huitième étape : Élaboration de stratégies

- Une stratégie est un ensemble d'activités planifiées qui a pour but de permettre d'atteindre un objectif fixé.

Neuvième étape : Élaboration du plan d'action

Un plan d'action est l'ensemble coordonné des stratégies et des actions, que le groupe souhaite mettre en œuvre pour influencer les décideurs et décideuses, afin qu'une décision soit prise dans le sens du plaidoyer.

Dixième étape : Suivi et évaluation

Au cours de cette étape, le groupe va se pencher sur deux (2) questions:

1. Suivi ou évaluation continue.
2. Évaluation finale.

ANALYSE DES RESEAUX D 'INFLUENCE

Le réseau d'influence est l'ensemble des personnes et institutions qui pourraient influencer le décideur ou la décideuse dans la prise de décision.

Facteurs contribuant au succès du plaidoyer

Deux types de facteurs peuvent influencer, négativement ou positivement, la conduite d'une campagne de plaidoyer :

1. des facteurs externes au groupe engagé ;
2. des facteurs internes au groupe concerné.

Facteurs externes au groupe

1. L'ouverture à la démocratie, économique et culturelle.
2. L'égalité sociale,
3. La décentralisation.
4. La démocratisation de l'accès aux médias.

Facteurs internes au groupe

- Capacité à définir un objectif de plaidoyer conforme à la vocation du groupe.
- Compréhension du contexte politique.
- Démocratie interne.
- Promotion du développement des ressources humaines.
- Transparence.
- Capacité à collecter et analyser des informations.
- Connaissance du fonctionnement des institutions étatiques.
- Capacité à construire ou à renforcer un réseau de relations.

- Capacité à mobiliser les ressources nécessaires (matérielles, financières, humaines).

LOBBYING

Définition de lobby et de lobbying

Etymologie : anglicisme. En anglais, *lobby* est un couloir, un vestibule. Vers 1830, en Angleterre, "lobby" désignait les couloirs de la Chambre des communes où les membres des groupes de pression pouvaient venir discuter avec les parlementaires.

Un **lobby** est un **groupe de pression** qui tente d'influencer les lois, les réglementations, l'établissement des normes (industrielles par exemple), les décisions..., pour favoriser ses propres intérêts, économiques en général.

Un lobby peut être un regroupement plus ou moins formel d'acteurs qui partagent des intérêts communs ou qui appartiennent à un même secteur d'activité professionnelle. On parle aussi de **groupe d'intérêt** ou de **groupe d'influence**.

DEFINITION

- Le **lobbying** désigne la pratique de ces pressions et de ces influences qui s'exercent sur des hommes politiques, sur des pouvoirs publics et, plus largement, sur des décideurs.

Le lobbying est un mode d'action discret et souvent indirect, par opposition aux manifestations de masse, notamment syndicales, qui mobilisent un grand nombre de personnes.

- Un **lobby** est un **groupe de pression** qui tente d'influencer les lois, les réglementations, l'établissement des normes (industrielles par exemple), les décisions..., pour favoriser ses propres intérêts, économiques en général. Un lobby peut être un regroupement plus ou moins formel d'acteurs qui partagent des intérêts communs ou qui appartiennent à un même secteur d'activité professionnelle.
On parle aussi de **groupe d'intérêt** ou de **groupe d'influence**.

Exemples des différentes formes que peut prendre le lobbying :

- Connaissance des circuits décisionnels,
- Information des décideurs,
- Etablissement de relations à haut niveau,
- Constitution de réseaux,
- Apport d'expertise,
- Participation à des groupes d'études,
- Organisation de conférences, de visites,
- Rédaction d'amendements à un projet de loi...

Qu'est-ce que le lobbying ?

C'est le fait de pratiquer quasi professionnellement le lobby. Plus clairement, se sont constitués des "cabinets de lobbying" qui emploient des spécialistes, économistes, juristes, qui se mettent au service de tel ou tel groupe.

Le lobbying permet d'établir la communication entre ceux qui prennent les décisions, c'est-à-dire dans le jargon de l'économie politique moderne, les "décisionnaires", et ceux qui sont concernés à premier chef par les décisions qui seront prises.

Le lobbying serait peut-être la version moderne des syndicats avec en moins, bien sûr, la dimension sociale de ces derniers, puisque le lobbying ne poursuit que des objectifs économiques.

Pratiquer le lobbying est une véritable profession qui exige des qualités de communication et des compétences techniques, c'est sans doute pour cela que s'est créé un nouveau mot, lui aussi directement calqué de l'anglais, le mot "lobbyiste" pour désigner ces nouveaux techniciens de l'économie politique.

Le lobby dans un sens plus courant, c'est aussi ce qu'on peut appeler un "groupe de pression" qui exerce une véritable influence sur la politique suivie (le lobby des camionneurs aux États-Unis).

Attention

Ce n'est pas de la corruption mais de la "pression", c'est-à-dire qu'on reste dans les limites de la légalité. Le mot suppose donc une sorte de collectivité professionnelle (plus rarement ethnique) rassemblée pour défendre un intérêt commun et jouissant d'un certain pouvoir économique et donc d'une force de pression sur le gouvernement.

En France, le lobbying a une connotation péjorative et suscite la méfiance car on y voit avant tout une influence **corporatiste**.

Aux États-Unis, c'est une forme d'action reconnue, les entreprises faisant de plus en plus souvent appel à des **lobbyistes professionnels**.

Le lobbying contribue à creuser le fossé entre les nantis et les plus démunis et constitue une menace pour la **démocratie**. C'est une activité très onéreuse que seules les grandes multinationales peuvent mettre en œuvre de manière systématique. Pour y faire face,

les [associations](#) (ONG, [altermondialistes](#), consommateurs, [citoyens](#)...) commencent à coopérer et à mettre en commun leurs moyens.

Les avantages et risques du Lobbying/Plaidoyer

- **Le Lobbying/Plaidoyer facilite la participation active et une prise en compte des préoccupations des communautés dans les décisions et actes politiques.** Il permet de susciter un éveil de conscience au niveau des bénéficiaires et développe un partenariat plus équitable entre les décideurs et les communautés.
- **Dans un processus de Plaidoyer/Lobbying, les acteurs de la société civile peuvent recourir à deux méthodes différentes.** Le Lobbying est utilisé pour des solutions « gagnant/gagnant ». Si cette démarche n'aboutit pas, le recours au plaidoyer, devient incontournable afin d'exercer la pression sur les décideurs.
- **Les deux dynamiques peuvent également faire l'objet d'un sacré dosage, en fonction de la « ligne rouge », autrement dit, le point en deçà duquel, le plaidoyer/lobbyist devient « perdant ».**
- Elargit votre base de soutien ; vous pouvez gagner ensemble ce que vous ne pouvez pas gagner tout seul.
- Apporte une sécurité aux efforts de plaidoyer et une protection aux membres qui ne peuvent pas prendre l'action tout seul.
- Multiplie les ressources existantes en les regroupant et en déléguant le travail à d'autres personnes du groupe.
- Augmente les ressources financières et programmatiques pour une campagne de plaidoyer.
- Prend de votre temps pour d'autres tâches ; peut prendre trop de temps des tâches organisationnelles régulières.
- Peut vous forcer à faire des compromis dans votre position face à certaines questions ou tactiques.
- Peut vous demander de vous soumettre à des organisations plus puissantes. Le pouvoir n'est pas toujours distribué également entre membres de groupes de pression ; les organisations plus grandes ou plus riches peuvent avoir plus de voix dans la décision.

La position et les caractéristiques du Lobbyist/ Plaidoyist

- **Le lobbyist est à l'interface des deux parties, il représente les intérêts des groupes marginalisés, comprend les contraintes des décideurs, se profile comme un bon intermédiaire et donc, bon négociateur devant avoir les caractéristiques suivantes :**
- Communicatif (écoute, persuasion, éloquent..) et sociable ;
- Connaître bien les processus de décision et avoir l'esprit d'analyse ;
- Reconnaître et exploiter les contacts intéressants, nouer des alliances
- Reconnaître les motifs qui animent les gens et la maîtrise de soi ;
- Créatif/imaginatif ;
- Sens élevé de la conciliation ;
- Prompt à saisir les opportunités.

LES ÉTAPES MAJEURES DU LOBBYING/PLAIDOYER

Expression de besoins par l'organisation partenaire

Sidy NDIAYE Consultant /Formateur

- Une fois le besoin exprimé par l'organisation- partenaire par rapport au renforcement des capacités d'intervention de ses membres sur le Plaidoyer/Lobbying, l'organisation entre en discussion avec celle-ci sur le trajet à suivre et qui se structure généralement autour des étapes ci-dessous décrites.

Vision et mission : Formulation/Commentaire

- Comme préalable, l'organisation doit commenter davantage sa vision et sa mission, au cas où celles-ci existeraient et dans le cas échéant, il s'agira de les formuler afin de mieux recentrer les débats et de canaliser les réflexions des membres de l'organisation.

Description et compréhension du contexte

- Le processus passe au préalable par l'étude de contexte afin d'aider l'organisation-partenaire à mieux comprendre les réalités politiques, économiques, sociales, culturelles, etc. aux niveaux macro, méso et micro, en fonction de ses domaines d'intervention.

Approche FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces)

Il s'agit de mettre en exergue les **opportunités et les menaces** liées à l'environnement afin que le partenaire puisse clairement définir les forces qu'il possède pour mettre à profit les opportunités et les faiblesses organisationnelles sur lesquelles il doit impérativement agir pour minimiser voire endiguer les menaces liées à l'environnement

A partir de l'analyse du contexte, l'organisation- partenaire répertorie les problèmes ou les insuffisances qui caractérisent le contexte sous-régional, national ou local, en fonction de sa vision et de sa mission.

Les activités sont ensuite priorisées en fonction des préoccupations de la structure-partenaire en tenant compte de ses forces et des faiblesses devant faire l'objet de renforcement des capacités, du programme d'action gouvernemental, du calendrier officiel ou officieux, pour l'élaboration et la validation des textes législatifs et réglementaires, autrement dit, des opportunités et menaces.

Formulation des messages-processus dynamique et itératif

- Par rapport aux actions pouvant faire l'objet de Lobbying, les commentaires et réactions des décideurs sont identifiés, analysés au peigne fin et pris en compte dans l'élaboration des messages qui leur (décideurs) sont destinés.

NEGOCIATION

- La **négociation** est la recherche d'un accord, centrée sur des intérêts matériels ou des enjeux quantifiables entre deux ou plusieurs interlocuteurs (on ne négocie pas avec soi-même, on délibère), dans un temps limité.

Cette recherche d'accord implique la confrontation d'intérêts incompatibles sur divers points (de négociation) que chaque interlocuteur va tenter de rendre compatibles par un jeu de concessions mutuelles.

- ✓ La négociation peut aboutir à un échec ou à un accord. Dans ce dernier cas, une négociation qui se déroule en mode coopératif conduit généralement à un accord dans lequel les deux parties s'estiment gagnantes (**gagnant-gagnant**). En revanche, si la négociation se déroule en mode compétitif ou distributif, l'accord risque d'être **gagnant-perdant** et instable, voire **perdant-perdant**.

- Autrement dit, la qualité d'un accord dépend autant, voire plus, de ses conséquences à terme sur les relations des protagonistes que des gains obtenus.

L'accord résultant d'une négociation sera le plus souvent formalisé par :

- un contrat (domaine économique),
- un traité (domaine politique),
- un « accord » ou
- une convention (domaine social, par exemple ;,
- un compromis,
- un arrangement,
- un accommodement,
- un consensus

La négociation peut aboutir à un échec ou à un accord. Dans ce dernier cas, une négociation qui se déroule en **mode coopératif** conduit généralement à un accord dans lequel

- les deux parties s'estiment gagnantes (**gagnant -gagnant**).

En revanche, si la négociation se déroule en **mode compétitif** ou **distributif**, l'accord risque d'être **gagnant - perdant** et instable, voire **perdant -perdant**

Autrement dit, la qualité d'un accord dépend autant, voire plus, de ses conséquences à terme sur les relations des protagonistes que des gains obtenus.

Exemples de causes d'échec d'une négociation :

- Positions des interlocuteurs inconciliables (l'un d'eux a atteint son point de rupture, c'est-à-dire un niveau de concessions tel qu'il ne peut concéder plus).
- Manque de temps.

Type de négociation

- Syndicale
- Politique
- Commerciale
- Économique
- Sociale
- etc

❖ **Palabre** : mode de discussion pour trouver un accord collectif ou entre deux parties, avec un *sage* pour conduire les débats

❖ **Marchandage** : discussions pour obtenir ou vendre quelque chose au meilleur prix. En fait c'est une négociation comportant un seul point (de négociation), le prix. Discussion qui n'intègre en général qu'une seule variable (le prix ou le délai). Dans le marchandage, il y a en général deux perdants puisque les parties vont devoir faire des concessions sur la seule et unique variable de discussion sans se laisser l'opportunité d'échanger en faisant entrer d'autres variables dans la discussion.

La différence fondamentale entre marchander et négocier est qu'en négociation on s'oblige à faire entrer de suite plusieurs variables dans la discussion.

Médiation : implique la présence d'un tiers neutre, impartial, indépendant, garantissant des règles de fonctionnement et de communication, notamment de confidentialité, convenues avec les parties. Toutefois, en médiation, la négociation qui en découle est de nature contributive, c'est-à-dire que les parties vont passer un accord avec une préoccupation de durabilité, retenant l'hypothèse d'un retour devant le médiateur en cas de difficulté.

Techniques de négociation et gestion de conflit

La capacité à négocier est une aptitude très importante chez un leader. Les personnes avec qui vous négociez comprennent : les bailleurs de fonds, les partenaires du projet, les autorités nationales et locales, les consultants extérieurs, autres.

Approche de la négociation

- Une approche très courante de négociation est celle qui dit 'Je veux obtenir ce pour quoi je suis venu, je veux gagner la négociation, et si je gagne l'autre partie aura perdu'. Cependant, cette approche gagne-perd n'est pas judicieuse à long terme. Gardez toujours à l'esprit que :
- Vous devrez sans doute continuer à travailler ou à négocier avec l'autre partie après la première phase de négociation.
- Votre comportement actuel déterminera les attentes vis-à-vis de votre comportement futur.

Aussi vaut-il mieux opter pour une situation gagne-gagne.

- **Gagne-gagne**

C'est la situation dans laquelle les deux parties obtiennent au moins partiellement ce qu'elles veulent. En réalité, cela signifie probablement que les deux parties sont satisfaites du résultat des négociations. Elles n'ont sans doute pas tout ce qu'elles avaient demandé initialement, mais toutes deux reçoivent quelque chose. Personne ne se sent volé ou dupé.

- **Gagne-perd**

C'est la situation classique décrite plus haut - s'il y a un gagnant, alors, par définition, il y doit y avoir un perdant. C'est souvent l'approche que choisissent les gens en négociation.

- **Perd-perd**

Si les deux parties sont déterminées à ne pas laisser l'autre gagner, elles peuvent toutes deux finir par ne pas atteindre leur objectif. Ceci peut souvent arriver quand les deux parties adoptent une approche de négociation perd-gagne et sont peu motivées par les résultats, les deux étant plutôt déterminés à ne pas céder. Perd-perd peut aussi être une attitude choisie par les deux parties impliquées dans une affaire contestée.

. Préparation des négociations

- Fixer des objectifs claires
- Anticipez les réclamations et les réactions de l'autre partie
- Développez une stratégie

Le processus de négociation

- Vous pouvez diviser le processus de négociation en :
- 1 [Préparation](#) des négociations
- 2. Discussion du problème
- 3. Proposition de solutions
- 4. Négociation d'un compromis
- 5. Finalisation / Accord

Pendant la négociation, vous devez vous préparer à

- Vous présenter (ainsi que les membres de votre équipe).
- Définir les règles de la rencontre (pourquoi cette rencontre, pour quelle durée, qui parlera en premier, etc.).
- Présenter votre opinion sur les questions à aborder.
- Obtenir une séance d'information sur l'opinion de l'autre partie.

Si vous négociez en tant qu'équipe, vous devez aussi décider :

- Qui dirigera la discussion ?
- Qui vérifiera que tout est bien compris (vérifier les faits) ?
- Qui posera des questions ?
- Qui répondra aux questions de l'autre partie ?

- Qui s'attachera à réduire les tensions et à montrer de l'intérêt pour les autres participants?
- Qui prendra des notes ?

Caractéristiques d'un bon négociateur

- **PLEIN DE RESSOURCES, PATIENT et FERME**
- **Plein de ressources.** Les bons négociateurs doivent être capables de gérer beaucoup d'informations, constamment en évolution, et d'incertitude. Que les choses soient décidées et résolues de suite n'est pas normalement la façon de tirer le meilleur d'une situation. C'est pourquoi, il est utile de savoir survivre dans des situations pour lesquelles vous ne savez pas trop ce qui va arriver. C'est là qu'une aptitude à penser et répondre rapidement devient importante.
- **Patient.** Les négociateurs doivent être patients, principalement parce qu'une approche mécanique tranchante n'a qu'un effet limité et de courte durée. Pousser ou forcer l'autre négociateur vers une solution peut le conduire à s'entêter ou à ne pas bouger. L'attirer vers une solution risque de prendre du temps, demande plus de tolérance et de persistance, mais offre plus de chances d'atteindre un résultat satisfaisant et durable.
- **Ferme.** Les négociateurs doivent être fermes car il peut être nécessaire de devoir tenir sa position face à des négociateurs agressifs ou mécaniques. Il est important d'être sûr des résultats souhaités et des concessions que l'on est prêt à faire afin d'atteindre l'objectif. Vous devez aussi connaître le point au-delà duquel vous êtes prêt à rompre - le point au-delà duquel vous cessez les négociations parce que vous n'êtes pas prêt à accepter les termes exigés.

5^e Partie

RESEAU

Définition

- Qu'est ce qu'un réseau ?

- Un réseau est composé d'individus ou d'organisations prêts à s'aider les uns les autres ou à collaborer.

Est-ce que vous bénéficiez du réseau ? Comment le réseau pourrait-il aider votre plaidoyer ?

- Il n'existe pas de règles pour la mise en place de réseaux car votre style sera aussi unique que votre personnalité et dépendra de la relation que vous avez avec chaque personne dans votre réseau. Sachant cela, il existe quatre grandes étapes pour vous aider à démarrer votre travail de mise en place de réseaux pour le plaidoyer. Ces étapes sont expliquées ci-dessous.

Mise en place de votre réseau de plaidoyer

Etape 1 :

Qui devrait faire partie de votre réseau ?

Il est bon que vous connaissiez les personnes et les organisations qui cherchent à atteindre les mêmes objectifs que vous. N'oubliez pas non plus d'inclure les personnes qui peuvent influencer les décideurs dans votre réseau et, si possible, les décideurs eux-mêmes.

Enfin, restez vigilant à identifier et prendre en compte tous ceux qui peuvent vous aider.

Etape 2 :

Comment pouvez-vous rencontrer les éventuels membres du réseau ?

Il est important d'établir dès le départ des relations ouvertes reposant sur la confiance. Voici certaines manières de commencer à instaurer un climat de confiance avec les gens :

- partager l'information avec eux ;
- collaborer à des projets d'intérêt mutuel ;
- assister à leurs réunions et les inviter à assister aux vôtres ;
- les aider à réaliser des projets spéciaux ;
- les aider à faire des présentations spéciales de leur travail.

Etape 3 :

Comment les intéressez-vous à votre objectif de plaidoyer ?

Une fois que vous les connaissez mieux, discutez de l'idée/objectif avec eux. Soyez ouvert à leurs suggestions et idées ; il est bon que d'autres sentent que l'idée est également un peu la leur, car lorsqu'ils sont «d'accord» et pensent que l'objectif leur appartient, ils seront bien plus intéressés à vous aider.

Etape 4 :

Comment peuvent-ils vous aider ?

Lorsque vous êtes prêt, demandez-leur de faire quelque chose de *spécifique* pour vous aider à atteindre votre objectif. Commencez par quelque chose de petit, par exemple, «Pourriez-vous mentionner au patron que vous avez entendu parler de cette idée et que vous pensez qu'elle est bonne.»

Lorsque votre relation s'affermi, vous pouvez leur demander d'en faire plus, par exemple, «Pourriez-vous essayer de nous faire rencontrer le patron et présenter ensemble la proposition ?» Mais rappelez-vous que c'est une allée à deux voies et que plus ils feront pour vous, plus ils vous demanderont de faire pour eux.

AVANTAGES RESEAU

- Elargit votre base de soutien ; vous pouvez gagner ensemble ce que vous ne pouvez pas gagner tout seul.
- Apporte une sécurité aux efforts de plaidoyer et une protection aux membres qui ne peuvent pas prendre l'action tout seul.
- Multiplie les ressources existantes en les regroupant et en déléguant le travail à d'autres personnes du groupe.
- Augmente les ressources financières et programmatiques pour une campagne de plaidoyer.
- Renforce la crédibilité et l'influence des campagnes de plaidoyer ainsi que les membres individuels des **groupes de pression**.
- Vous aide à mettre en place un nouveau leadership.
- Vous aide pour les réseaux individuels et organisationnels.
- Elargit la portée de votre travail.

INCONVENIENTS

- Prend de votre temps pour d'autres tâches ; peut prendre trop de temps des tâches organisationnelles régulières.
- Peut vous forcer à faire des compromis dans votre position face à certaines questions stratégiques.
- Peut vous demander de vous soumettre à des organisations plus puissantes. Le pouvoir n'est pas toujours distribué également entre membres de groupes de pression ; les organisations plus grandes ou plus riches peuvent avoir plus de voix dans la décision.
- Votre travail ne sera pas toujours forcément reconnu. Parfois, c'est le groupe de pression dans son entier qui est reconnu plutôt que les membres individuels. Toutefois, des groupes de pression bien gérés devraient également faire connaître leurs membres autant que possible.
- Si le groupe de pression se sépare suite à des problèmes, cela peut nuire aux efforts de plaidoyer de chacun car la crédibilité de tous les membres en souffre.

Etablir des alliances, créer un réseau

- Pour réussir un plaidoyer, il est indispensable de former des alliances, qui permettent d'unir les forces, de mieux se compléter et d'avoir un effet de levier plus important.

Les étapes suivantes sont nécessaires :

Pour établir les alliances :

1. Identifier les alliés potentiels

✓ Personnes physiques: Conseiller municipal ou rural intéressé par les questions sociales et la coopération Nord/Sud ; anciens coopérants ; journalistes de la presse écrite, de la radio/TV ; etc.

✓ Personnes morales: syndicats de travailleurs et comités d'entreprises (dans les entreprises où

Travaillent les immigrés) ; associations de solidarité Nord/Sud, etc. ; associations de jeunesse ; groupes religieux ; etc.

2. Etudier ces alliés potentiels pour mieux les connaître (nom, fonctionnement, orientation, siège, domaines d'activités, expériences etc.)

3. Rencontrer les alliés potentiels pour les intéresser à l'objectif du plaidoyer, leur fournir un dossier précis, les mettre en relation avec les dirigeants de l'association ou du groupe.

4. Définir les responsabilités et rôles de chaque allié. Qui fera quoi ?

Par exemple : article dans la presse locale sur le travail et les objectifs de l'association des travailleurs immigrés ; émission sur une radio locale ; stand de l'association à la fête locale ; rencontre avec le maire, avec le président du Conseil Rural ; aide pour la préparation d'un dossier de financement; etc.

Il s'agit ici de construire un réseau d'appui multiple et efficace.

5. Gérer et entretenir les alliances : faire appel aux principes clés du travail en équipe

Glossaire

Auto-évaluation

Fait de revoir ou d'examiner le statut ou le processus de votre propre projet ou activité, par exemple le plaidoyer, sans assistance de l'extérieur.

But

Le sujet de votre activité de plaidoyer. C'est ce que vous espérez atteindre dans les 10 ou 20 années à venir.

Cible

But ou groupe spécifique qui devrait être atteint. Un groupe cible est un ensemble particulier de personnes ayant les mêmes caractéristiques devant être atteint. Un message cible présente l'information de manière spéciale pour attirer l'attention d'un groupe particulier de personnes.

Communiqué de presse

Brève description d'un événement, d'un projet ou d'une étude de recherche qui est remise au média aux fins de diffusion ou de publication.

Conférence de presse

Réunion avec les médias pour discuter d'une position, décision ou action et pour répondre aux questions des journalistes à propos de cette position, décision ou action.

Consensus

Accord entre un groupe diversifié de personnes ou d'organisations.

Contribution en nature

Don de temps, d'expertise, de locaux ou de produits. Il peut s'agir de l'espace nécessaire pour un bureau ou d'un déjeuner offert pour une réunion, de fournitures de bureaux, d'assistance technique ou de soutien administratif occasionnel.

Critère

Questions ou normes utilisées pour mesurer les progrès faits vers la réalisation d'un but ou pour comparer des objectifs différents.

Décideur

Une personne qui a l'autorité nécessaire pour créer ou changer des politiques, programmes ou lois aux niveaux communal, organisationnel ou gouvernemental.

Enchère

Technique d'appel de fonds visant à vendre des objets ou services donnés. Les gens lancent des offres de prix pour tel ou tel objet et celui qui a la meilleure proposition l'emporte et achète l'objet. L'argent mobilisé moins les dépenses encourues représente la marge bénéficiaire du groupe qui a organisé l'événement.

Frais généraux

Dépenses de fonctionnement fixes d'une organisation qui sont ajoutées à un budget pour permettre aux organisations de fonctionner. Les frais généraux englobent les loyers, les services, le matériel, les fournitures et les communications.

Groupe de pression

Un groupe d'organisations travaillant ensemble de manière coordonnée pour atteindre un but commun.

Media

Système organisé pour apporter l'information au public par le biais de la télévision, de la radio, des journaux, des revues, des bulletins, etc.

Message

Enoncé qui vise à informer, persuader ou motiver un public.

Objectif

Etape définie et progressive vers la réalisation d'un but. Un objectif de plaidoyer vise à changer les politiques, les programmes et les positions de gouvernements, d'institutions ou d'organisations se rapportant au but ou à la réalisation de ce but.

Parties concernées

Personnes ou groupes qui sont intéressés ou préoccupés à propos de la question ou du problème.

Plaidoyer

Une action visant à changer les politiques, positions ou programmes d'une institution, quelle qu'elle soit.

Politique

Directives d'action, de conduite ou de réglementation décidées par un gouvernement, une entreprise ou une institution dont le but est d'influencer ou de déterminer les décisions ou les procédures.

Processus officiel

La procédure décisionnelle officielle qui doit être suivie pour changer une politique, telle que stipulée par la loi ou la politique organisationnelle consignée dans un document.

Public

Une personne ou des gens auxquels sont transmis les informations et auxquels s'adressent les messages.

Public primaire

Décideurs qui ont le pouvoir d'influencer directement le changement nécessaire pour que votre objectif puisse être atteint.

Public secondaire

Personnes et groupes qui peuvent influencer les décideurs (ou public primaire). Les opinions et les actions de ces "personnes influentes" sont importantes pour atteindre l'objectif du plaidoyer dans la mesure où elles affectent les opinions et les actions des décideurs.

Réseau

Personnes ou organisations prêtes à s'entraider ou à collaborer pour atteindre un but commun.

Réunion ouverte

Réunion à laquelle peuvent assister toute personne ou toute organisation.

Sit in

Forme de protestation où les gens se rassemblent dans un endroit particulier (par exemple, un bureau ou une cour de justice, etc.) et refusent de partir tant que leurs demandes ne sont pas entendues ou satisfaites.

Thème

Sujet intéressant ceux responsables du plaidoyer ou ceux qui doivent prendre les décisions.