

# Stratégies de plaidoyer et approches : vue d'ensemble

**Steve Buckley**

## 1. Introduction

Le plaidoyer est la lutte-défense active pour-d'une idée ou d'une cause par des stratégies et des méthodes qui influencent les opinions et les décisions de personnes et d'organisations.

Dans un contexte de développement économique et social, le plaidoyer vise la création ou la modification de politiques, lois ou réglementations, la distribution des ressources ou toute décision affectant la vie des citoyens, et le suivi de la mise en œuvre des décisions prises<sup>1</sup>. Il s'adresse donc généralement aux décideurs, notamment aux politiciens, aux membres du gouvernement et aux fonctionnaires, mais également aux dirigeants du secteur privé dont les décisions peuvent affecter la vie des citoyens, ainsi qu'à tous ceux dont les opinions et les actions influencent les décideurs, comme les journalistes, les médias, les agences de développement et les grandes ONG.

Le plaidoyer pro-pauvres signifie un plaidoyer axé sur les décisions politiques et des actions qui veillent aux intérêts des gens exposés à la pauvreté ou à des handicaps. Pour ceux qui visent un accès équitable et pro-pauvres aux TIC, le plaidoyer est une façon de faire changer les choses, notamment dans les situations suivantes :

(a) *Lorsque les politiques de TIC risquent de renforcer la pauvreté et la discrimination.* Par exemple, les projets de gouvernement en ligne qui utilisent l'internet pour améliorer l'accès aux services publics peuvent avoir un effet inverse pour ceux qui ne disposent pas d'un accès internet, à moins qu'ils ne soient complétés par des mesures d'accès universel à l'internet.

(b) *Lorsque des modifications dans-lesaux politiques de TIC peuvent améliorer les conditions de vie des pauvres.* Par exemple, l'adoption de politiques de radiodiffusion qui autorisent les associations à avoir leurs propres services de radio ou de télévision.

(c) *Lorsque cela fait partie d'un programme plus vaste de soutien à l'accès pro-pauvres aux TIC.* Par exemple, les répercussions et l'efficacité des investissements dans les centres d'accès publics peuvent être améliorées par un plaidoyer pour l'adoption et l'intégration de bonnes pratiques, notamment la participation des communautés dans la gestion ou l'utilisation de logiciels libres.

Beaucoup de choses ont été écrites sur le plaidoyer et sur les façons d'acquérir une certaine influence. Certains principes de l'art de la persuasion que l'on retrouve dans les études de sciences politiques ou de communication proviennent apparaissent également dans la philosophie chinoise ou de la Grèce antique<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Sofia Sprechman et Emily Pelton *Advocacy Tools and Guidelines: Promoting Policy Change* (CARE, Atlanta, 2001)

<sup>2</sup> Notamment dans les écrits d'Aristote et de Confucius.

On sait par exemple que le changement arrive rarement par la seule force des arguments logiques ou par la présentation de documents irréfutables sur la nécessité de changements, comme en témoigne la lenteur des réactions concernant les alertes de changement climatique. Tout dépend du caractère personnel, de l'approche suivie et de la crédibilité de ceux qui souhaitent le changement, ainsi que de la réceptivité de ceux qu'ils cherchent à persuader. Le plaidoyer est donc fondamentalement politique et son efficacité repose sur la compréhension des dynamiques de la politique.

Même le meilleur plaidoyer pour des politiques pro-pauvres de TIC peut rencontrer des résistances, notamment dues à un manque de volonté politique, l'inertie bureaucratique, ou des ~~contre-contre~~-arguments de groupes d'intérêts bien documentés — nantis — déployant leurs propres efforts de revendication plaidoyer. Pour être efficace, il convient donc de dresser l'inventaire du terrain politique, des principaux acteurs, des relations politiques et des intérêts en jeu. Le domaine des politiques de TIC comprendra normalement les services publics, les régulateurs des communications, les fournisseurs de services de télécommunications, les médias, les associations et de plus en plus de groupes d'intérêt de la société civile. Les résultats obtenus dépendront donc du soin porté à la planification et aux stratégies à suivre.

On arrive rarement à modifier les politiques d'un jour à l'autre, et les modifications sont souvent liées à un changement plus général de l'environnement politique. Pour qu'un plaidoyer soit efficace, il faut une réflexion tant à court terme qu'à long terme, une vue d'ensemble des nids de résistance et des moyens de gagner la confiance, une capacité à former des alliances, et la flexibilité nécessaire pour saisir les opportunités qui se présentent.

Cette vue d'ensemble décrit certaines des techniques de plaidoyer les plus couramment utilisées, allant de l'engagement en tant que critique comme le suivi de politiques ou le dialogue, aux projets innovants de démonstration qui permettent d'informer les dirigeants et d'influencer les futures politiques, en passant par les campagnes organisées pour réclamer des changements. Elle souligne l'importance que les désavantagés puissent revendiquer eux-mêmes leurs besoins et leurs intérêts. Elle explique pas à pas comment élaborer une stratégie de plaidoyer efficace pour des réformes politiques de TIC. Des études de cas l'accompagnent ainsi que des indicateurs permettant d'améliorer outils et ressources.

## **2. Techniques pour un plaidoyer efficace**

### ***Suivi des politiques et obligation de rendre compte des pouvoirs publics***

Presque tous les plaidoyers efficaces liés aux politiques commencent par l'observation et le suivi de la mise en œuvre ainsi que de l'efficacité des politiques en vigueur, notamment les engagements au déploiement d'infrastructures de TIC, les politiques d'accès universel, le soutien aux centres communautaires d'accès aux TIC, les politiques de radiodiffusion d'intérêt public, ou encore les mécanismes de régulation assurant des tarifs équitables pour les services.

Un bon suivi des politiques de TIC par les groupes de plaidoyer de la société civile peut par lui seul contribuer à l'amélioration des politiques de mise en œuvre et de leur efficacité, car cela permet de mettre en évidence les objectifs des politiques publiques et d'attirer l'attention sur les politiques peu performantes ou sur les échecs. Tant les gouvernements que les pouvoirs publics, notamment dans les sociétés démocratiques, sont sensibles aux critiques, d'autant plus si elles

s'appuient sur des preuves et des analyses solides, si elles viennent de sources crédibles, et sont largement publiées et diffusées.

Pour effectuer un suivi des politiques, les groupes de la société civile ont plusieurs possibilités : conduire une recherche exceptionnelle sur un domaine d'intérêt en particulier, réaliser une étude de fond, éventuellement au moment où une nouvelle politique entre en vigueur, puis une étude de suivi afin d'évaluer les résultats, ou encore publier périodiquement un rapport de suivi, par exemple un rapport annuel.

Il est plus facile de réaliser un suivi de politiques et des comptes-rendus publics lorsque les différents ministères et administrations, notamment les organisations de régulation, mettent à jour et publient fréquemment des données ou des rapports, ou encore lorsqu'ils effectuent des recherches et des consultations afin de favoriser la prise de décision dans l'intérêt public. Lorsque tel n'est pas le cas, que les informations sont insuffisantes ou peu fiables, ou qu'il n'est pas possible d'obtenir de données indépendantes, il convient que les organisations de la société civile et les coalitions organisent leurs propres recherches et collectes de données, à moins qu'elles ne s'en remettent à des sources ~~de tierces parties,~~ telles que les recherches universitaires et commerciales.

Les lois sur le droit à l'information peuvent aider, et dans les pays où de telles lois sont faibles ou inexistantes, l'ensemble des organisations de la société civile, et pas seulement celles qui s'intéressent au domaine des politiques de communication, ont fait de leur adoption ou de leur amélioration une exigence prioritaire. Dans certains cas, il peut y avoir besoin d'une investigation journalistique, afin de traquer et exposer les faiblesses des politiques.

Faire participer les citoyens et les organisations de la société civile au processus de suivi et de contrôle des politiques permet souvent d'augmenter les répercussions du plaidoyer, de même que la collecte de données du côté demande, avec des techniques comme les sondages, les audits publics et des révisions de politiques faisant participer les citoyens. On reconnaît de plus en plus que ces mécanismes sociaux qui incitent à rendre compte<sup>3</sup> sont des façons efficaces de renforcer l'engagement civique dans les prises de décisions et le suivi des politiques.

### ***Dialogue politique – Les TIC et les principales politiques de développement***

Il se peut que le seul suivi des politiques entraîne la modification de certains défauts des politiques ou l'amélioration de leur mise en œuvre, mais la plupart des groupes de la société civile qui s'intéressent aux politiques de TIC ont également leur propre opinion sur les politiques acceptables. Pour eux, l'idéal serait de pouvoir exercer leur influence dès le début du processus de prise de décision, ce qui implique d'entamer un dialogue politique avec les bureaucrates et les politiciens.

Par exemple, le réseau Women of Uganda Network (WOUGNET)<sup>4</sup> travaille sur un programme de base centré sur le « plaidoyer des politiques de TIC et de genre » qui porte sur l'accès équitable aux TIC et la sollicitation de nouvelles politiques de TIC. Il accorde la priorité ~~sur les non seulement aux~~ politiques de TIC préexistantes comme le Fonds de développement des communications rurales (un impôt aux fournisseurs de télécoms pour venir en aide aux régions mal desservies

<sup>3</sup> Carmen Malena, Reiner Forster et Janmejay Singh, *Social Accountability: An Introduction to the Concept and Emerging Practice* (Banque mondiale, Washington, 2004)

<sup>4</sup> [www.wougnet.org](http://www.wougnet.org)

par les marchés), mais s'est également engagé dans les processus d'élaboration de politiques comme la révision de la politique nationale de TIC. WOUGNET participe activement aux consultations de parties prenantes organisées par le gouvernement au sujet des politiques de TIC ; il contribue avec ses propres études et rapports, et réagit aux propositions de projets de politiques.

Les organisations de la société civile comme WOUGNET, qui s'intéressent particulièrement au développement de l'utilisation des TIC, ont tendance à porter leurs efforts de dialogue politique uniquement dans les domaines fondamentalement et explicitement concernés par les politiques de TIC, notamment les accords sur l'accès universel ou les stratégies numériques nationales. Cette stratégie peut paraître évidente, mais telle quelle, elle peut également avoir le défaut de limiter le dialogue politique à un nombre relativement limité d'acteurs, notamment à ceux qui partagent déjà un point de vue similaire ou à des acteurs probablement plus intéressés par la croissance des TIC que par le développement pro-pauvres.

S'engager stratégiquement dans le dialogue politique pour l'accès pro-pauvres aux TIC peut également inclure comme premier objectif des domaines de politiques de développement générales – ~~comme~~ l'éducation, la santé, les conditions de vie en zone rurale et autres – et contribuer à l'élaboration de politiques de développement plus encadrées stratégiquement, comme la préparation des stratégies nationales de développement<sup>5</sup>. Cette façon de faire peut permettre de donner une place importante au programme d'accès pro-pauvres aux TIC sur un plus large spectre politique et d'élaboration de politiques. Cela peut également aider à mieux comprendre les choix politiques auxquels sont confrontés les politiciens et leurs assistants – choisir entre une eau plus propre ou une connectivité plus rapide, plus d'hôpitaux ou plus de centres d'accès aux TIC – et à mieux articuler le rôle que jouent les TIC dans la réduction de la pauvreté.

Pour un dialogue efficace de sur les politiques de TIC pro-pauvres, la stratégie la plus productive pourrait être de s'engager sur les deux fronts : s'assurer que les décideurs de politiques de TIC soient informés de la perspective pro-pauvres, et renforcer cette position en ~~fomentant~~ suscitant un soutien au sein du gouvernement, notamment parmi les plus concernés par la réduction de la pauvreté et le développement pro-pauvres.

### ***Campagnes visant des modifications dans les politiques***

En 1996, en Inde, des activistes sociaux, des journalistes, des avocats, des salariés, des fonctionnaires à la retraite et des universitaires ont lancé la Campagne nationale pour le droit des citoyens à l'information (NCPRI)<sup>6</sup>, dont l'objectif était la création d'une loi nationale favorisant le droit à l'information. Sa première mesure a été d'élaborer, conjointement avec le Press Council of India, un projet de loi sur le droit à l'information. Après des années de débat public et ~~l'approbation~~ l'adoption de lois sur le droit à l'information dans plusieurs États indiens, le gouvernement a adopté la Loi sur la liberté de l'information en 2002. Cette loi, mal rédigée, a fait l'objet de nombreuses critiques et n'est jamais entrée en vigueur<sup>7</sup>. Une longue campagne et un changement de gouvernement ont finalement abouti à l'adoption de la Loi sur le droit à l'information de 2005.

---

<sup>5</sup> Le Sommet mondial sur l'efficacité de l'aide de 2005 contenait un engagement des pays en développement à préparer des stratégies nationales de développement incorporant les objectifs du Millénaire pour le développement.

<sup>6</sup> [www.righttoinformation.info](http://www.righttoinformation.info)

<sup>7</sup> Toby Mendel, *Freedom of Information: A Comparative Legal Survey* 2<sup>e</sup> éd. (UNESCO, Paris, 2008)

Il est rare que les campagnes de la société civile ~~aient donné~~ rapidement des résultats. Il faut de la patience, de la ténacité, du courage et de la conviction. Il n'existe pas de guide pour la réussite, mais la plupart des campagnes de plaidoyer qui obtiennent des résultats ont un certain nombre de dénominateurs communs<sup>8</sup>. Il est impératif par exemple d'avoir des communiqués clairs, avec des objectifs précis et réalisables, d'envoyer des messages convaincants aux personnes visées, d'appeler à l'action de façon spécifique et concise. Il convient d'allier bonne planification et organisation judicieuse avec la mobilisation de larges coalitions de soutiens publics et politiques pour un objectif commun.

Organiser une campagne est un plaidoyer dont l'objectif est de proposer un programme de politiques plutôt que d'effectuer un simple suivi ou de réagir aux décisions des pouvoirs publics. Si les participants peuvent trouver cela extrêmement passionnant et y trouver un sentiment de puissance, ce travail peut également s'avérer difficile, frustrant et aboutir à un échec. Avant de se lancer dans une campagne, il convient de s'interroger sur les autres façons d'atteindre ses objectifs, que ce soit par le dialogue ou par des négociations plus paisibles.

Les campagnes de modification des politiques utilisent de nombreux outils et tactiques, notamment les manifestations publiques, les protestations, la rédaction de lettres, les groupes de pression, l'utilisation des médias et de l'internet, et les poursuites judiciaires. Il s'agit souvent de confrontations, puisqu'elles résultent du manque de réceptivité du gouvernement ou d'entreprises privées aux politiques recommandées. Étrangement, c'est souvent la dynamique du conflit qui donne de l'élan à une campagne, attirant l'attention des médias et obtenant le soutien du public.

Les campagnes reposent souvent sur des perspectives ou des menaces particulières émanant d'un contexte de modifications des politiques. Ainsi, la transition des systèmes de distribution de la télévision de l'analogique au numérique avance rapidement dans le monde entier, et les organisations de la société civile ne disposent que d'un temps très limité pour garantir l'accès aux nouvelles chaînes. En Uruguay, une loi dont le projet avait été rédigé en 2005 par une coalition d'activistes de l'audiovisuel communautaire, de journalistes et de syndicats a été adoptée en 2007, garantissant la distribution équitable des fréquences entre le secteur public, le secteur privé, et les organisations de la société civile. Cette loi a octroyé le droit aux groupes de la société civile d'utiliser une portion du spectre de la télévision numérique.

En Équateur, les groupes de la société civile ont considéré le processus d'adoption d'une nouvelle constitution entamé en 2007 sous la présidence de Rafael Correa comme étant l'occasion de contester l'économie politique en vigueur et de proposer un nouveau cadre pour les droits de communication. La nouvelle constitution adoptée en 2008 comportait le droit explicite des citoyens à l'accès universel aux technologies de l'information et de la communication, ainsi que le droit à la création de médias sociaux, notamment l'accès équitable aux fréquences radio<sup>9</sup>.

Certaines organisations de plaidoyer de la société civile lancent parfois plusieurs campagnes simultanées, chacune avec différentes objectifs, ~~des~~ stratégies et ~~des~~ alliances ~~différents~~. Quelquefois, une organisation qui s'intéresse à une seule problématique ou une coalition de groupes qui partagent les mêmes idées décide

---

<sup>8</sup> Voir par exemple, Chris Rose *How to win campaigns: 100 steps to success* (Londres: Earthscan, 2005) et Kirsten Wolf *Now Hear This: The Nine Laws of Successful Advocacy Communications* (Washington: Fenton Communications, 2001)

<sup>9</sup> Valeria Betancourt *Access to ICTs as a right: The case of the constituent process in Ecuador* (APC, Montevideo, à paraître)

de lancer une campagne visant une politique en particulier, comme par exemple en Inde, avec la campagne pour une loi sur le droit à l'information. Quant aux organisations internationales comme Amnesty International et Greenpeace, leurs méthodes ont fait leurs preuves durant de longues années, et certaines de leurs expériences sont également valables pour le plaidoyer de politiques des TIC<sup>10</sup>.

### ***Le renforcement des capacités de plaidoyer parmi les groupes de parties prenantes***

Comme l'introduction de cette trousse de ressources le mentionnait, les gens pauvres sont systématiquement confrontés à des difficultés lorsqu'ils veulent accéder à l'information ou exercer leur droit à la liberté d'expression. Le manque de porte-parole des groupes désavantagés est au cœur du plaidoyer pro-pauvres pour l'accès aux TIC<sup>11</sup>. C'est l'une des raisons de l'importance du plaidoyer pour l'accès équitable aux TIC, même si cela compromet la capacité des personnes désavantagées à plaider elles-mêmes pour leurs besoins de communication.

Cet aspect essentiel exige l'attention de toute organisation engagée dans le plaidoyer pro-pauvres pour les TIC. Il a été dit plus haut que le « "plaidoyer pro-pauvres" » signifie plaider pour des décisions et des actions politiques qui répondent aux besoins des personnes directement confrontées à la pauvreté ou à des handicaps/difficultés. Ces personnes sont les premières parties prenantes, et leur problème de manque de porte-parole peut être résolu de deux façons. Comme le qualifient Drèze et Sen, « l'une est l'affirmation (ou plus précisément, l'auto-affirmation) des défavorisés à travers l'organisation politique. L'autre est la solidarité envers les défavorisés de la part des autres membres de la société, dont les intérêts et les engagements sont étroitement liés, et qui sont souvent mieux placés pour plaider la cause des défavorisés en raison de leurs propres privilèges (notamment pour une éducation institutionnalisée, l'accès aux médias, les ressources économiques, les connexions politiques) »<sup>12</sup>.

Nombre d'organisations de plaidoyer pro-pauvres sont constituées de personnes n'ayant aucune expérience directe de la pauvreté. Elles sont dirigées par des gens de la classe moyenne ayant une bonne éducation, et pour lesquels le plaidoyer pro-pauvres est une vocation. Cette réalité est autant valable dans le domaine des politiques de TIC que dans d'autres secteurs du développement. Le fait que ces personnes aient choisi de travailler pour ceux qui souffrent quotidiennement de la pauvreté et du dénuement est bien évidemment louable – la solidarité sociale est souvent une composante essentielle du plaidoyer et de l'action politique – mais si rien d'autre n'existe, cela constitue « une base peu fiable à une véritable représentation des intérêts des défavorisés »<sup>13</sup>. Tout le monde ne considère pas la solidarité de la même façon, et il arrive qu'elle obtienne un soutien plus efficace lorsqu'elle reste conforme aux idéologies dominantes.

Il est donc au moins aussi important de former aux techniques de plaidoyer des groupes de défavorisés, des organisations communautaires et d'ouvriers, que de plaidoyer pour les pauvres. Pour qu'un plaidoyer pro-pauvres sur l'accès aux TIC soit efficace, il faut des stratégies visant une meilleure prise de parole et une influence accrue des sections défavorisées de la société dans l'élaboration de politiques de TIC comme pour d'autres politiques. Il est par exemple possible de

<sup>10</sup> Voir par exemple, Amnesty International, *Amnesty International Campaigning Manual* (Amnesty International, Londres, 1997)

<sup>11</sup> Voir par exemple, Deepa Narayan, *Voices of the Poor: Volume 1: Can Anyone Hear Us?* (Banque mondiale, Washington, 2000)

<sup>12</sup> Jean Drèze et Amartya Sen *India: Development and Participation* (Oxford University Press, New Delhi, 2002), 29

<sup>13</sup> Ibid. 30

renforcer la capacité à communiquer des organisations de personnes désavantagées, ou de favoriser leurs initiatives de développement de communication populaire, comme la radio communautaire. De telles stratégies offrent aux personnes défavorisées et marginalisées le moyen de s'exprimer directement sur les sujets qui affectent leurs vies et leurs moyens d'existence.

Ainsi, le Réseau des ONG du Bangladesh pour la radio et la communication (BNNRC)<sup>14</sup> est un réseau national qui allie un programme de plaidoyer de politiques de TIC comme le droit à l'information, la radiodiffusion communautaire et la gouvernance électronique, à un soutien concret pour les centres du savoir et les stations de radio communautaires en milieu rural.

La Deccan Development Society (DDS)<sup>15</sup> est une organisation populaire qui travaille avec les sanghams de femmes (des groupes d'entraide) dans environ 75 villages du district Medak dans l'État d'en Andhra Pradesh, en Inde. Les 5 000 membres féminins de la Société sont en grande partie des Dalits, le groupe le plus bas de l'échelle dans la hiérarchie sociale en Inde. Les femmes de la DDS, cherchant à élargir leurs objectifs envers la formation de « communautés autonomes », ont créé le Groupe de médias communautaires de la DDS, avec notamment une section de production de vidéos et la radio Sangham, la première radio communautaire rurale en Inde, et la première radio de femmes en Asie du sudSud<sup>16</sup>.

Le mouvement pour le droit à l'information en Inde a notamment exploité les méthodes de responsabilisation du gouvernement basées sur l'autonomisation, mises au point par Madoor Kisan Shakti Sangathan (MKSS) au Rajasthan, qui consistait à organiser dans les villages, de façon indépendante, des audiences publiques au cours desquelles le budget, y compris un procès verbal des dépenses publiques, était lu à voix haute. Les habitants étaient également invités à apporter leur témoignage<sup>17</sup>.

### **Projets innovants et de démonstration**

Il n'est pas toujours évident de faire connaître de nouvelles idées de politiques aux personnes qui ont de l'influence ou qui prennent les décisions, particulièrement lorsqu'elles impliquent une utilisation nouvelle ou peu familière des TIC. Il arrive qu'une idée ne soit vraiment comprise qu'une fois qu'elle a été démontrée sur le terrain.

Les projets « innovants » ou « de démonstration » peuvent donc constituer une stratégie efficace pour le plaidoyer des politiques de TIC. Lorsqu'on arrive à démontrer le succès d'une idée sur le terrain, les retombées peuvent être doubles : cela fait naître davantage d'intérêt tout en favorisant la demande, et cela motive également les décideurs à encourager leur reproduction et à réaliser ces projets à plus grande échelle. De telles initiatives peuvent s'avérer extrêmement consommatrices en ressources. Parfois, des décisions politiques sont nécessaires avant de pouvoir poursuivre, mais les décideurs seront probablement plus facilement enclinsprêts à autoriser une expérience limitée qui permette de tester une idée qu'à réaliser des modifications importantes dans les politiques.

---

<sup>14</sup> [www.bnnrc.net](http://www.bnnrc.net)

<sup>15</sup> [www.ddsindia.com](http://www.ddsindia.com)

<sup>16</sup> Pour une étude de cas sur Radio Sangham, voir également Vinod Pavarala et Kanchan K. Malik, *Other Voices: The Struggle for Community Radio in India* (Sage, New Delhi, 2007)

<sup>17</sup> Rob Jenkins et Anne Marie Goetz "Accounts and accountability: Theoretical implications of the right-to-information movement in India" *Third World Quarterly* 20, 3 (1999): 603-22

Le réseau RITS (*Rede de Informação para o Terceiro Setor*)<sup>18</sup> a été fondé en 1997 afin de renforcer la capacité de communication des organisations de la société civile. Cette organisation a construit un réseau impressionnant pour le suivi des politiques de TIC et la réalisation de campagnes pour l'accès équitable. RITS a organisé en partenariat avec Sampa.org un projet de démonstration visant à établir 128 [télécentres](#) communautaires à Sao Paulo, avec un demi-million d'utilisateurs par mois selon les estimations. Ce modèle offre un accès libre et des formations aux TIC ; il est basé sur les logiciels libres et encourage la participation des habitants à la gestion et [le développement](#) des centres pour en faire des espaces [d'associations socioculturelles pour organiser la communauté](#). Grâce à l'aide financière de Petrobras, le projet a été reproduit dans 50 villes du Brésil. Le gouvernement examine actuellement la possibilité d'investir dans 10\_000 nouveaux télécentres, en s'inspirant de l'expérience du projet de RITS.

La Coalition des radios communautaires du Nigeria, formée en 2003, a réussi à mobiliser un large soutien pour les objectifs de sa campagne d'établissement de services de [radios communautaires](#) au Nigeria. La stratégie employée pour ouvrir la porte au développement des radios communautaires a consisté à proposer un projet pilote pour six villes distribuées dans les différentes régions géographiques du pays. Cette proposition a obtenu l'aval de la Commission nationale de l'audiovisuel et du Programme de développement national Fadama, qui a attribué des fonds pour la préparation et l'infrastructure.

### **3. Planification et mise en œuvre du plaidoyer**

Dans cette section nous analyserons concrètement la marche à suivre pour planifier et mettre en œuvre un plaidoyer de TIC. Les différentes étapes établissent des principes de planification stratégique et de gestion de projet, associés à une analyse politique et des communiqués<sup>19</sup>. Chaque étape est accompagnée d'[une réflexion](#) à prendre en considération. Il arrive que plus de questions ne soient posées que de solutions [ne soient offertes](#). [Il n'existe pas de](#) modèle unique de plaidoyer pro-pauvres de TIC [n'existe pas](#), et les questions visent à aider au processus de planification et de conception.

#### **A. Étapes préliminaires**

##### *(i) Identifier les problèmes et les enjeux des politiques*

À quels problèmes concernant l'accès pro-pauvres aux TIC convient-il de s'intéresser ? Pourquoi ces sujets sont-ils si importants, et pour qui ? Ils ont peut-être déjà été identifiés par des recherches, exprimés par des organisations populaires, à moins qu'ils n'aient déjà une base normative et aient déjà été identifiés par rapport à [des](#) bonnes pratiques quelque part dans le monde. Ce problème a-t-il une dimension politique ? Quelles politiques en vigueur renforcent le problème ? Quelles modifications dans les politiques pourraient conduire à une amélioration ? Qui est responsable de ces politiques ?

##### *(ii) Définir l'objectif du plaidoyer*

Il peut s'avérer utile dans un premier temps de définir l'objectif de l'initiative de plaidoyer proposée. Quels sont les changements attendus en cas de réussite de l'initiative ? L'initiative vise-t-elle à améliorer l'accès à l'information, à favoriser le dialogue, ou à renforcer l'influence des porte-parole ? À moins qu'elle ne

---

<sup>18</sup> [www.rits.org.br](http://www.rits.org.br)

<sup>19</sup> Cette section s'inspire entre autres du travail de recherche et de l'expérience en plaidoyer d'Amnesty International (1997), de Sprechman et Pelton (2001), de Wolf (2001), Rose (2005) et IFEX (2005).



contribue à l'ensemble de ces points ? Ou à élargir les de plus grands objectifs de développement ? Quels seront les premiers bénéficiaires de l'initiative ?

(iii) *Entretien-Consulter et établir des relations*

L'établissement de relations est intrinsèque à tout plaidoyer efficace et devrait également débiter le plus tôt possible. Avant de s'engager dans l'analyse détaillée des politiques et leur planification, il est important de s'entretenir avec consulter d'autres organisations, notamment celles qui partagent des objectifs et intérêts communs. Une telle initiative a-t-elle déjà été tentée ? Si tel est le cas, quels en ont été les résultats ? Est-on en train de considérer ou de planifier une initiative similaire ? Est-il possible d'établir des partenariats dès le début ?

(iv) *Établir la crédibilité d'un plaidoyer*

La crédibilité d'une organisation, d'un partenariat ou d'une coalition qui plaide pour le changement sera probablement un élément essentiel de son succès. La démarche est-elle mandatée par ceux qui sont censés en bénéficier ? Compte-t-elle avec l'expertise de spécialistes ? Jouit-elle d'une certaine influence parmi les décideurs ? Que faire pour renforcer la crédibilité de l'initiative, de plus amples recherches, d'autres consultations, de meilleures alliances ?

## **B. Analyse de l'environnement politique**

(i) *Identifier les politiques, lois et réglementations pertinentes*

Après s'être accordés sur le principe du plaidoyer en tant que stratégie à suivre pour obtenir un accès pro-pauvres aux TIC et après avoir défini les objectifs, l'étape suivante consiste à analyser de plus près l'environnement politique, en commençant par vérifier quelles sont les politiques appropriées et les institutions politiques qui y correspondent. Quelles sont les politiques en vigueur (stratégies numériques nationales, gouvernement en ligne, développement des médias, initiatives sur-pour combler le fossé numérique) ? Comment se reflètent-elles ou non dans les lois et réglementations en vigueur ? Il est également important de connaître les lois, normes et traités internationaux.

(ii) *Cartographier les relations de pouvoir et les processus décisionnels*

Où les décisions sur les politiques sont-elles prises, et qui peut les influencer ? Si on s'intéresse aux politiques publiques, quels sont les ministères et les services responsables ? Quels autres ministères sont concernés par l'effet des politiques en vigueur ou en débat, celui du développement rural, de l'éducation ? D'autres organes publics ont-ils une quelconque influence ou responsabilité, par exemple un régulateur des communications, ou un conseil national des médias ? Y a-t-il des groupes d'intérêts du domaine concerné au sein du pouvoir législatif ou du parlement ? Est-il possible de mobiliser le soutien actif de plusieurs partis politiques ? Qui d'autre influe sur les principaux décideurs politiques ?

(iii) *Examiner les options de modifications de politiques*

Modifier la politique suffira-t-elle à atteindre l'objectif du plaidoyer ? Ou y aura-t-il besoin également de modifications légales et/ou réglementaires ? Au niveau économique, y a-t-il un système d'impôts ou de dépenses publiques à prendre en compte ? Les objectifs pourront-ils être atteints progressivement ou y aura-t-il besoin d'une modification fondamentale de la politique ? Quelles politiques sont susceptibles d'attirer le plus de soutien ou d'oppositions ?

## **C. Élaboration de la stratégie**

(i) *Se concentrer sur les objectifs*

Au moment d'élaborer la stratégie, et compte tenu de l'analyse systématique de l'environnement politique, il est recommandable de revenir sur l'objectif principal du plaidoyer et de définir des objectifs spécifiques et réalistes qui pourront être atteints en un temps raisonnable prédéfini. À la fin de ce temps imparti, il devrait être possible de dire si oui ou non ils ont été atteints. En cas d'objectif relativement ambitieux, il convient d'établir des objectifs progressifs plus délimités, comme la sensibilisation du public, des engagements à apporter un soutien ou encore des projets pilotes, ce qui contribue à atteindre l'objectif à long-terme.

*(ii) Identifier le public à cibler*

Il est utile de faire la distinction entre le public primaire et secondaire. Le public cible primaire se compose des institutions, et des personnes qui en font partie et ont l'autorité de prendre les décisions souhaitées. La liste de ce public devrait avoir été établie dans les objectifs de politique. Le public secondaire se compose de ceux qui sont le mieux placés pour influencer les décideurs, notamment des politiciens, des fonctionnaires, les médias, des organismes de développement ou des ONG influentes.

*(iii) Identifier les alliés et les opposants*

Il est important d'identifier à la fois les alliés et les opposants potentiels. Quelles organisations partagent les mêmes objectifs et les mêmes préoccupations ? Seraient-elles prêtes à apporter leur soutien à l'initiative, à s'associer ou à rejoindre une coalition plus vaste ? Y a-t-il déjà des coalitions en place ? Quels risques y a-t-il de former une alliance ou une coalition ? Quels groupes ou organisations pourraient se sentir menacés par les propositions ? Une fusion en un groupe d'opposition organisé est-elle envisageable ? Que peut-on faire pour réduire les risques d'éventuelles oppositions ?

*(iv) Choisir une approche de plaidoyer*

Quelles stratégies de plaidoyer sont les plus susceptibles d'influencer le public visé ? Serait-il efficace de tenter de dialoguer et de négocier avec les décideurs ? Quels seraient les effets d'une pression publique, peut-on s'attendre plutôt à une réponse positive ou à de la résistance ? Comment les médias sont-ils susceptibles d'accueillir la stratégie, apporteront-ils leur soutien, seront-ils hostiles ou indifférents ? Est-il possible de suivre des stratégies progressives qui seraient plus à même d'obtenir des résultats ? Quels mécanismes permettraient de négocier en cas d'intérêts concurrents ?

*(v) Identifier les messages prédominants*

En termes d'objectifs, quels messages sont susceptibles de persuader le public primaire ? Y a-t-il besoin de messages différents pour le public secondaire ? Si l'approche suivie est publique ou basée sur une coalition, quels messages mobiliseraient le plus de soutiens, lesquels permettraient d'obtenir une place de choix dans les médias, ou de devenir populaires, le public lui-même ayant un effet multiplicateur ?

**D. Formulation du projet**

*(i) Préparer un plan d'action*

Un plaidoyer, pour être efficace, nécessite une bonne planification organisationnelle. Après avoir défini le but, les objectifs et l'approche stratégique, il est important de systématiser les actions à suivre pour atteindre des résultats, en incluant les temps impartis et les différentes étapes. Le mieux est de rassembler toutes ces informations en un cadre logique contenant l'ensemble des indicateurs de mesures de progrès.

(ii) *Préparer un budget et identifier les ressources*

Il est probable que les coûts influencent l'approche à suivre. Le suivi de politiques et le dialogue peuvent être réalisés avec un personnel limité ou des bénévoles, et les moyens de ~~quoi~~ rendre publics les résultats. Une campagne de plaidoyer axée sur les médias implique des coûts importants de publicité dès le départ, avec la préparation de communiqués et la proposition d'articles, la commande de photos ou de vidéos, la conception d'affiches et d'autres documents de campagne. Un projet ~~visant la formation~~ de renforcement des capacités ou un projet de démonstration peut nécessiter des investissements importants en équipement et en formation. Les organisations qui travaillent au plaidoyer de politiques de TIC auront le plus souvent des compétences et le savoir-faire nécessaires pour exploiter les nouveaux TIC, en utilisant le courriel, les SMS et les technologies 2.0 pour aider à la collecte de données, à la formation de coalitions et à la mobilisation. Il faudra obtenir les fonds et autres ressources nécessaires pour toute la durée du projet.

(iii) *Estimation du risque*

Quels sont les principaux risques encourus pour réussir à mettre en œuvre le projet ? L'analyse des risques comprend l'estimation des effets de chaque risque et des probabilités dequ'il se concrétise/produire. Il est utile d'estimer à la fois les effets et la probabilité (p.\_ex. faibles, moyens, élevés). Comment gérer les risques élevés et moyens pour réduire leurs effets et/ou leur probabilité ~~de se réaliser~~ ? Il convient de s'intéresser tout particulièrement aux risques susceptibles de blesser/dque peuvent encourir les personnes. Dans de nombreux pays, des journalistes, des activistes d'internet et des défenseurs de la liberté d'expression ont été victimes de menaces, de harcèlement ou de violence pendant leur travail. Le plaidoyer prévu risque-t-il de provoquer une répression de l'État ? Y a-t-il des acteurs non-gouvernementaux qui représentent un danger physique ?

## **E. Mise en œuvre**

(i) *Faire parvenir le message*

Il est essentiel de savoir communiquer pour plaider efficacement. Il s'agit de prêter attention au message, au public et ~~à la façon de les~~ les moyens de sa diffusion. Le message doit être clair : il devrait expliquer quelles sont les propositions, pourquoi elles sont nécessaires, et quelles différences elles feraient. Le message doit également être convaincant : il devrait être conçu selon les intérêts et les connaissances du public visé. Il faut s'assurer que sa diffusion sera reçue et entendue - s'il s'agit d'une proposition écrite, il convient de la présenter personnellement ou de faire une manifestation publique. Il est rare qu'un seul message de plaidoyer suffise à faire réagir ; il faut donc le renforcer par la répétition et à travers l'influence sur/des publics secondaires.

(ii) *Se servir des médias*

Les médias, qu'il s'agisse de la radio, la télévision, la presse ou les médias en ligne, jouent un rôle particulier au sein des initiatives publiques de plaidoyer, notamment lorsqu'il s'agit d'une campagne. Tous les plaidoyers n'utilisent pas forcément les médias, et il faut savoir que cette approche, si elle peut apporter beaucoup, peut également s'avérer risquée. Les médias peuvent rassembler un large public, augmenter la crédibilité de l'initiative et la porter sur le devant de la scène, mais ils risquent également de faire une mauvaise publicité, de mobiliser un mouvement d'opposition comme d'un mouvement de soutien. Il convient donc de planifier correctement la façon de les utiliser, que ce soit en établissant des contacts, en recherchant le profil de leur public, en écrivant des articles de presse, des communiqués, en se soumettant à des entrevues, en leur fournissant des supports visuels, ou en organisant des événements qui valent la peine d'être couverts par les médias.

(iii) *Former des partenariats et des coalitions*

La plupart des initiatives de plaidoyer impliquent, outre la proposition de changement, une certaine mobilisation du public. Quels sont les partenariats et alliances susceptibles de faciliter la mobilisation d'un plus large soutien ? Comment obtenir la confiance, la propriété collective, et une collaboration efficace ? Les initiatives devraient-elles fonctionner selon une libre coalition, et si tel est le cas, quels mécanismes sont nécessaires pour assurer la participation et l'obligation de rendre compte ? Les organisations associées ont-elles besoin d'une formation en plaidoyer ? Les médias et l'internet peuvent également aider à recruter et à mobiliser un large soutien du public.

(iv) *Recourir à la négociation et à certaines tactiques*

Le plaidoyer est rarement à sens unique. Certains plaidoyers provoquent plus de réactions que d'actions de la part des décideurs, ou sont explicitement sur le mode du dialogue. Dans tous les cas, les décideurs et politiciens peuvent parfaitement répondre aux propositions par des questions ou d'autres propositions. Il se peut que d'autres parties concernées s'organisent pour contrer les propositions. Il serait alors nécessaire de modifier les propositions pour obtenir les résultats escomptés. Quelles alternatives peuvent être envisagées ? Quels contre-arguments peut-on s'attendre à écouter ? Quels sont les points non négociables et lesquels peut-on envisager mettre sur la table des négociations ?

(v) *Suivi et évaluation*

Il est essentiel d'effectuer un suivi du processus, des résultats et du contexte politique tout au long de la mise en œuvre. Il faut mettre en place des mécanismes qui permettent de garder une trace des activités comme les réunions et les communiqués, et de suivre les résultats comme la couverture médiatique et les témoignages du public. Il convient de garder toutes les données importantes sur le public visé, notamment les coordonnées permettant de les contacter, les positions prises et les offres d'aide. L'évaluation du processus et des résultats ne se fera pas seulement à la fin du délai imparti, mais également de façon régulière, ce qui permettra de faire les ajustements nécessaires à la stratégie et au plan d'action. L'environnement du plaidoyer est par définition dynamique, surtout lorsqu'il s'agit des TIC. Le terrain politique est sujet à des modifications pour des motifs sociaux, politiques ou économiques, indépendamment du plaidoyer en cours. Un suivi attentif du contexte politique et des tendances générales sera donc nécessaire pour assurer une réaction rapide et flexible, pour repérer de nouvelles possibilités et anticiper les difficultés.

## Études de cas

Ce module comprend trois études de cas ainsi qu'une liste supplémentaire de ressources. Les études de cas sont décrites ci-dessous :

Projet	Description du projet	Points importants
Projet de télécentres de São Paulo	Exemple de démonstration pratique des TIC menée <u>à au</u> niveau local ayant réussi à étayer un plaidoyer national de modification des politiques.	Ce projet, basé sur des partenariats, a mobilisé un soutien politique, financier et technique qui ont permis d'établir 128 télécentres communautaires. Il a <u>largement</u> influencé les politiques d'inclusion numérique à <u>niveau-l'échelle</u> nationale.
Plaidoyer pour les radios communautaires au Nigeria	Projet de plaidoyer quinquennal visant à autoriser la mise en place de services de radio communautaire	Cette étude de cas illustre comment une campagne peut être conduite et quels sont les défis à relever pour faire changer les politiques de TIC. Elle souligne également



Malena, Carmen, Reiner Forster et Janmejy Singh *Social Accountability: An Introduction to the Concept and Emerging Practice* Banque mondiale, Washington, 2004

Mendel, Toby *Freedom of Information: A Comparative Legal Survey* 2<sup>e</sup>-2<sup>e</sup> éd., UNESCO, Paris, 2008

Narayan, Deepa *Voices of the Poor: Volume 1: Can Anyone Hear Us?* Banque mondiale, Washington, 2000

Pavarala, Vinod et Kanchan K. Malik *Other Voices: The Struggle for Community Radio in India* Sage, New Delhi, 2007

Rose, Chris *How to win campaigns: 100 steps to success* Earthscan, Londres, 2005

Sprechman, Sofia et Emily Pelton *Advocacy Tools and Guidelines: Promoting Policy Change* CARE, Atlanta, 2001

Wolf, Kirsten *Now Hear This: The Nine Laws of Successful Advocacy Communications* Fenton Communications, Washington, 2001