

Introduction

Apprendre à s'associer mobilise la conscientisation des savoirs en action qui permettent de croiser les connaissances et les expériences, de mettre en commun et de partager des pratiques : pour communiquer il faut savoir travailler sur les représentations, pour coopérer il faut savoir travailler sur les interactions sociales, ainsi que choisir des principes d'intervention sociale et politique pour projeter des changements et pour conduire les actions. Apprendre collectivement suppose supporter affectivement l'engagement et la mobilisation dans un groupe d'appartenance: accepter une dynamique identitaire pour élaborer l'action à plusieurs, pour accepter les questionnements critiques mutuels, pour oser être force de propositions et pour adhérer au projet co-construit. Les prises de décisions nécessitent de dialoguer dans le groupe: de ses pratiques, de ses légitimités, de ses statuts pour dire son point de vue, de ses peurs face au changement ou à l'implication dans des responsabilités, de ses ressentiments face au manque de reconnaissance.

La conduite de projets d'animation demande des savoir-faire d'analyse et de diagnostic pour identifier les dysfonctionnements, et pour percevoir les besoins: la demande sociale et la commande institutionnelle. Pour valoriser les potentialités et les identités, les compétences méthodologiques consistent à chercher, traiter et partager l'information, à exercer une pensée critique et créative pour prendre des décisions éclairées, à conduire un projet en planifiant et en évaluant grâce à une collaboration de groupe. Les valeurs de l'Éducation populaire s'incarnent dans une vie associative dont le type d'organisation est l'enjeu des intentionnalités éducatives et communautaires. Un collectif ou une communauté en apprentissage, ce sont des adultes et des enfants qui se côtoient dans un espace commun (équipement ou quartier), qui partagent des finalités et des intérêts et qui sont volontaires pour s'organiser autour d'un projet concret. La notion de projet est basée sur un besoin de savoir pour agir et partager: des savoirs pour être mobilisé dans le temps libéré et communautaire, pour pratiquer des compétences d'autogestion, et pour apprendre à conscientiser sa place au monde et renforcer son

émancipation.

L'association peut être simplement un collectif pour mettre des intérêts en commun et qui sert à s'auto-organiser. Le collectif peut se satisfaire de ses activités pour se construire, avec des jeux et des stratégies en fonction des intérêts, des besoins de consommation et des opportunités de pouvoir.

L'animation socioculturelle a pour cible une tranche bien définie de la population pour laquelle elle veut contribuer à changer positivement un aspect précis de sa vie. Pour cela, l'Animateur socioculturel implique le plus possible chacun des membres pour que chacun donne de son énergie et de sa contribution pour atteindre les objectifs de cette action commune en vue du changement.

Cependant, parfois certains aspects de ce changement tant désiré dépendent de certains préalables en amont. Il faut alors repérer les différents degrés supérieurs qui peuvent conditionner un tel changement. C'est le cas des lois ou encore de différents processus de décisions strictement liés à l'action à entreprendre.

Pour cela, il faut influencer les décideurs et tous ceux qui ont une portion de pouvoir pour faciliter le changement voulu. Il s'agit d'attirer l'attention de différents responsables sur une question particulière en faveur une population donnée.

En République démocratique du Congo le concept de lobbying est apparu en plein jour dans le cadre de la fin du deuxième mandat constitutionnel du président Kabila. C'est alors la presse a commence à publier des articles sur les différentes actions de lobbying entreprises par le pouvoir, soit pour "soigner son image", soit pour obtenir soutien et protection des puissants. Dans ce context une vraie competition de lobbying s'est ouverte entre d'une part Kabila qui tentaient de "rester" et d'autre part les autres prétendants présidentiels à l'instar de Moise Katumbi. Des montants colossaux d'argent ont été verses à des cabinets de lobbying américains et israéliens pour ces causes. Cependant, comme

on peut bien le comprendre, le jeu d'influence ou la recherche du soutien au niveau international à travers un processus de communication stratégique qui implique tout un réseau, a toujours accompagné la marche de tout pouvoir dans notre pays. Le fait qu'on en parle seulement maintenant ne signifie pas que le phénomène est nouveau.

Par ailleurs le processus de changement poursuivi à travers plusieurs projets de développement dont les organisations non gouvernementales sont les initiateurs et les réalisateurs implique toujours une action de plaidoyer à plusieurs niveaux pour obtenir les dispositions et le cadre legal adéquat pour sa réalisation. Il est vrai que l'activité des ONGs a connu une grande croissance ces dernières années (du fait de différents besoins et nécessités de changement sur terrain), cependant le plaidoyer a toujours été une activité intimement liée à cette action. Ici aussi, il convient de dire que ce n'est pas non plus une réalité neuve.

Chapitre premier: Présentation générales

Avant d'entrer dans le vif de l'étude sur la théorie et la pratique du lobbying et du plaidoyer, il convient d'effleurer la compréhension de certaines notions. Ceci nous permettra de saisir dès l'abord le contour des détails que nous verrons tout au long du parcours. C'est une manière de nous mettre dans le contexte et de comprendre le cadre de ces deux procédures en tant que partie d'une pratique communicationnelle aux multiples facettes.

1.1. Registres de la communication

A la base, la communication d'information sert de lubrifiant pour faire passer des messages, décisions et innovations tenus pour préalablement "ficelés" : on veut que l'interlocuteur les connaisse (information), les comprenne (explication), les applique (instruction), y adhère (conviction)... Autrement dit, pour éclairer, persuader ou soumettre un interlocuteur, on va transmettre des données ou des connaissances, des renseignements ou des ordres...

Plus élaborée, la communication d'influence, se pose en carburant pour faire changer nos messages, décisions et innovations. Alors que la réclame se bornait à informer sur les produits, la publicité veut agir sur les motivations des clients, les conditionner et influencer leurs choix; alors que les relations publiques visaient à informer ou convaincre des "décideurs" ou supposés tels, le lobbying veut influencer des processus qui produisent des décisions; etc. Autrement dit, pour créer, infléchir ou contrer des messages, décisions ou innovations tenus pour malléables, on va tenter de modifier des comportements d'acteurs -individuels et collectifs- par une action sur certains processus -psychiques et politiques- qui orientent leurs relations.

Encore plus élaborée, la communication stratégique est par surcroît un comburant pour faire fonctionner ces processus et quelques autres,

notamment des processus organisationnels ou institutionnels. Fonctionnement d'autant plus important et délicat que la frontière s'estompe entre processus décisionnels et coopératifs: ceux-ci contribuent à ceux-là, ceux-là évoluent pour mieux alimenter ceux-ci... S'y ajoutent les éventuelles interférences de processus techniques, par exemple dans des démarches coopératives de type Web 2.0. En résumé, la communication devient alors le passage obligé pour élaborer des messages, décisions et innovations qui soient fiables et pérennes parce que reconnus pertinents et légitimes par les intéressés. Autrement dit, des messages, décisions et innovations appropriables et appropriés...

On distingue trois registres de la communication: la communication de persuasion, la communication d'influence et la communication stratégique.

1) **La communication de persuasion** s'adresse aux idées de l'interlocuteur, supposées déterminer objectivement ses comportements, eux-mêmes supposés "rationnels". Sous-entendu: quand il aura compris, il fera "comme il faut"... Généralement, elle s'exerce directement dans la relation entre l'émetteur et la cible: on agit par le discours sur son discours, dont l'évolution traduira l'évolution de ses choix, de ses décisions, de ses actes.

Quelques exemples courants

- la publicité de type réclame ou hard selling, qui vise à augmenter les ventes en délivrant une information pour faire connaître l'existence du produit, ses performances, son prix...
- la plaidoirie de l'avocat, qui tend à démontrer que son client a raison...
- la profession de foi politique, qui s'emploie à convaincre l'électeur que le candidat est le meilleur...

Cette communication est très prisée - comme s'il suffisait d'énoncer une vérité ou une règle pour qu'elle soit acquise. Mais elle peut s'avérer peu efficace, voire contre-performante, car dans bien des situations complexes, plus on essaie de persuader, plus on finit par dissuader.

2) **La communication d'influence** s'intéresse plus largement aux motivations individuelles et relationnelles de l'interlocuteur, à ce qui le fait courir, particulièrement au plan psychique (envies personnelles, plaisir, angoisses, image...) et au plan politique (objectifs sociaux, pouvoir, sécurité, image...). Sans exclure la persuasion directe, elle s'exerce plus indirectement, en agissant avant tout par et sur des processus psychiques et politiques qui sous-tendent la relation - par exemple par la séduction ou la manipulation, sur des désirs ou des relations de pouvoir:

- la publicité suggestive fondée sur le charme, la puissance, l'image, le rêve...
- une émission de télévision complaisante visant à rendre le cerveau humain disponible pour d'autres messages...
- les faveurs - ou perspectives de faveurs, éventuellement illusoire - promises par le candidat...
- le détour par un tiers influent en lobbying classique...
- les diversions médiatiques au service d'un système politique

Ces ressorts élémentaires trouvent leurs limites quand on s'élève sur la pyramide de Maslow, individuellement ou collectivement... En démocratie, la pédagogie contribue à cette élévation. Contrairement à la démagogie, qui vise la régression - par exemple en jouant sur la peur (de l'étranger, du terroriste, du voleur, du libre-penseur déviant, du jeune...) pour favoriser des manipulations sur fond de diversion sécuritaire ou poujadiste.

3) **La communication stratégique** appréhende l'ensemble de ces données objectives et subjectives, ainsi que bien d'autres paramètres qui caractérisent les processus collectifs complexes et les projets qu'ils produisent. Non seulement des processus décisionnels, mais aussi des processus coopératifs, associés à l'émergence ou à l'évolution de problématiques aussi variées que l'éclatement de la décision, le rôle de la

société civile ou du soft power, l'évolution de la gouvernance ou du smart power, l'émergence de partenariats évolués ou de réseaux assembleurs.

La communication stratégique est une démarche organisée destinée à maîtriser les opportunités et contraintes externes par une approche prospective et stratégique de l'information et des relations. Elle comporte quatre grandes composantes complémentaires et indissociables :

- **Le lobbying** consiste à exercer ou à parer une influence, directe ou indirecte, destinée à obtenir, infléchir ou entraver une décision (pas nécessairement institutionnelle), une norme, un projet, un courant de pensée, une tendance...
- **L'intelligence stratégique** vise la maîtrise globale des flux d'information en vue de l'action. Elle inclut non seulement la veille technologique ou concurrentielle, mais plus largement l'acquisition et le traitement d'information de caractère stratégique, y compris relative aux systèmes et acteurs.
- **La relation partenariale** tend à inscrire l'expression de ses propres objectifs dans la *culture* ou la *logique* des partenaires, de leurs actions, de nos projets communs... Pour paraphraser Saint-Exupéry, elle dépasse l'habituelle négociation "gagnant-gagnant", où *l'on se regarde l'un l'autre*, car il s'agit de *regarder ensemble dans la même direction*.
- **La stratégie de présence** situe l'ensemble des relations concernées dans une perspective cohérente et ouverte. Elle combine présence *auprès* (relations techniques, commerciales et institutionnelles "classiques") et *au sein* d'une institution ou d'un système (participation aux instances, contribution aux travaux, actions, projets...).

Du fait des particularités de chacun de ces registres de communication, les diverses démarches ou méthodes seront plus ou moins efficaces selon le contexte. La dialectique sera particulièrement efficace en communication de persuasion. Sa maîtrise restera nécessaire en communication d'influence - selon des modalités différentes, car il ne s'agit plus ici de "convaincre au premier degré" - mais une action indirecte

par/sur les processus relationnels pourra être beaucoup plus déterminante. En communication stratégique, de la même façon, l'une et l'autre céderont le pas à la vision prospective. Ainsi, l'art de communiquer en situation complexe suppose non-seulement une maîtrise de différents vecteurs, mais surtout une aptitude à élaborer une alchimie subtile qui combine - sans les mélanger - des vecteurs distincts sur des registres différents. Au-delà de la transmission (1er degré) ou de la manipulation (2e degré), l'une et l'autre réductrices, on peut réhabiliter la communication par le recours aux démarches plus élaborées qui font sa noblesse en fondant l'efficacité sur les synergies plutôt que sur l'instrumentalisation...

	Action	Porte sur	Passe par	Méthodes
Communication de persuasion	Convaincre (Avoir raison)	Les idées (Concepts, opinions)	Les propos (Contenus formels de la relation)	Dialectique Négociation
	<i>Obtenir un ralliement ou une reconnaissance explicite</i>			
Communication d'influence	Susciter (Induire à l'adhésion)	Les motivations (Conscientes et inconscientes)	Les ressorts Psychiques et politiques (processus relationnels)	Psychologie sociale Sociologie politique
	<i>Suggérer un élan spontané en faveur de l'objectif visé</i>			
Communication stratégique	Co-construire (grandir ensemble)	Les intentions Réaliser, se réaliser	Les projets (contenus intentionnels)	Démarche prospective Relations partenariales Lobbying amont
	<i>Engager une dynamique commune à la fois sur le contenu des projets et au niveau de l'élaboration des modes de fonctionnement</i>			

1.2. Groupe d'intérêt (d'influence, de pression)

Alors qu'en général on essaie de faire la différence entre ces termes, je trouve qu'en réalité il s'agit d'une même réalité. Il s'agit d'un processus qui consiste à influencer, à faire pression sur les décideurs, pour un intérêt quelconque, personnel ou collectif.

Toutes ces expressions sont rendues dans ce que nous appelons groupe d'intérêt.

Un groupe d'intérêts est une organisation constituée pour la défense d'intérêts et exerçant une pression sur les pouvoirs publics ou en influençant ceux-ci afin d'obtenir de ceux-ci des décisions conformes à leurs intérêts.

1.2.1. Caractéristiques des groupes d'intérêts

Pour qu'il y ait groupe d'intérêts, il faut la réunion de trois éléments :

- L'existence d'un groupe organisé durable, structuré, avec à sa tête des dirigeants capables de choisir les stratégies d'action. Des rapports collectifs stables s'établissent, permettant de se différencier d'une action spontanée non organisée, simplement mouvement de foule.
- La défense d'intérêts : un intérêt est un problème, un grief, une frustration, qu'un groupe entend ériger en cause à défendre. L'intérêt n'est pas naturel mais construit par les acteurs sociaux, qui s'efforceront de le rendre cet intérêt légitime. Il faut aussi optimiser les ressources et modes d'action pour pouvoir influencer. Le concept d'intérêt doit s'entendre au sens large : l'intérêt n'est pas seulement matériel, il peut aussi être purement moral.
- L'exercice d'une pression : le groupe d'intérêts se manifeste par diverses modalités, en pesant sur l'autorité publique habilitée à prendre une décision. La démarche est d'influencer les pouvoirs publics ; l'objectif n'est pas de conquérir / d'exercer le pouvoir, il s'agit d'une simple influence.

Au sein de l'administration, certains secteurs (police, éducation nationale, magistrature) constituent l'appareil d'État et ne sont pas des groupes d'intérêts. Mais leurs agents peuvent constituer des syndicats, des associations, des groupes d'intérêts défendant leurs intérêts. Les groupes d'intérêts explicitent les actions sociales, interviennent dans l'exercice des pouvoirs publics : ce sont des acteurs du système politique, ils influencent le fonctionnement de ce dernier.

1.2.2. La légitimité des groupes d'intérêts

Les groupes d'intérêts prennent en charge des intérêts spécifiques, alors le développement de telles organisations soulève une triple interrogation : est-il légitime, dans les régimes démocratiques, que la politique s'exprime par le biais d'intérêts spécifiques ? Ces derniers ne sont-ils pas susceptibles de dégénérer en intérêts particuliers contraires à l'intérêt général ? Ce phénomène ne menace-t-il pas l'égalité démocratique entre individus ?

Ces questions reviennent à étudier la légitimité des groupes d'intérêts. La réponse est variable selon les cultures politiques. Il faut ainsi distinguer la conception américaine de la conception française.

A) La conception américaine

L'enracinement du phénomène associatif dans la société américaine a déjà été évoqué par Tocqueville. Dans *Le Fédéraliste*, James Madison exprime la nécessité de respecter la diversité du corps social tout en cherchant à en limiter les effets néfastes. Pour préserver la société de l'injustice des minorités, il faut trouver un équilibre dans la suite du système checks and balances.

Les groupes d'intérêts sont enracinés dans la culture politique américaine, très attachée au modèle pluraliste. Pour eux, les groupes d'intérêts sont perçus comme inhérents à la démocratie, comme correctifs aux défauts du système représentatif. Ils sont considérés comme des organisations de citoyens qui contribuent à l'amélioration des décisions prises car faisant valoir les revendications.

B) La conception française

Depuis la Révolution, il existe toujours une vision unitaire et jacobine de la nation et de l'État. Depuis le 14 juin 1891, la Loi Chapelier interdit les associations et ne sera levée qu'en 1901 avec la reconnaissance officielle de la liberté d'association.

Cette vision génère un refus des représentations fragmentaires, car on met en avant l'unité française. Ainsi les groupes d'intérêts n'ont pas la même reconnaissance politique que les lobbies américains. Pendant longtemps, les groupes d'intérêts ont fait l'objet de vives critiques (en France) : en exprimant les divisions de la société, ils constituaient soi-disant une menace pour la nation, un risque de fractionnement de la volonté générale. De plus, en s'intercalant entre le citoyen et le pouvoir, les groupes d'intérêts remettraient en question la démocratie représentative : en négociant avec les groupes sociaux professionnels, on court-circuite le dialogue avec les partis et parlementaires. Les délégués des groupes particuliers ont tendance à se substituer aux élus du peuple. Enfin ces groupes d'intérêts, en se développant, risquent de provoquer un blocage des initiatives gouvernementales, à cause de la tendance de chaque groupe à revendiquer la sauvegarde de situations acquises / droits acquis. L'individu ne se comporte plus en citoyen mais en agent socio-économique attaché aux intérêts de sa catégorie. Surtout, chaque groupe essaie de maximiser ses bénéfices propres et essaie de reporter sur d'autres la contribution aux charges nationales.

1.2.3. La typologie des groupes d'intérêts

La notion de groupes d'intérêts renvoie à une série d'organisations très hétérogène, dont il est difficile de dresser une typologie. On peut utiliser plusieurs critères :

- Le but (distinguant les groupes d'intérêts des groupes d'idées)
- Le genre (distinguant groupes publics / privés)
- La structure (distinguant groupes de masse / de cadre)
- La nature de leur activité

Le critère le plus opérant est celui qui se fonde sur la nature des intérêts pris en charge. Plus précisément, on peut distinguer le caractère global du caractère spécialisé des intérêts défendus. Il se fonde sur un constat

initial, celui que les groupes d'intérêts s'adressant à une base sociale préexistante et ayant une identité collective déjà constituée n'ont pas la même démarche que les autres. Ce critère amène donc à distinguer les groupes d'intérêts à vocation globale des groupes d'intérêts à vocation spécialisée.

Les groupes d'intérêts à vocation globale

Philippe Braud les appelle « groupes d'intérêts à caractère identitaire ». L'objectif de ces groupes est de prendre en charge les intérêts d'une catégorie particulière de la population, dont l'existence sociologique est déjà identifiée (ouvriers, paysans, cadres, femmes, jeunes...). La défense des intérêts porte alors sur l'ensemble des attentes de la population ciblée : pour présenter des demandes cohérentes, ces organisations sont obligées de procéder à un travail de synthèse des demandes.

Parmi ces groupes à vocation globale figurent des groupes socio-économiques (de salariés, de patrons, d'agriculteurs, d'enseignants, de défense des consommateurs...), des groupes socioculturels regroupant des individus autour d'une même expérience d'ordre idéologique (club de pensée), d'ordre religieux, d'ordre historique (associations de déportés), etc.

Toutes ces organisations luttent pour faire respecter ou pour renforcer ce qu'ils considèrent être la place légitime du groupe dans la société. Elles contribuent à consolider l'existence de tel groupe aux yeux de leurs membres et de l'ensemble de la société. Ces groupes doivent élaborer des plateformes revendicatives de compromis en synthétisant les demandes (« opérer l'agrégation des demandes ») pour satisfaire le plus grand nombre.

Les groupes d'intérêts à vocation spécialisée

Braud les dénomme « groupes d'intérêts supports d'une cause ». Dans cette hypothèse, on range les groupes d'intérêts qui se font les porte-paroles d'une cause spécifique autour de laquelle vont se rassembler

librement des sympathisants. Ces membres peuvent venir de milieux sociaux / culturels différents mais se reconnaissant par la volonté de défendre un intérêt commun. Les adhérents ont souvent des motivations différentes, ils ne recherchent pas forcément un avantage personnel ou collectif, c'est plus une idée de satisfaction de remplir un devoir (se battre contre la faim dans le monde, contre la torture, le racisme...).

En principe, on ne rencontre pas d'intérêts contradictoires, mais parfois une même cause peut devenir l'objet d'intérêts différents. Ces groupes doivent conquérir une représentativité, sans cesse la renforcer pour s'imposer face à leurs rivaux mais aussi pour s'imposer comme interlocuteurs incontournables des pouvoirs publics. Cette notion est fondamentale lors de l'analyse de ces groupes, mais elle est fuyante : pour mesurer la représentativité d'un groupe d'intérêt, on utilise trois types d'indicateurs : la notoriété génératrice d'identification ; la capacité de mobilisation, d'ampleur très variable d'un groupe à l'autre ; la reconnaissance extérieure par les pouvoirs publics et par les médias.

La notion de groupes d'intérêts est donc difficile à appréhender car elle renvoie à des organisations multiformes, les pressions s'exerçant à divers niveaux (partout où s'exprime le pouvoir de l'État) et de façon protéiforme. L'action des groupes d'intérêts s'adapte étroitement à la structure des pouvoirs publics, évolue en fonction des changements d'équilibre qui se produisent au sein des pouvoirs publics.

1.2.4. Les formes d'action et fonctions

Formes d'action

Dans leur action, les groupes d'intérêts se comportent soit comme groupes veto (c'est-à-dire s'opposant à une mesure susceptible de léser leurs intérêts), soit cherchant à provoquer une réforme / à initier une politique publique qui leur soit globalement favorable. Pour remplir ces objectifs, les groupes d'intérêts mettent en œuvre une multiplicité d'initiatives, mais peuvent aussi manifester certaines résistances ou influencer les pouvoirs publics. Les modalités d'action des groupes

d'intérêts ont une influence sur le fonctionnement du système politique dans son ensemble.

Les fonctions

L'articulation des intérêts : les groupes font connaître leurs revendications (qui peuvent d'ailleurs être reprises et agrégées par les partis politiques). Leurs demandes peuvent être :

- Manifestes, c'est-à-dire s'exprimant par une revendication précise, ou bien latentes, s'exprimant par des attitudes de mécontentement
- Diffuses (déclaration en faveur du changement) ou spécifiques (exemple : augmentation du SMIC)
- Instrumentales (négociations) ou affectives (expression de gratitude ou de colère)

Trois fonctions principales :

- Les groupes de pression fournissent une information complète pouvant constituer une aide précieuse à la décision pour les décideurs publics
- Ils peuvent manifester le consentement des intéressés aux mesures envisagées par les pouvoirs publics, consolidant le consensus
- Ils canalisent les revendications, jouant ainsi un rôle modérateur prévenant les excès de la revendication sauvage.

Ces groupes d'intérêts remplissent une fonction d'intégration au système. Ils peuvent se substituer aux partis politiques s'ils sont incapables d'exercer la fonction d'agrégation des intérêts. Les groupes d'intérêts sont alors amenés à synthétiser, à hiérarchiser les demandes de leurs adhérents et se substituent aux partis défaillants. Il arrive que le gouvernement reconnaisse ces groupes comme interlocuteurs valables et engage avec eux une politique de concertation.

1.2.5. Les modalités d'intervention des groupes d'intérêts

La défense des intérêts qu'ils prennent en charge conduit les groupes d'intérêts à mener différentes actions destinées à se faire écouter. L'ensemble des modalités s'inscrit dans un répertoire d'initiatives visibles ou occultes, pacifiques ou violentes. La pression porte soit directement sur les pouvoirs nationaux / locaux, sur les partis politiques ; soit de façon indirecte auprès de l'opinion publique avec l'espoir qu'elle fasse à son tour pression.

Il faut distinguer l'action ouverte, avec pour objectif de fournir des informations, accepter d'être consulté, brandir des menaces, de l'action occulte, où l'on tombe dans le registre des relations privées / de la corruption.

A) Les pressions directes

Il s'agit des pressions plus ou moins officielles menées sur les élus locaux / ministres / administrations.

Ces pressions peuvent prendre plusieurs formes :

L'information : les groupes d'intérêts remettent aux autorités chargées de prendre une décision une documentation nécessaire, détaillée, destinée à convaincre les décideurs des revendications présentées. Cette information est en réalité souvent orientée et présente les faits de manière conforme aux intérêts du groupe. Depuis quelques années, les lobbies ont de plus en plus recours à des experts pour la rédaction, permettant à la cause défendue d'apparaître comme plus scientifique et donc plus légitime.

Les consultations : les pouvoirs publics organisent parfois eux-mêmes, de façon ponctuelle ou permanente des consultations avec les associations concernées par la réalisation de tel ou tel projet. Ces contacts sont soit occasionnels (on monte une table ronde), soit institutionnalisés (par le biais du conseil économique et social ou par celui des commissions

du plan). Il y a aussi des contacts personnels avec les parlementaires, ministres... pouvant parfois, hélas, déboucher sur des opérations de corruption (financement secret, trafic d'influence, chantage, etc).

B) Les pressions indirectes

Il s'agit des pressions effectuées par les entreprises qui prennent à témoin l'opinion publique pour obtenir son soutien, car dans un régime démocratique influencer l'opinion publique c'est influencer le pouvoir politique. Cette pression sera d'autant plus efficace si les médias sont mobilisés.

Cette action peut prendre deux formes :

- La contrainte : on fait pression sur la population pour obliger les pouvoirs publics à prendre la décision dans le sens souhaité, car les autorités publiques ne peuvent rester de marbre face à une pression paralysant une région / une industrie vitale. Cette contrainte s'exprime par la grève, des manifestations (constituant des troubles à l'ordre public). Pour être efficace, cette contrainte doit être rendue populaire : le groupe d'intérêt doit susciter un capital de sympathie obtenu par des actions spectaculaires ou de masse.
- La persuasion : le groupe s'efforce de convaincre l'opinion par une publicité intensive diffusée dans la presse ou à la télévision. Développement d'une information visant à la propagande : le groupe peut acheter une page de publicité, organiser une conférence de presse, etc. Il est évident que le soutien de l'opinion aura d'autant plus de chances d'être obtenu si les groupes d'intérêts parviennent à présenter leurs revendications comme relevant de l'intérêt général.

Les groupes d'intérêts disposent essentiellement de 7 modes d'action (outils) :

- Le lobbying, plaidoyer en utilisant la communication stratégique et les réseaux d'influence
- La négociation,

- L'action conflictuelle,
- L'action juridique,
- La manifestation,
- Les actions symboliques,
- Les prises de position publiques dans les médias.

Mais l'activité des groupes d'intérêts ne se limite pas à la simple pression, ils sont également amenés à participer à la prise de décision.

La participation à la prise de décision politique

Ces groupes sont à l'origine d'initiatives positives et pèsent de plus en plus dans le processus de décision politique. On évoque par là le progrès du partenariat et le développement d'un modèle néo-corporatiste.

Les groupes d'intérêts contribuent à l'élaboration de la loi grâce à leur participation accrue à l'échelon local et national au sein de commissions techniques, de comités d'experts / de sages, en multipliant les consultations / concertations desquelles résultent de nombreux avantages, dont un ajustement des intérêts contradictoires et la création d'un certain consensus. La décision a alors plus de légitimité et sera mieux appliquée.

Ces instances de concertation renforcent le poids des groupes d'intérêts.

Finalement, les relations entre l'État et les groupes d'intérêts se développent, car le premier cherche à s'appuyer sur le deuxième, ce qui permet une coproduction des politiques publiques. L'État constitue pour les groupes d'intérêts une cible et une ressource politique majeure. Qu'est-ce que ces groupes retirent de l'État ? Que fait l'État de ces groupes ? Les légitime-t-il ?

On assiste au développement d'un néo-corporatisme, c'est-à-dire un système dans lequel les pouvoirs publics choisissent dans la multitude des groupes d'intérêts ceux qu'ils estiment les plus représentatifs. Les sélectionnés sont alors érigés en interlocuteurs privilégiés et permanents.

Le terme de « néo-corporatisme » renvoie à l'association formalisée des groupes d'intérêts aux prises de décision. Un échange s'instaure entre pouvoirs publics et groupes d'intérêts, car les pouvoirs publics en font des partenaires privilégiés (les estimant comme représentatifs). Il s'opère une certaine institutionnalisation des groupes, car l'État confère à certains un label de représentativité qui leur donne une légitimité dans l'espace public.

Finalement, les échanges de plus en plus étroits produisent une légitimité mutuelle : les politiques publiques deviennent plus consensuelles et il y a légitimation des groupes consultés. L'importance croissante des partenariats entre l'État et les groupes d'intérêts dans la mise en place des politiques publiques rend de plus en plus complexe l'analyse des processus décisionnels. Désormais, on les qualifie de « gouvernement en réseau » (notion de gouvernance). Le lobbying connaît aussi une importance grandissante au niveau européen, avec des groupes d'intérêts particulièrement bien représentés au sein de l'UE. En juillet 2008 la commission européenne recensait 1257 représentants d'intérêts ; ce lobbying est bien perçu car il se substitue à l'opinion publique qui n'existe pas vraiment. Ce lobbying regroupe 5 catégories d'acteurs : les entreprises, les syndicats et ordres professionnels, les régions, le monde associatif et les ONG, et les cabinets de consultants.

Cette diversité permet de faire entendre des intérêts très divers à un niveau supranational. On dénonce souvent l'UE comme étant trop technocratique, on affirme que les citoyens ont du mal à se reconnaître dans ses institutions, ainsi les groupes d'intérêts sont une alternative et permettent de renforcer le fonctionnement démocratique (ils améliorent le fonctionnement démocratique des institutions européennes et permettent la représentation d'intérêts). Ils constituent une transmission entre citoyens et institutions européennes, a fortiori car il n'existe pas de parti politique européen.

L'ampleur des groupes d'intérêts révèle la complexité de la notion de pouvoir, des processus décisionnels : désormais, ces processus n'émanent

plus d'une seule autorité (en Europe comme au niveau national) et impliquent de lourds efforts de compromis et négociations.

Bref, Un groupe d'influence, ou groupe d'intérêt, est une organisation dont le but est d'influencer, directement ou indirectement, officiellement ou officieusement, les décisions politiques ou l'opinion publique, pour défendre les intérêts d'un groupe ou certaines valeurs.

Un groupe de pression est un regroupement plus ou moins formel d'acteurs d'un secteur professionnel ou partageant des intérêts communs. Un groupe de pression ou groupe d'intérêt est un groupe social plus ou moins bien organisé qui exerce une pression sur les pouvoirs publics afin de défendre ses intérêts particuliers, qu'ils soient économiques, matériels, financiers, humanitaires ou moraux. Il peut chercher à promouvoir une évolution des lois ou des changements politiques qui leur sont favorables ou à les empêcher s'ils leur sont défavorables. Le groupe de pression est constitué afin de défendre ses intérêts face à des institutions ou individus pouvant prendre des décisions qui pourraient les affecter.

Les groupes de pressions cherchent surtout à influencer les décideurs politiques nationaux ou internationaux dans les processus d'élaboration des lois ou règlements.

Il s'agit d'une organisation habituellement liée à un intérêt économique (chambre de commerce, syndicat, organisation professionnelle) qui vise à influencer les décisions prises par les dirigeants politiques. Contrairement aux partis politiques qui visent explicitement à prendre le pouvoir, les groupes de pression tentent d'infléchir la décision lors des processus législatifs. Par des modes de représentation discrète (lobbying) ou par des activités publiques (déclaration, pétition, manifestation, etc.) ces groupes tentent de défendre, de modifier ou d'empêcher l'instauration de politiques déterminées. L'action des groupes de pression peut aussi procéder par des réseaux ou, dans certains cas, par des formes de corruption.

1.2.6. Types de groupes d'influence

- Les Lobbies ou groupes de pression sont des organisations qui veulent la modification d'une réglementation spécifique, dans une direction spécifique, et qui s'adressent directement aux personnalités politiques.
- Les groupes de défense (advocacy group en anglais) sont des organisations qui veulent la modification d'une réglementation spécifique, dans une direction spécifique, et qui s'adressent à l'opinion publique en tentant de l'influencer.
- Les think tank, ou laboratoires d'idées, des institutions de droit privé, en principe indépendantes des partis, à but non lucratif, regroupant des experts et qui produisent des études et des propositions dans le domaine des politiques publiques.
- Les clubs ou cercles de réflexion, qui réunissent autour d'une personne ou d'un mouvement politique ou social des personnes qui s'intéressent à la vie publique.
- Les sociétés secrètes sont des groupes d'influence qui fonctionnent dans l'ombre (la franc-maçonnerie...)

L'influence en politique a pour objectif de modifier le comportement d'une cible sans recours à la contrainte ou la coercition. Dans ce cas, les individus ciblés agissent de leur plein gré, consciemment ou pas, alors que dans le cas de la contrainte ils agissent consciemment contre leur gré.

Lorsqu'il s'agit d'influence à des fins négatives on parle alors de manipulation.

Dans les sociétés démocratiques, la contribution des groupes de pression constitue une composante essentielle du système politique. Leurs interactions avec les dirigeants politiques forment souvent la trame de l'actualité politique. Une large part de la vie associative nationale, régionale

ou locale est orientée vers la défense de dossiers sectoriels auprès des autorités politiques. On compte généralement un très grand nombre de groupes de pression dans une société démocratique. Les groupes de pression peuvent également avoir pour source des idéologies, des engagements caritatifs ou humanitaires. Autant dans le domaine des sciences, de l'activité sportive ou des loisirs, les regroupements sont amenés régulièrement à faire valoir directement leur point de vue auprès des gouvernements ou par le biais des médias et de l'opinion publique. Les groupes de pression peuvent aussi appartenir à des organisations internationales.

Dans certains pays, l'activité des groupes de pression est réglementée ; les groupes de pression ont généralement des modes de fonctionnement définis : congrès, exécutif, budget, *membership*, permanents, etc.

Ses modes d'action peuvent être discrets (lobbying, participation à des instances consultatives, activation de réseaux, corruption) ou publics (déclaration, pétition, manifestation, etc.).

1.3. Plaidoyer (Advocacy)

Le dictionnaire traduit le terme advocacy par «plaidoyer» ou «art de plaider». L'advocacy est l'action de représenter une personne ou un groupe, pour en garantir les droits par rapport à des pouvoirs constitués. En politique, le plaidoyer (advocacy en anglais) est la défense écrite ou orale d'une opinion, d'une cause, d'une politique ou d'un groupe de personnes. Le processus de plaidoyer dépend d'un groupe de plaidoyer informé et engagé.

En droit, le plaidoyer est l'exposé verbal des prétentions et arguments d'une partie devant un tribunal, lors d'une audience.

En politique, le plaidoyer est la défense écrite ou orale d'une opinion, d'une cause, d'une politique ou d'un groupe de personnes. Un discours de défense.

L'advocacy se distingue du lobbying en ce sens que le premier se pratique pour défendre non pas ses propres intérêts, mais ceux de tiers défavorisés.

Il encourage la prise de conscience, favorise la compréhension et la recherche de solutions, crée des alliances et des réseaux qui peuvent déboucher sur des réalisations concrètes à l'échelon international.

Le plaidoyer vise souvent l'amélioration des conditions de vie et du bien-être de groupes défavorisés ou la protection d'entités ne pouvant se défendre elles-mêmes : par exemple d'espèces en voie d'extinction ou l'environnement.

Les moyens utilisés pour mettre en œuvre le plaidoyer :

- La manifestation est l'instrument le plus traditionnel, cette forme d'activisme pouvant être plus ou moins violente.
- L'action par envoi de lettres (historiquement par Amnesty International) ou de pétitions. Ces actions peuvent être plus ou moins massives selon le nombre de personnes mobilisées.
- L'interpellation directe des décideurs via un argumentaire préparé par des experts, ce mode d'action plus discret est couramment utilisé pour le lobbying. On peut viser à influencer les dirigeants d'entreprise en les interpellant ou en devenant actionnaire d'une entreprise pour pouvoir intervenir en assemblée générale (actionnariat responsable)
- Les élus : par exemple pour influencer sur le budget de l'État consacré au développement ou le processus législatif (par exemple la campagne contre les mines anti personnelles de Oxfam France-Agir ici).
- Les médias soit via les journalistes, soit par des campagnes publicitaires.
- Enfin, le plaidoyer peut se conduire en influençant les achats des consommateurs, via des campagnes de consommation responsable.

Un réseau de plaidoyer (advocacy group) est un groupe de personnes ou d'organisations œuvrant de concert dans un objectif commun de changements à un niveau politique, dans un domaine particulier.

Attention ! Ne pas confondre avec plaidoirie qui désigne de manière générale l'exposé verbal des prétentions et arguments d'une partie devant un tribunal, lors d'une audience. Le but de la plaidoirie est de convaincre un tribunal.

Cet exposé contient les demandes, dites aussi « prétentions », et les défenses. Pour plaider, peuvent être présentés des faits, des moyens de fait et de droit et des preuves.

1.4. Lobbying

Le lobbying est la pratique du plaidoyer visant à influencer un gouvernement, de manière à ce que le point de vue d'un individu ou d'une organisation y soit représenté, et que la législation soit élaborée et mise en oeuvre en conséquence. Dans de nombreux pays, le lobbying est régulé afin de prévenir la manipulation politique et la corruption. Certaines personnes sont payées pour être lobbyistes.

Un lobby (ou un groupe d'intérêt, un groupe de pression, représentant d'intérêts ou encore groupe d'influence, plus traditionnellement un intrigant ou un réseau d'intrigues) désigne un réseau de personnes créé pour promouvoir et défendre les intérêts privés d'un groupe donné en exerçant des pressions ou influences sur des personnes ou institutions publiques détentrices de pouvoir. Pour ce faire, il exerce une activité, le lobbying, qui consiste « à procéder à des interventions destinées à influencer directement ou indirectement l'élaboration, l'application ou l'interprétation de mesures législatives, normes, règlements et plus généralement, toute intervention ou décision des pouvoirs publics »¹. Ainsi, le rôle d'un lobby est « d'infléchir une norme, d'en créer une nouvelle ou de supprimer des dispositions existantes »².

Le lobbying est la partie du plaidoyer qui se rapporte spécifiquement aux activités visant à influencer une législation³.

Le lobbying est un ensemble d'actions d'influence et de pression menées par un lobby pour défendre ses intérêts face à des institutions ou individus

pouvant prendre des décisions qui pourraient l'affecter. Il s'agit normalement davantage d'un ensemble d'actions liées à une stratégie d'influence qu'à une démarche réellement marketing. Les actions de lobbying sont surtout menées à destination des décideurs politiques.

Selon l'encyclopédie Universalis « le lobbying peut être défini comme l'attitude et l'action des groupes de pression (lobbies) qui cherchent à protéger leurs intérêts face aux décisions des pouvoirs publics. Cela suppose que le pouvoir accepte ce dialogue, et l'histoire du lobbying se confond ainsi dans une large mesure avec celle des démocraties. »

Faire du lobbying, de manière générale, c'est se faire entendre par un tiers dans le cadre d'une offre à lui soumettre. Il s'agit de trouver ainsi les bons interlocuteurs et de les convaincre des enjeux majeurs qu'une thématique représente. Il faut également leur prouver qu'il est essentiel qu'un tel sujet soit abordé, être convaincu de l'intérêt apporté par son choix, et démontrer la supériorité de son offre, les impacts, les enjeux... Un lobby est une structure organisée pour représenter et défendre les intérêts particuliers d'un groupe d'acteurs économiques (groupes industriels ou financiers, entreprises, entreprises multinationales ou organisées en filières, organisations professionnelles, syndicats, fédérations...). De nombreux observateurs intègrent aussi sous la notion de lobbies les organisations non gouvernementales et les associations quand celles-ci s'organisent pour démarcher régulièrement les élus, mais cette extension typiquement anglo-saxonne fait l'objet d'un débat en Europe quand il s'agit d'associations qui défendent des causes d'intérêt général. Elle est contestée, par exemple, par le réseau d'associations ETAL (Encadrement et la transparence des activités de lobbying), par la Fondation Sciences Citoyennes, de même que par des élus et par des commentateurs spécialisés.

On distingue le lobby proprement dit de ses outils d'influence (clubs de réflexion et d'influence dits aussi « think tanks », lobbyistes et cabinet de lobbying ou de conseils, avocats, associations et fondations financées par le groupe d'entreprises, etc.).

Des gouvernements ou des collectivités locales peuvent s'organiser

également en lobbies ou recourir à des cabinets de lobbying pour faire valoir leurs points de vue et intérêts auprès d'autres autorités politiques, élus et institutions (exemple : des Conseils régionaux auprès du Parlement européen, des pays auprès de l'ONU ou du Fonds Monétaire International).

Au contraire du plaidoyer Le lobbyiste (représentant d'intérêts) cherche à peser sur les décisions politiques sans chercher à gouverner directement.

L'emploi du « lobbying » notamment par les professionnels est particulièrement constaté dans les cas suivants :

- « Coalition building » ou « constitution de coalitions ». C'est une arme essentielle pour le lobbyiste. Les entreprises ou autres groupes d'intérêt de petite taille se réunissant autour d'un même secteur d'activité peuvent ainsi intervenir efficacement auprès des pouvoirs publics. Ceux-ci sont effectivement enclins à consulter ou écouter le groupement réputé être le plus représentatif d'un secteur d'activité.
- « Corporate communication » ou « communication d'entreprise » : soit, pour une organisation, toute action de communication visant l'externe ou l'interne. Le lobbyiste peut intervenir comme avocat de la firme ou de l'organisme pour lequel il travaille. Ces communications servent à améliorer ou à défendre l'image de l'entreprise ou d'un groupe de représentation d'intérêts.
- « Public affairs » : l'intervention en ce domaine consiste à participer ou à influencer la politique de formulation de programmes - publics ou privés - destinés à un large public.
- « Stakeholders » : soit les « parties prenantes » d'une action, d'une organisation, d'un marché concurrentiel, de la communauté sociale, de l'État. Ainsi, les actionnaires, porteurs de part, propriétaires, consommateurs, salariés, ayants droit, citoyens, etc. sont des stakeholders. Les dossiers de synthèse effectués par les think-tanks sont ensuite adressés aux prescripteurs ou décideurs-clés.
- « Grass root lobbying » : soit l'action de lobbying démultipliée, où l'on recherche la mobilisation la plus étendue possible des personnes concernées (techniques de marketing direct ou méthodes

participatives). Un premier envoi en nombre peut ainsi être démultiplié en incitant les destinataires à écrire à leur tour à leurs proches et à leurs amis, qui à leur tour, etc.

1.5. Plaidoyer et lobbying : rapprochement et distance

La différence entre le plaidoyer et le lobbying est que le premier est une stratégie d'influence ouverte et souvent médiatisée qui peut concerner tous les publics tandis que le second consiste à prendre contact, le plus souvent, dans des espaces informels, des circuits souterrains avec les décideurs pour les faire changer de positions ou de décisions.

Le plaidoyer permet d'introduire un ou des changements significatifs ; de résoudre un problème important qui concerne un groupe, une communauté, par une décision concertée sur la demande et la participation des intéressés, avec l'assistance de partenaires convaincus.

En tant que stratégie visant le changement d'attitudes (perception, opinion) et de comportements, le lobbying permet :

- d'apporter un soutien à une action
- de faire pression sur les décideurs
- d'influencer la prise de décision en utilisant le réseau des alliances
- de mieux défendre le plaidoyer

Le plaidoyer vise des changements de politiques et de positions alors que le lobbying peut être l'un des canaux pour mieux faire le plaidoyer.

En matière de lobbying, en dehors de l'analyse de l'acteur principal, les autres activités seront ciblées plus individuellement afin d'assurer un dialogue sans heurt.

Alors que le plaidoyer est nécessairement une action de groupe, le lobbying peut être une action individuelle.

Le lobbying donc est un outil utilisé dans le plaidoyer.

Toutefois, les deux notions :

- visent la défense d'une cause, d'un problème, un changement significatif ;
- servent à influencer des décideurs ;
- sont des processus à construire.

En ce qui concerne les similitudes entre les deux concepts, ils :

- sont des processus à construire
- concernent une cause à défendre, un problème important
- demandent de l'engagement, de la confiance, la conviction
- visent un changement significatif
- se basent sur des objectifs à définir
- nécessitent des données à collecter
- requièrent des messages à élaborer et à présenter
- ont besoin de fonds à mobiliser
- servent à influencer les décideurs
- imposent de forger des alliances
- recherchent de l'assistance
- identifient des décideurs
- exigent la participation des intéressés

- se composent d'actions réalisées par un groupe
- visent à toucher la sensibilité des décideurs

Concernant les différences entre les deux concepts :

- Le lobbying peut être une action individuelle, tandis que le plaidoyer nécessairement est une action de groupe.
- Le lobbying a pour cible les décideurs, alors que le plaidoyer cible les bénéficiaires, les décideurs et l'opinion publique.
- Le lobbying poursuit l'intérêt personnel d'un groupe ou d'un individu, tandis que le plaidoyer défend l'intérêt ou la cause des TIERS, des défavorisés...
- Le lobbying utilise parfois des moyens moralement douteux, tandis que le plaidoyer évite tout ce qui frise la corruption...

1.6. La Société civile

La société civile est l'ensemble des organisations bénévoles en dehors de la famille, de l'Etat et du secteur privé, qui contribue à la satisfaction des besoins du citoyen et œuvre pour promouvoir et défendre ses droits et devoirs. C'est l'ensemble des organisations ou structures ayant une existence juridique ou non et dont la vocation est d'exercer une activité d'intérêt général, de solidarité ou de coopération volontaire pour le développement locale, national ou international dans une relation dynamique de contre pouvoir social non conflictuel avec l'Etat. Pour une bonne gouvernance démocratique, il faut une société civile forte qui connaît et joue bien son rôle.

Composition

- Les ONG
- Les medias

- Les Associations de développement
- Les syndicats
- Les organisations confessionnelles (les religions)
- Les organisations professionnelles (Artisans, médecins...)
- Les chefferies traditionnelles

Mandat

1. Prestation de service: gestion déléguée d'équipement par exemple
2. Contre pouvoir à travers le contrôle des actions, le lobbying et le plaidoyer, la défense des intérêts des couches marginalisées
3. Appui aux actions des gouvernants: participation aux réflexions, montage de projet, etc
4. La mobilisation sociale: information et formation des populations, promotion de participation citoyenne. C'est cet acte public des citoyens et des OSC de mobilisation des décideurs (ou à les affronter) autour des problèmes des citoyens ou du grand public qui fait de l'action civique un concept politique. Ce n'est pas parce que la société civile cherche à s'approprier le pouvoir politique »

Fonctions dans l'action civique

1. Intensifier la participation des citoyens ou de la société civile à la formulation de politiques nationales ou à la levée des contraintes institutionnelles ou juridiques dans un contexte de préparation et ce, à tous les niveaux.
2. Répondre aux forces de l'Etat, du marché et des institutions traditionnelles à travers un suivi de leur gestion des affaires publiques.

L'action civique relève donc de l'obligation et du droit du citoyen pour garantir l'intégrité du régime démocratique.

1.7. Encadré

LE PLAIDOYER

Est le processus délibéré d'influencer ceux qui prennent des décisions au sujet des politiques. Le plaidoyer est d'abord et avant tout une stratégie utilisée à travers le monde par les organisations non gouvernementales (ONG), les militants et même les décideurs eux-mêmes, pour influencer les politiques. Le plaidoyer concerne non seulement la création ou la réforme des politiques, mais aussi la mise en vigueur et l'application efficaces des politiques.

Il faut entendre par politique, un plan d'action, une ligne de conduite ou un ensemble de règlements adoptés par un gouvernement, une entreprise ou une institution, destinés à influencer et déterminer des décisions ou des procédures.

LE LOBBYING

Le lobbying est une stratégie d'influence d'un groupe sur un autre généralement considéré comme décideur. Ce dernier groupe est souvent celui qui dispose d'un pouvoir important dans les processus de prise de décision et dans la gestion de la chose commune. Par exemples, les hommes politiques, les membres CA, les responsables de l'administration scolaires à divers niveaux, directeurs des sociétés, les multinationales, etc. bref, les personnes ou groupes de personnes qui occupent des postes assez élevés de responsabilité dans une institution ou dans une situation donnée.

C'est une stratégie systématique destinée à influencer les décideurs. C'est un supplément aux procédures officielles dont dispose une organisation pour réaliser ses souhaits. Un bon lobbying doit conduire à une amélioration du processus de prise de décision.

Groupe de pression ou lobby: groupe de personnes ayant des intérêts communs et agissant sur l'opinion publique et/ou l'Etat. Leurs moyens d'actions sont généralement des manifestations, des réunions

d'informations mais aussi des pétitions. Nous pouvons citer les organisations de parents d'élèves, d'artisans, de commerçants, bref les organisations corporatistes, les organisations professionnelles et les regroupements de plusieurs organisations de la société civile.

DIFFERENCE ENTRE LOBBYING ET PLAIDOYER

	LOBBYING	PLAIDOYER
Définition	Stratégie d'influence d'un groupe sur un autre généralement décideur	Processus pour influencer les décideurs et l'opinion publique (base) au sujet des politiques
Aux bénéficiaires	Intérêt d'un groupe ou d'un individu Intérêt du public	Intérêt du public
Qui le fait?	Organisations professionnelles Organisations corporatistes Autres organisations de la société civile	Organisations de la société civile
Comment?	Manifestation Rencontre Pétitions Pressions	Collaboration Persuasion Lobbying Etc

Chapitre deuxième: Lobbying, lobby et lobbyists

2.1. Définitions

Premières définitions

A l'origine, le terme anglo-saxon lobby désignait une allée couverte dans un monastère.

Vers 1830, en Angleterre, le terme lobby désignait les couloirs de la Chambre des Communes où les membres des groupes de pression pouvaient discuter avec les parlementaires.

Définition actuelle

Le terme lobby désigne un groupe de pression qui fréquente assidûment les couloirs d'une assemblée législative pour essayer d'influencer leurs membres dans leurs fonctions officielles. Le lobby tente d'infléchir les lois, les réglementations ou encore l'établissement de normes dans l'objectif de défendre ou favoriser ses propres intérêts.

Le **lobbying** est :

- Une **démarche de communication** tendant à exercer une influence, directe ou indirecte, pour obtenir, infléchir ou s'opposer à une décision, une norme, une tendance, un courant de pensée, dans le respect d'une éthique, d'une déontologie, d'une légitimité de moyens.
- Une **attitude**, celle de ceux qui n'acceptent pas de voir les décisions publiques se prendre sans qu'ils y soient associés.
- Un **métier**. Il ne se résume pas à la connaissance des mécanismes de décision, à l'entretien d'un carnet d'adresses ou à l'intuition. Il

suppose une méthode et une stratégie. Il englobe à la fois des mécanismes de représentation, d'information et d'influence.

2.2. L'émergence du lobbying

L'apparition de la première génération de lobbyistes en France est liée à la construction européenne, qui s'est accélérée avec la signature de l'Acte unique en 1986.

La prise de conscience du développement de l'activité de **lobbying** a conduit au début des années 2000 à la création de nombreuses formations en **lobbying** au sein de nos établissements d'enseignement supérieur.

Une activité professionnelle récente, peu connue et souvent mal comprise.

Une discipline encore peu théorisée.

En France, le terme **lobbying** garde une connotation péjorative désignant des groupes dits de pression. La pression servirait à ces groupes pour atteindre leurs propres intérêts, en utilisant l'intérêt général uniquement comme un prétexte.

La défense d'intérêts autre que l'intérêt général a toujours été regardée avec méfiance en France

- La loi Le Chapelier des 14 et 17 juin 1791 avait pour objet de libérer les individus de l'emprise des corporations qui avaient été puissantes sous l'ancien régime. Elle a eu pour conséquence l'interdiction de constitution de groupes d'intérêt.
- Il a fallu attendre 1884 et la loi sur la liberté syndicale du 21 mars puis celle sur les associations de 1901 pour voir renaître l'expression officielle de groupement.

L'histoire aura donc eu en France une influence majeure sur l'émergence et le développement du **lobbying**

- Cela reste une activité discrète, obscure, de relations.
- L'activité de **lobbying** reste encore souvent apparentée à tort à la corruption et au trafic d'influence.

Pour autant le paysage du **lobbying** évoluant à grande vitesse, la question de la légitimité est passée au second plan alors que la question de son efficacité est devenue primordiale.

Multiplication des consultants en **lobbying**, des directeurs des relations institutionnelles dans les entreprises ou les collectivités territoriales : autant de signes encourageants sur la maturité du marché des affaires publiques en France.

Les pouvoirs publics reconnaissent en ces spécialistes des interlocuteurs à part entière.

- Le Parlement les auditionne.
- Les médias les consultent.
- Les acteurs de la société civile travaillent avec eux.

Dans le même temps, la profession s'est structurée au sein de l'Association Française des Conseils en Lobbying et affaires publiques (AFCL) et s'est dotée d'une charte déontologique qui définit un cadre précis et des règles strictes. Et qui finit aujourd'hui par être unanimement reconnu et pratiqué.

Trois faits se conjurent pour expliquer cette évolution.

- La prise de décision est devenue multilatérale avec des acteurs plus nombreux et qui interviennent à différents échelons. Il faut être capable de mobiliser l'ensemble de ces acteurs.

- La complexité croissante des sujets, la profusion d'informations et l'élévation du niveau de connaissance de l'opinion rendent nécessaire une approche pédagogique des sujets traités.
- La rapidité des procédures et la pression médiatique accentuent la contrainte temps dans la prise de décision.

Ces raisons s'additionnent pour renforcer le besoin en interprètes, en passeurs d'idées entre les mondes politique et économique.

La réalité du lobbying n'est pas identique dans tous les pays.

En France, le lobbying suscite encore aujourd'hui une certaine méfiance ; ce qui n'empêche pas pour autant les lobbyistes d'être actifs.

Au plan européen, le lobbying bénéficie d'une reconnaissance institutionnelle. Fonctionnant sur la base du compromis et de la négociation, les institutions européennes ont consacré le lobbying comme partie intégrante du système décisionnel européen. A Bruxelles et à Strasbourg, les lobbyistes sont inscrits sur un registre public et bénéficient d'un laissez-passer qui leur donne le droit de circuler dans l'enceinte du Parlement. En contrepartie, ils s'engagent sur un code de conduite qui fixe le cadre dans lequel ils informent les députés européens. Leur intervention contribue à renforcer le caractère délibératif et pluraliste des décisions publiques.

Aux Etats-Unis, le lobbying est une forme d'action reconnue, les entreprises faisant de plus en plus souvent appel à des lobbyistes professionnels. Il est considéré comme étant un mode d'expression des citoyens envers les autorités étatiques, une démarche démocratique, une volonté de participer avec succès à la conduite des affaires communes. Plus généralement, dans les pays anglo-saxons de tradition protestante, nul ne doit rester les bras croisés lorsque ses intérêts sont en cause. Agir ou réagir est un droit, c'est presque un devoir.

En RD Congo : Il n'existe pas encore à ce jour une organisation reconnue

des lobbies. Le jeu d'influence dans ce contexte s'exprime sous forme de corruption, de clientélisme, des manipulations ... Si les structures de lobbying n'existent pas encore, la pratique elle existe bel et bien.

C'est tout récemment que le concept de lobbying est publiquement utilisé dans la communication politique de la RDC. De manière officielle, les actions de lobbying sont menées en faveur du pouvoir auprès des structures attitrées aux Etats Unis et en Europe.

2.3. Deux générations de lobbyistes

La génération « traditionnelle » de lobbyistes (1980-2000).

- Représentants d'entreprises, de syndicats ou d'associations.
- Présence au sein des institutions afin de contrôler les processus de décision.
- Absence de formation spécifique en affaires publiques et en communication d'entreprise.
- Qualités personnelles certaines et réseau de « collègues amis ».

La génération « nouvelle » de lobbyistes (2000-...).

- Etudiants rodés aux sciences politiques, qui disposent d'une formation spécifique en lobbying.
- Facultés d'analyse et de synthèse.
- Nécessité de se constituer un carnet d'adresses.

Nous assistons aujourd'hui à la confrontation de deux générations de lobbyistes.

Ce qui compte n'est plus uniquement ...

- L'accès à l'information (Internet est passé par là).
- L'accès à une personne (la décision est désormais plurielle).

... mais c'est d'abord

- La capacité d'analyse du marché des idées.
- La détermination des paramètres de négociation et les alliances possibles.
- La construction d'un argumentaire pour faire valoir sa position auprès des décideurs, la capacité à mettre des intérêts particuliers en résonance avec l'intérêt général au moyen de l'élaboration de compromis.

Alors que le **lobbying** était traditionnellement réservé aux puissantes organisations compte tenu du coût des actions mises en œuvre, le **cyberlobbying** est accessible à n'importe quelle personne morale ou privée, sans condition de ressources.

Alors que par le passé, les campagnes visaient essentiellement des décideurs publics au niveau national ou européen, on assiste à la multiplication de campagnes de cyberlobbying organisées par de petits groupes ou par des personnes individuelles à un niveau régional ou purement local : fermeture d'usine, passage d'une ligne TGV sur une commune, implantation d'antennes relais, ...

Internet est devenu un support d'influence incontournable.

2.4. Principes clés du lobbying

SE POSER LES BONNES QUESTIONS AVANT DE FORMALISER UNE STRATEGIE

Finalités : quel est l'enjeu pour les politiques ? Quel est l'objectif à atteindre pour le groupe d'intérêt et quel est le résultat souhaité ?

Contexte : existe-t-il une opportunité politique ?

Décideurs : qui a le pouvoir de décision ? Quels intérêts les décideurs publics pourraient-ils retirer du résultat que le groupe d'intérêt souhaite obtenir ?

Champs de force : quelles sont les différentes parties prenantes, qui est pour, qui est contre, quelles sont les coalitions possibles ?

Message : quels sont les arguments du groupe d'intérêts, quels sont ceux des opposants ?

Plan d'actions : quelles actions de lobbying mettre en place ?

Impératifs : quels délais et quels coûts ?

L'influence réelle d'un groupe d'intérêt dépendra de deux facteurs principaux : son efficacité immédiate et la cohérence de ses objectifs avec les intentions politiques à long terme.

LOBBYING : ANIMER UN RESEAU

Distinguer plusieurs étapes dans la construction d'un réseau.

- Identifier les membres du réseau : capitaliser sur les liens du groupe d'intérêt avec les milieux extérieurs.
- Elargir son réseau.

- Faire vivre son réseau : communiquer, diffuser, informer, s'informer, etc.

Créer une culture réseau au sein du groupe d'intérêt.

Savoir solliciter son réseau.

- S'interroger au préalable sur l'objectif précis que l'on souhaite atteindre et sur la formulation de la demande que l'on va faire afin de faciliter la tâche du contact (suggérer la façon dont il peut aider).
- Assurer le suivi et ne pas hésiter à relancer son contact.
- Ne pas hésiter à activer collectivement le réseau (ne pas toujours agir en bilatéral, d'individu à individu).
- Savoir répondre à une sollicitation : pour être viable, le réseau ne doit pas être à sens unique.

Le groupe d'intérêt devra faire de l'animation du réseau une fonction du management de son organisation.

LOBBYING : AGIR COLLECTIVEMENT

Le champ de forces qui s'exerce sur la décision publique est ouvert.

Qui veut intervenir dans un débat peut le faire.

Mais avec un poids et donc une qualité d'écoute diverse.

Le poids du groupe est celui de sa crédibilité.

Celui qui exprime un point de vue partagé par d'autres est écouté en priorité.

Plus son assise est large, diversifiée, plus il retient l'attention.

D'où la recherche d'alliés et l'intérêt de s'adresser à des cibles multiples en variant les moyens d'expression.

L'influence est un jeu à partenaires multiples. Il faut donc jouer collectif pour accroître la crédibilité des démarches ainsi que la représentativité du groupe d'intérêt.

CONNAITRE LE FONCTIONNEMENT DE L'ADMINISTRATION

L'attachement à la règle constitue pour les fonctionnaires la traduction concrète de l'intérêt général qu'ils ont choisi de servir.

- Aux échelons d'exécution, règle signifie conformité, obéissance à la hiérarchie, respect des normes fixées, application des instructions reçues sans les discuter.
- Pour agir sur le fond des dossiers, ce sont les hauts fonctionnaires qu'il faut voir. Pour ces derniers, la règle n'est plus intangible. Il est de leur ressort de l'interpréter, sinon de la concevoir.

Un fonctionnaire est démuné des informations nécessaires dès que la question sort de la gestion quotidienne. Il est prêt à écouter les groupes d'intérêt même s'il sait qu'il va devoir trier les informations et les arguments qu'on lui livre afin de se faire une idée objective du dossier.

Le rôle du droit, les contraintes des procédures ou encore les jeux de pouvoir entre structures sont le pain quotidien des fonctionnaires. Il ne faut pas s'en étonner mais en tenir compte.

Les groupes d'intérêt doivent se mettre dans la logique des fonctionnaires.

ACCEPTER D'APPORTER AUX DECIDEURS ... AVANT DE RECEVOIR

Consolider son statut d'organisation-ressource auprès des décideurs

politiques en leur fournissant régulièrement des informations qui peuvent leur être utiles pour prendre des décisions : bulletins, documents de recherche, publications, résultats d'études, etc.

Entretenir ses relations avec les décideurs politiques en les remerciant lorsque leur vote appuie les enjeux qui intéressent le groupe d'intérêt, en les invitant à assister à des événements, etc.

Encourager ses contacts à écrire des courriers aux décideurs politiques avec lesquels le groupe d'intérêt est amené à collaborer.

Organiser des rencontres (petit-déjeuner, dîner-débat,) pour les décideurs politiques en demandant à un expert de venir s'exprimer sur l'importance de l'enjeu qui les préoccupe.

CONTACTER LES MEMBRES DU GOUVERNEMENT A BON ESCIENT

Les membres du gouvernement sont très occupés et donc forcément difficiles à joindre.

Ils sont particulièrement sensibles aux résultats tangibles et immédiats.

Chaque dossier a pour eux une composante image.

En pratique il est préférable de mobiliser les membres du gouvernement que dans les grandes occasions et s'y être préparé avec le plus grand soin.

Il est stratégique par contre d'être en relation avec leur entourage et les membres de leur cabinet.

CONDUIRE UN TRAVAIL DE VEILLE

Savoir traiter l'information.

- Trier les informations et ne retenir que celles qui sont pertinentes c'est-à-dire qui correspondent aux besoins d'informations stratégiques pour atteindre l'objectif fixé.
- Valider les informations retenues à travers l'évaluation de leur exactitude et de leur fiabilité : quelle est la source de l'information ? Est-elle crédible? Cette information peut-elle être recoupée?

Savoir analyser l'information, lui donner du sens

- Ne pas avoir de préjugés pour ne pas orienter l'analyse sur une mauvaise piste.
- Organiser, structurer, hiérarchiser et rapprocher les informations.
- Utiliser des outils d'analyse tels que les analyses SWOT (forces, faiblesses, opportunités, menaces).
- Repérer les éventuels signaux faibles et leur donner une signification.
- Interpréter et synthétiser les principaux résultats de l'analyse : quelle est la tendance ? Quels sont les risques?
- Tester les principaux résultats auprès d'autres sources, d'experts, etc.
- S'interroger pour savoir si on a en sa possession l'ensemble des informations nécessaires pour prendre une décision.

2.5. Elaboration d'une stratégie de lobbying

1. Identification et évaluation des enjeux politiques ainsi que des objectifs associés pour le groupe d'intérêt.
2. Cartographie des acteurs (alliés, forces neutres, opposants) et des intérêts en présence.

3. Analyse des circuits décisionnels.
4. Evaluation des rapports de force.
5. Sélection de cibles à convaincre, en tenant compte des différentes sensibilités des décideurs politiques.
6. Analyse des forces et des faiblesses du groupe d'intérêt.
7. Mise en évidence des contraintes et des opportunités (calendrier politique, budget, leadership).
8. Identification des ressources disponibles et détermination des modalités d'action.
 - Moyens financiers.
 - Organisation pour piloter la mise en œuvre de la stratégie de lobbying (entreprise, association professionnelle, structure ad hoc, etc.).
 - Mode de communication.
 - Relais.

PROCEDURE

1. L'identification de la mission

Il faut définir le problème principal, le diviser en sous-problèmes et établir les priorités. Il s'agit ici de faire une brève analyse du problème. Les problèmes doivent faire l'objet d'une priorité participative de la part des organisations impliquées dans le processus, c'est-à-dire que tout le monde doit être impliqué dans la définition du problème. Les problèmes de plaidoyer proviennent de trois situations majeures :

1. L'histoire – les problèmes se sont posés dans le temps.
2. Un problème qui surgit – dans ce cas, les problèmes surviennent ou se présentent eux-mêmes en garantissant une réponse immédiate.
3. La pratique, la loi ou une politique future/prévue qui nécessite un plaidoyer afin d'éviter sa survenance avant qu'elle ne soit exposée. Cela veut dire que le défenseur devance les faits en plaidoyer.

2. La constitution du groupe de plaidoyer ou d'une coalition

Une campagne de plaidoyer implique de travailler avec d'autres personnes dans une ambiance d'équipe. Pour apporter un changement dans une société, il est opportun de convaincre les autorités et le public. Le seul moyen d'y parvenir consiste en l'édification de coalition de travail en collaboration avec d'autres personnes pour soutenir la cause.

3. Le but et les objectifs

Le but de votre travail de plaidoyer est un but à long terme qui devrait être conforme à la vision et à la mission de votre organisation ou groupement. Les objectifs sont les résultats attendus des activités auxquelles vous consacrez des ressources. Ainsi, les objectifs du plaidoyer devraient être guidés par ce que l'organisation s'engage à réaliser. Pour des raisons de suivi et d'évaluation, les objectifs fixés doivent être rationnels c'est-à-dire

qu'ils doivent être : SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realist, Time bond)

4. Les analyses et les recherches sur le sujet ou le problème

L'analyse du problème et les recherches sur le sujet ou le problème doivent prendre en compte les réponses aux questions suivantes :

- Quelles sont les causes du problème ?
- Quels sont les effets du problème ?

La méthode de l'arbre à problème peut être une stratégie pour répondre à ces questions. Il s'agit de finaliser un arbre à problème accepté de tous ceux qui sont impliqués dans la campagne. Le problème central doit être placé au milieu (tronc), les causes en bas (racines) et les effets en haut (branches).

5. L'Identification des cibles

Les cibles du plaidoyer sont ceux vers qui le plaidoyer est orienté. Il s'agit des personnes qui **décident** ou qui sont susceptibles soit **d'influencer de manière significative**, soit **d'assurer une médiation efficace** pour faire aboutir le plaidoyer. **Leur pouvoir réside dans une prise de décision sur une question importante, d'intérêt public.**

Les questions suivantes doivent être posées au cours de l'identification des cibles :

- Qui ciblez-vous ?
- Qui détient le pouvoir ?
- Qui sont vos adversaires ?

Les cibles peuvent être :

Des personnes physiques : individus, groupes d'individus tels que les leaders politiques, d'opinion, religieux, communautaires, les médecins....

Des personnes morales : institutions, organisations telles que les institutions administratives, gouvernementales, les entreprises, les syndicats, les législateurs, les associations de jeunes, de femmes...

Les acteurs du plaidoyer comprennent tous ceux qui ont :

- une cause à défendre,
- des mesures à faire prendre,
- des mesures à faire appliquer,
- une décision d'intérêt public à influencer (changement)

Ce sont en bref :

- des institutions ou réseaux professionnels
- les responsables d'ONG, d'associations
- des organisations communautaires
- des responsables de programmes
- des groupes d'intérêt ponctuel
- des personnes directement concernées par un problème
- des chercheurs,
- des syndicats

Les acteurs doivent entreprendre le plaidoyer avec engagement, conviction, dévouement, dans la confiance, la persévérance et l'esprit d'équipe.

L'identification des alliés

Les alliés sont les organisations ou groupes qui croient en votre cause et sont intéressés à travailler avec des personnes ayant les mêmes idées sur le sujet de plaidoyer. Vous pouvez travailler avec les alliés dans les domaines de politique énumérés ci-après :

Les Réseaux

Les Réseaux des personnes ayant des vues similaires avec une même

compréhension du problème et qui sont préparées à participer à sa résolution. Ceci vient généralement lors du démarrage de la campagne.

Les Coalitions

Le Regroupement d'organisations engagées à travailler à long terme sur le sujet de plaidoyer. Les coalitions ont des objectifs bien définis et des processus réguliers de prise de décisions. Les coalitions peuvent comporter des groupes venant de divers horizons de la société civile.

Les Alliances ponctuelles

Elles consistent à travailler avec d'autres personnes et groupes tournés vers les mêmes objectifs de courte durée. Comme l'indique le nom, ces genres d'alliances ne sont pas permanents.

Les Individus

L'individu est le produit de l'institution à laquelle il est associé, de l'expérience et de la place qu'il s'est fait au cours des années ou du poste occupé.

La formulation et la mise en œuvre des stratégies

- Une campagne de plaidoyer exige la formulation et la mise en œuvre d'une méthodologie rigoureuse comportant les éléments suivants :
- Les personnes ou groupes à qui vous devrez-vous adresser pour mettre en œuvre les solutions proposées
- Les méthodes et les moyens à utiliser en vue d'atteindre ces personnes ou groupes
- L'évaluation des forces dont vous disposez au sein de votre coalition
- L'évaluation des stratégies dans le temps
- L'évaluation des stratégies par rapport aux ressources (humaines, matérielles et financières ...)

- La façon dont les techniques de communication peuvent-elles être utilisées pour accroître la portée de votre plaidoyer
- L'influence des événements de l'actualité sur les élections, les réunions politiques annoncés dans les médias et qui peuvent offrir des opportunités pour votre campagne
- Les éléments pouvant permettre de mettre pleinement les opportunités à profit
- Les réactions indésirables pouvant être engendrées par votre campagne et les moyens de les contrecarrer
- La prévision des dangers et des risques potentiels. La stratégie en vue de réduire l'impact.

L'élaboration des messages et l'identification des canaux de communication

Pour rendre efficaces les stratégies de plaidoyer dans la réalisation des buts ou objectifs, les messages et l'identification des canaux de transmission sont importants. Pour avoir des résultats efficaces, une combinaison de ces canaux (message et transmission) est plus utile lorsqu'on fait attention aux stratégies alternatives de l'arbre de solutions. Le canal de présentation des problèmes de plaidoyer comprend :

Les canaux de communication

• **Le théâtre** : Il peut servir à éduquer et à obtenir le soutien du public sur le problème de plaidoyer. Il peut agir sur les émotions des gens et illustrer une situation réelle de la vie. Le théâtre peut également être préparé à l'intention des décideurs ou peut être joué dans des forums où ils sont présents.

• **Le Communiqué de presse** : C'est une note écrite sur le problème de plaidoyer et qui est soit lu, soit envoyé aux médias. Les notes sont ensuite distribuées au public et aux membres de la presse pour publication. Avec les offices de radio et de télévision, il est lu ou présenté comme nouvelles.

Pour la presse écrite, (journaux et magazines) le communiqué est imprimé

sous forme d'annonce publicitaire. Très souvent, la forme de média la plus utilisée ou la plus accessible pour l'objectif du plaidoyer est choisie à cet effet. Il y a une valeur supplémentaire à avoir les personnes affectées par le problème afin de partager volontairement leur expérience au cours du forum. La presse est l'organe autorisé à présenter l'histoire de manière à attirer l'attention de la cible sur le sujet ou le problème.

- **La Déclaration de principe** : Elle contient les positions des organisations sur un sujet particulier. Elle comprend un bref historique sur le sujet, donne des informations sur les problèmes, la position ou l'opinion des organisations ainsi que leurs recommandations relatives au sujet. Les déclarations de principe sont rédigées pour des objectifs de plaidoyer en tant que moyens visant à influencer les décisions.

La mobilisation de fonds

Sans ressources, l'effort de plaidoyer ne pourra pas survivre. Le maintien de cet effort dans le long terme exige que l'on investisse en temps et en énergie pour obtenir des fonds ou d'autres ressources soutenant le travail. La mobilisation des fonds doit faire partie intégrante de la stratégie globale de plaidoyer.

Campagne

Les campagnes sont la somme des actions et activités qu'une organisation planifie ou exécute pour influencer la politique et augmenter la prise de conscience sur une question particulière. Le but n'est pas seulement d'influencer les politiques mais aussi d'augmenter l'appui du public. Une bonne campagne a un message simple et fort qui fait appel aux émotions des gens. Les personnes célèbres peuvent être très utiles pour transmettre les messages d'une campagne au grand public. Les marches ou les veillées, le montage d'une exposition ou la distribution de brochures et de posters figurent parmi les activités typiques de campagne.

Sensibilisation

La sensibilisation est définie par le glossaire de la Ressource comme étant le premier niveau d'information visant à attirer l'attention d'une ou de plusieurs personnes sur un sujet. Son objectif est de rendre sensible, de faire réagir ; de faire prendre conscience aux personnes de quelque chose qu'ils n'avaient pas remarqué ou pour laquelle ils n'étaient pas touchés.

Mobilisation sociale

La mobilisation sociale quant à elle consiste à rassembler des leaders d'opinion, le public et les institutions par le biais des activités de sensibilisation (marches, pétitions, organisation d'événementiels, relations médias, etc.) dans le but d'exercer une pression sur les porteurs de décision en vue de changer leurs positions. Elle permet, dans le cadre du plaidoyer, de rendre public la cause à défendre, de mobiliser l'opinion et d'attirer l'attention des décideurs.

2.6. Lobbying d'urgence et lobbying à long terme

Lobbying d'urgence.

- Enjeu politique qui s'inscrit dans le cadre d'une actualité clairement identifiée, qui concerne directement ou indirectement le groupe d'intérêt.
- Mise en place d'actions ciblées, limitées dans le temps et qui visent l'atteinte d'un objectif précis.
- Expression à travers un argumentaire d'une demande vis-à-vis des décideurs politiques.

Lobbying de long terme.

- Stratégie déconnectée de l'actualité politique du moment.
- Mise en place d'actions ayant vocation à s'inscrire dans des dispositifs pérennes.

- Relations d'échanges avec les décideurs politiques, ayant comme principal objectif une meilleure connaissance mutuelle.

LOBBYING D'URGENCE

1. Recherche et analyse d'informations.

- Sources formelles (collecte de documents officiels).
- Sources informelles (information grise, signes faibles).

2. Rédaction d'argumentaire fondant la stratégie et formalisation du message.

3. Analyse des décisions et de leurs conséquences (effets économiques, sociaux, environnementaux ; émergence de contentieux, rupture d'alliances, etc.).

4. Formalisation de prises de position.

5. Rédaction d'amendements relatifs à un projet de loi.

6. Rencontres avec des décideurs politiques et institutionnels.

7. Suivi temporel et procédural des dossiers afin de détecter les moments opportuns d'intervention (première lecture au Parlement, réunion de commission, etc.).

LOBBYING DE LONG TERME

1. Mise en place d'un système de veille sur les sujets liés à la création et à la reprise d'entreprise, qui doit faire l'objet en interne de comptes rendus et, le cas échéant, d'alertes en temps réel.

- Veille environnementale.
- Veille législative et réglementaire.

2. Constitution de réseaux au niveau local, national, européen, international (fonctionnaires, journalistes, associations professionnelles, assistants parlementaires, etc.).

- Constitution de fichiers.
- Identification d'opportunités de contacts (événements, diffusion de communications).

3. Création d'alliances et de partenariats, notamment avec les représentations collectives telles que les syndicats professionnels (**lobbying** de convergence).

- Cartographie des acteurs et des sphères d'influence.
- Mise en place d'un groupe de pilotage informel.

4. Apport d'expertise et d'avis techniques, à travers notamment la publication d'une lettre d'information aux élus ou bien via l'animation d'un blog thématique.

5. Participation à des groupes d'études.

6. Organisation de conférences ou de colloques sur la création et la reprise d'entreprise.

2.7. Mettre en place une stratégie de communication

Pour les lobbyistes, la communication est le principal outil qui permet de prendre part au débat.

- Mobiliser l'opinion publique en tant qu'outil d'influence (**lobbying** de transparence).
- Ne jamais oublier que les décideurs politiques mènent l'opinion publique autant qu'ils la suivent.

Le lobbyiste cherche à faire évoluer une situation qui ne se modifiera qu'au vu d'éléments nouveaux.

- Moyen naturel : faire connaître son point de vue et convaincre qu'il mérite considération. Etre entendu pour être écouté reste donc la voie royale.
- La communication doit se faire à travers un message simple, clair et argumenté.
- L'influence s'intègre dans une stratégie générale de communication.
- Le communiqué de presse : une démarche très courante de la part des groupes d'intérêt.
- Le site Internet : un moyen de diffuser des communiqués.
- L'intervention sur des forums et des blogs ; l'ouverture de son propre blog : une solution concrète et facile à mettre en place pour encourager le débat public. Démultiplié par Internet, le poids de l'opinion n'a jamais été aussi fort. Dans la plupart des cas, les groupes d'intérêt ne peuvent pas ne pas investir dans la relation avec l'opinion publique

2.8. Memento du lobbying

Maîtriser son environnement institutionnel.

- Les processus de décision.
- Les hommes en place, leur degré d'influence, leur position sur le sujet traité.
- Les relations utilisables.
- Les positions et arguments en présence.
- Les moments clés.

Etre vigilant et organisé.

- Aller chercher et analyser l'information.
- Déployer un programme opérationnel.
- Développer un réseau de contacts.
- Suivre les actions au quotidien.

Formaliser un argumentaire.

- Etre en phase avec les enjeux politiques.
- Etre crédible et marquer tout de suite le poids du groupe d'intérêt.
- Etre positif : la démarche doit paraître constructive et non pas critique ou retardatrice.
- Etre novateur.
- Etre sérieux, cohérent et modéré.

Avoir une bonne connaissance des commissions parlementaires.

- Dès qu'une proposition législative est soumise au Parlement, il est impératif d'identifier son rapporteur au sein de la commission compétente.
- Les commissions sont des instances d'études internes.
- C'est en commission que se fait le vrai travail législatif.
- Elles constituent le cœur du lobbying parlementaire.

Etre ouvert et sans a priori.

- Rencontrer plusieurs décideurs.

- Ne négliger aucun niveau hiérarchique, aucune institution.
- Multiplier les démarches, diversifier les arguments, recouper les sources d'information.

Etre en anticipation.

- Intervenir aussitôt que possible.
- Etre à l'origine des initiatives.
- Devancer l'action des pouvoirs publics telle que par exemple une modification de réglementation ou de norme qui pourrait affecter le groupe d'intérêt.
- Anticiper les conséquences des décisions.

Faire preuve de souplesse et d'adaptabilité.

- Ne pas avoir de préjugés.
- Travailler ses messages, tant sur le fond que sur la forme.
- Se mettre à la place des autres.
- S'adapter à la logique des pouvoirs publics.
- Adopter le langage administratif.

Savoir agir collectivement.

- Nouer des alliances, construire un réseau d'alliés.
- Accepter des compromis.
- Se faire appuyer par certaines administrations.

Etre déterminé.

- Définir un objectif clair.
- Accepter d'investir à long terme.
- Etre tenace, utiliser les recours.

2.9. Encadré

Stratégie

- Connaître ses objectifs
- Voir loin
- Voir large

Communication

- Soigner ses messages
- Bien viser les bonnes cibles
- Recourir aux vecteurs appropriés

Communication stratégique

- Etre pertinent
- Etre ouvert
- Etre « pro »
- Etre cohérent

Chapitre troisième : Techniques et stratégie du plaidoyer

Comme nous l'avons déjà vu précédemment, le plaidoyer est le processus délibéré d'influencer ceux qui prennent des décisions au sujet des politiques. Le plaidoyer est d'abord et avant tout une stratégie utilisée à travers le monde par les organisations non gouvernementales (ONG), les militants et même les décideurs eux-mêmes, pour influencer les politiques.

3.1. Les étapes à suivre

Un processus en six étapes pour la conception d'une stratégie de plaidoyer

Le processus en six étapes présentées ci-dessous est conçu pour veiller à ce que tous les éléments clés soient pris en compte lors de la conception de notre stratégie de plaidoyer. C'est un processus conçu pour contribuer à veiller à ce que les facteurs clés qui influent sur notre travail soient abordés, et à ce que les objectifs et les cibles prioritaires pour notre plaidoyer soient identifiés, afin de nous permettre de maximiser l'impact de nos activités de plaidoyer avec les ressources limitées dont nous disposons.

Cette trousse à outils nous guidera à travers chacune de ces étapes et nous fournira les outils qui nous aideront à mener à bien chaque stade du processus. Cette stratégie nous aidera à établir une théorie logique du changement qui nous permettra, à nous, nos collègues, partenaires et autres, de comprendre ce que nous cherchons à changer et la manière de le faire, ce qui leur donnera l'occasion de contribuer au travail de plaidoyer et de le soutenir.

3.1.2. Évaluer la situation

Il est important d'évaluer le contexte dans lequel vous mènerez votre travail de plaidoyer avant de concevoir votre stratégie et de lancer vos activités de plaidoyer. Une bonne compréhension des facteurs externes et internes qui influent sur vos chances de succès vous aidera à identifier le type d'approche et les activités qui sont susceptibles d'avoir l'impact le plus important.

Quels sont les points forts et les points faibles de votre organisation ? Quelles sont les opportunités et les menaces pour votre travail sur cette question ? (Analyse SWOT).

3.1.2. Établir les buts

Une fois que vous avez examiné le contexte (interne et externe) qui influe sur la question sur laquelle vous travaillez, l'étape suivante consiste à commencer à expliciter les problèmes que vous cherchez à résoudre et les buts (ou solutions) auxquels vous donnerez la priorité.

Quelle est la problématique ? Quelles sont ses causes et ses conséquences ? Quelles sont les solutions qui résoudraient les causes et quels en seraient les résultats ?

Quel est le changement que vous recherchez ? Quelle sorte de changement ? Qui a besoin de changer, et à quel niveau ?

3.1.3. Élaborer une stratégie d'influence

L'élaboration d'une stratégie d'influence est au centre même de la mise au point d'une stratégie de plaidoyer. Ce processus vous permet d'examiner les changements que vous voulez obtenir et les personnes ou groupes de personnes qui doivent obtenir les changements, et il vous permet par ailleurs de réfléchir à la manière dont vous voulez influencer sur ces personnes pour qu'elles changent. Pour ce faire, vous devrez prendre en compte les

forces favorables et hostiles au changement, et les meilleures ressources et options dont vous disposez pour influencer sur votre cible. L'étape 3 est divisée en trois sections :

Section 1 : Identifier, catégoriser et analyser toutes les parties prenantes

Quelles sont les organisations, institutions et personnes qui sont impliquées dans votre travail ou sur lesquelles votre travail a une incidence ? Comment en savoir plus sur elles ?

Quelles personnes ou entités ont le pouvoir d'effectuer le changement que vous avez identifié comme nécessaire ? Quelles organisations et/ou personnes soutiendront et s'opposeront à vos appels ? Quel est le degré d'influence qu'elles exercent ?

Section 2 : Concevoir une stratégie d'influence

Quelle est la cible de votre travail de plaidoyer ? Comprenez-vous sa position sur la question dont il s'agit ?

Quelles sont les personnes ou les entités qui auraient la plus grande influence sur la cible pour soutenir vos buts ?

Section 3 : Considérer les options pour votre activité de plaidoyer

Quelles sont les relations que vous devrez renforcer pour mener un plaidoyer efficace ? Comment vous y prendrez-vous pour renforcer ces relations ?

Qui est le public de votre travail de plaidoyer ? Comment parviendrez-vous à le toucher et quel sera votre message ?

Comment mènerez-vous vos rencontres/manifestations de plaidoyer ?

3.1.4. Finaliser les détails

Maintenant que votre stratégie d'influence globale est en place, vous devez planifier votre approche en plus amples détails. À ce stade, plus vous serez clair(e) dans l'énoncé de ce que vous espérez changer (vos objectifs), plus il vous semblera facile de concentrer tous vos moyens et votre énergie sur les efforts en vue d'y parvenir. Ici, une réflexion claire confère une discipline à votre programme d'action, ce qui vous aidera à tracer un itinéraire.

Quelle est votre « théorie du changement » et quelles sont les hypothèses sur lesquelles elle se fonde ? Qu'obtiendrez-vous grâce à vos actions ? Vos objectifs sont-ils Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et fixés dans le Temps ?

3.1.5. Mise en œuvre et suivi

Une stratégie de plaidoyer requiert un calendrier, ainsi que des lignes hiérarchiques et des responsabilités clairement définies. Vous devez décider de ce que vous mesurerez (indicateurs) pour vous permettre de suivre les progrès et d'ajuster votre travail en conséquence. Les stratégies ne sont pas immuables, mais il vous faut de bonnes raisons, fondées sur une analyse robuste, pour les ajuster de manière à satisfaire les exigences externes et internes. Cela signifie que vous devez savoir si votre travail est efficace ou non.

Quels sont les calendriers pour vos objectifs et vos activités ? Qui devrait faire quoi et quand devraient-ils le faire ? (Tableau de Gantt)

Comment comptez-vous suivre vos progrès ? Serez-vous capable d'adapter et de modifier votre stratégie au besoin ? (Établir les indicateurs)

3.1.6. Évaluation

L'évaluation diffère du suivi dans la mesure où elle cherche à déterminer la valeur du travail, et non de déterminer si le travail a eu lieu conformément aux plans ou non. Elle suppose de faire des jugements sur ce que le travail a permis de changer : est-il pertinent, a-t-il un sens, est-il

durable, a-t-il profité aux bonnes personnes, a-t-il été effectué en utilisant les ressources judicieusement ?

Comment votre stratégie ou activité de plaidoyer sera-t-elle évaluée ? Par qui, et quand ?

Ces étapes peuvent être ramenées à 4 :

1. identification du problème : repérage du problème, choix du thème, recherche d'informations et formulation d'options de solutions ;
2. planification du plaidoyer : définition de l'objectif, ciblage, formulation de message, choix de supports, mise en place d'une équipe, élaboration d'un plan d'action et confection d'un budget ;
3. mise en oeuvre du plaidoyer : communication, alliances, mobilisation des ressources) ;
4. suivi-évaluation du plaidoyer.

En d'autres termes :

I. Analyser les politiques

1. Identifier les objets de politiques liés au problème en question
2. Identifier les acteurs et institutions clés par rapport à ces objets de politiques
3. Analyser l'environnement des politiques
4. Identifier les options pour changer les Politiques

II. Définir un objectif et une stratégie du plaidoyer

1. Choisir un objet de politique à traiter par votre action de plaidoyer
2. Choisir les publics cibles
3. Définir un objectif de plaidoyer

4. Identifier les alliés et les adversaires
5. Choisir les tactiques de plaidoyer à utiliser
6. Identifier les messages clés

III. Elaborer un plan

1. Définir les activités à mener pour la campagne de plaidoyer
2. Fixer un calendrier et les responsables
3. Préparer un budget
4. Mobiliser les fonds

IV. Exécuter, suivre et évaluer le plan

1. présenter les messages
2. utiliser les médias
3. Gérer les rencontres
4. Rédiger les lettres de plaidoyer
5. suivre et évaluer les actions

CONSEILS A SUIVRE LORS DE L'ANALYSE DE POLITIQUE

- Consulter ou impliquer les personnes affectées par la politique ou la législation. - Etre positif sur les bons côtés de la loi ou de la politique - Demander et essayer de rencontrer les décideurs pour présenter et expliquer votre analyse - Répondre seulement aux politiques et législation lorsque vous avez quelque chose de concret à dire. Ceci aidera à maintenir ou à gagner la crédibilité pour votre organisation. - Proposer des solutions lorsque vous analysez la politique ou la législation - Développer des contacts ou des alliés qui peuvent vous montrer des projets et législation. - N'essayez pas d'analyser une politique ou une législation si vous ne comprenez pas sa finalité - Eviter de considérer à priori que ceux qui prennent les décisions et qui élaborent les politiques ont des motifs malsains - Eviter de critiquer les politiques ou législations pour des raisons individuelles ou personnelles.

3.2. Techniques et stratégies

3.2.1. Identifier un thème de plaidoyer

Un thème de plaidoyer résulte d'une analyse d'un problème qui demande un engagement et une action (changement de comportement ou de politique, prise de décision) d'une cible donnée dans le but d'un changement. Il concerne une :

- ***Défaillance de gouvernance*** : un Gouvernement ou une collectivité locale est inapte à jouer son rôle, il devient défaillant. Une intervention du gouvernement ou de la collectivité locale mal justifiée ou mal ciblée peut avoir des effets néfastes qui peuvent être plus préjudiciables que ceux de la défaillance initiale que l'on souhaite corriger ;
- ***Violation des droits humains*** : la violation des droits de l'homme est l'abus d'un droit humain fondamental. C'est un terme utilisé quand un gouvernement viole le droit national ou international relatif à la protection de droits humains. Selon la Déclaration universelle des droits de l'homme, les droits humains fondamentaux sont violés quand (les hommes et les femmes ne sont pas traités comme égaux ; la vie, la liberté ou la sécurité de personnes sont menacées ; l'intervention arbitraire dans les vies personnelles ou privées par les agents de l'État ; la liberté d'expression ou la liberté de religion est niée ; la liberté syndicale est niée ; le droit à l'éducation est nié).

3.2.2. Fixer les objectifs

L'objectif est une cible spécifique, mesurable et réaliste à atteindre dans le court terme (un ou deux ans) contribuant à la réalisation du but. Le but est le résultat à long terme (trois à cinq ans) de l'effort de plaidoyer ; c'est une vision du changement.

Etapas à suivre pour identifier les objectifs

1. Identification du problème et de ses conséquences.
2. Recherche d'informations fiables.

3. Analyse des causes et des conséquences.
4. Inventaire des initiatives en cours et leurs limites.
5. Identification de solution (s) possible (s).
6. Détermination de l'objectif de plaidoyer.

3.2.3. Planifier une action de plaidoyer

Le public cible est une personne physique identifiée et choisie capable de prendre des décisions pour un changement ou influencer l'opinion des décideurs. Il convient de noter deux catégories de publics cibles : public cible primaire (levier de changement) et public cible secondaire (facilitateur du changement).

Une équipe de plaidoyer est un groupe d'acteurs individuels engagés dans la réussite d'un but commun. Si l'intérêt commun doit primer, il ne faut pas perdre de vue que les membres d'une équipe de plaidoyer peuvent avoir des conflits d'intérêts liés au positionnement, à l'image recherchée par les alliés et à la nature des responsabilités affectées à certaines personnes.

Un calendrier est un instrument listant les activités à mener, organisées de façon séquentielle, assorties de leur période de réalisation et si possible la définition des responsabilités.

Aussi, dans le cadre du plaidoyer, il importe d'articuler les actions avec les événements majeurs tels que la Journée de l'arbre, Journée de l'enfant.

Le plan d'action a pour but d'aider à la préparation du plaidoyer. Il doit prendre en compte les objectifs poursuivis, les résultats attendus, les activités à mettre en œuvre, la période d'exécution et la définition et l'allocation de responsabilités.

Etapes à suivre pour planifier une action

1. Analyser les publics cibles : identification et inventaire des publics cibles et analyse de leurs processus décisionnels (pouvoir de décision, légitimité, responsabilité, capacité de mise en relation, capacité de mise en œuvre) ;
2. élaborer un plan de plaidoyer : identification des résultats ;
3. inventaire des activités à réaliser par chaque résultat attendu ; évaluation du volume de travail et indication du plaidoyer, période ;
4. identification du responsable, définition de ses tâches et des ressources nécessaires ;
5. élaboration du calendrier en précisant les événements et les dates repères.

3.2.4. Bâtir des alliances

Une *alliance* est un regroupement d'acteurs (associations, organisations non gouvernementales, syndicats, médias, réseaux) qui défendent une cause commune au niveau local, national ou international. Elle constitue un cadre partenarial de partage d'expériences, de renforcement des capacités des membres et d'influence des politiques publiques pour résoudre des problèmes qui concernent un public très large.

L'enjeu de la constitution d'une alliance est de disposer d'une importante et puissante force d'influence pour un changement positif résultant des apports pluriels et féconds de ces membres en termes d'image et de réputation, d'expertise, de ressources, de réseaux relationnels, d'engagement et de militantisme.

La contribution des alliances peut prendre diverses formes parmi lesquelles on peut citer le partage d'informations et d'idées, la concertation, le dialogue politique, la négociation avec les autorités, le financement des activités et la mobilisation des ressources.

On relève aussi la mise en relation avec des partenaires potentiels, la

formation des membres, la prise de position publique et la mise en œuvre conjointe d'activités d'intérêt mutuel.

Les principaux défis des alliances concernent le choix des alliés crédibles, la divergence d'intérêts à un moment donné, le faible niveau de capacités et d'engagement des membres, la méconnaissance, l'incompréhension et la concurrence des membres et le non-respect des engagements souscrits.

Etapas à suivre dans la construction des alliances

1. l'identification des enjeux et les intérêts de ces acteurs ;
2. le repérage et l'identification des grands acteurs et de groupes intéressés par la problématique en question ;
3. le profilage des alliés potentiels, la hiérarchisation et le choix des principaux acteurs en tenant compte des critères tels que les domaines d'intérêt et les activités, le niveau d'engagement pour la cause, le niveau d'investissement, la qualité de la prise de position et de mobilisation sociale ;
4. la définition de la nature de la contribution de chaque acteur ;
5. la formulation de stratégies de rencontre et de maintien des relations durables des acteurs.

3.2.5. Mener une communication réussie

L'*argumentation* peut être définie comme étant un processus par lequel un ensemble d'éléments explicatifs en termes de preuves ou de démonstration logique sont apportées pour justifier, étayer, établir, soutenir une idée, une cause ou une thèse. Elle est aussi le résultat recherché du processus pour convaincre, persuader, faire adhérer, ou susciter l'adhésion. Une bonne argumentation doit présenter les caractéristiques suivantes : pertinence, cohérence et logique.

Le *message* résulte d'un processus d'analyse, de réflexion et d'une

construction basée sur un axe de communication. C'est un énoncé succinct et convaincant sur l'objectif visé. Cet énoncé doit forcément inclure l'action que l'on souhaite réaliser accompagnée de ses motivations et raisons, l'approche de sa réalisation et l'action que la cible doit entreprendre. Les principaux critères du message sont : la clarté, la simplicité et la précision en termes de temps et de lieu. Les conditions pour une bonne formulation du message sont la maîtrise du contexte et de la problématique, la connaissance des cibles et la solidité des arguments.

Un *outil de communication* est un moyen matériel par lequel se diffuse un message.

Il existe plusieurs moyens et supports de communication : communiqué de presse, conférence de presse, contribution éditoriale, site web, banderoles, tee-shirts et casquettes, articles de presse.

Un *espace de communication* est un lieu d'échanges avec les principales cibles concernées. Dans les communautés rurales, l'arbre à palabres, le domicile du Président de la communauté rurale constituent des espaces souvent fréquentés en matière de plaidoyer. Il existe plusieurs formes de communication que sont les événementiels, les séances de sensibilisation et de mobilisation sociale.

La *prise de parole en public* peut être comprise comme la présentation d'un ensemble de messages argumentés par lequel l'émetteur cherche à sensibiliser et motiver des cibles pour susciter l'action, retourner des situations et conquérir le pouvoir. Le porte-parole est une personne dont le rôle est de prendre la parole au nom de son groupe pour faire connaître leurs idées, leurs situations, leurs exigences et leurs espoirs.

Etapas à suivre

La démarche de formulation d'un message de plaidoyer est constituée des étapes suivantes :

1. définition de l'objet du plaidoyer ;

2. choix de l'axe de communication ;
3. identification et sélection des informations à communiquer ;
4. organisation des idées à communiquer ;
5. recherche d'arguments, avec des preuves (expériences vécues, statistiques, témoignages d'acteurs, proverbes etc....) ;
6. conduite d'actions de sensibilisation et de mobilisation sociale.

Pour la prise de parole en public, il faut y ajouter :

1. l'organisation des arguments (argumentaire),
2. le choix des mots et des formules,
3. la présentation orale.

Formulation du message

L'efficacité d'une action de plaidoyer dépend de l'habileté à informer, à motiver et à persuader un décideur politique et l'amener à entreprendre une action.

- Message clair et concis.
- Tout résumer en un point (maximum 2/3). Le public s'en souviendra mieux.
- Appuyez votre message avec des faits, des chiffres, des témoignages des partenaires, avec des argumentations logiques, étayés de valeurs et es principes éthiques.
- Adaptez votre message aux positions du target.
- Proposez des actions qui peuvent être entreprises ou souscrites par vos destinataires.
- Évaluez si les mots choisis sont bien appropriés à vos destinataires.

Méthodes et stratégies

- Le **lobbying direct**: C'est essentiel et consiste à avoir une approche directe avec le décideur (destinataire primaire).
- Le **lobbying indirect**: On peut recourir à un destinataire secondaire au cas où le décideur se montre hostile, désintéressé ou difficile à réperer ou à contacter.
- Les **Media** pour la construction de l'opinion publique et pour faire bouger les gouvernements. Le message doit cependant être valide de manière à attirer l'attention des médias. Il faut penser au type de médias que le décideur visé suit souvent.
- **Publications**: disposer d'une publication peut être utile pour avoir quelque chose de concret avec lequel commencer.

METHODES ET STRATEGIES

- **Capacity building/empowerment des bénéficiaires ou des partenaires locaux**: S'exprime en training (formation) pour renforcer les capacités de plaidoyer des partenaires et les accompagner.
- **Campaigning (campagne)**

Autres stratégies: formation adressée aux fonctionnaires et à l'opinion publique, l'utilisation de l'internet.

Tenir compte de:

- Le target des personnes /groupes/institutions.
- Le thème du plaidoyer.
- L'objectif du plaidoyer.
- Les preuves qui soutiennent votre objectif.
- Les compétences et les ressources de votre groupe.
- La tempestivité: par exemple des événements politiques externes, le projet d'une nouvelle loi immédiatement avant la confection d'un budget ...

- Les formats des messages: les rencontres face to face, les lettres, les appels téléphoniques, les paquets de briefing exécutifs, les donnés, les forum politiques, les petitions, les témoignages, les débats publics, les conférences de presse, les newsletters... etc.

Train des pensées de celui qui écoute

Notre objectif est:

- · Donner force aux contenus.
- · Maintenir un bon niveau d'attention
- · Impliquer l'interlocuteur sur le plan émotif.
- · Partir de ses besoins, ses problèmes et des exigences.

La question qu'on doit se poser est: Pourquoi devrait-il m'écouter?

- **1)L'objet:** Commencez par dire clairement de quoi parlez-vous, de manière stimulante pour celui qui vous écoute.
- **2)Le besoin:** Indiquez le besoin pour lequel votre interlocuteur devra vous écouter.
- Décrivez son exigence. Si vous ne la connaissez pas, demandez-le lui.
- Attirez l'attention de l'interlocuteur.
- **3)L'idée:** décrivez ce que vous proposez pour satisfaire le besoin. "Je vous présente ici les informations indispensables pour contribuer à satisfaire votre besoin de..."
- **4)L'avantage:** indiquez quel avantage l'interlocuteur a à écouter ce que vous lui dites. (Je veux vous donner des informations utiles...)
- **5)Donnés et faits:** C'est la partie centrale. Indiquez les donnés, les informations, les détails.
- **6)Résumé:** Reprendre le besoin initial et rappelez comment vous l'avez satisfait. Permettre à l'interlocuteur de résumer le sens de ce que vous lui avez dit.
- **7)Comment restons-nous?** Proposez une session de "question-

réponse”, donnez la disponibilité pour approfondir, proposez un essai, laissez vos coordonnées.

3.2.6. Elaborer un budget et mobiliser les recettes

Le ***budget*** est la traduction chiffrée de toutes les activités du plaidoyer. La confection du budget de plaidoyer doit tenir compte de l'identification des besoins et des priorités tout en évaluant les coûts unitaires et les coûts complets. Ce budget doit prendre en compte les frais de collecte de données et de recherche, les coûts de consultation avec les populations concernées, les frais de déplacement et de civilité (achat du cola ou autres), les frais de réalisation et d'impression de supports d'information, les frais d'organisation des manifestations publiques (communications, sécurité, banderoles et autres), les frais de relations avec les médias etc....

Les ***ressources*** qui composent le budget peuvent provenir de plusieurs sources : ressources internes (contributions volontaires des membres, cotisations des coalitions membres, dons) ; autorités étatiques, organisation d'événementiels (dîners, concerts, matchs de gala), vente d'espace publicitaire dans leur site web.

Avant de commencer le travail de ***mobilisation de ressources***, il importe de bien préciser les raisons de la collecte de fonds et de s'assurer de la crédibilité de votre initiative en termes d'utilité sociale, de réputation et de notoriété. Il importe aussi de se rappeler de l'importance de l'approche personnelle – les personnes donnent aux personnes qui aident les personnes.

Etapas à suivre

1. Identification des activités de plaidoyer ;
2. identification des actions à mettre en œuvre ;
3. identification des ressources nécessaires ;

4. évaluation financière des ressources ;
5. calcul des coûts ;
6. profilage des bailleurs de fonds potentiels ;
7. prise de rendez-vous ;
8. formulation d'une demande de financement ;
9. remerciement des donateurs ;
10. compte rendu public des dépenses effectuées et des résultats enregistrés.

3.2.7. Assurer le suivi (monitorage) et évaluer

Le *suivi* est un processus qui consiste à observer et surveiller continuellement l'avancement du plaidoyer tout au long de sa mise en œuvre à l'aide de critères assortis d'indicateurs de performance. Les résultats de cette activité permettent de corriger les écarts, de renforcer ou de réorienter le plaidoyer.

L'évaluation est un processus qui consiste à apprécier périodiquement les changements descriptibles induits par des réalisations visibles dans les conditions de vie des populations concernées. Les évaluations peuvent être réalisées au début, à un moment précis du déroulement ou à la fin d'une activité de plaidoyer.

Le *critère* est un fait observable caractérisé par des indicateurs. Il peut concerner les objectifs, le processus, les résultats, les effets et les impacts du plaidoyer.

Un *indicateur* est un moyen de mesurer les résultats obtenus. Il peut être quantitatif ou qualitatif. Les indicateurs quantitatifs fréquemment utilisés concernent les taux, les pourcentages, les nombres et des ratios.

La *source de vérification* est un moyen de documentation, de preuve, de matérialisation des objectifs, activités et résultats de plaidoyer. Elle peut être un rapport d'activités, un procès-verbal de réunion, un exemplaire de support réalisé ou une enquête.

Etapes à suivre

1. Analyser les principaux acteurs concernés et ou affectés par le plaidoyer ;
2. examiner les objectifs formulés au départ de l'activité de plaidoyer en utilisant les critères de spécificité, de mesurabilité, de réalisme, d'accessibilité et de faisabilité dans le temps et trouver un indicateur pour chaque mot clé de l'énoncé de l'objectif ;
3. choisir la méthode de collecte de données (enquêtes avec des questionnaires, portrait des acteurs, articles de presse, compte rendu d'entretien, analyse documentaire, ...) ;
4. collecter les données, en précisant les sources d'information, les responsables de la collecte des données et la fréquence de la collecte des données ;
5. analyser les données en passant par les étapes de description qui rend compte de l'état des observations et expliquer les raisons des changements observés ;
6. formuler des propositions d'ajustement en clarifiant le type d'action à entreprendre, le responsable de l'action, le délai de réalisation et les moyens à mettre en œuvre.

Points à retenir

- Une des approches possibles d'organisation des informations du plaidoyer est l'élaboration d'un cadre de suivi et d'évaluation comportant les niveaux de résultats (impacts, effets et extrants), les indicateurs pour chacun des résultats, les sources de vérification la fréquence de la collecte

de l'information et la personne responsable de cette collecte.

- Pour les critères de sélection des indicateurs, pensez à la pertinence, la fiabilité de l'information, la représentativité des publics cibles et au coût de l'accès à l'information.

Chapitre quatrième : Les ONG et la pratique du plaidoyer dans l'action diplomatique

4.1. Pour une petite histoire du plaidoyer dans les ONG

A quand remonte la pratique du plaidoyer dans l'histoire ?

On semble falloir rattacher cette pratique à l'émergence à partir du XVII^e siècle du droit international qui s'efforce de promouvoir un corps de normes régulant les relations interétatiques dans la paix comme lors des conflits. La paternité est reconnue au juriste néerlandais Grotius. C'est cette base théorique qui a permis à des individus de penser progressivement à l'élaboration de mobilisations collectives d'intérêt général. Ce substrat théorique a été plus précisément enrichi et développé au cours de la période des lumières.

Certains auteurs font remonter la pratique du plaidoyer à des périodes encore plus lointaines. Michel Doucin rattache la pratique du plaidoyer à l'antiquité en faisant référence aux actions de plaidoyer que pouvaient mener les femmes de la noblesse romaine en faveur « du sort des esclaves, et tout particulièrement des gladiateurs ». Cette référence historique nous fait remonter bien loin dans l'Histoire, mais elle n'illustre pas réellement une forme d'action collective structurée et à vocation universelle.

C'est le combat en faveur de l'abolition de l'esclavage qui est l'exemple marquant, voire fondateur de la pratique du plaidoyer des ONG contemporaines. L'interdiction de la traite négrière, puis l'abolition de l'esclavage en Grande Bretagne constitue historiquement le premier exemple d'initiatives non gouvernementales à dimensions transnationales.

Ce combat va voir se structurer des organisations que l'on peut considérer comme des proto-ONG ayant eu recours à des activités de plaidoyers. Les initiatives de ce type sont nombreuses et vont voir naître :

- la Société de Pennsylvanie (1775),
- la Société des amis des Noirs (1788),
- British and Foreign Anti-Slavery Society (1823)
- la Société pour l'abolition de l'esclavage (1834). Si ce combat pour l'abolition de l'esclavage peut être assimilé à des pratiques plus contemporaines c'est que « ce combat a fait appel à un vaste répertoire d'actions collectives : boycotts, pétitions massives, défilés et même barricades ».

4.2. Les ONG de défense des droits humains : premiers protagonistes modernes de la pratique du plaidoyer

Les ONG de défense des droits humains apparaissent comme les descendants directs des mobilisations citoyennes en faveur de l'abolition de l'esclavage. Ce sont-elles qui ont inscrit dans la modernité la pratique du plaidoyer. Tout d'abord orientées vers des actions d'influence cantonnées à un territoire national, elles vont progressivement opérer une « transnationalisation » de leurs actions.

Une étape marquante correspond à la création de la Fédération internationale des droits de l'Homme en 1922, mais c'est surtout la création en 1961 d'Amnesty International qui internationalise massivement au niveau associatif, le combat pour la défense et la promotion des droits humains.

Human Rights Watch, née en 1978, s'inscrit très directement dans cette lignée. HRW est née avec la création d'Helsinki Watch, une organisation destinée à soutenir les groupes de citoyens qui s'étaient formés dans tout le bloc soviétique pour contrôler le respect des Accords d'Helsinki de 1975. Fort de ce succès, des organisations similaires sont nées sur les différents continents : Americas Watch (1981), Asia Watch (1985), Africa Watch (1988) et Middle East Watch (1989). Ces entités ont alors été désignées sous le nom de « The Watch Committees » (« les Comités Watch

»). C'est en 1988, que l'organisation a adopté officiellement le nom commun de Human Rights Watch.

Le fait que les ONG se concentraient sur la seule thématique des défenses des droits humains, a conduit à la naissance de tout un courant d'ONG se pensant en opposition aux États. Ces ONG se sont caractérisées par leur non-croyance en l'État et en sa capacité de réguler les sociétés et les conflits qui les traversent. Pour tout un pan d'organisation de la société civile, il n'a plus dès lors été question de mener des actions d'influence en vue de transformer des politiques publiques. De 1960 à 1990, les États avaient la possibilité soit de déclarer forfait face à un certain nombre de conflits, soit d'être a priori disqualifiés pour mener un rôle décisif et déterminant. On a vu les ONG se substituer aux États pour réaliser un travail important et intéressant.

C'est cette non-croyance en l'État qui peut expliquer que la pratique du plaidoyer a pendant longtemps été absente du répertoire d'action d'un grand nombre d'ONG. Il y a quelques exceptions notables, telles que le CICR, CCFD, OXFAM.

4.3. La réalité du terrain, facteur décisif de la consécration du plaidoyer

Les années 1990 et encore plus les années 2000 vont consacrer la pratique du plaidoyer pour l'ensemble des ONG. **Cette consécration repose sur le besoin de pouvoir résoudre les problèmes en amont.**

Les ONG menant des activités de terrain en lien avec leur objet social vont se retrouver confrontées à des problèmes structurels insolubles. Pour résoudre ces problèmes, une seule solution apparaît : **les résoudre à la base**. Certains problèmes au niveau local demandent d'être résolus par exemple au niveau national, régional ou même international (raison d'efficacité).

Les ONG de développement ou humanitaires (pour la raison ci-haut soulignée), ont copié le modèle de des ONG de défense des droits que les

ONG environnementalistes avaient déjà rejoint.

Pour les ONG, faire du plaidoyer n'est donc pas une mode, mais une nécessité pour l'efficacité de leur agir sur terrain.

Dans l'entre-temps, à partir des années 1990, il y a eu un changement de paradigme qui a conduit à une reconnaissance plus ou moins généralisée de l'État et de ses capacités de produire des changements structurels durables à très grande échelle. D'une conception extra-étatique et même anti-étatique, on est passé à une conception qui re-introduit l'Etat et qui lui fait appel. Ce changement de paradigme est venu légitimer la pratique du plaidoyer à l'ensemble du mouvement ONG. Il y a donc eu une volonté, de plus en plus marquée à partir de 1990, des ONG de mener des actions d'influence envers les États.

4.4. Le plaidoyer : une pratique basée sur un répertoire d'action plus large que celui du lobbying

Le plaidoyer ce n'est pas du lobbying. Le plaidoyer mélange de manière savante, parfois un peu moins, les activités de lobbying qui sont adressées aux décideurs et l'éducation populaire. Il semble bien que si les ONG ont décidé d'utiliser le terme de plaidoyer (au lieu du lobbying), ce n'est pas seulement pour des motifs idéologiques, mais aussi pour souligner entre autres la valeur éthique de leur démarche et leur mission éducative.

Les cibles du plaidoyer sont plus vastes que celles du lobbying, uniquement centrées sur une interaction directe avec un décideur.

Le plaidoyer est un système d'actions comportant diverses activités, en général combinées les unes avec les autres et en cohérence avec la stratégie choisie : sensibilisation, mobilisation, expertise, réseau & alliance, lobbying. Le plaidoyer s'oriente autour de deux axes :

- D'une part, c'est un travail de campagne, donc de communication directe auprès des médias afin d'influencer les situations et les leaders d'opinion.

- Dans un second temps, c'est un travail de pression, d'influence des pouvoirs publics.

4.5. Le plaidoyer : nécessaire porte d'entrée du champ diplomatique

Deux étapes sont un préalable nécessaire aux actions diplomatiques menées par les ONG. Elles sont une porte d'entrée au champ diplomatique, et construisent la légitimité de l'ONG pour intervenir dans ce champ. Il s'agit de :

- **Le Savoir-Faire**, soit l'expertise produite par les ONG. Ce concept s'appuie sur deux référentiels à la disposition des ONG : le référentiel de terrain et le référentiel de l'expertise.
- **Le Faire-Savoir**, soit la capacité de médiatisation d'une ONG. Ce concept s'appuie sur deux référentiels : le référentiel du nombre et le référentiel de la médiatisation.

Le Savoir-Faire des ONG, c'est-à-dire leur expertise, est bien la première étape de légitimation retenue par les ONG dans le cadre de leur pratique de plaidoyer. L'expertise a un rôle essentiel, car elle permet de conférer à l'ONG qui la produit une légitimité de type légal-rationnel. Cette légitimité, reconnaissant une compétence aux ONG, est primordiale, car c'est une légitimité similaire à celle dont disposent les décideurs publics. L'expertise c'est la matrice. Le terme de « matrice » semble particulièrement bien trouvé, car c'est sur cette base que vont s'articuler les autres actions du plaidoyer, dont l'action finale : **l'action diplomatique**.

L'expertise est une clé de légitimation indispensable pour les ONG. Afin d'être à même de la mobiliser, les ONG internationales ont su s'appuyer sur trois ressources à leur disposition :

- leur travail de terrain
- leur personnel qualifié
- leur organisation hiérarchisée et transnationale

Le faire-savoir se base sur l'expertise (savoir-faire) fait des ONG des sources d'information crédibles et de premières mains. Leurs ressources primaires sont le terrain et le personnel (de plus en plus professionnel). Un grand nombre d'ONG, tous domaines d'activité confondus (humanitaire, développement, environnement, droits humains) mènent des actions de terrain au plus proche de leur mandat.

Les ONG peuvent s'inscrire dans des localités bien précises à partir desquelles elles sont à même de retirer une expérience unique. De cette expérience opérationnelle, elles tirent des informations brutes. C'est sur base de ses informations uniques et de premières mains que les ONG vont produire leur expertise et produire leur plaidoyer (demandes et recommandations). HRW est l'exemple par excellence : travail de proximité (sur terrain), avec des chercheurs (très qualifiés), avec des structures relais très bien organisées et équipées... cet ONG surveille en permanence la situation des droits de l'homme dans presque 80 pays. Les ONG sont passées du statut d'association amateur à celui d'association professionnelle, avec une organisation managériale importante et un personnel hautement qualifié, aux compétences remarquables.

Chez HRW, l'expertise se structure autour d'un type de personnel très particulier : les chercheurs. Les chercheurs ont la charge de la production intellectuelle de HRW. C'est eux qui rédigent les rapports et communiqués de presse qui servent de support aux plaidoyers. Cette dénomination même de chercheur, est un symbole des représentations cognitives qu'escompte véhiculer cette ONG à ses interlocuteurs ; c'est-à-dire la vision d'une ONG délivrant une expertise irréprochable. HRW tend ainsi à vouloir produire une expertise s'appuyant sur des méthodes scientifiques. Voilà pourquoi on parle d'une analogie avec le monde universitaire. Les ONG transnationales, se trouvent dorénavant en mesure de produire de l'information de ce type. HRW est symptomatique de cette nouvelle tendance. Avec des équipes réparties aux quatre coins du monde et au plus près des exactions, elle est capable de fournir une information de qualité, cohérente, mais également ultra- réactive. HRW s'organise en divisions géographiques ou thématiques, soit un modèle d'organisation

assez classique pour une ONG généralement désigné sous le nom de desk. Ce type d'organisation lui permet de couvrir plus de 70 pays.

4.6. ONG : Une source d'information indispensable pour les États

Cette expertise des ONG (tout du moins pour certaines) est reconnue par les États et les individus à son service. Cette hypothèse est clairement attestée par les décideurs du Ministère des Affaires étrangères (MAE).

Les ONG sont un curseur. Je vais rarement écrire sans consulter, mes bibles FIDH, Amnesty, HRW. Un ministre va quelque part, je vais regarder ce que disent les ONG. Demain je dois faire des propositions à un ministre, je vais regarder dans leurs recommandations. Je vais jauger ce qui est faisable sur un an [car certains pays ne sont pas mûrs...] et à partir de cela faire des propositions. On fait du check and balance avec ce que l'on connaît.

Les ONG, encore plus qu'elles ne le pensent elles-mêmes, sont des sources d'information et des sources de réflexion et d'options politiques. Ce n'est pas pour ça qu'on va adopter tel quelle leur position, mais néanmoins leur discours est pris au sérieux.

Les États ne sont plus à même de produire une expertise exhaustive et de qualité et qu'ils avaient donc dû se tourner vers les ONG pour combler ce déficit. La source d'information des diplomates n'a pas toujours été les diplomates.

Les ONG jouent aujourd'hui un rôle de facilitateur. Sur certaines questions comme celles des droits de l'Homme, les États ont plus tendance à se reposer sur les ONG.

L'opinion publique est l'ensemble des représentations, construites socialement, de ce qu'est censé penser l'ensemble de la population sur les questions d'actualité. Les démocraties modernes vivent au rythme des sondages d'opinion, qui décident d'une partie des orientations

gouvernementales. Dans les relations internationales, les démocraties se montrent vulnérables aux humeurs de leurs opinions publiques. Comme l'objectif d'une bonne partie des ONG est d'obtenir des inflexions des orientations de leur gouvernement, une grande part de leur travail est orientée vers la séduction de l'opinion publique.

Les ONG pour mener des actions diplomatiques, et ayant bien conscience du poids de l'opinion publique, ont dû préalablement lui faire labelliser leur travail. Elles l'utilisent comme un levier indispensable à leur travail de plaidoyer.

Les ressorts de cette capacité à mobiliser des ONG s'appuient tout d'abord encore une fois sur leur modèle organisationnel. Pour médiatiser leurs actions et plus particulièrement leur plaidoyer, les ONG savent faire appel à deux ressorts organisationnels à leur disposition :

- la puissance de leurs outils communicationnels,
- leur base sociale (militants, bénévoles...).

4.7. ONG et Médias

Les ONG ont su se construire une image de leaders d'opinion. Cette image est le fruit de leurs activités, mais encore plus de la médiatisation qui a pu en être faite. Cette position est le fruit d'une stratégie organisationnelle pertinente qui a su s'appuyer sur des tendances structurelles favorables aux ONG. Dans le cadre du plaidoyer, cette médiatisation est avant tout liée au travail préalable de l'expertise.

HRW s'appuie sur des professionnels de la communication et sur toutes les techniques de communication/marketing qu'ils sont capables de mettre en œuvre. Ce mode organisationnel est particulièrement pertinent et efficace. Il se situe entre le modèle d'une agence de presse et d'une agence de représentation publique agissant au niveau international. HRW dispose donc d'une capacité d'influence médiatique par le biais d'une organisation efficace lui permettant d'utiliser avec un maximum de réussite les outils modernes de la communication.

La confiance sans faille de l'opinion et des médias envers les ONG

Cette organisation spécifique des ONG est un facteur indéniable de médiatisation, mais elle ne semble pas suffisante. Pour pouvoir peser médiatiquement, les ONG peuvent s'appuyer sur deux tendances lourdes qui s'auto-entretiennent mutuellement.

- La première, c'est la place que les ONG occupent dans l'opinion. Les citoyens ont fait des ONG, des acteurs incontournables de l'espace public. C'est donc sur la base de cette confiance débordante que peuvent s'appuyer les ONG.

- Une seconde tendance lourde découle directement de cette première tendance. Les ONG étant des acteurs qui comptent auprès de l'opinion publique, elles le sont devenues auprès des médias.

Les ONG sont des référents pour les médias, une source fiable, d'autant plus précieuse en cas de crise dans un pays lointain donc difficile d'accès. La relation entre ONG et média apparaît de fait comme n'étant pas une relation neutre, mais orientée de manière très favorable aux ONG.

Les ONG ont très bien compris que pour exister, pour pouvoir mener des actions diplomatiques, un soutien des médias est indispensable.

Chapitre cinquième : la société civile en République Démocratique du Congo (CT. Wissam Mayaka)

V.1. Définition du concept société civile dans le contexte de la RDC

La Société Civile est une coalition de toutes les organisations civiles à but non-lucratif *de droit congolais*, opérationnelles sur le terrain, qui n'ouvrent et ne luttent quotidiennement que pour le bien-être des populations. Elles doivent également œuvrer pour la promotion d'un Etat de droit démocratique et en aucun cas, elles ne peuvent recourir aux moyens de la violence. La lutte de la Société est un combat intellectuel.

La société civile est l'ensemble d'organisations à base sociale dont l'objectif est non de rechercher la conquête du pouvoir politique et économique, mais plutôt d'assurer la promotion et la défense des intérêts de la population.

Elle est constituée d'une variété d'institutions (groupements associatifs traditionnels et modernes, syndicats, mouvements religieux, organisations socioprofessionnelles, etc.) qui se donnent des objectifs d'intérêt collectif, fonctionnent eux-mêmes sur un mode démocratique, interviennent dans l'espace public où leur mobilisation assure l'interface avec la société politique et contribue à l'articulation des demandes sociétales et des intérêts particuliers. Cette définition relativement simple met en relief cinq éléments constitutifs essentiels de la société civile:

V.2. Historique

Contrairement à ce que croient certains, la Société Civile en République Démocratique du Congo n'a pas commencé avec la tenue à Kinshasa, de la Conférence Nationale Souveraine (CNS) en 1990-1992.

Parallèlement à la gouvernance du Congo depuis l'Etat Indépendant du Congo (1885-1908), sous Léopold II Roi des Belges, quelques lois avaient régi les organisations de la société Civile.

En effet, le Décret du 28 décembre 1888 reconnaît les associations privées:

- L'Ordonnance du 18 mars 1912, reconnaît les Chambres de Commerce et d'Industrie du Congo,
- Le Décret-loi du 1^{er} mars 1914 accorde la personnalité civile aux organisations de la Société Civile;
- Le Décret du 19 juillet 1926 autorise la création des établissements d'utilité publique à but non lucratif.

Malheureusement toutes ces organisations et associations de la Société Civile d'alors n'appartenaient pas aux autochtones congolais, mais aux Européens qui accomplissaient d'une manière générale l'œuvre du pouvoir colonisateur. Celui-ci leur accordait les moyens financiers nécessaires. Comme dans les organisations gouvernementales, les congolais ne participaient pas à la gestion des associations ni n'en faisaient point partie (Membres ou administrateurs).

Mais entre-temps, une certaine classe moyenne des noirs devenait de plus en plus importante, essentiellement composée de ceux que les belges qualifiaient d'évolués et d'immatriculés, un Décret du 15 avril 1958 reconnut les associations mutualistes à caractère purement tribal, mais en plus subsidiées par le gouvernement colonial. Cependant, les dirigeants de ces mutuelles étaient librement désignés démocratiquement par les membres autochtones et ce grâce à l'encadrement des Missionnaires catholiques. La plupart des leaders politiques et sociaux du Congo lors de son accession à Indépendance étaient sortis des mutuelles et des partis politiques naissants.

Le Congo devenu effectivement indépendant, ses premiers dirigeants politiques trouvaient intéressantes les œuvres accomplies par les

organisations civiles sans but lucratif. C'est ainsi que le 18 septembre 1965, un décret-loi fut promulgué et régla l'organisation et le fonctionnement des associations membres de la société civile. Bien des congolais s'y intéressent et créent un nombre important d'associations sans but lucratif qui s'implantent à la base et s'occupent des œuvres de développement, de promotion et défense des droits de l'Homme, de syndicats des travailleurs, d'associations patronales, des jeunes, des femmes, des confessions religieuses, etc... Ces différentes composantes de la du Peuple constituent aujourd'hui les «Forces vives sociales» ou Société Civile qui ne peuvent plus actuellement être exclues de toutes les questions nationales et locales sur la gestion de la République du Congo démocratique, sans pour autant avoir un quelconque programme de conquête du pouvoir. Le rôle de la Société Civile est toujours celui de contrepoids du pouvoir ou de contre-pouvoir quel qu'il soit. Ainsi la Société Civile ne peut donc pas être un instrument de propagande au service de tout gouvernement.

V.3. L'opposition à la dictature par la société civile : le mouvement étudiant et l'église catholique

La plupart des politiciens à la retraite forcée étant soit incapables d'organiser une opposition à Mobutu, soit récupérés par ce dernier dans la territoriale et la diplomatie, la première résistance au nouveau régime est née de la société civile; du milieu étudiant. Les étudiants congolais, comme leurs homologues dans d'autres Universités ailleurs, se préoccupent de l'organisation matérielle et la pertinence de leur éducation, ainsi que de la politique générale de leur pays

Les acteurs de la société civile ont très souvent l'oreille tendue vers l'église, surtout l'église catholique même dans la lutte pour la démocratie.

V.4. Mission de la société civile en RDC

La mission de la société civile en RDC est d'initier les actions du plaidoyer mais également d'élaborer et d'exécuter des programmes d'actions concrets en faveur des communautés de base. En plus d'une mission

sacrée qui consiste à préserver, promouvoir et diffuser les traditions démocratiques. A cet effet, les dirigeants mandatés par les différentes structures sont:

- Le porte-parole de la société civile dans son ensemble;
- L'animateur principal de la Société Civile;
- Le coordonnateur des activités de la Société Civile;
- Le plaidoyer de la Société Civile en faisant les missions de lobbying.

La Société Civile n'a pas de programme de conquête du pouvoir, cette tâche est dévolue aux partis politiques. Cependant, les dirigeants et leaders de la Société Civile doivent être capables de maîtriser les questions sociales, économiques, politiques et sur les situations sécuritaires de la République démocratique du Congo. Pour ce faire, ils doivent être à l'écoute permanente de la base.

La Société Civile est le partenaire privilégié de l'Etat avec lequel elle entretient les relations horizontales pour l'intérêt supérieur de la Nation. La Société Civile est donc la véritable courroie de transmission de la base (populations – le souverain primaire) au sommet (dirigeants de l'Etat – par mandat du souverain primaire).

V.5. Structures

Les structures de la Société Civile en R.D. Congo sont démocratiquement construites de la base au sommet. C'est ainsi que les responsables ou dirigeants des organisations sont élus par leurs membres actifs respectifs. Ils travaillent bénévolement. Ensuite, les associations sont thématiquement regroupées en Composantes. Les associations de chaque composante élisent leurs dirigeants. Au sein de chaque composante l'on trouve deux ou plusieurs plates-formes spécifiques ou géographiques. Au sommet des composantes, au niveau de chaque province, il y a une superstructure appelée « Bureau de Coordination Provinciale de la Société

Civile ». Au Congo, il y a onze Coordinations Provinciales correspondant ainsi aux 11 Provinces actuellement fonctionnelles. Mais conformément à la Constitution du 18 février 2006 et la Loi n° du portant Décentralisation, dans trois ans, la RD Congo aura effectivement 26 entités provinciales et conséquemment 26 Coordinations Provinciales de la Société Civile.

Le Bureau de Coordination de chaque province est composé des membres élus démocratiquement au second degré par l'Assemblée Générale de toutes les organisations membres reconnues comme telles dans chaque province. Toutes les Composantes sont représentées proportionnellement au Bureau selon l'importance des membres au sein de chaque composante. Le mandat des membres des Bureaux de Coordination est de 3 ou 4 ans selon les provinces. Ce mandat est gratuit et renouvelable.

Les principales composantes sont néanmoins les suivantes.

- Groupe d'associations de développement;
- Groupe d'associations des Femmes;
- Groupe d'associations et d'organisations des Jeunes;
- Groupe d'association de promotion et de défense des droits de l'Homme;
- Groupe de syndicats des travailleurs et corporations (ordres de Médecins, de Pharmaciens, des Ingénieurs, des Economistes et Financiers, des Psychopédagogues, etc...)
- Groupe d'associations philanthropiques et humanitaires;
- Groupe d'associations savantes, universitaires, de recherche;
- Groupe d'organisations patronales;
- Groupe d'associations culturelles, sports et loisirs;

- Groupe des Confessions religieuses reconnues (catholique, protestant, kimbanguiste et communauté islamique)

Au Congo démocratique, il n'existe pas de structure nationale permanente de la Société Civile. Cependant, pour les questions d'ordre national qui requièrent l'avis de la Société Civile, l'ensemble des représentants des 11 Bureaux de Coordination des provinces se réunissent autour d'une table et constituent en ce moment-là la Société Civile Nationale. Pour traiter de problèmes nationaux leur soumis, ces délégués mandatés des provinces, élisent un bureau devant diriger les travaux et ils peuvent se répartir en différentes commissions spécifiques. Toutes les décisions ou résolutions sont prises à l'unanimité lors des plénières. A La fin de chaque session, les représentants des Bureaux de Coordination regagnent leurs provinces. Cependant, pour le suivi des résolutions et ou pour assurer les liaisons entre l'Exécutif et les sociétés civiles des provinces et vice-versa, ce travail est assuré par un Secrétariat technique permanent désigné dont les membres résident à Kinshasa. Ce secrétariat n'a ni mission, ni pouvoir d'agir au nom de la Société Civile Nationale.

V.6. Rôle de la Société Civile

Depuis l'avènement du président Joseph-Désiré Mobutu au pouvoir par le coup d'Etat du 24 novembre 1965, la Société Civile, par les membres de ses organisations, au vu de la suppression délibérée des pratiques démocratiques et la concentration de tous les pouvoirs entre les mains du dictateur, s'opposait fermement à cette mauvaise gouvernance du Congo. Ce fut l'Eglise catholique du Congo qui avait toujours eu le courage de dénoncer les fléaux et les dérives du pouvoir au sommet de l'Etat. Les administrateurs de l'Eglise catholique soutenus massivement par le peuple tinrent bon en dépit des humiliations dont ils furent l'objet de la part du pouvoir en place. A partir de l'année 1974, les organisations de la Société Civile tentaient en vain de se regrouper pour se structurer afin de faire faces au régime dégradant, ce dernier fit tout pour empêcher la constitution d'un organe qui le gênerait dans ses élucubrations et capable de soulever le peuple contre ses antivaleurs régulièrement dénoncées par l'Eglise catholique. Mais ce qui ne cessait d'étonner le peuple congolais

dans son ensemble, était le soutien de cette sanglante dictature mobutienne par les grandes puissances telles que les USA, la France, l'Allemagne, la Grande-Bretagne, le Canada, la Belgique, etc..., qui en contrepartie bénéficiaient des ressources naturelles du Congo au détriment de la Nation congolaise. En outre, ces grandes puissances utilisaient Mobutu pour entretenir les rebellions en Angola et au Soudan sous prétexte fallacieux d'empêcher l'influence communiste en Afrique Centrale par la porte de l'Angola et du terrorisme arabe par celle du Soudan. D'autre part, certains pays occidentaux se réclamant respectueux des Droits de l'Homme, avaient sans scrupule facilité et accepté le dépôt sur les comptes bancaires de Monsieur Mobutu dans leurs pays, des sommes colossales d'argent pillées au Congo et estimées en dizaines de milliards de dollars américains appartenant justement au Peuple Congolais.

Ne croyant pas à la haine viscérale du peuple congolais à son régime, Mobutu fut forcé de prendre l'initiative de consulter les populations de toutes les provinces du pays. Il résulta de cette consultation confirmée par 6.000 mémorandums que le peuple congolais ne voulait plus de Mobutu comme Chef de l'Etat et ce peuple exigea la fin immédiate du régime avilissant et le remplacer par la restauration d'un Etat de droit démocratique sur l'ensemble du pays. Ce fut le début de la Conférence Nationale Souveraine tant exigée par la Société Civile. En dépit de tous les accords conclus pendant les assises de la CNS entre le pouvoir en place d'une part, et le peuple congolais réuni en conférence, d'autre part, le dictateur Mobutu de triste mémoire, n'appliqua pratiquement aucune décision de la CNS ni du Haut Conseil de la République-Parlement de la Transition présidé par la Société Civile en la personne de Mgr Laurent Monsengwo Pasinya, a alors Archevêque de Kisangani. C'est dans cette situation qu'est venu au pouvoir Monsieur Laurent-Désiré Kabila, disciple de Patrice-Emery Lumumba, qui combattit durant plus 30 ans le régime de Mobutu. Il s'autoproclama Président de la République Démocratique du Congo le 17 mai 1997. Son régime ne tarda pas à être combattu par les soi-disant mouvements rebelles du RCD et du MLC, montés respectivement de toutes pièces par Paul Kagame du Rwanda et Yoweri Museveni de l'Ouganda sous prétexte fallacieux de l'insécurité aux frontières qui séparent leurs pays du Congo. On le saura plus tard que les

guerres d'agression et d'occupation entretenues au Congo par ses voisins Burundi, Ouganda et Rwanda n'avaient d'autres buts avérés que le pillage systématique des richesses des Congolais et l'exploitation illégale des ressources naturelles du Congo dont les bénéficiaires passifs ont été bien identifiés par plusieurs rapports des Experts de l'ONU.

Pour mettre fin à ces guerres meurtrières, absurdes inutiles et injustes qui, de 1998 à 2003 ont fait plus de 5 millions de pertes en vies humaines des civils congolais innocents sans oublier près de 500 mille femmes, (enfants, filles et vieilles) violées, à la demande pressante de la Société Civile, furent organisées sous les auspices de la Communauté internationale, les consultations politiques inter-congolaises dénommées le « Dialogue Inter-Congolais ». Celui-ci se tint à Sun City (RSA) de 2001 à 2002. Les assises de cette importante consultation nationale avaient doté la R.D. Congo de l'Accord de Paix appelé « Accord global et inclusif » ainsi que la Constitution de la Transition. Ce sont les textes de ces deux documents qui ont régi la République Démocratique du Congo du 1^{er} juillet 2003 au 28 février 2006, date de la promulgation de la nouvelle Constitution adoptée un vote référendaire massif.

A l'exception de l'institution de l'espace présidentiel, dans toutes les autres institutions de la Transition en cours (2003-2006), la Composante Société Civile y avait nommé ses représentants dont le nombre et les postes étaient conformes à l'Accord global et inclusif. En ce qui concernait les institutions citoyennes ou Commissions d'appui à la démocratie, celles-ci étaient toutes présidées par les délégués de la Société Civile.

Dans toutes les institutions de la Transition, la Société Civile continuait de jouer son rôle de Contre-Poids du Pouvoir et surtout celui de la porte-parle du Peuple pour lequel elle œuvre quotidiennement pour son bien-être et pour la restauration d'un Etat de droit démocratique dans notre beau et grand pays, la République démocratique du Congo.

V.7. Creuset de la démocratie

Plus haut, il est expressément décrit comment sont désignés les dirigeants des différentes structures de la Société Civile, à savoir par uniquement le vote pour un mandat réglementaire. D'autre part, les dirigeants de la Société Civile sont à l'écoute permanente des populations à la base, avec et dans lesquelles ils vivent. Il en résulte que tous les problèmes des populations sont canalisés et efficacement gérés par leurs représentants de confiance que sont les responsables de la Société Civile. Ces derniers, non seulement forment et informent correctement les populations sur leurs droits et devoirs, mais également les assistent à se prendre progressivement à charge quand l'Etat se disqualifie de ses propres responsabilités. Les dirigeants de la Société Civile sont donc la vraie courroie de transmission des aspirations légitimes des populations de la base au sommet (les gouvernants). La démocratie suppose entre autre la liberté d'expression, la liberté d'association, la consultation citoyenne, l'accès aux sources d'informations diverses et indépendantes... les médias et la société civile investie par un contrat de confiance collaborent étroitement et les uns accompagnent les autres dans leurs actions afin de faire attendre, influencer les décisions au profit de l'intérêt public.

Plate-forme et collectifs

Pour accroître leur efficacité, les différentes associations sans buts lucratif peuvent se regrouper en plates-formes ou réseaux. La source de ce regroupement peut venir d'un groupe d'ASBL qui ressent ce besoin ou alors d'un partenaire technique ou financier qui suggère une synergie entre des organisations de la société civile.

Difficultés récurrentes

Emanation du peuple, la grande force de la Société Civile fait peur et dérange les pro-antivaleurs internes et étrangers. Les leaders de la Société Civile jouissent donc de l'estime et de la confiance des populations. Tous les dirigeants de cette institution travaillant gratuitement, ils sont constamment l'objet des débauchages multiformes aux fins d'affaiblir

résolument le leadership de la Société Civile. Ils quittent ainsi la société civile pour des postes politiques en passant par les partis politiques.

Pour ce faire, en elles soutiennent massivement à leur tour l'un et l'autre réseau des composantes de l'institution. C'est ainsi qu'il existe en RD Congo un certain nombre de groupes d'associations sans but lucratif qui, de par leurs comportements obscurs, sont plutôt les partis politiques non déclarés.

Contexte actuel

Les faiblesses constatées dans la planification et la mise en œuvre des politiques de développement en République Démocratique du Congo sont essentiellement dues à:

- La faiblesse de la qualité du dialogue en la société civile et différentes institutions et services étatiques publiques.
- La faiblesse de la participation des organisations de la société civile dans la définition des politiques de développement;
- L'Absence d'un cadre de dialogue permanent entre la société civile et les institutions étatiques;
- Le dialogue sur des projets ponctuels avec les partenaires techniques et financiers (PTF);
- L'absence d'un cadre de concertation permanent avec les PTF;
- La divergence d'approche et de vision d'intervention entre les OSC et les PTF;
- La faiblesse de la participation de la société civile dans l'élaboration des politiques d'intervention des PTF;
- La politisation de la société civile qui accroît la méfiance de la population et des acteurs politiques à son endroit;
- La crainte de l'instrumentalisation de la société civile par les PTF accroît également la méfiance des services publics à son endroit;
- La faiblesse de la mobilisation des ressources de la population;
- La faiblesse de vulgarisation des lois et programme de développement existants.

Il faut cependant reconnaître que:

- ✓ Il existe des acteurs de la société civile qui participent dans la définition des politiques sectorielles. (Secteur de la santé, de l'éducation, de la sécurité, de l'environnement).
- ✓ Il existe des dispositions de la constitution de la RD Congo permettant le dialogue entre les institutions publiques et la société civile, notamment dans le cadre de la défense des droits et libertés ainsi que dans l'optique de l'interaction entre les citoyens et les différents animateurs des institutions publiques.

Objectifs de l'implication de la société civile dans la mise en œuvre des politiques de développement. Les organisations de la société civile de la RD Congo doivent:

1. Renforcer le dialogues avec les différents partenaires en matière de développement;
2. Contribuer efficacement à l'analyse, l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des politiques de développement en RDC à tous les niveaux;
3. Mettre en place des mécanismes de contrôle citoyen permanent et de participation communautaire au développement à tous les niveaux;

V.8. Conditions de réalisation de l'implication de la société civile

La première condition à la réalisation de ce défi c'est d'avoir un cadre de concertation efficace, qui devra prendre en charge les différents aspects du développement participatif.

Le dialogue sur les politiques suppose une capacité renforcée des acteurs des OSC dans la maîtrise des différents thèmes, de manière à être des interlocuteurs valables en face des pouvoir publics, La mise en place des mécanismes de dialogue entre les OSC et les institutions publiques au

niveau national, provincial et local, qui sont:

- Une structure ou un cadre de concertation privée entre les institutions publiques et les OSC;
- Le développement des canaux de communication: site Internet, bulletin de liaison, tribunes d'expression populaire et autres supports;
- L'identification de l'expertise et des compétences au sein de la société civile;
- La mise en œuvre du principe de transparence et d'alternance;
- Le renforcement des capacités des acteurs sur des matières pointues, sur lesquelles les OSC n'ont pas de valeur ajoutée.

La mise en place des mécanismes de collaboration entre les OSC et les bailleurs de fonds, qui sont:

- La fixation des préalables de collaboration entre les OSC et les PTF;
- L'organisation des réunions d'échange ou tribunes de partenaires;
- La mise en place d'un cadre permanent de concertation et de coordination entre les OSC et les bailleurs de fonds;
- L'élaboration des stratégies de communication entre les OSC et les bailleurs de fonds;
- La signature des contrats ou convention de partenariat mutuellement avantageux;
- L'organisation des réunions de suivi et d'évaluation entre les OSC et les fonds;
- L'exigence d'une approche tripartite dans la coopération (Etat, Bailleurs de Fonds et Acteurs Non Etatiques).

La question de politique de développement met en face trois principaux acteurs, à savoir:

- la Société Civile/Acteur Non Etatiques,

- les Pouvoirs publics (Etat) et les Partenaires Techniques et Financiers (Publics et Privés).

Ainsi, les relations entre la société civile, l'Etat et les bailleurs de Fonds devront être soutenues par une approche d'un partenariat Public-Privé et Bailleurs de Fonds. Les OSC conviennent qu'elles ne soient plus simplement consultées par l'Etat ou les bailleurs de fonds quand les dossiers ont déjà été montés, comme c'est le cas maintenant. Le processus de dialogue devra commencer dès la première phase du cycle d'un programme ou d'un projet, c'est-à-dire dans la phase de conception. Mécanisme et outils de participation de la société civile dans la mise en œuvre des politiques. De nos jours, le développement social, économique, politique et culturel n'est pas l'apanage d'un individu ou un d'un groupe des personnes. Il n'est pas non plus le monopole des gouvernants.

De plus en plus, la planification du développement pour le bien-être des populations, est devenue une œuvre des communautés en concertation avec les gouvernants et d'autres intervenants sur terrain. Que ce soit sur le plan sociopolitique qu'économique, un partenariat entre tous les acteurs est recommandé. Ainsi parle-t-on de la participation au processus de développement. C'est la méthode de planification participative. Processus oblatif et captatif au cours duquel les acteurs ainsi que les bénéficiaires se mettent ensemble pour discuter de leurs intérêts dans leur entité administrative locale.

La Démocratie participative tend à créer des opportunités pour tous les membres de la société de participer aux processus de décision politique. Elle est souvent menée autour d'activités locales avec et pour les citoyens. Selon les tenants de cette approche, un espace de réflexion et d'action non gouvernementale dynamique est la pré-condition de l'émergence d'un véritable régime démocratique.

V.9. Mécanismes de participation

Parmi ces mécanismes, il existe des mécanismes institutionnels, dans la mesure où ils sont prévus et encadrés par la loi sur les ETD et souvent

mis en œuvre au travers de procédures plus ou moins lourdes ou contraignantes. En ce moment précis en RDC, ces mécanismes ne sont pas encore opérationnels à cause du retard consommé dans la mise en œuvre de la décentralisation. Certains d'entre eux sont par ailleurs obligatoires au regard de la loi.

Outre cela, l'on rencontre des mécanismes non-institutionnels. C'est dans ce créneau que la société civile organise sa participation. Mise en œuvre de façon spontanée et répondant aux modes d'organisation établis par les OSC, bien capitalistes, ces mécanismes constituent en eux-mêmes, des « bonnes pratiques » de la société civile.

Les mécanismes institutionnels :

Au niveau de chaque province, il y a une Assemblée provinciale (Article 197 de la Constitution de la RDC) qui est l'organe délibérant de la province et délibère sur le domaine de ses compétences. 19 Au niveau des Entités Territoriales Décentralisées (Article 3 alinéa 1 de la constitution du 18 février 2006; loi n° 08/016 du 7 octobre 2008 portant composition, organisation et fonctionnement des entités territoriales décentralisées), c'est-à-dire des villes, des communes des secteurs et des chefferies, les mécanismes institutionnels sont prévus. Il s'agit au regard de leur ordre du:

- Conseil urbain dont les compétences sont spécifiées dans la loi 08/16 du 7 Octobre 2008 sur les ETD à l'article 11;
- Conseil communal dont les compétences sont spécifiées dans la loi sur les ETD à l'article 50;
- Conseil des Secteur ou des Chefferies dont les compétences sont spécifiées dans la loi sur les ETD à l'article 73.

Les mécanismes non-institutionnels

La participation des citoyens non investis d'un mandat électif à la vie publique locale permet à ceux-là même qui sont directement concernés par les décisions des autorités/gouvernants de s'exprimer sur les

thématiques qui leur tiennent à cœur ou, à tout le moins, d'être bien informé de ces décisions et des processus qui y ont conduit. Dès lors, elle revêt plusieurs formes, prend plusieurs dimensions et s'inscrit dans des mécanismes divers. Les plus connus de ces mécanismes sont:

- Communication de l'information: C'est le flux d'information dans un sens, vers le public (par exemple, traduction de documents le biais de l'administration locale; télédiffusion ou radiodiffusion des discussions; campagnes d'affiches)
- Consultation: C'est le flux d'information dans les deux sens, entre les coordinateurs de la consultation et le public (par exemple, évaluation de type participatif, évaluations des avantages à attendre, réunions consultatives, visites sur terrain et entretiens)
- Collaboration : C'est le partage du contrôle sur la prise de décision (par exemple, planification de type participatif : ateliers servant à définir les positions, les priorités, les rôles ; comités communs, groupes de travail, groupes spéciaux avec les représentants des parties prenantes ; ateliers servant à définir les positions, les priorités, les rôles ; comités communs, groupes de travail, groupes spéciaux avec les représentants des parties prenantes, travaux en commun avec les groupes d'utilisateurs et divers ; délégation aux parties prenantes et de la responsabilité de l'application, réunions pour régler les conflits, chercher un accord, créer le sens que les réformes « appartiennent » bien au pays, évaluation publiques des documents de travail)
- Prise en main de leur destin par les citoyens: transferts à toutes les parties prenantes du contrôle de la prise de décision et des ressources.
- Le dialogue: Processus structuré, habituellement dirigé par un animateur, qui permet de discuter et de délibérer par rapport à certains enjeux. Les participants dont les valeurs et les priorités diffèrent peuvent en arriver à une compréhension commune des problèmes et des possibilités. Le dialogue favorise les interactions et permet aux participants de s'influencer entre eux. - La concertation L'objectif de la concertation est plus ambitieuse: il

s'agit de tendre vers un consensus entre les citoyens appelés à s'exprimer et les autorités. Il ne s'agit donc plus seulement de recueillir l'avis des habitants. La concertation suppose ainsi « un rapport plus égalitaire entre les parties en cause » que lors d'une consultation.

V.10. Les Outils de la participation

Les panels ou conférence des citoyens Confrontés à une question de société complexe ou controversée, un groupe de citoyens; constituant un panel de profanes, donne son avis aux autorités publiques qui prendront les décisions en la matière. Avant de l'exprimer, les citoyens reçoivent une information complète sur le sujet et se confrontent à diverses personnes (scientifiques, professionnels, représentants de groupe d'intérêt, d'administrations...).

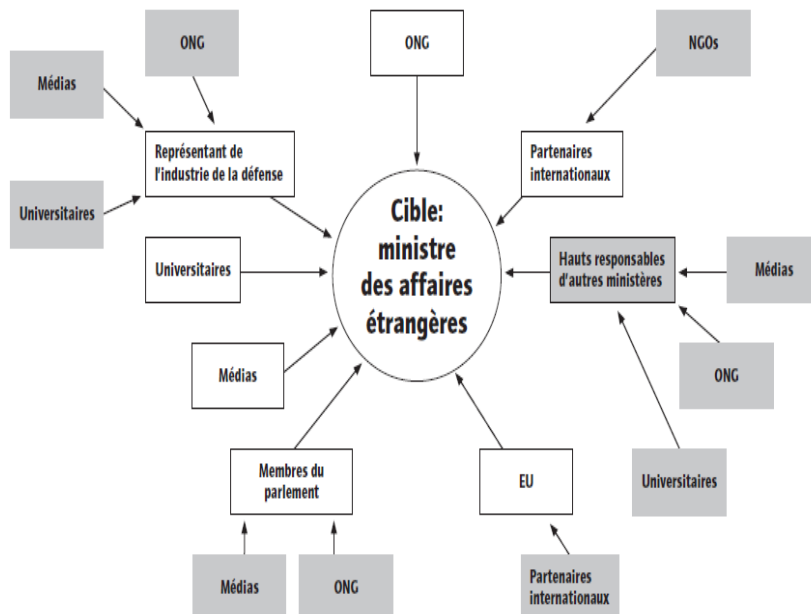
Un comité d'animation ou de pilotage est chargé de l'organisation formelle de la procédure, sans bien sûr intervenir dans les délibérations. Une étape cruciale est celle de la sélection des membres du panel. Afin de sélectionner des personnes sans a priori et détachées de la défense d'intérêt particuliers, l'on recourt au tirage au sort ou à la constitution d'un échantillon représentatif... Les conclusions du panel de citoyen sont nuancées, au lieu d'un verdict pour ou contre. Il s'agit en outre d'un avis éclairé, non d'opinions irréfléchies. Il demeure cependant que c'est un mécanisme lourd et coûteux (organisation de la formation et des contacts avec les experts, de la couverture médiatique, mobilisation des participants pendant plusieurs jours, animation des débats, ...).

Annexes

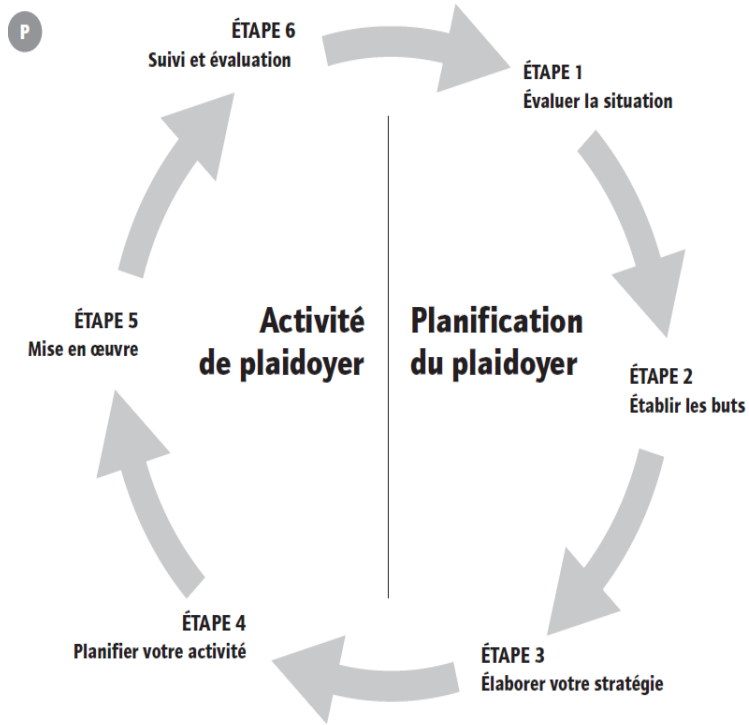
Lobbying et advocacy dans les décisions

Phases du processus de décision	Rôles du lobbyist/plaidoyist
<p>1. Phase initiale Les décideurs se posent les questions suivantes : Ce point fera-t-il partie de l'agenda politique ? Est-ce que ce problème social est un problème politique dans le sens de « Policy » ? Y a-t-il consensus parmi les décideurs ? Le point est-il suffisamment soutenu par les acteurs politiques ?</p>	<p>1. Phase initiale * Participer à une discussion ouverte * Suggère des formulations * Suggère des points pour l'agenda * Soutient ou obstrue les initiatives * Utilise les événements actuels pour renforcer sa position * Conseille, soutient la résistance</p>
<p>2. Phase de l'analyse Les décideurs recherchent les éléments importants/ nécessaires à la décision. Les questions sont les suivantes : Quels sont les faits ? quels sont les chiffres ? Quelle est la liste des solutions possibles ? Quelles sont les conséquences ? Les décisions possibles sont-elles suffisamment soutenues par les décideurs ?</p>	<p>2. Phase de l'analyse * Rassemble les informations nécessaires * Essaie d'élargir les vues * Suggère des solutions constructives * Rédige les estimations des soutiens et obstructions possibles * Informe les membres pour qu'ils travaillent sur les tendances et les prévisions</p>
<p>3. Phase de la décision formelle Les décideurs vont s'accorder sur le sujet ; La décision formelle va se prendre en suivant les étapes/procédures ; Les centres d'intérêts en vue de la mise en œuvre, vont être jaugés.</p>	<p>3. Phase de la décision formelle * Évalue les propositions en vue de la décision finale * Rédige une estimation des effets * Rédige une estimation de soutien * Offre le soutien ou pratique l'obstruction à la mise en œuvre * Au besoin, mobilisent les moyens pour la mise en œuvre</p>
<p>4. Phase de l'implémentation Les décideurs se demandent comment concrétiser la décision dans la réalité ? C'est la phase de transposition des conclusions générales en mesures concrètes, les derniers détails sont précisés et les décideurs veulent savoir si dans la pratique, tout marche comme prévu.</p>	<p>4. Phase de l'implémentation * Coopère ou ne coopère pas * Aide à la réalisation des derniers détails * Suit et évalue les effets * Fait la présentation des effets aux décideurs</p>

Un exemple : schéma stratégique d'un plaidoyer (advocacy)



Etapas d'un plaidoyer





La pyramide de Maslow

La pyramide de Maslow établie par le sociologue du même nom hiérarchise dans l'ordre suivant 5 types de besoins :

– Les besoins physiologiques (alimentation, vêtement, habitat).

– Les besoins de sécurité

– Les besoins d'appartenance (à un groupe social)

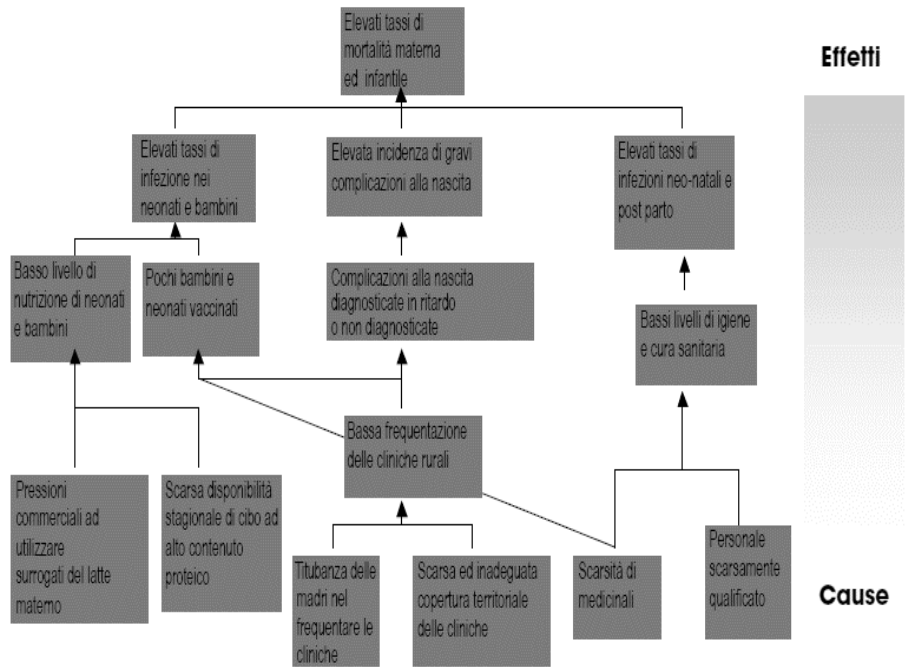
– Le besoin d'estime

– Le besoin d'auto-expression ou d'auto-réalisation

Selon Maslow, ces besoins sont hiérarchisés, cela signifie qu'un besoin de niveau inférieur doit normalement être comblé avant que celui du niveau supérieur prenne de l'importance. L'analyse de Maslow a notamment été utilisée dans le domaine du marketing et du management.



Arbre des problèmes



Cadre logique

	LOGICA DI INTERVENTO	INDICATORI	FONTI DI VERIFICA	IPOTESI
Obiettivi Generali				
Scopo (Obiettivo specifico)				
Risultati				
Attività				
				Precondizioni

Tableau de Gantt

Activities Work Plan													
Activities description		9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8
RESULT 1													
ACTIVITY 1													
1,1	1.1.1												
ACTIVITY 2													
2,1	1.2.1												
RESULT 2:													
ACTIVITY 2.1													
1,1	2.1.1												
1,2	2.1.2												
ACTIVITY 2.2													
2,2	2.2.2												
2,4	2.2.4												
ACTIVITY 2.3													
3,1	2.3.1												
3,1	2.3.1												

Bibliographie

- Pierre BARDON et Thierry LIBAERT, *Le lobbying*, Dunod, Paris 2012.
- Michel CLAMEN, *Manuel de lobbying*, Dunod, Paris 2005.
- IDEM, *Le lobbying et ses secrets: guide des techniques d'influence*, Dunod, Paris 2003.
- Pascal DUPEYRAT et Grégory HOUILLON, *Lobbying, du déni au défi*, Les presses littéraires, Rivesaltes 2017.
- Viviane DE BEAUFORT et Françoise HACQUE-COSSON, *Lobbying : cadre, outils et stratégies*, Larcier, Bruxelles 2015
- Yves POIRMEUR, *Lobbying et stratégies d'influence en France. XVIIIème-XXIème siècles*, LGDJ, Paris 2018.
- Marc LITS et Théodore KOUTROUBAS, *Communication, politique et lobbying*, De Boeck, Louvain-La-Neuve, 2011.
- Gabriel MUGNY, *Influences sociales*, Presse Universitaire de Grenoble (PUG), Fontaine 2017.
- Marc LOMAZZI, *Comment la mafia du tabac nous manipule. Des cadres repentis brisent l'omerta*, Flammarion, Paris 2015.
- Hélène CONSTANTY ET Vincent NOUZILLE, *Députés sous influence. Le vrai pouvoir des lobbies à l'Assemblée*, Fayard, Paris 2006.
- Belén BALANYA, Ann DOHERTY, Olivier HOEDEMANN, Adam MA'ANIT, Erik WESSELIUS, *Europe INC : Comment les multinationales construisent l'Europe*, Agone, Marseille 2005.
- John STAUBER ET Sheldon RAMPTON, *L'industrie du mensonge: lobbying, communication, publicité et médias*, Agone, Marseille, 2004. Préfacé et complété par Roger Lenglet. Traduit de l'anglais par Yves Coleman.
- Claude REVEL, *La France: Un pays sous influences?*, Vuibert, Paris 2012.
- Sylvain LAURENS, *Les Courtiers du capitalisme. Milieux d'affaires et bureaucrates à Bruxelles*, Agone, Marseille 2015.
- Bernard LECHERBONNIER, *Les lobbies à l'assaut de l'Europe*, Albin Michel, Paris 2007.
- Martin PETRY, NAYGOTIMTI BAMBÉ, *Le pétrole du Tchad: rêve ou cauchemar pour les populations?*, Éditions Karthala, Paris 2005
- Oxfam France-Agir ici, *Vies brisées : Plaidoyer pour un contrôle renforcé sur les ventes d'armes à l'échelon international*, 11 janvier 2003
- Alain ROBYNS ET Véronique DE GEOFFROY, « Influence des ONG internationales sur les politiques publiques », *Etude Aide et Action*, n°6 (septembre 2009).
- Philippe RYFMAN, *Les ONG*, La découverte, Paris 2009.
- Michel DOUCIN, *Les ONG : le contre-pouvoir ?*, Éditions Toogez, Paris 2007.

- Christèle LAFAYE, « Les fondements de la légitimité des actions de plaidoyer », Mémoire, , Master 2 Management des Associations (2008-2009), IAE de Paris - Université Paris 1 Panthéon Sorbonne.
- B. VAYSSIERE, *Groupes de pression en Europe*, Editions Privat, Toulouse 2002.
- PARLEMENT EUROPÉEN, *Working Paper, Lobbying in the European Union: Current Rules and Practices*, avril 2003.
- ARROYO Edward, "Les lobbies dans la démocratie", *Projet* n°279 (mars 2004).
- WALLON Bernard, "Le lobbying dans tous ses états", *Après-Demain*, 460 (janvier - février - mars 2004), in : [http://www.ldh-france.org/docu_apresdemain3.cfm?idapres=284&cidpere=282].
- Coste Thierry (2006), "Un bon lobbyiste doit être un bon espion avant d'être un manipulateur", interview, *L'Internaute*, [<http://www.linternaute.com/actualite/interviews/06/thierry-coste/chat-thierry-coste.shtml>].
- GROSSMAN Emiliano, Saurugger Sabine (2006), « Les groupes d'intérêt au secours de la démocratie ? », *Revue française de science politique*, vol. 56, n°2 (avril 2006).
- GROSSMAN Emiliano, « Lobbying et vie politique », *Problèmes politiques et sociaux*, n° 918, La Documentation française (novembre 2005).
- GUARRIGUES Jean, *Les groupes de pression dans la vie politique contemporaine en France et aux Etats-Unis de 1820 à nos jours*, Presses universitaires de Rennes, Rennes 2002.
- LAGROYE Jacques et alii, *Sociologie politique*, Presses de science po et Dalloz, Paris 2002.
- LE PICARD Olivier, ADLER Jean-Christophe, BOUVIER Nicolas (2004), « Vingt ans de lobbying : la fin de l'exception française », *Après-Demain*, n°460, 61-62, (janv-mars 2004).
- MONTCHRESTIEN SAURUGGER Sabine, « Les groupes d'intérêts entre démocratie associative et mécanismes contrôle », *Raisons politiques*, n°10, (mai 2003).
- WOLL Cornelia (2006), "La réforme du MEDEF : chronique des difficultés de l'action collective patronale", *Revue française de science politique*, vol. 56, n°2 (avril 2006).
- Robert DAHL, *De la démocratie*, Nouveaux Horizons, Paris 2001.
- Michael SCHUDSON, *le pouvoir des médias : Journalisme et Démocratie*, Nouveaux Horizons, Paris 2013.
- Géorges NZONGOLA NTALAJA, *Faillite de la gouvernance et crise de construction nationale au Congo Kinshasa : Une analyse des luttes pour la démocratie et la souveraineté nationale*, Mdiaspaul, Kinshasa 2015.
- Constitution de la République Démocratique du Congo, 2006.

- Rigobert MINANI BIHUZO, *Participation et gouvernance locale*, Kinshasa 2009.
- Félicien MALANDA, *Structuration de la Société Civile de la RD Congo*, Forum OSC d'Afrique centrale, Ndjamenà juin 2002.
- Baudouin HAMULI K., Ferdinand MUSHI M., Norbert YAMBA YAMBA, *La Société Civile Congolaise : Etat de lieux et perspectives*, Colophon Editions, Bruxelles 2003
- PREFED, *La Société Civile Congolaise à un tournant*, Développement et Paix, Janvier 2004.

Tables des matières

INTRODUCTION	0
CHAPITRE I: PRESENTATION GENERALE	4
1.1. Registres de la communication	4
1.2. Groupe d'intérêt (d'influence, de pression)	8
1.2.1. Caractéristiques des groupes d'intérêts	9
1.2.2. La légitimité des groupes d'intérêts	10
1.2.3. La typologie des groupes d'intérêts	11
1.2.4. Les formes d'action et fonctions	13
Formes d'action	13
Les fonctions	14
1.2.5. Les modalités d'intervention	15
1.2.6. Types de groupes d'influence	20
1.3. Plaidoyer (Advocacy)	21
1.4. Lobbying	23
1.5. Plaidoyer et lobbying : rapprochement et distance	26
1.6. La Société civile	28
1.7. Encadré	30
Le plaidoyer	30
le lobbying	30
différence entre lobbying et plaidoyer	31
CHAPITRE II: LOBBYING, LOBBY ET LOBBYISTS	33
2.1. Définitions	33
2.2. L'émergence du lobbying	34
2.3. Deux générations de lobbyistes	37
2.4. Principes clés du lobbying	39
2.5. Elaboration d'une stratégie de lobbying	43
2.6. Lobbying d'urgence et lobbying à long terme	51

2.7. Mettre en place une stratégie de communication	53
2.8. Memento du lobbying	54
2.9. Encadré	57
CHAPITRE III : TECHNIQUES-STRATEGIE DU PLAIDOYER	59
3.1. Les étapes à suivre	59
3.1.2. Évaluer la situation	60
3.1.2. Établir les buts	60
3.1.3. Élaborer une stratégie d'influence	60
3.1.4. Finaliser les détails	61
3.1.5. Mise en œuvre et suivi	62
3.1.6. Évaluation	62
3.2. Techniques et stratégies	64
3.2.1. Identifier un thème de plaidoyer	64
3.2.2. Fixer les objectifs	65
3.2.3. Planifier une action de plaidoyer	66
3.2.4. Bâtir des alliances	67
3.2.5. Mener une communication réussie	68
3.2.6. Elaborer un budget et mobiliser les recettes	73
3.2.7. Assurer le suivi (monitorage) et évaluer	74
CHAPITRE IV : LES ONG ET LE PLAIDOYER DANS L'ACTION DIPLOMATIQUE	78
4.1. Pour une petite histoire des ONGs	78
4.2. Les ONGs de défense des droits humains	79
4.3. Facteur décisif de la consécration du plaidoyer	80
4.4. Le plaidoyer et répertoire d'action plus large	81
4.5. Nécessaire porte d'entrée du champ diplomatique	82
4.6. Une source d'information pour les États	84
4.7. ONG et Médias	85
CHAPITRE CINQUIEME : LA SOCIETE CIVILE EN RD CONGO	88

V.1. Définition dans le contexte de la RDC	88
V.2. Historique	88
V.3. L'opposition à la dictature par la société civile	90
V.4. Mission de la société civile en RDC	90
V.5. Structures	91
V.6. Rôle de la Société Civile	93
V.7. Creuset de la démocratie	96
Plate-forme et collectifs	96
Difficultés récurrentes	96
Contexte actuel	97
V.8. Conditions de l'implication de la société civile	98
V.9. Mécanismes de participation	100
Les mécanismes institutionnels :	101
Les mécanismes non-institutionnels	101
V.10. Les Outils de la participation	103
ANNEXES	104
Lobbying et advocacy dans les décisions	104
Un exemple : schéma stratégique d'un plaidoyer (advocacy)	105
Etapes d'un plaidoyer	106
La pyramide de Maslow	107
Arbre des problèmes	108
BIBLIOGRAPHIE	111