

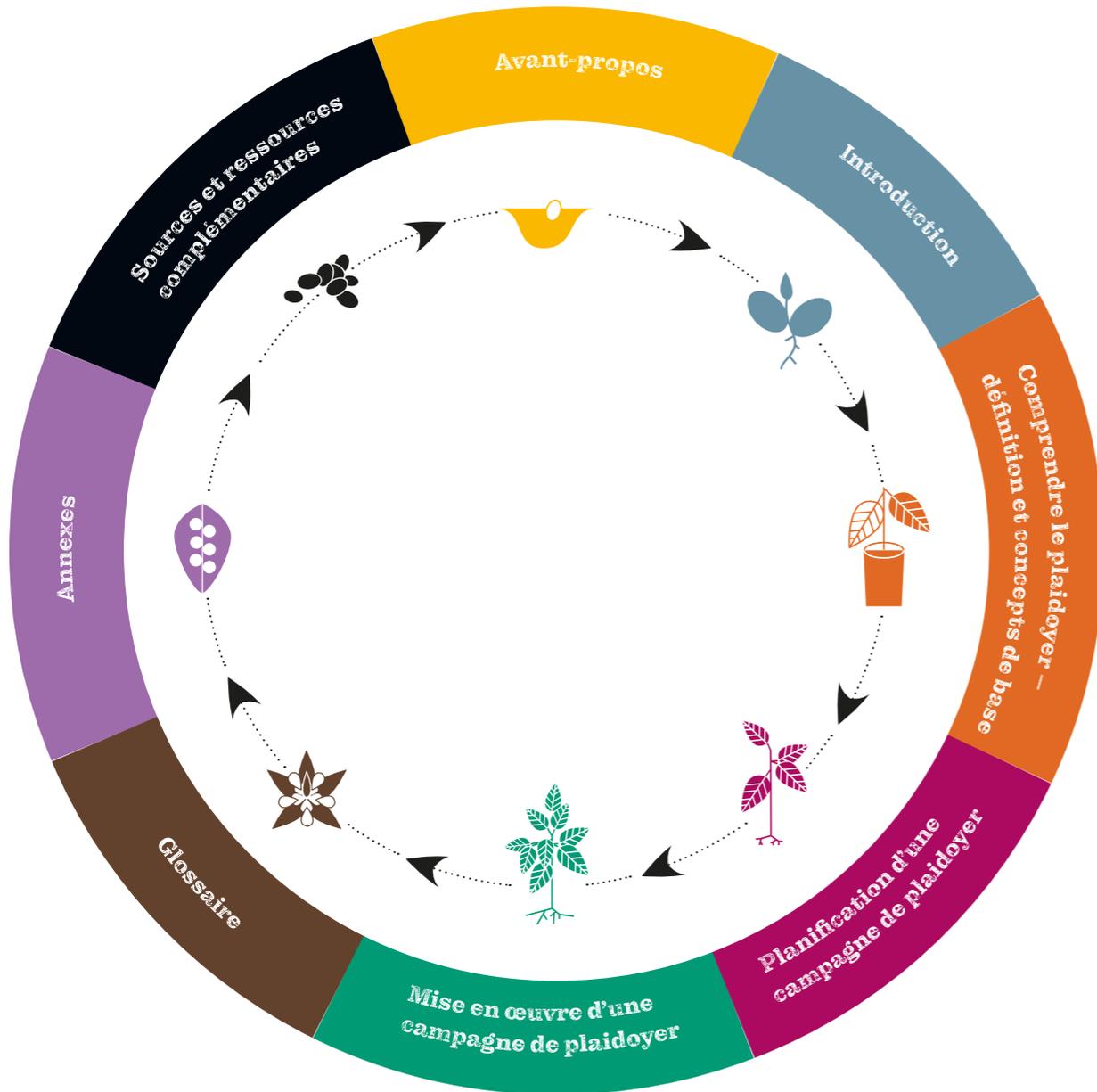


Vers un changement durable & équitable

Manuel de plaidoyer

pour la société civile et
les organisations de producteurs
dans la filière cacao

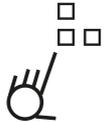
Table des Matières



Avant-propos	3	Etape 4)		Annexe 2	
Aperçu du manuel	4	Analyse des cibles	30	Droit Coopératif en Côte d'Ivoire	80
1. Introduction	6	Etape 5)		Annexe 3	
1.1 Les défis de la filière cacao en Côte d'Ivoire	7	Élaboration de messages clés	35	Arbre à problèmes et arbre des objectifs	82
1.2 L'importance du plaidoyer dans la filière cacao et le rôle de la société civile et des organisations de producteurs	7	Etape 6)		Annexe 4	
1.3 Le manuel de plaidoyer	9	Évaluer vos ressources et vos capacités	35	Analyse PESTEL	84
2. Comprendre le plaidoyer – définition et concepts de base	11	Etape 7)		Annexe 5	
2.1 Qu'est-ce que le plaidoyer ?	12	Élaboration d'un plan d'action	35	Analyse des parties prenantes	84
2.2 Qui peut faire le plaidoyer ?	13	Etape 8)		Annexe 6	
2.3 Que peut apporter le plaidoyer ?	14	Suivre et évaluer vos activités	37	Modèle de théorie du changement	86
2.4 Qu'est-ce qui rend le plaidoyer réussi ?	14	4. Mise en œuvre d'une campagne de plaidoyer	33	Annexe 7	
3. Planification d'une campagne de plaidoyer	16	4.1 Travailler en synergie pour être efficace : Création d'alliances et de réseaux	39	Développer un message clé	87
3.1 Cycle de planification du plaidoyer	17	4.2 Développer et communiquer des messages de plaidoyer	46	Annexe 8	
Etape 1)		4.3 Outils et méthodes de plaidoyer	50	Évaluation des ressources	88
Identifier le problème	17	4.4 Gestion des risques	62	Annexe 9	
Etape 2)		4.5 Suivi et Evaluation des activités plaidoyer	63	Plan d'action de plaidoyer	89
Analyse du contexte	23	5. Glossaire	68	Annexe 10	
Etape 3)		6. Annexes	71	Modèle d'un communiqué de presse	90
Définir l'objectif	26	Annexe 1)		Exemple d'une prise de position	91
		Aperçu de la filière cacao en Côte d'Ivoire	72	Annexe 11	
				Faire le bilan	93
				Annexe 12	
				Exemple d'un atelier de plaidoyer	95
				Annexe 13	
				Sources et ressources complémentaires	96

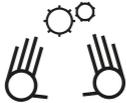
Exercices, Outils et Etudes de cas :

Exercice



Exercice 1	
Comprendre la définition du plaidoyer	12
Exercice 2	
Développer un arbre à problèmes	21
Exercice 3	
Analyse de relations de pouvoir de la filière cacao	25
Exercice 4	
Identifier les buts et les objectifs	29
Exercice 5	
Analyse des parties prenantes	32
Exercice 6	
Vérification des hypothèses	34
Exercice 7	
Développer un plan d'actions de plaidoyer	36
Exercice 8	
Développer un message clé	48
Exercice 9	
Négocier le Prix Minimum Garanti aux Producteurs	56
Exercice 10	
S'entraîner aux entretiens	61
Exercice 11	
Faire le bilan	67

Outil



Outil 1	
L'arbre à problèmes	20
Outil 2	
L'analyse PESTEL	22
Outil 3	
L'arbre des objectifs	28
Outil 4	
Analyse des parties prenantes	30
Outil 5	
Théorie du changement	33

Etude de cas



Etude de cas 1	
Une campagne de plaidoyer réussie en Côte d'Ivoire	15
Etude de cas 2	
Coopération internationale de la société civile dans la filière cacao	41
Etude de cas 3	
La Plateforme Ivoirienne pour le Cacao Durable	44

Avant-propos

Inades-Formation Côte d'Ivoire est une association à but non lucratif et reconnue d'utilité publique par le gouvernement ivoirien. Le but général de cette organisation est de travailler par le biais de la formation et de l'appui accompagnement à l'auto-formation sociale et économique des populations en facilitant leur participation libre et responsable à la transformation de leurs sociétés. Consciente des capacités réelles des populations avec lesquelles elle travaille et après plusieurs années d'expériences, elle est convaincue aujourd'hui que la meilleure manière d'aider les producteurs agricoles, c'est de faire d'eux les maîtres et principaux acteurs de leur propre développement.

INKOTA-netzwerk est une organisation non gouvernementale allemande qui fait campagne pour un monde juste, sans pauvreté ni faim. Elle attire l'attention sur les inégalités mondiales, notamment dans le secteur du cacao, et veille à ce que les décideurs politiques et les entreprises assument leurs responsabilités. Avec ses partenaires du Sud, cette organisation aide les populations à faire valoir leurs droits et à se développer de manière autonome. Parallèlement, INKOTA mène des campagnes et propose des formations en Allemagne

et en Europe afin de promouvoir des conditions plus équitables dans le monde entier.

Inades-Formation Côte d'Ivoire et INKOTA mutualisent leurs efforts depuis 2019 pour la défense des droits et des intérêts des producteurs de cacao en Côte d'Ivoire. En effet, la filière cacao est confrontée à de nombreux défis structurels qui maintiennent les producteurs dans une situation de pauvreté et de précarité. Ces producteurs n'ont souvent pas accès à l'information et aux décideurs politiques. Ils ne disposent pas des capacités techniques nécessaires pour participer au dialogue politique et se faire entendre. Convaincues que les producteurs de cacao et leurs coopératives doivent travailler en synergie et être doter des compétences et des informations nécessaires pour défendre activement leurs droits et pour se faire entendre davantage, la « Plateforme Ivoirienne pour le Cacao Durable » a été lancée en 2020 dans le cadre de la coopération entre Inades Formation Côte d'Ivoire et INKOTA. Cette plateforme est un groupe de travail et de partage d'idées pour élaborer des positions et des stratégies communes sur les évolutions actuelles du secteur afin de contribuer à un changement durable. Elle est constituée des organisations de la société civile et des organisations de producteurs.

Le présent manuel de plaidoyer a été élaboré pour servir ainsi de guide et coordonner les activités de plaidoyer de cette plateforme. La particularité de ce manuel est qu'il a été élaboré de manière participative avec les membres de la plateforme. Leurs expériences, leurs perspectives et leurs commentaires ont été pris en compte dans ce manuel, afin qu'il soit particulièrement adapté à leurs besoins. Il s'adresse non seulement aux membres de la plateforme cacao et à ses partenaires, mais aussi à quiconque souhaite comprendre, élaborer et mener des actions de plaidoyer de façon systématique et performante. C'est un guide conçu pour que les acteurs de la société civile et des organisations des producteurs travaillant dans le secteur du cacao se familiarisent avec les concepts et les techniques clés de plaidoyer. Il vise à encourager ces acteurs à devenir actifs dans le domaine du plaidoyer, grâce à des informations solides et bien structurées et à des exercices pratiques.

Pauline ZEI, Directrice, Inades-Formation Côte d'Ivoire

Arndt von Massenbach, Directeur Exécutif, INKOTA-netzwerk



Aperçu du manuel

	Chapitre	Compétences et informations clés	Exercices, outils et annexes
Section 1 : Introduction 	1.1	Les défis de la filière cacao en Côte d'Ivoire	o Principaux défis du secteur cacaoyer ivoirien Annexe 1
	1.2	L'importance du plaidoyer dans la filière cacao et le rôle de la société civile et des organisations de producteurs	o Comprendre le rôle de la société civile et des organisations d'agriculteurs
	1.3	Le manuel de plaidoyer	o Principaux objectifs et groupe cible du manuel o Structure et mode d'emploi du manuel
Section 2 : Comprendre le plaidoyer 	2.1	Qu'est-ce que le plaidoyer ?	o Définition du plaidoyer o Différence entre le plaidoyer et le lobbying Exercice 1
	2.2	Qui peut faire le plaidoyer ?	o La société civile et les organisations d'agriculteurs dans le plaidoyer Annexe 2
	2.3	Que peut apporter le plaidoyer ?	o Situations dans lesquelles le plaidoyer est utile
	2.3	Qu'est-ce qui rend le plaidoyer réussi ?	o Critères d'un plaidoyer réussi
Section 3 : Planification d'une campagne de plaidoyer 	3.1	Cycle de planification du plaidoyer	o Planification stratégique et structurée de plaidoyer
		Etape 1) Identifier le problème	o Comment identifier les questions pertinentes pour le plaidoyer o Importance de la recherche et des sources d'information Outil 1 Exercice 2
		Etape 2) Analyse du contexte	o Analyser le contexte politique, économique, social, économique et culturel d'un problème o Comprendre les relations de pouvoir dans le secteur du cacao Outil 2 Exercice 3 Annexe 1 Annexe 3 Annexe 4
		Etape 3) Définir l'objectif	o Différence entre les objectifs globaux et spécifiques o Formuler des objectifs SMART Outil 3 Exercice 4 Annexe 3

	Chapitre	Compétences et informations clés	Exercices, outils et annexes
Section 3 : Planification d'une campagne de plaidoyer 	3.1	Etape 4) Analyse des cibles	o Types de cibles et analyse de leurs positions et intérêts o Mise en place d'une théorie du changement et analyse des causes et des effets d'un problème Outil 4 Outil 5 Exercice 5 Exercice 6 Annexe 1 Annexe 4
		Etape 5) Élaboration de messages clés	o Plus d'informations au 7 4.2
		Etape 6) Évaluer vos ressources et vos capacités	o Évaluer de manière réaliste les ressources humaines, les finances et les compétences d'une organisation Annexe 8
		Etape 7) Élaboration d'un plan d'action	o Structurer les activités de plaidoyer et choisir une stratégie o Préparer un budget Exercice 7 Annexe 9
Section 4 : Mise en œuvre d'une campagne de plaidoyer 		Etape 8) Suivre et évaluer vos activités	o Plus d'informations au 7 4.5
	4.1	Travailler en synergie pour être efficace : Création d'alliances et de réseaux	o Renforcement des capacités locales o L'organisation de bases constituantes o Former et travailler dans des coalitions Etude de cas 2 Etude de cas 3
	4.2	Développer et communiquer des messages de plaidoyer	o Critères pour des messages clairs et convaincants o Communication stratégique Exercice 8 Annexe 7 Annexe 10
	4.3	Outils et méthodes de plaidoyer	o Types de stratégies et de méthodes de plaidoyer o Rédiger une lettre o Faire une présentation o Méthodes de négociation o Relations avec les médias (médias traditionnels et sociaux) : donner des interviews, rédiger des communiqués de presse et des conférences de presse. Exercice 9 Exercice 10 Annexe 10 Annexe 11
	4.4	Gestion des risques	o Evaluer les risques
	4.5	Suivi et Evaluation des activités de plaidoyer	o Définition du suivi et de l'évaluation o Suivi et évaluation des activités de plaidoyer pour adapter les plans et les stratégies Exercice 11 Annexe 12

Introduction

Objectifs

Après cette section, vous devriez avoir une compréhension claire

- Des défis du secteur cacao en Côte d'Ivoire
- De l'importance du plaidoyer dans le secteur cacao
- Du rôle des coopératives dans ce domaine
- De la structure de ce manuel et de son utilisation

1.1 Les défis de la filière cacao en Côte d'Ivoire

Le secteur du cacao est l'un des piliers de l'économie ivoirienne. Il représente environ 15% du produit intérieur brut du pays et plus de la moitié de ses recettes d'exportation. La Côte d'Ivoire produit plus de 40% de la production mondiale de cacao, ce qui fait d'elle le premier pays producteur mondial. La culture du cacao contribue à assurer les moyens de subsistance des populations rurales en Côte d'Ivoire. Selon la Banque mondiale, le secteur du cacao fournit deux tiers de l'ensemble des emplois et des revenus du pays. Au total, six millions de personnes, soit environ un quart de la population, dépendent de la culture du cacao.

Cependant, la majorité des producteurs de cacao vivent en dessous du seuil de pauvreté. De nombreux défis structurels du secteur du cacao sont responsables de la pauvreté de plus de 800 000 ménages de petits exploitants en Côte d'Ivoire. Selon une étude pilote menée en 2018¹, 87% des ménages de producteurs de cacao interrogés en Côte d'Ivoire n'ont pas de revenu de subsistance. Leur revenu mensuel ne représente que 36% du revenu de subsistance. En effet, la faible productivité, le

faible prix rémunérateur des producteurs, la mauvaise gouvernance des sociétés coopératives, l'accès au financement limité, le faible dialogue entre les acteurs (privé, gouvernement et la société civile), le besoin en renforcement des capacités, la mauvaise gestion des ressources naturelles et l'insécurité dans les transactions financières sont autant de défis auxquels les producteurs de cacao sont confrontés. Ces difficultés maintiennent les producteurs de cacao dans une situation de précarité.

La pauvreté en zone cacaoyère favorise l'exploitation et le travail des enfants, empêche l'accès aux investissements nécessaires à une cacaoculture durable et diversifiée, ainsi qu'aux services d'éducation et de santé. La culture du cacao sur des terres forestières protégées est également une conséquence des défis structurels auxquels sont confrontés les producteurs de cacao. Dans aucun autre pays africain, la déforestation ne progresse aussi rapidement qu'en Côte d'Ivoire, qui a perdu plus de 80% de sa forêt tropicale depuis 1960.

Pour un aperçu détaillé du secteur cacao en Côte d'Ivoire [voir Annexe 1](#).

1.2 L'importance du plaidoyer dans la filière cacao et le rôle de la société civile et des organisations de producteurs

La durabilité économique de la filière cacao et du bien-être des producteurs exige d'apporter des solutions adaptées et consensuelles aux principales difficultés identifiées. Le faible dialogue entre les acteurs de la chaîne de valeur cacao est l'une des principales raisons pour lesquelles les intérêts des producteurs ne sont pas suffisamment pris en compte dans les processus décisionnels. En effet, les voix des producteurs de cacao, ne sont faiblement pas entendues par les décideurs politiques. C'est pourquoi le plaidoyer doit être un moyen efficace pour mener des actions auprès de ces décideurs, gouvernements, industriels et institutions de développement pour une filière cacao durable et une amélioration des conditions de vie des producteurs.

¹ Tyszler, M. et al. (2018). Analysis of the income gap of cocoa producing households in Côte d'Ivoire : Comparison of actual incomes with the Living Income benchmark. KIT Royal Tropical Institute: <https://bit.ly/3yjMD3A>



La société civile joue un rôle crucial dans les actions de plaidoyer en faveur d'un changement durable.

Elle aide à réunir les parties qui partagent les mêmes intérêts pour créer un changement au niveau des politiques. Elle intervient également dans le renforcement des capacités en matière de plaidoyer. Les organisations non gouvernementales peuvent apporter une contribution importante au suivi des processus politiques. Elles peuvent demander aux acteurs politiques et économiques de rendre des comptes pour un secteur cacao durable et mettre de nouvelles questions à l'ordre du jour. Elles peuvent contribuer à garantir l'accès des cacaoculteurs aux informations au niveau international en général et sur les politiques nationales en matière de cacao et d'agriculture en particulier. En effet, de nombreux représentants des producteurs ne sont pas suffisamment informés, notamment en ce qui concerne la conception du prix du bords champs, la fiscalité dans le secteur du cacao ou les décisions relatives aux projets de productivité. Les organisations de la société civile peuvent aussi jouer un rôle crucial en donnant aux organisations de producteurs les moyens de s'engager dans le dialogue politique. Par la collecte d'informations, le plaidoyer et la formation aux médias, elles peuvent aider les producteurs de cacao et leurs représentants à connaître et à défendre leurs droits.

Le plaidoyer implique la création de bases constituantes, des groupes de personnes et d'organisations qui soutiennent un point de vue particulier des politiques. Dans le secteur agricole, les principaux acteurs pour cette base constituante sont les producteurs. Ils doivent être structurés, organisés et comprendre comment les décisions sont prises dans leur contexte.

En Côte d'Ivoire, seuls quelques producteurs de cacao sont organisés en sociétés coopératives ou en organisations de producteurs bien structurés. Une analyse du paysage coopératif ivoirien² réalisée par Inades-Formation Côte d'Ivoire en 2021 estime qu'il existe aujourd'hui plus de 3 700 coopératives dans le pays. Cependant, la majorité de ces coopératives et organisations de producteurs ne disposent que de faibles structures organisationnelles et de ressources financières. Ils ont peu d'expérience des processus de décision démocratiques et un manque de connaissances sur les développements actuels de la chaîne de valeur mondiale du cacao et sur les droits sociaux et économiques auxquels ils ont droit. La base juridique des coopératives en Côte d'Ivoire est le droit coopératif OHADA. Il définit la structure, les tâches et les droits des coopératives. [➤ L'Annexe 2](#) en donne un aperçu du cadre juridique.

Une étude sur l'évaluation des besoins des producteurs de cacao et des coopératives ivoiriennes³, également menée par Inades-Formation Côte d'Ivoire, a révélé que les coopératives ne poursuivent souvent pas d'objectifs de développement à long terme et ne s'engagent pas dans des activités de plaidoyer. Cela est dû à un manque de priorisation de ces activités et à un manque de connaissances sur les outils et la mise en œuvre des activités de plaidoyer.

Le renforcement des capacités méthodologiques et techniques des producteurs de cacao ivoiriens et leurs représentants dans les coopératives est donc nécessaire. Cela leur permettra de plaider en faveur d'un changement structurel de leurs conditions de vie et de travail, et pour participer aux discussions techniques au niveau national et international pour un secteur cacao durable. Plus ces acteurs en savent au sujet du plaidoyer qu'ils choisissent, de la communauté où ils travaillent et de la façon dont les institutions politiques fonctionnent, plus ils seront des défenseurs efficaces.

1.3 Le manuel de plaidoyer

Le manuel de plaidoyer est un guide pratique conçu pour que les acteurs de la société civile et des organisations des producteurs travaillant dans le secteur du cacao se familiarisent avec les concepts et les techniques clés de plaidoyer. Il peut aussi être utile aux partenaires ou à d'autres institutions avec lesquelles ces acteurs travaillent dans le domaine du plaidoyer.

A quoi sert ce manuel ?

Le manuel de plaidoyer spécifique au secteur du cacao vise plusieurs objectifs, à savoir :

- Fournir des informations sur les bases, les stratégies et les méthodes de travail de plaidoyer, afin d'accroître les capacités du groupe cible en matière de plaidoyer et de lui permettre de mener des activités de plaidoyer indépendante et stratégique.
- Servir de base de formation avec des exercices pratiques pour les formations au plaidoyer des membres de la « Plateforme Ivoirienne pour le Cacao Durable » et d'autres acteurs de la société civile dans le secteur du cacao comme les sociétés coopératives.

- Servir d'instrument pour encourager d'autres acteurs du secteur du cacao à intégrer le plaidoyer dans les formations des sociétés coopératives.

Qui peut utiliser le manuel ?

Le groupe cible du manuel de plaidoyer comprend les acteurs de la filière cacao, à savoir :

- Les membres de la Plateforme Ivoirienne pour le Cacao Durable,
- Les organisations de la société civile,
- Les représentants des organisations de producteurs,
- Et les producteurs de cacao.

Ce manuel s'adresse également à ceux qui n'ont pas encore d'expérience dans le domaine de plaidoyer ainsi qu'à ceux qui ont déjà de l'expérience mais qui souhaitent approfondir certains sujets.

Comment le manuel est-il structuré ?

Le manuel de plaidoyer comprend trois (03) principales parties :

- Une section qui met l'accent sur les concepts et définitions clés, les avantages du plaidoyer et les étapes préliminaires.

- Une section qui décrit le cycle de planification du plaidoyer et ses étapes essentielles pour planifier les initiatives de plaidoyer.
- Et une section qui fait la lumière sur les étapes clés et les connaissances nécessaires pour mettre en œuvre des initiatives de plaidoyer.

L'annexe contient une section avec un aperçu d'ensemble du secteur cacao ivoirien, des modèles d'outils et les exercices du manuel, un glossaire des termes importants et d'autres informations complémentaires.

Comment utiliser ce manuel ?

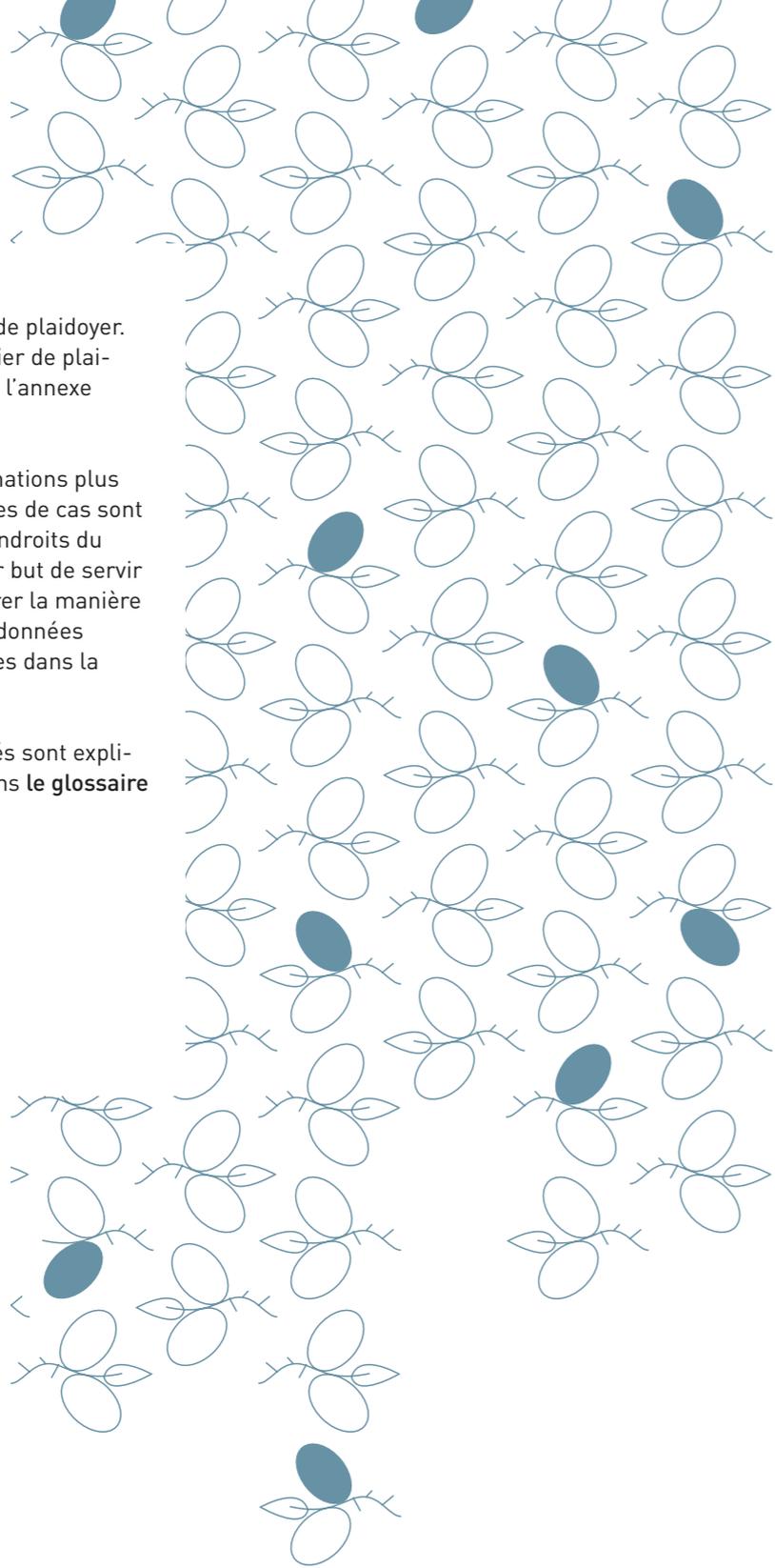
Ce manuel est un guide pratique pour la planification et la mise en œuvre des actions de plaidoyer. Les chapitres du manuel de plaidoyer s'appuient les uns sur les autres, mais peuvent également être lus indépendamment. De nombreuses parties du manuel indiquent où l'on peut trouver des informations complémentaires, de sorte que les différents sujets peuvent être approfondis si nécessaire.

Dans chaque chapitre, des encadrés proposent des exercices qui peuvent être réalisés en atelier, en fonction des informations complémentaires. Les outils clés peuvent être utilisés dans les formations ou dans la mise

² Analyse du paysage coopératif ivoirien, Inades Formation Côte d'Ivoire [➤ www.platformecacao.org](http://www.platformecacao.org)

³ Evaluation des besoins des producteurs de cacao et des coopératives ivoiriennes, Inades Formation Côte d'Ivoire [➤ www.platformecacao.org](http://www.platformecacao.org)





en œuvre des actions de plaidoyer. Une proposition d'atelier de plaidoyer est incluse dans l'annexe [7 Annexe 11].

Pour rendre les informations plus descriptives, des études de cas sont incluses à différents endroits du manuel. Elles ont pour but de servir d'exemple et de montrer la manière dont les informations données peuvent être appliquées dans la pratique.

Les termes clés utilisés sont expliqués plus en détail dans le **glossaire** à la fin du manuel.



2

Comprendre le plaidoyer définition et concepts de base

Objectifs

Après cette section, vous devriez avoir une compréhension claire

- De la définition du plaidoyer
- De la distinction du plaidoyer des autres activités telles que le lobbying ou les communications
- De l'importance du plaidoyer
- Des critères de réussite du plaidoyer



Exercice 1: Comprendre la définition du plaidoyer

Durée : 30 minutes

Matériaux : Papier cartonné, marqueurs, affiches, panneau

Distribuez des morceaux de papier de deux couleurs différentes et des marqueurs à chaque participant. Une couleur (par exemple, le vert) sera consacrée au plaidoyer, tandis que l'autre couleur (par exemple, le bleu) sera consacrée au lobbying.

Demandez à chaque participant d'écrire 2 mots clés qui lui viennent à l'esprit lorsqu'il pense au plaidoyer et écrivez-les sur les cartes de couleur verte. Demandez-leur ensuite d'écrire 2 mots clés qui leur viennent à l'esprit lorsqu'ils pensent au lobbying et écrivez-les sur les cartes bleues. Rassemblez les cartons et collez-les sur un panneau en fonction des deux couleurs. Résumez les résultats des cartons.

Notes pour l'animateur :

Dans cette session, il est important que les participants comprennent le concept et la définition du plaidoyer et le rôle du lobbying dans le plaidoyer. Il ne doit pas y avoir de confusion entre le lobbying et le plaidoyer. Le lobbying est compris comme un moyen efficace ou une activité entreprise pour atteindre les objectifs du plaidoyer. Il est important que les participants comprennent cette distinction dès le début de toute formation sur le plaidoyer.

Exemples de plaidoyer (cartes vertes) : organiser une conférence de presse, lancer une campagne d'information publique, publier des analyses et des notes d'orientation.

Exemples de lobbying (cartes bleues) : organiser une réunion avec un politicien pour influencer sa prise de décision, rédiger une prise de position avec des recommandations concrètes d'action pour le gouvernement sur une certaine loi ou réglementation.

2.1 Qu'est-ce que le plaidoyer ?

Le plaidoyer est un processus délibératif par lequel les personnes, les politiques, les structures et les systèmes sont influencés afin d'apporter un changement durable et positif. Il s'agit d'une approche organisée visant à identifier et à présenter un problème, à rechercher des solutions et à promouvoir ces solutions auprès des décideurs, notamment au sein du gouvernement ou de l'industrie. Le résultat de ce processus peut être une amélioration des lois, des politiques, des programmes ou des projets qui reflètent les intérêts de ceux qui font le travail de plaidoyer. Le plaidoyer peut se faire au niveau local, régional, national ou même international. **Lorsque les organisations de la société civile s'efforcent de promouvoir les intérêts des petits exploitants agricoles auprès du Conseil du Café Cacao dans le but de réclamer un prix rémunérateur aux producteurs, elles font du plaidoyer.**

Souvent, les politiques sont dépassées, inexistantes ou bloquent les objectifs que l'on souhaite atteindre. Dans ces cas, l'action de plaidoyer nécessite de modifier les politiques elles-mêmes. Parfois, les politiques existent mais ne sont pas mises en œuvre. Dans ce cas, l'action de plaidoyer peut se concentrer sur

l'application correcte des politiques. Il n'existe pas d'approche unique en matière de plaidoyer. Chaque contexte nécessitera des approches et des tactiques différentes. Celles-ci sont principalement détaillées dans le [7 Chapitre 4.3](#).

Le plaidoyer comprend une série d'activités différentes telles que la recherche, la sensibilisation, la mise en réseau, le partage d'informations, la mobilisation et le lobbying. Elles constituent toutes des éléments importants d'un processus de plaidoyer. Elles devraient être utilisées stratégiquement pour atteindre l'objectif du travail de plaidoyer. Cependant, il ne faut pas confondre le plaidoyer avec les approches connexes qui constituent le plaidoyer dans son ensemble. C'est pourquoi il importe de définir clairement ces différentes notions telles que le lobbying et campagne d'information.

Le lobbying est une activité qui peut souvent être confondue avec le plaidoyer proprement dit. Si tout lobbying est un plaidoyer, tout plaidoyer n'est pas un lobbying. Il s'agit d'une activité clé entreprise pour atteindre les objectifs du plaidoyer. Il vise à persuader ou à influencer les actions et décisions du gouvernement et des décideurs politiques pour qu'ils adoptent ou modifient des programmes, des lois ou des politiques au profit des intérêts de ceux qui font

le lobbying. Un exemple de lobbying est d'organiser une réunion avec les décideurs politiques des institutions gouvernementales afin d'influencer leurs décisions. Cependant, l'établissement de bonnes relations avec le gouvernement ne constitue pas à lui seul un travail de plaidoyer. Ce sont des éléments importants pour jeter les bases du plaidoyer et construire sa crédibilité.

Une campagne d'information en soi n'est pas non plus un plaidoyer – même si elle peut être un élément essentiel d'une campagne de plaidoyer. Par exemple, une campagne d'information sur les risques sanitaires liés à l'utilisation des pesticides informera les ménages producteurs de cacao sur les dangers de la pulvérisation de pesticides sans équipement de protection individuelle adéquat. Mais elle ne suffira pas pour obtenir un changement des politiques liées à cette question, comme une meilleure réglementation des pesticides hautement dangereux ou un meilleur équipement de protection pour les producteurs de cacao. Cependant, avec les efforts de plaidoyer ciblant le gouvernement et les entreprises pour la réforme ou la mise en œuvre de politiques liées aux pesticides pour protéger les communautés productrices de cacao, cette campagne d'information peut être très utile pour mobiliser le soutien au sein des communautés cacaoyères

pour de meilleures politiques, ce qui est important dans une stratégie de plaidoyer plus large.

2.2 Qui peut faire le plaidoyer ?

Le plaidoyer peut être réalisé par les personnes affectées par des politiques ou par des injustices, ou par d'autres en leur nom. Tout le monde peut faire le travail de plaidoyer, au-delà des experts ou des professionnels. En outre, le travail de plaidoyer peut être réalisé seul ou au sein de réseaux ou de coalitions.

Les organisations de la société civile ou les organisations de producteurs sont d'importants défenseurs des intérêts de leurs membres. Les organisations qui sont représentatives et enracinées dans les connaissances, les actions et l'expérience de ceux qu'elles représentent sont cruciales pour des politiques et des pratiques équitables et justes. Les organisations de producteurs dans le secteur du cacao sont enracinées dans leurs communautés. Elles connaissent leurs membres, les défis qui se posent dans leurs communautés, les difficultés que les producteurs peuvent rencontrer dans la produc-





tion de cacao, et sont des acteurs essentiels de la chaîne de valeur du cacao en Côte d'Ivoire. Les solutions proposées par des acteurs externes qui ne connaissent pas la réalité quotidienne des communautés productrices de cacao ont peu de chances d'être durables ou de fonctionner dans la pratique.

Par conséquent, le renforcement des capacités de plaidoyer de la société civile et des coopératives en particulier, ainsi que leur capacité à influencer les politiques, est important pour faire entendre la voix des producteurs de cacao dans les processus décisionnels. Les organisations de producteurs bien informées peuvent unir les points de vue de leurs membres et parler d'une seule voix sur une question commune. Elles peuvent également collaborer au sein d'alliances et de réseaux afin d'amplifier leur voix dans les débats locaux, nationaux et internationaux.

2.3 Que peut apporter le plaidoyer ?

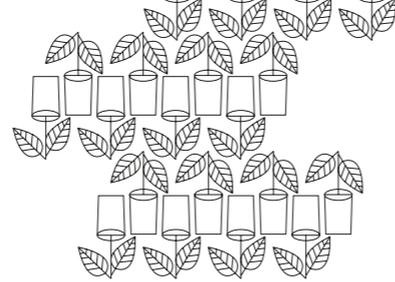
Comme mentionné dans l'introduction de ce manuel, le secteur du cacao est confronté à de nombreux défis, tels que les faibles prix aux

producteurs, la mauvaise gestion des ressources naturelles, le manque de transparence et le travail des enfants. Très souvent, les voix des petits exploitants, des communautés cacaoyères, des travailleurs informels, des migrants ou des enfants ne sont pas entendues par les décideurs politiques. C'est l'une des principales raisons pour lesquelles leurs intérêts ne sont pas pris en compte dans les processus décisionnels.

Le plaidoyer peut :

- **Amplifier la voix** des communautés qui ne sont généralement pas entendues dans les processus décisionnels.
- **Contribuer à l'obtention de résultats plus durables** en matière de développement en s'attaquant aux problèmes sous-jacents tels que la pauvreté ou le manque d'accès à l'éducation.
- **Façonner les activités** d'organisations ou institutions gouvernementales nationales et internationales dans la conception de leurs interventions.
- **Demander des comptes à ceux qui détiennent le pouvoir.** Les gouvernements doivent respecter les engagements pris envers leurs citoyens et les entreprises privées doivent respecter leurs engagements publics envers les communautés dans lesquelles elles opèrent.

⁴ Care International (2014).



- **Mettre en place des politiques** qui répondent aux besoins et aux intérêts de la population.

2.4 Qu'est-ce qui rend le plaidoyer réussi ?

Il n'est pas facile d'opérer des changements. Il y a généralement des forces puissantes en jeu qui cherchent à entraver le changement et à maintenir le statu quo. Un plaidoyer efficace exige que le processus par lequel le changement peut se produire soit pleinement compris et réalisé de manière stratégique.

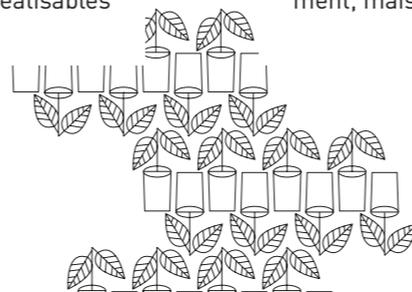
Trois éléments clés sont essentiels pour un plaidoyer efficace⁴ :

- **Les preuves.** Les preuves solides sont importantes pour tout travail de plaidoyer, d'où l'importance des résultats de recherche, des données et autres informations pertinentes. Elles doivent étayer les solutions préconisées. Il faut démontrer que ces solutions sont susceptibles d'apporter les avantages escomptés.
- **La faisabilité.** Les preuves seules ne suffisent pas. Les solutions préconisées doivent être réalisables et faisables.

- **Le contexte politique.** Cela nécessite une compréhension approfondie des acteurs politiques, du processus politique et de la manière dont les décisions sont prises dans les entreprises ou les gouvernements. Préconiser au gouvernement de dépenser des fonds supplémentaires à l'approche d'une élection ne sera pas aussi efficace que d'incorporer les objectifs du plaidoyer dans une campagne plus large.

Tout cela exige que le plaidoyer soit fait de manière stratégique, en suivant un plan d'action clair. La planification minutieuse et stratégique de votre travail de plaidoyer sera décrite plus en détail dans la section suivante.

Une campagne de plaidoyer est réussie lorsqu'elle atteint ses objectifs de changement durable et viable. Ce changement peut prendre la forme de lois et de législations plus efficaces, de la création d'un espace de dialogue entre la société civile et le gouvernement, ou de l'amélioration des politiques gouvernementales. Le plaidoyer est également réussi s'il élève la voix de ceux qui étaient auparavant marginalisés et leur permet d'être inclus dans les processus de prise de décision. Le succès peut prendre de nombreuses formes différentes et ne se produit pas forcément immédiatement, mais à long terme.



Etude de cas 1 : Une campagne de plaidoyer réussie en Côte d'Ivoire

Le RAIDH est membre de la Plateforme de la société civile pour l'observation des élections en Côte d'Ivoire (POECI) ; une structure mise en place par les organisations de la société civile ivoirienne impliquées dans le processus électoral avec l'appui technique et financier du National Democratic Institute (NDI) et de l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID). Du 14 au 16 juin 2017, s'est tenu, à l'hôtel Wharf de Grand-Bassam, un atelier organisé par la Plateforme des Organisations de la société civile pour l'Observation Electorale en Côte d'Ivoire avec à sa tête le Coordonnateur général du RAIDH. Le thème principal de cet atelier était « Réflexion sur les réformes électorales ». L'objectif général de la plateforme était de permettre aux acteurs politiques et la société civile de réfléchir sur les points de la loi électorale devant faire l'objet de réforme à la lumière de la nouvelle constitution et de l'arrêt de la Cour Africaine et adopté de façon consensuelle des recommandations pertinentes devant contribuer à améliorer le cadre juridique et institutionnel des élections en Côte d'Ivoire. Après cet atelier, une vaste campagne de plaidoyer a été menée auprès des députés et des hommes pour faire passer à l'Assemblée nationale les recommandations consensuelles (partis politiques et société civile ivoirienne) sur les réformes électorales. Ceci a contribué à l'obtention de la nouvelle CEI qui est passée de 17 membres à 15 avec une forte présence de la société civile ivoirienne comptant 6 membres contre 2 dans l'ancienne.



3 Planification d'une campagne de plaidoyer

Objectifs

Après cette section, vous devriez avoir une compréhension claire

- Du cycle de planification du plaidoyer
- De l'importance de planifier stratégiquement les travaux de plaidoyer
- De l'importance du travail de recherche dans le cadre du plaidoyer
- D'identification un problème, d'analyser un contexte, d'identifier les parties prenantes et élaborer des solutions

Afin de contribuer au changement durable dans le secteur du cacao par le biais du plaidoyer, il est nécessaire que le travail de plaidoyer soit planifié avec précision. C'est pourquoi l'élaboration d'un plan stratégique est au cœur de tout travail de plaidoyer efficace. Même si le plaidoyer n'est pas toujours un processus linéaire, car les contextes peuvent changer, de plus amples informations deviennent disponibles et les actions précédemment entreprises sont évaluées, l'élaboration d'un plan dès le départ est une première étape essentielle pour toute initiative de plaidoyer.

3.1 Cycle de planification du plaidoyer

Le cycle de plaidoyer est une méthode utile pour planifier et mettre en œuvre stratégiquement votre travail de plaidoyer. Le cycle se compose de 8 étapes qui sont décrites plus en détail ci-dessous. Le cycle peut être divisé en deux phases : la planification [↗ Section 3](#) et la mise en œuvre [↗ Section 4](#).

Le plaidoyer est un cycle parce que les étapes peuvent être suivies séquentiellement pour créer un plan de plaidoyer, ou elles peuvent être prises individuellement pour se concentrer sur des domaines individuels afin de renforcer les

plans existants, comme l'analyse des parties prenantes ou le renforcement des messages clés. En outre, le cycle est également un processus répétitif : Dans des contextes en constante évolution, le travail effectué doit être constamment évalué afin de déterminer si les étapes suivies sont appropriées ou si elles doivent être adaptées et affinées.

Le contexte dans lequel vous travaillez peut changer très rapidement à la suite de développements et de débats politiques. Dans le secteur du cacao, il existe toute une série d'organisations, de forums, de conférences et d'autres événements différents au sein desquels des décisions peuvent être prises et des évolutions peuvent se produire très rapidement. Cela peut avoir un effet direct sur votre travail de plaidoyer. Vous devez être capable d'adapter rapidement votre travail à ces changements. D'autre part, vous ne devez pas réagir une fois qu'il est trop tard. Un bon travail de plaidoyer dépend donc également d'une bonne connaissance et d'un bon suivi de la chronologie des événements qui se déroulent. Vous pouvez même être en mesure d'influencer ces délais par votre travail. Vous devez être informé de l'existence d'événements liés à votre sujet de plaidoyer, tels que des conférences ou des échéances de consultation.

Les différentes étapes du cycle sont décrites plus en détail à la page suivante.

Étape 1) Identifier le problème

Le plaidoyer commence par l'idée qu'il existe un problème lié à une politique qu'un réseau, un groupe ou une organisation travaillant ensemble s'accorde à vouloir changer. L'établissement des enjeux et l'identification d'un problème seront le moteur de votre travail de plaidoyer. Ensuite, vous devez comprendre autant que possible le problème.

Les problèmes peuvent être identifiés de différentes manières. Par exemple, une ONG travaillant avec les communautés locales de producteurs de cacao depuis plusieurs années peut reconnaître que la raison pour laquelle les producteurs de cacao ne sont pas aussi productifs qu'ils pourraient l'être est qu'ils n'ont pas accès aux intrants gouvernementaux. Dans d'autres cas, les organisations de la société civile travaillant au niveau national peuvent reconnaître que les politiques liées au secteur du cacao ne sont pas correctement mises en œuvre. Ce sont tous des problèmes liés aux politiques qui peuvent être identifiés par la société civile ou l'organisation basée sur les agriculteurs.

Une compréhension claire et complète de tout problème est la première étape à franchir lors de l'analyse d'un problème. L'utilisation d'outils tels que l'arbre à problèmes ([↗ voir Outil 1](#)) peut vous aider à analyser et à développer une compréhension commune du problème à résoudre.



Cette analyse du problème vous permettra également de définir les prochaines étapes de votre travail.

Les questions qui doivent être clarifiées au cours de cette première étape de la planification sont les suivantes :

- Comprendons-nous les causes sous-jacentes de notre problème ? Par exemple, comprenons-nous pourquoi les producteurs de cacao

vivent dans la pauvreté ? Avons-nous identifié qui est responsable de ces causes ?

- Le problème auquel nous sommes confrontés est-il de nature institutionnelle ou individuelle ? Les causes se situent-elles au niveau local, national ou international ?
- Comprendons-nous les effets de notre problème ? Par exemple, comprenons-nous les différents effets de la pauvreté des cultivateurs de cacao ?

○ Comment les causes sont-elles liées entre elles ? Comment les effets sont-ils liés entre eux ?

- Disposons-nous suffisamment d'informations sur les causes et les effets d'un problème pour nous assurer que notre analyse est exacte ? Manque-t-il des informations essentielles ?

L'importance de la recherche

Faire des recherches sur un problème est essentiel pour le travail de plaidoyer. Des informations factuellement correctes, précises et fiables sont cruciales pour votre crédibilité et le travail que vous réalisez. Il est donc très important de vérifier la crédibilité de chaque source d'information. Les informations doivent être bien documentées et évaluées en fonction de leur pertinence pour le problème. Des informations exactes sont un outil puissant. Avec elles, vous serez moins susceptible d'être pris au dépourvu par d'autres acteurs. Même si vous êtes motivés par l'indignation face à une injustice ou un abus de pouvoir, il est essentiel de travailler avec des informations bien documentées et de proposer des solutions fondées sur une analyse objective du problème. Si les informations sur les causes et les effets ne sont pas facilement disponibles, les exigences de votre travail de plaidoyer peuvent consister à obtenir davantage d'informations auprès des institutions ou des autorités compétentes.

La recherche d'informations peut également vous aider à trouver des alliés et des réseaux pour vous soutenir dans votre travail. Il peut y avoir des organisations qui se concentrent sur une question spécifique liée au problème que vous avez identifié et qui peuvent être en mesure de vous soutenir avec des preuves et des

données. À ce stade, des liens avec d'autres acteurs peuvent déjà être établis. Ces liens peuvent être utiles dans les étapes suivantes du plaidoyer.

Sources d'information

Il existe de nombreuses sources différentes que vous pouvez utiliser pour obtenir des informations utiles à la planification de votre travail de plaidoyer.

Vous devriez d'abord identifier les informations qui existent déjà. Les sources pour ces informations peuvent être :

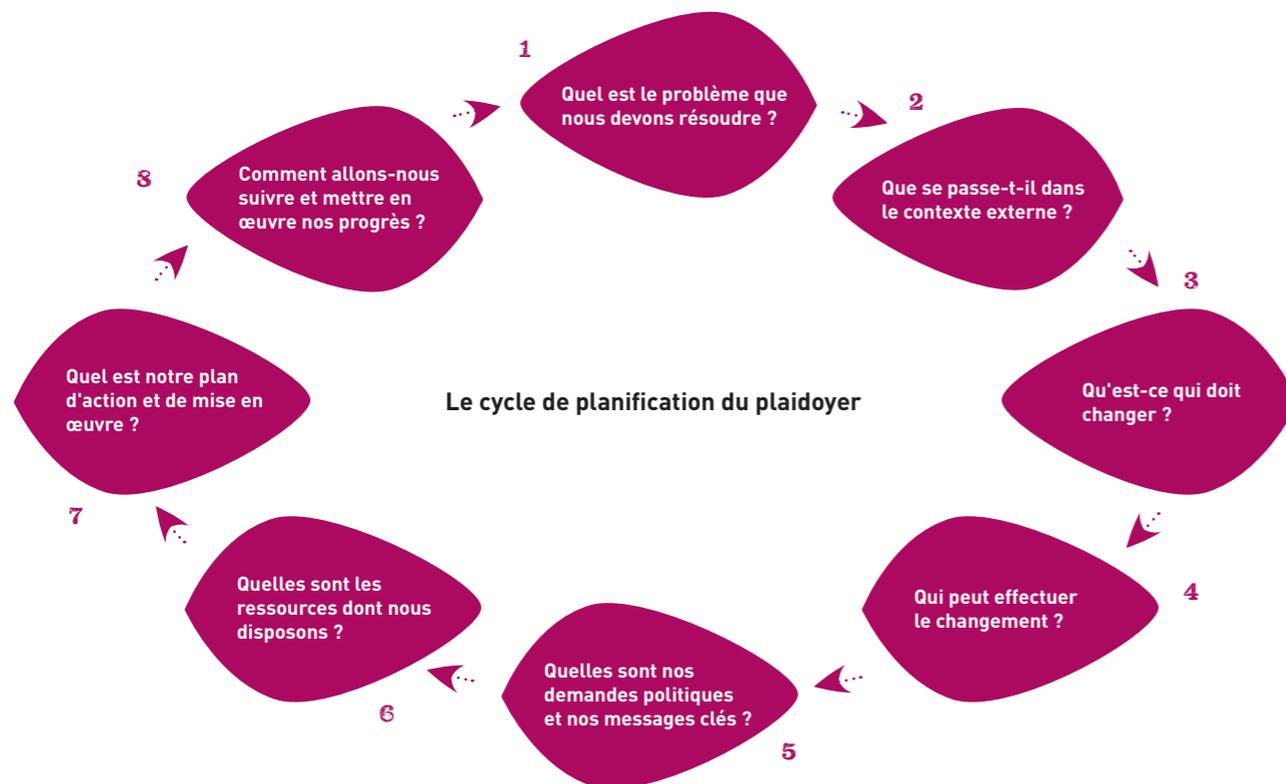
- Rapports, études ou analyses des ONG, des universités ou instituts de recherche, des organisations internationales comme l'ONU ou du gouvernement
- Rapports des médias ou de la presse

Cependant, il se peut aussi qu'il n'y ait pas encore d'informations sur certains sujets. Vous pouvez obtenir ces informations de différentes manières :

- Entretiens avec des chercheurs, d'experts ou les organisations de la communauté
- Enquête de terrain ou collecte des données
- Analyse statistique des données

Vous trouverez ici des informations utiles pour les études actuelles sur le secteur du cacao :

<https://www.kakaoforum.de/news-service/studien-reports>



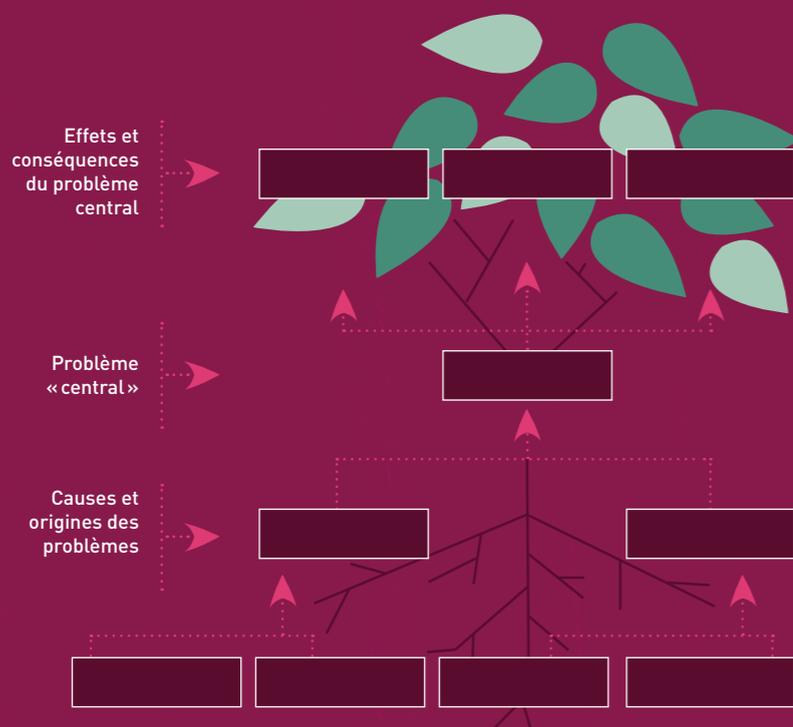


Outil 1 : L'arbre à problèmes

L'arbre à problèmes est un outil utile pour :

- Analyser un problème, ses causes et ses effets dans le présent plutôt que dans le futur ou le passé
- Déterminer si les informations disponibles sont suffisantes ou si d'autres informations ou preuves sont nécessaires pour établir un dossier solide ou comprendre pleinement une question.
- Établir une compréhension commune d'un problème, de ses causes et de ses effets.

Voir le modèle ci-dessous. En [Annexe 3](#), il y'a un exemple d'un arbre rempli.



Exercice 2 : Développer un arbre à problèmes

Durée : 1 à 2 heures, en fonction de l'ampleur du problème.

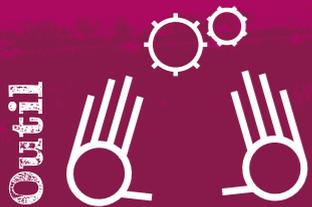
Matériel nécessaire : Affiches, marqueurs, cartes

Dans cet exercice, les participants sont divisés en groupes de taille égale pour travailler sur un arbre à problèmes. Ils peuvent soit analyser le même problème, soit différents problèmes dans un secteur, par exemple le secteur du cacao. Un exemple de question directrice pourrait être : « Quel est actuellement le plus grand problème auquel sont confrontés les producteurs de cacao en Côte d'Ivoire ? ». Divisez les participants en groupes de taille égale et donnez-leur un poster et des marqueurs. Ils peuvent ensuite dessiner un arbre avec un tronc, des racines et des branches sur leur affiche. Le problème à discuter doit être inscrit dans le tronc, les causes dans les racines et les effets dans les branches. Après avoir donné aux participants suffisamment de temps pour discuter, rassemblez-les en plénière et discutez des arbres de chacun des groupes. L'objectif est de résumer les résultats en une compréhension commune d'un problème pour le groupe. Les résultats de cette discussion peuvent ensuite alimenter le contexte de l'analyse dans les étapes suivantes de l'atelier.

Notes pour l'animateur :

Le but de cet exercice est de permettre aux participants de réfléchir et de développer une compréhension commune d'un problème. Pour faciliter l'échange entre les participants, les questions détaillées à poser au début de la session peuvent être :

- Quelles sont les causes et les effets d'un problème ?
- Parmi les effets/conséquences d'un problème, lesquels sont les plus graves ? Comment classifieriez-vous les effets en termes d'effets économiques/sociaux/politiques ?
- Quelles sont les causes les plus faciles et les plus difficiles à traiter ?
- Quelles sont les solutions possibles pour résoudre un problème ?
- Comment un changement de politique peut-il contribuer à traiter une cause ou une conséquence ?



Outil 2 : L'analyse PESTEL

Un outil utile pour l'analyse du contexte est l'analyse PESTEL, car elle décompose tout contexte donné en sous-parties plus faciles à gérer. Cet outil peut vous aider à comprendre de manière systématique l'environnement plus large d'une question et à développer une vision cohérente des solutions possibles et un mode d'action.

Le modèle de [7 Annexe 4](#) vous aide à réaliser cette analyse.

PESTEL signifie :
Facteurs politiques, économiques, sociaux, technologiques, environnementaux et juridiques.

Politique : analyse des institutions, acteurs, développements et tendances politiques pertinents aux niveaux local, national et international qui ont un impact sur la question analysée.

- Quelle est la position des acteurs politiques concernés par votre problématique ?
- Sont-ils très fortement opposés ou très fortement favorables à une certaine question ?
- Que disent publiquement les acteurs concernés tels que les ministres, le président ou les membres du parlement ?
- Que disent les publications gouvernementales pertinentes sur une certaine question ? Le gouvernement a-t-il pris des engagements sur une certaine question ?

Économique : analyse des facteurs et tendances économiques pertinents au niveau national, régional et/ou international.

- Quels facteurs économiques, tels que l'importance d'un produit de base dans l'économie nationale, jouent un rôle dans votre problème ?
- Quel est le lien entre votre problème et le budget national de votre pays ?
- Quels sont les principaux acteurs économiques influents ?
- Quels sont leurs intérêts ?
- Quelles sont les politiques économiques qui jouent un rôle ?

Social : analyse des facteurs et tendances sociaux pertinents au niveau local, national et international qui sont liés à votre problématique.

- Quels facteurs démographiques tels que l'éducation, la santé, la pauvreté, l'emploi, la dynamique des genres ou la propriété foncière jouent un rôle ?

Technologique : analyse des facteurs et tendances technologiques pertinents au niveau local, national et international en rapport avec votre problématique.

- Quel rôle joue l'accès aux médias audiovisuels, à la télévision, aux téléphones portables et à l'Internet dans votre problématique ?

Légale : analyse des facteurs et contraintes juridiques au niveau national et international, tels que la constitution nationale, les lois nationales, les politiques ou les traités internationaux liés à votre problématique.

- Quel est le cadre juridique dans lequel s'inscrit votre problématique ? Quelles lois existent et quel rôle jouent-elles ?
- Entravent-elles les solutions liées à votre problème ou offrent-elles des possibilités d'action ?
- Des réformes juridiques ont-elles été tentées ou réalisées auparavant ?
- Existe-t-il des institutions juridiques, telles qu'une commission des droits humains ou des mécanismes de réclamation, en rapport avec votre problème ?

Environnemental : analyse des facteurs et développements environnementaux au niveau local, national et international liés à votre problématique.

- Quel rôle jouent des questions telles que la déforestation, la pollution ou la dégradation des sols ?
- Dans quelle mesure le changement climatique affecte-t-il le sujet pour lequel vous envisagez de faire un travail de plaidoyer ?

Source : CARE International (2014).

Etape 2) Analyse du contexte

Une fois qu'un problème a été soigneusement identifié et analysé, l'étape suivante consiste à comprendre le contexte dans lequel il s'inscrit. Toute initiative de plaidoyer se déroule dans un contexte qui détermine les contraintes et les opportunités de changement.

Importance de l'analyse de contexte

Une analyse du contexte vous permettra de réfléchir plus clairement à la manière dont le problème peut être résolu et aux objectifs de la campagne de plaidoyer. Un problème lié aux politiques s'inscrit toujours dans un certain contexte : l'environnement politique, économique et culturel qui façonne ses causes et ses effets. Différentes parties prenantes auront des intérêts différents dans le problème en question. Il est essentiel de comprendre leur rôle et leur influence. En outre, la compréhension des processus politiques en jeu est un autre facteur d'influence essentiel qui déterminera le cours de toute action à entreprendre dans le cadre d'un travail de plaidoyer.

Les défis du secteur du cacao s'inscrivent également dans un contexte politique, économique, juridique et culturel. Il est important que ce

contexte soit compris et analysé. Le secteur du cacao au niveau national en Côte d'Ivoire, ainsi qu'au niveau international, est très complexe et dynamique. Un certain nombre d'acteurs différents jouent un rôle tout au long de la chaîne de valeur du cacao, depuis la récolte de la cabosse de cacao jusqu'à la vente de la tablette de chocolat au supermarché. C'est pourquoi l'analyse d'un problème dans le secteur du cacao, comme la faiblesse des prix, l'utilisation de pesticides, la déforestation ou le travail des enfants, nécessite une bonne compréhension du contexte dans lequel ce problème s'inscrit. La vue d'ensemble du secteur cacao ivoirien ainsi que les principales parties prenantes ([7 Annexe 1](#)) peuvent vous permettre de mieux comprendre qui joue quel rôle.

L'outil présenté dans l'encadré à gauche, l'analyse PESTEL, peut vous aider à réaliser une analyse structurée du contexte de votre problématique.

Comprendre les relations de pouvoir

Chaque fois que vous cherchez à créer un changement, vous opérez dans un contexte dans lequel les acteurs ont des intérêts et différents niveaux de pouvoir et d'influence sur la question. Les acteurs du secteur

du cacao sont nombreux : l'industrie du cacao (transformateurs et chocolatiers), les exportateurs, les pisteurs, les producteurs, les gouvernements des pays producteurs et consommateurs, les coopératives, mais aussi la société civile. Pour créer un changement significatif, il faut souvent remettre en question les relations de pouvoir existantes. Pour y parvenir, vous devez comprendre comment le pouvoir est distribué ? Quelles sont les dynamiques de pouvoir en jeu et quels sont les intérêts de ceux que vous cherchez à influencer ?

Dans le secteur du cacao, il existe un grand déséquilibre du pouvoir le long de la chaîne d'approvisionnement.

Une grande partie du pouvoir se trouve dans l'industrie du cacao ainsi que dans les gouvernements. Les acteurs situés au début de la chaîne d'approvisionnement, c'est-à-dire les producteurs et les coopératives, ont beaucoup moins de pouvoir au niveau national et international. Cela devient particulièrement clair lorsqu'il s'agit des prix du cacao. Actuellement, les producteurs de cacao ne peuvent accepter que les prix fixés par le marché. Ils ont peu de pouvoir de négociation vis-à-vis du gouvernement ivoirien et des grandes entreprises.

Ce n'est que si vous avez une compréhension complète de ces éléments que vous pourrez identifier effica-

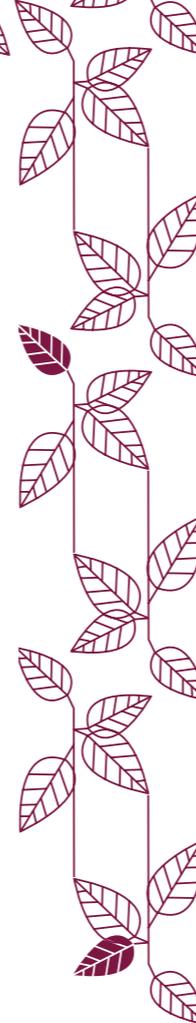


cement les points d'entrée et les possibilités d'action. Vous serez alors en mesure de comprendre la relation entre le changement et le pouvoir et pourquoi certaines politiques sont adoptées et mises en œuvre et d'autres non.

Le pouvoir se présente sous différentes formes et peut être formel, informel, visible ou invisible. Le tableau ci-dessous vous donne un aperçu des différentes formes de pouvoir et de la manière dont elles peuvent être remises en question.

Après avoir effectué une analyse approfondie et complète du contexte de votre problème identifié, l'étape suivante consiste à définir clairement l'objectif que votre plaidoyer cherche à atteindre.

Dimensions de la puissance	Exemples	Les moyens de contester le pouvoir
<p>Pouvoir visible</p> <p>Comprend des mécanismes de prise de décision observables et des aspects définissables du pouvoir politique.</p>	<p>Règles formelles, structures, organes politiques, autorités, assemblées et forums locaux, institutions et procédures de prise de décision.</p>	<p>Le lobbying et le plaidoyer pour influencer la prise de décision qui est directement liée aux objectifs spécifiques du programme.</p>
<p>Pouvoir caché ou informel</p> <p>Se concentre sur l'élaboration ou l'influence de l'agenda politique dans les coulisses.</p>	<p>Les personnes au pouvoir défendent des intérêts particuliers en créant des obstacles à la participation et en maintenant certaines questions à l'écart de l'ordre du jour, ou en faussant les processus (par exemple par la corruption) pour exercer le pouvoir de manière plus informelle, en sapant également les structures de pouvoir formelles.</p>	<p>Renforcer la voix des peuples et leur capacité à s'exprimer, surmonter les obstacles à la participation par la mobilisation communautaire, créer des espaces multipartites et des opportunités de dialogue avec différents acteurs, et utiliser des preuves générées par les peuples, la recherche et la communication médiatique pour remettre en question la façon dont les questions sont « encadrées » dans un certain contexte.</p>
<p>Pouvoir invisible</p> <p>La forme de pouvoir la plus insidieuse qui influence la façon dont les individus pensent à leur place dans le monde, elle façonne les croyances des gens, leur sens du moi et le statu quo.</p>	<p>S'exerce principalement par le biais d'idéologies, de normes, de valeurs et de formes de comportement dominantes.</p>	<p>Sensibilisation, éducation par les pairs, communication populaire pour remettre en question les stéréotypes et les discours dominants.</p>



Exercice 3 : Analyse de relations de pouvoir de la filière cacao

Durée : 30-45 minutes

Matériels : Cartes de couleur, affiches, stylos, aiguilles, autocollants colorés

Dans cet exercice, l'objectif est de cartographier et de comprendre les relations de pouvoir dans le secteur du cacao. Répartissez les participants en deux ou trois (en fonction de la taille du groupe) petits groupes. Chaque groupe reçoit des petites cartes de couleur et un tableau de papier ou un poster. Demandez ensuite aux participants de penser d'abord à tous les acteurs du secteur et de la chaîne de valeur du cacao ivoirien, ainsi qu'aux acteurs internationaux. Chaque acteur doit être inscrit sur une carte. Ensuite, demandez aux participants d'épingler chacun des acteurs sur une affiche. Après, les participants doivent dessiner les relations de pouvoir avec des flèches entre les différents acteurs pour signifier l'influence qu'ils peuvent avoir les uns sur les autres. Dans une dernière étape, les participants reçoivent trois autocollants de couleurs différentes. Une couleur représente le pouvoir visible, une autre le pouvoir informel et une dernière le pouvoir invisible. En fonction de leur évaluation du type de pouvoir de chaque acteur, ils doivent placer l'autocollant sur la carte de l'acteur concerné.

À la fin de cet exercice, chaque groupe doit disposer d'une carte mentale des relations de pouvoir dans le secteur cacaoyer ivoirien. Revenez en plénière et discutez des questions suivantes avec les participants :

- o Qui a le plus de pouvoir dans le secteur (au niveau national, international) ?
- o Qui a le moins de pouvoir ?
- o Quels sont les acteurs qui, selon eux, sont les moins ou les plus désireux de changer les choses ?
- o Qu'est-ce qui les a surpris ?

Notes pour l'animateur :

Avant de commencer cet exercice et en fonction du niveau de connaissance du groupe avec lequel vous travaillez, il peut être utile d'organiser une courte session d'introduction sur la chaîne de valeur du cacao pour donner aux participants une vue d'ensemble des différents acteurs.





Étape 3) Définir l'objectif

Les initiatives de plaidoyer nécessitent des objectifs clairs et spécifiques. Leur définition est une partie fondamentale du processus de planification. Votre objectif doit indiquer ce que vous voulez changer, qui fera ce changement, dans quelle mesure et quand. Si un objectif est mal formulé ou trop ambigu, il sera difficile de comprendre ce que le travail de plaidoyer tente d'accomplir. Vous ne pourrez pas alors évaluer vos efforts et il sera difficile de rester concentré.

À l'étape 1), vous avez identifié le problème que vous voulez résoudre. Dans cette étape, il est utile de transformer votre énoncé de problème en une vision du changement. Cette vision du changement peut décrire les changements que vous voulez voir comme le résultat de votre travail de plaidoyer. Ce faisant, il est utile de réfléchir au type de changements que vous voulez voir.

Dans votre travail de plaidoyer, vous pouvez avoir des sous-objectifs qui contribueront à votre objectif final ou d'impact. Même si le changement que vous visez peut-être lié aux politiques, un changement de politique n'est généralement pas l'objectif final d'une initiative de plaidoyer. Les changements de politique devraient se traduire par des changements positifs dans la vie des gens, par

exemple en réduisant la pauvreté. Les objectifs d'impact doivent faire référence au problème abordé et indiquer clairement quels changements dans la vie des gens sont attendus à la suite de l'initiative de plaidoyer. Même si cela peut être difficile à réaliser, plus vous serez clair sur les changements que vous attendez de vos efforts, plus vous serez en mesure d'évaluer votre impact final.

Vous devez donc faire la distinction entre les objectifs du plaidoyer et votre objectif global de plaidoyer⁵ :

- **But global de plaidoyer** : Ce but est votre vision à long terme du changement. L'objectif global doit prendre en compte les causes et les effets de votre analyse du contexte. Par exemple : « Les conditions de vie sociale et économique des producteurs de cacao de la Côte d'Ivoire se sont améliorées. »
- **Objectifs de plaidoyer** : Ces objectifs devraient définir concrètement ce qui sera accompli, avec qui, par qui, comment et dans quelle période de temps. Les stratégies de plaidoyer ont généralement 1 à 3 objectifs. Avoir plus d'objectifs peut ne pas rendre votre travail faisable ou gérable. Un exemple d'objectif pourrait être le suivant : « Le gouvernement de Côte d'Ivoire adopte la politique pour améliorer les revenus des producteurs d'ici l'année XX ».

⁵ De Toma (s.d.).

Plus important encore, vos objectifs doivent être **SMART** : Spécifiques, Mesurables, Atteignables (réalisables), Réalistes et définis dans le Temps :

Il est également utile de structurer les objectifs de la manière suivante :

Acteur/partie prenante politique + action/décision politique + délai (avant quand) et degré de changement

Un outil utile pour guider votre réflexion sur les objectifs et les solutions possibles aux problèmes identifiés est l'arbre des objectifs [[voir Outil 3](#)].

S	SPECIFIQUE	Vos objectifs doivent être aussi précis que possible. Cela signifie que vous devez éviter les termes vagues tels que « responsabilité » ou « transparence » et utiliser plutôt des descriptions spécifiques du changement que vous souhaitez voir se produire.
M	MESURABLE	Vos objectifs doivent être mesurables (quantifiable, chiffrable). Si possible, estimez le nombre de personnes que vous souhaitez atteindre. Les objectifs tels que « donner du pouvoir à un groupe » sont difficiles à mesurer. Utilisez plutôt des objectifs de processus tels que : rassembler les communautés pour qu'elles expriment leurs préoccupations.
A	ATTEIGNABLES (RÉALISABLE)	Vos objectifs doivent être atteignables ou réalisables. Il s'agit de savoir qui, quoi, où et quand – les acteurs impliqués dans le changement ou le moment où un objectif doit être atteint doivent être théoriquement possibles.
R	RÉALISTE	Vos objectifs doivent être réalistes. Le changement est une entreprise de longue haleine. Vous devez donc être réaliste lorsque vous déterminez qui et quand vous souhaitez atteindre vos objectifs. Cela dépend aussi fortement des ressources financières et humaines dont vous disposez.
T	TEMPS	Vos objectifs doivent être limités dans le temps. Même si le moment du changement est très difficile à prévoir, vous devez être aussi précis que possible en définissant la date à laquelle vous comptez atteindre votre objectif. Il peut être utile de diviser vos objectifs en étapes à plus court terme.

Exemples d'objectifs SMART et non SMART :

Objectif non-SMART	Objectif SMART
Mettre fin à la pauvreté des producteurs de cacao en Côte d'Ivoire	Dans un délai d'un an, le gouvernement augmente de 20 % le prix minimum du cacao à la production.
Mettre fin à la déforestation dans le secteur du cacao	Le gouvernement ivoirien met en œuvre un programme avec des partenaires internationaux afin de garantir qu'aucune nouvelle zone forestière ne soit défrichée pour la culture du cacao au cours des dix prochaines années.
Améliorer la productivité des producteurs de cacao	Le gouvernement ivoirien adoptera une politique de soutien aux producteurs de cacao avec les intrants au cours des cinq prochaines années.

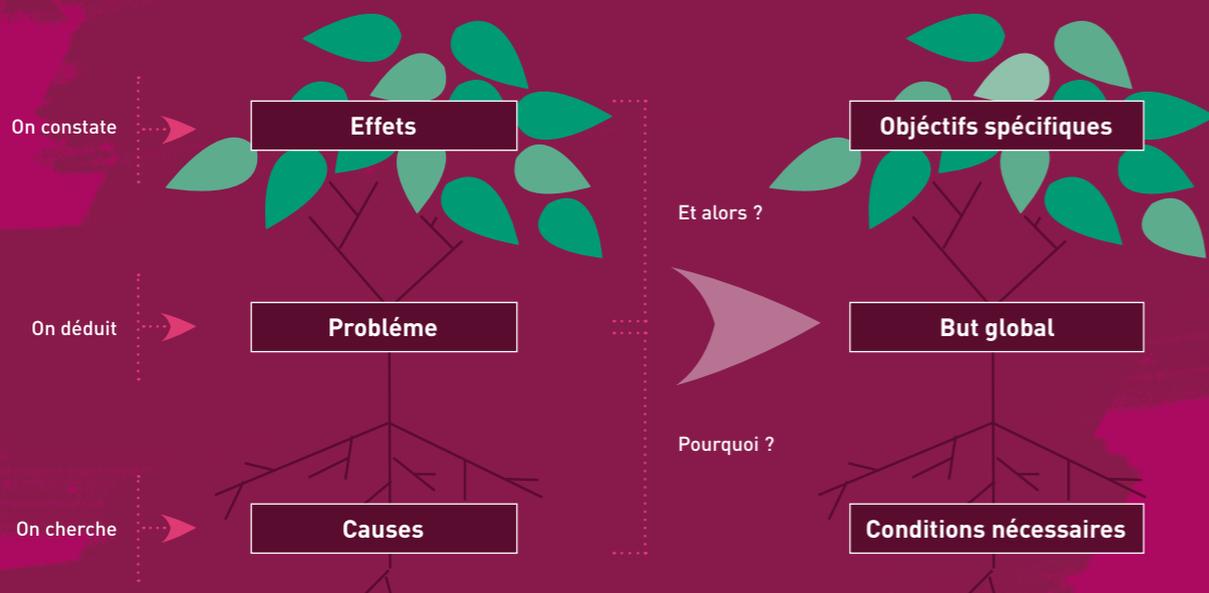




Outil 3 : L'arbre des objectifs

L'arbre à problèmes développé à l'étape 1) peut être converti en un arbre des objectifs en reformulant chacune des causes et des conséquences d'un problème en résultats souhaitables. De cette façon, les causes et les effets sont transformés en solutions et des points d'entrée clés peuvent être établis.

Pour cela, un but global est inscrit dans le tronc de l'arbre et les différents objectifs nécessaires à cet effet sont inscrits dans les branches de l'arbre. Les conditions qui doivent être réunies pour cela sont inscrites dans la racine. Voir le modèle ci-dessous. En [7 Annexe 3](#) il y a un exemple d'un arbre des objectifs.



Exercice 4 : Identifier les buts et les objectifs

Durée : 1,5 heure

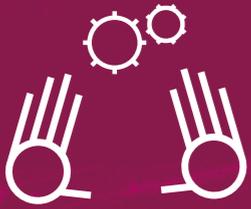
Matériel nécessaire : Affiches, marqueurs

Dans cet exercice, les participants développeront des buts et des objectifs pour leur initiative de plaidoyer et feront une distinction claire entre les deux. Présentez un exemple d'initiative de plaidoyer et son but et ses objectifs. Demandez aux participants quelle est la différence entre les deux et introduisez la définition des buts et objectifs (voir définitions ci-dessus).

Ensuite, divisez les participants en 3 ou 4 groupes (en fonction du nombre total de participants). Déterminez un thème général pour guider le travail de groupe de vos participants, par exemple « améliorer les revenus des producteurs de cacao » ou prenez l'arbre à problèmes et transformez les problèmes identifiés en un arbre à solutions avec les objectifs. Guidez par ce thème, les groupes individuels devront formuler un objectif de plaidoyer et créer un arbre d'objectifs pour cet objectif.

Les questions suivantes peuvent guider l'exercice de groupe :

- L'objectif du plaidoyer contribue-t-il à un changement social durable ?
- Les objectifs sont-ils SMART ?
- L'objectif tient-il compte des causes et des effets du problème ?



Outil 4 : Analyse des parties prenantes

Une analyse des parties prenantes peut aider à cartographier les cibles clés potentielles du plaidoyer, leur niveau d'intérêt et d'influence, l'influence que vous pouvez avoir sur elles, et s'ils soutiennent ou s'opposent à l'initiative de plaidoyer. A cet effet, on peut également se référer à l'aperçu des principaux acteurs du secteur du cacao figurant à [7 l'Annexe 1](#).

Une analyse simple des parties prenantes peut être effectuée par :

- Dresser la liste des parties prenantes (personnes, groupes ou institutions concernés par la question ou pouvant influencer le résultat)
- Évaluer si elles sont pour ou contre les objectifs ou si elles sont neutres
- Analyser le pouvoir qu'ils détiennent (visible/formel ; caché/informel ; pouvoir invisible)
- Évaluer ce que les parties prenantes savent déjà sur la question
- Classement des principaux « influenceurs » (alliés, opposants et « neutres ») en fonction du degré d'influence qu'ils exercent sur vos « cibles » (décideurs)

Un modèle de tableau pour cet outil est inclus dans [7 l'Annexe 5](#).

Source : Water Integrity Network (2010).

Etape 4) Analyse des cibles

Il est essentiel de comprendre comment les différentes parties prenantes se situent par rapport au problème en question, quels sont leurs intérêts et qui il faut cibler pour obtenir un changement.

Les parties prenantes sont celles qui ont un intérêt direct dans les résultats d'une initiative de plaidoyer. Elles peuvent être directement affectées par le problème en question, comme les cultivateurs de cacao. Elles peuvent aussi être les responsables du problème. Elles peuvent également être celles qui sont intéressées par la résolution d'un problème et la contribution au changement.

L'analyse des parties prenantes est un outil utile pour analyser les positions des différents acteurs impliqués et pour aider à identifier les différents types de parties prenantes.

Types de cibles

Il est utile de comprendre les différents types de parties prenantes et les rôles qu'elles jouent pour contribuer aux résultats souhaités.

- Les **cibles clés du plaidoyer** : les parties prenantes qui ont le pouvoir d'apporter le changement que nous envisageons, comme un ministère ou une entreprise de chocolat.

- **Agents honnêtes/cibles secondaires** : ceux qui ont une influence directe sur les cibles politiques ou qui peuvent en influencer le résultat, tels que les personnalités occupant des postes clés dans une entreprise, les proches conseillers des décideurs politiques ou les personnalités religieuses.
- **Alliés** : personnes et organisations qui peuvent soutenir notre campagne de sensibilisation, comme des groupes d'agriculteurs, des leaders d'opinion, des ONG ou des personnalités des médias.
- **Neutres** : parties prenantes qui n'ont pas encore d'opinion tranchée sur la question, mais qui sont néanmoins importantes car elles peuvent être convaincues de se rallier à l'initiative de plaidoyer.
- **Opposants** : les parties prenantes qui s'opposent à la campagne de plaidoyer, telles que les grandes entreprises ou les responsables politiques du gouvernement.

L'encadré à la page suivante en donne une description plus détaillée.





Exercice 5 : Analyse des parties prenantes

Durée : 1 heure

Matériaux : stylos, affiches

Cet exercice consiste à identifier les groupes cibles, leurs intérêts et leur pouvoir pour un objectif de plaidoyer identifié. Formez des petits groupes à cet effet. Chaque groupe peut faire cet exercice pour la même cible ou pour différentes cibles identifiées. Tout d'abord, les parties prenantes doivent être divisées en 4 groupes selon le schéma suivant sur une affiche :

Adversaires

ceux qui s'opposent à votre position mais qui n'ont pas nécessairement de responsabilité directe dans la prise de décision

Bénéficiaires ou électeurs

les personnes que vous représentez

Alliés

particuliers ou organisations qui peuvent vous aider à atteindre votre objectif de plaidoyer

Parties prenantes internes

collègues et autres au sein de votre organisation qui ont un intérêt dans le processus et le résultat

Ensuite, les groupes individuels doivent analyser plus en détail les acteurs respectifs en fonction de la position du groupe cible sur la question et de l'influence qu'ils exercent. Cette classification peut être effectuée sur un poster selon le schéma en [7 Annexe 5](#). Ensuite, les groupes peuvent se réunir à nouveau en plénière et présenter leurs résultats.

Source : WaterAid (2007).

Élaboration d'une théorie du changement

Une fois que le but et les objectifs ont été identifiés, il est important de se concentrer sur les liens de causalité et les impacts prévus du changement que vous souhaitez réaliser.

Le développement d'une théorie du changement peut vous guider dans cette démarche. Elle peut vous aider à réfléchir de manière critique à vos interventions de changement et à soutenir les adaptations à des concepts qui évoluent rapidement. En particulier dans un environnement complexe et en évolution rapide comme le secteur du cacao, le développement d'une théorie du changement globale peut être très utile pour guider votre travail.

Outil 5 : Théorie du changement

La théorie du changement est un outil qui permet d'expliquer la relation entre un problème de développement abordé et les stratégies utilisées pour le résoudre, en montrant pourquoi et comment le changement a lieu.

L'élaboration d'une théorie du changement est une description spécifique et mesurable d'une initiative de changement qui permet de vérifier les hypothèses, de décomposer les actions et d'évaluer les résultats. Elle peut constituer la base de la planification, de la mise en œuvre et de l'évaluation ultérieures de votre initiative. De cette façon, elle agit comme une feuille de route pour votre travail.

La théorie est généralement visualisée dans un diagramme qui montre les liens entre les interventions et les résultats. Elle indique clairement les preuves dont vous disposez pour étayer vos hypothèses sur les causes et les effets et si ces hypothèses sont plausibles. Elle encourage également une compréhension holistique d'un contexte et du rôle d'une intervention dans ce contexte. Un modèle de théorie du changement se trouve à [7 L'Annexe 6](#).

L'élaboration d'une théorie du changement doit se faire de manière participative et favoriser les échanges entre ceux qui essaient de faire bouger les choses. Il s'agit d'un processus en plusieurs étapes qui comprend les étapes de planification du cycle de planification du plaidoyer. En général, il peut être conçu autour des étapes clés suivantes :

- Analyse du problème et du contexte
- Identifier les résultats et les objectifs visés ainsi que les activités nécessaires pour atteindre ces objectifs.
- Évaluations des preuves soutenant les hypothèses de changement
- Développer des indicateurs de changement

Source: <https://bit.ly/3p0a94g>



Exercice 6 : Vérification des hypothèses

Durée : 30 – 40 minutes

Matériel nécessaire : Théorie du changement

Après avoir élaboré une théorie du changement pour une question donnée, il est important de réfléchir de manière critique aux hypothèses qui relient les causes et les effets ainsi que les voies du changement les unes aux autres. Les hypothèses peuvent être fondées sur des opinions ou des croyances, ou sur la recherche et les meilleures pratiques. Une réflexion critique sur leur sens et leur bien-fondé permet de renforcer la théorie du changement dans son ensemble. Les hypothèses qui s'avèrent incorrectes peuvent conduire à des erreurs.

Dans cet exercice, les participants à l'atelier doivent travailler avec une théorie du changement finale. Chaque élément de la théorie ([voir Annexe 6](#)) doit être fondé sur au moins une hypothèse clé. En séance plénière, soumettez chacune de ces hypothèses à la discussion afin de faciliter le débat et l'échange entre les participants.

Les questions directrices pour tester les hypothèses peuvent être :

- Les hypothèses formulées sont-elles uniquement fondées sur des croyances et des opinions, ou existe-t-il également des preuves à l'appui de ces hypothèses ?
- Pouvez-vous contester une hypothèse donnée ? Quels pourraient être les contre-arguments à une hypothèse ?
- Les hypothèses sont-elles clairement formulées ?

Etape 5) Élaboration de messages clés

Après avoir analysé le problème et le contexte, faites un brainstorming sur les solutions possibles, identifiez vos buts et objectifs clés et cartographiez les parties prenantes. L'étape suivante consiste à développer un message central et des demandes politiques pour votre initiative de plaidoyer.

L'objectif de votre initiative (élaboré à l'étape 3) est ce que vous voulez atteindre. Mais il peut être très technique s'il est axé sur les acteurs politiques et les mesures spécifiques et limitées dans le temps qu'ils doivent prendre. Cependant, l'objectif peut ne pas être convaincant ou intéressant pour les médias ou le grand public - même s'ils sont importants à mobiliser pour faire pression sur les cibles politiques clés.

Selon le public que vous ciblez, le message clé peut devoir être communiqué et encadré de différentes manières. Il est important de comprendre les questions, les intérêts et les préoccupations de vos principales cibles politiques pour élaborer un cadrage qui les cible. Cela vous aidera à établir des liens entre vos questions et leurs intérêts clés et à augmenter vos chances d'obtenir une réaction positive. Pour plus d'informations sur l'élaboration de vos messages, [regardez le Chapitre 4.2](#).

Etape 6) Évaluer vos ressources et vos capacités

Avant de développer un plan d'action pour vos activités de plaidoyer, il est important d'évaluer de manière réaliste les capacités et les ressources dont vous disposez. Cela vous aidera à déterminer si votre stratégie globale est réaliste et réalisable. Vous ne voulez pas partir de zéro, mais vous appuyer sur ce que vous avez déjà.

Les ressources peuvent être tangibles, comme les ressources physiques et financières, mais aussi intangibles, comme la réputation, les contacts, les connaissances, les compétences et les capacités, et la motivation. La cartographie des ressources dont vous disposez déjà et de celle dont vous avez besoin pour atteindre votre objectif vous aidera à identifier les lacunes.

Le tableau de [l'Annexe 8](#) peut vous aider à analyser vos ressources.

Etape 7) Élaboration d'un plan d'action

La dernière étape du processus de planification consiste à élaborer un plan d'action pour mettre en œuvre l'initiative de plaidoyer. Un plan d'action de plaidoyer est un document qui vous donne un aperçu des différentes étapes du cycle de planification du plaidoyer de manière systématique.

La première étape de l'élaboration de votre plan d'action de plaidoyer consiste à identifier les résultats et leurs indicateurs, de manière à pouvoir mesurer si vous les avez atteints. Ce point est développé plus en détail dans [l'Étape 3\) Définir l'objectif](#).

Dans un deuxième temps, vous devez choisir les bonnes méthodes et la bonne stratégie de plaidoyer. Même si elles peuvent être modifiées et adaptées au fil du temps, il est utile à ce stade de la planification d'avoir une vue d'ensemble des types d'activités prévues.

Il est important de noter qu'il existe diverses approches et activités de plaidoyer. La mise en œuvre des différents types d'activités sera décrite plus en détail dans la [Section 4](#). Cependant, un bref aperçu est donné ici pour vous guider dans le développement de votre plan d'action de plaidoyer.

Un modèle de plan d'actions est joint à [l'Annexe 9](#). Il est structuré selon un calendrier pour vous donner une vue d'ensemble claire des types d'activités qui auront lieu quand, par qui et comment leurs résultats peuvent être mesurés.





Exercice 7 : Développer un plan d'action de plaidoyer

Durée : 1 à 2 heures

Matériel nécessaire : Stylos, affiches, Cartes de couleur

Dans cet exercice, les participants à l'atelier vont développer un plan d'action de plaidoyer. Répartissez vos participants en groupes de taille égale. Après avoir passé en revue les différents types d'activités et de stratégies de plaidoyer, présentez-leur le modèle de plan d'action de plaidoyer [7 Annexe 9]. Donnez-leur des notes autocollantes et un grand poster avec le modèle préparé à l'avance qu'ils devront remplir.

Une fois que chaque groupe a terminé son plan de plaidoyer, rassemblez les groupes pour une présentation de chacun des plans de plaidoyer en séance plénière. Pour la discussion, demandez aux participants de réfléchir et de donner leur avis sur les questions suivantes :

- Êtes-vous prêt à mettre en œuvre votre plan ? Avez-vous une idée claire de vos objectifs et des solutions possibles au problème posé ? Connaissez-vous clairement vos groupes cibles ?
- Avez-vous décidé d'une stratégie de plaidoyer et des activités qui l'accompagnent ?
- Quelles sont les ressources dont vous disposez ? Ces ressources sont-elles suffisantes pour mettre en œuvre votre plan d'action ?
- Quels risques éventuels sont associés à votre initiative de plaidoyer ? Cela aura-t-il un impact sur la réputation de votre organisation ? Que pouvez-vous faire pour minimiser les risques ?
- Êtes-vous prêt à faire face à des événements imprévus ? Serez-vous capable de vous adapter rapidement ? Quelles influences extérieures pourraient changer rapidement ?

Après avoir réfléchi à ces questions, les groupes peuvent revenir en arrière et intégrer le feedback dans leurs plans de plaidoyer.

Préparer un budget

Dans un troisième temps, vous devez élaborer un budget pour la mise en œuvre de votre stratégie. Le budget doit couvrir les coûts de toutes les activités prévues, les coûts organisationnels (tels que les salaires du personnel) et inclure une ligne pour les dépenses imprévues. Vous devez également être en mesure d'adapter les activités de manière flexible si nécessaire.

Les catégories suivantes doivent être incluses dans le budget :

- Salaires du personnel pour la durée des activités
- Coûts des activités et des événements (tels que conférences de presse, réunions, déjeuners, ateliers)
- Coûts des fournitures de bureau et de l'espace de bureau
- Frais de communication (appels téléphoniques, modems internet, etc.)
- Coûts d'impression (notes d'orientation, rapports, brochures, fiches d'information, communiqués de presse)
- Frais de voyage
- Coûts des services de conseil (tels que les services juridiques et les tâches de recherche)
- Dépenses imprévues
- Frais généraux administratifs.

Etape 3) Suivre et évaluer vos activités

La dernière étape de la planification de vos activités de plaidoyer consiste à planifier les activités de suivi et d'évaluation qui accompagneront votre travail. La planification des activités de suivi et d'évaluation est expliquée plus en détail dans le [7 Chapitre 4.5]. Cependant, elle sera brièvement décrite ici.

Le suivi et l'évaluation de l'impact du plaidoyer peuvent s'avérer des tâches délicates. Bon nombre omettent cette étape, bien qu'elle fasse partie intégrante de leur plan de plaidoyer. Néanmoins, le suivi et l'évaluation des programmes de plaidoyer sont un stade important et incontournable de votre action. Dès le départ, le suivi et l'évaluation doivent être au cœur de votre plan d'action de plaidoyer. Ces fonctions s'effectuent parallèlement à la recherche, à la planification et à l'exécution de votre projet et influencent vos actions à chaque étape. En l'intégrant dès le départ dans la planification de vos efforts de plaidoyer, vous pouvez relier les buts que vous voulez atteindre avec l'élaboration d'indicateurs de réussite. Un suivi permanent agit comme une façon de mesurer les progrès que vous avez accomplis à chaque étape. En réalisant une évaluation périodique, vous pouvez identifier les impacts qu'ont vos

travaux de plaidoyer au fil de la planification et de l'exécution du projet. L'évaluation consiste non seulement à analyser le résultat final, par exemple, l'achèvement d'une mission, mais aussi à jauger son impact à plus long terme.





Mise en œuvre d'une campagne de plaidoyer

Objectifs

Après cette section, vous devriez être capable de

- Identifier des alliés et créer des alliances pour mener des actions de plaidoyer
- Formuler des messages pour communiquer à votre public cible
- Utiliser des tactiques de plaidoyer telles que la négociation ou l'utilisation des médias pour atteindre votre objectif
- Comprendre comment suivre et évaluer votre travail

Une fois la stratégie de plaidoyer mise en place, il est question de prendre des décisions plus précises pour atteindre les objectifs en matière de politiques. Cette section mettra l'accent sur les décisions importantes à prendre en mettant en œuvre une stratégie de plaidoyer.

4.1 Travailler en synergie pour être efficace : Création d'alliances et de réseaux

Ce chapitre traite la façon de renforcer les capacités locales en matière de plaidoyer, d'organiser les bases constituantes et de travailler en coalition.

Il arrive parfois que l'organisation de la société civile plaide directement en faveur de changement de politique. Elle peut renforcer les capacités des groupes locaux afin de les aider à défendre leur position de leur propre chef. L'OSC peut aussi se joindre à une coalition d'organisations en tant que partenaire sans nécessairement diriger les opérations.



Dans la plupart des cas, le plaidoyer est une entreprise de groupe. Si vous planifiez une initiative de plaidoyer, il est probable que vous travailliez avec les autres, tant à l'intérieur de l'OSC qu'en dehors. Il s'agit de faire appuyer votre idée et mobiliser les gens qui sont disposés à consacrer leur temps et leurs ressources dans le but d'atteindre un changement. Si vous avez de la chance, vous trouverez d'autres organisations avec lesquelles vous pourrez travailler. Dans certains cas, il vous faudra prendre l'initiative d'organiser un groupe de plaidoyer vous-même.

Voici quelques approches à envisager quand vous vous préparez à travailler avec les autres :

- Le renforcement des capacités locales en matière de plaidoyer,
- L'organisation de bases constituantes,
- Le travail en coalition.

Renforcement des capacités locales en termes de plaidoyer

Renforcer la société civile ou renforcer la capacité des organisations locales à influencer les processus de développement et politique sont parmi les plus importantes priorités, pour que les parties prenantes telles que les producteurs, les sociétés

coopératives du secteur du cacao s'engagent davantage dans le dialogue politique.

Influencer le processus de prise de décision

Le renforcement des capacités est aussi important pour le plaidoyer que pour les autres types de programmes. Pour que les gens participent au processus politique et représentent leurs propres intérêts, ils doivent être capables de former des groupes d'intérêts et de choisir des représentants qui peuvent les aider à communiquer avec les décideurs.

Un avantage possible en matière de plaidoyer c'est qu'il peut non seulement aborder des changements spécifiques au niveau des politiques, mais aussi des changements au niveau de qui prend les décisions ou comment les décisions sont prises.

Activités liées au renforcement des capacités

Le renforcement des capacités en matière de plaidoyer peut cibler les ONG, les sociétés coopératives et d'autres organisations aussi bien que les groupes communautaires et même les officiels du gouvernement.



Le renforcement des capacités peut aider les membres d'une communauté à mieux analyser leurs propres intérêts politiques et à émettre leurs propres propositions pour un changement de politique. Les décideurs peuvent travailler avec de meilleures informations et mieux refléter les préoccupations de la communauté suite au renforcement institutionnel.

Voici plusieurs façons de renforcer les capacités des autres à s'engager en matière de plaidoyer :

- Formation directe en matière de plaidoyer (compétences dans le domaine des médias, aptitudes analytiques, recherches au niveau des politiques).
- Planification conjointe d'une initiative de plaidoyer.
- Financement d'événements publics parrainés par des groupes locaux.
- Parrainage d'activités qui aident les autres groupes à se mettre d'accord sur une position en matière de politique ou un objectif de politique.
- Education et formation des groupes locaux sur les droits humains.
- Renforcement des institutions et formation pour les décideurs sur des sujets spécifiques.
- Détachement et « tutorat » du personnel

Le renforcement des capacités est une voie à double sens

Quand une organisation s'engage dans le renforcement des capacités en matière de plaidoyer, l'apprentissage sera presque toujours un procédé réciproque. Bien qu'elle ait plus de ressources que les groupes locaux, elle a souvent beaucoup à apprendre de ses partenaires locaux au sujet des normes et du contexte politique – et au sujet de ceux qui sont les décideurs clés. Typiquement, les organisations locales ont bien des choses à offrir à l'organisation dans le domaine du plaidoyer.

Savoir si l'OSC prend la direction d'une initiative de plaidoyer ou pas est une décision complexe qui mérite une réflexion approfondie dès le départ. Chaque pays a des conventions différentes en matière de plaidoyer et le degré d'influence sur les problèmes relatifs aux politiques varie énormément à travers le monde. Il y a des ONG internationales qui ne s'engagent jamais directement dans le plaidoyer dans les pays où elles fonctionnent, mais aident toujours les initiatives locales en leur fournissant des fonds et en assurant des séances de formation.

Dans de nombreux cas, il convient que les groupes locaux dirigent l'initiative de plaidoyer alors que l'OSC joue un rôle de soutien moins visible.

Un avantage de cette approche c'est qu'elle renforce la capacité locale en matière de plaidoyer. En effet, il peut être difficile de soutenir une réforme à long terme au niveau des politiques si les citoyens eux-mêmes ne sont pas les principaux acteurs dans le processus de plaidoyer.

Dans d'autres cas, l'OSC peut être en meilleure position pour faire passer les messages aux gouvernements nationaux, aux bailleurs de fonds ou aux décideurs internationaux. Particulièrement, lorsqu'un plaidoyer visant à provoquer le changement au niveau des politiques comporte des risques pour les communautés locales, il peut être préférable que l'OSC joue un rôle plus visible que ses partenaires.

L'OSC et ses partenaires ont tous deux des avantages à tirer quand un plaidoyer peut être exécuté conjointement. Cela aide à assurer que le plaidoyer de cette organisation est bien fondé et documenté. Cela permet aussi de soutenir et de renforcer la capacité locale en matière de plaidoyer – l'approche la plus viable en fin de compte. De plus, cela offre à l'OSC et à son équipe l'opportunité d'apprendre des autres organisations et, finalement, de devenir plus efficace dans l'utilisation du plaidoyer.

Etude de cas 2: Coopération internationale de la société civile dans la filière cacao

Dans le secteur du cacao, il existe de nombreuses ONG dans le monde qui travaillent sur des questions telles que les droits humains, la protection de l'environnement, les prix équitables et la durabilité. Certains d'entre eux sont directement actifs dans les communautés cacaoyères des pays producteurs comme la Côte d'Ivoire ou le Ghana, mais aussi en Europe, en Amérique du Nord et en Australie. Comme les organisations ont des compétences différentes et se concentrent sur des régions différentes, elles travaillent souvent ensemble pour coordonner leurs stratégies.

Un exemple de réseau international est le réseau VOICE. Les organisations membres de différents continents s'organisent autour d'elle pour échanger des informations sur les développements actuels dans le secteur du cacao, mener un travail de plaidoyer commun et améliorer ainsi leur efficacité et leur coordination. Cela renforce la voix de la société civile dans l'ensemble du secteur du cacao, par exemple lors de conférences internationales ou dans le dialogue avec l'industrie du cacao. Le réseau VOICE, en collaboration avec un consortium, publie également tous les deux ans le Baromètre du cacao : une publication bien connue qui analyse et évalue les développements actuels en matière de durabilité dans le secteur. Le réseau VOICE travaille également avec des organisations en Côte d'Ivoire et au Ghana pour s'assurer que les perspectives des producteurs sont également incluses dans le travail de plaidoyer au niveau international.

Un autre exemple de coopération internationale réussie entre ONG est la coopération entre le réseau INKOTA et Inades-Formation Côte d'Ivoire. L'un des axes du projet commun est la mise en réseau de la société civile des pays producteurs avec celle des pays consommateurs, afin que leurs voix soient mieux entendues dans le dialogue politique et qu'elles puissent participer aux discussions sur un pied d'égalité. Par exemple, INKOTA consulte les membres de la plateforme ivoirienne sur les questions d'actualité et apporte leurs points de vue dans le contexte des processus législatifs allemands, par exemple sur la loi allemande sur la chaîne d'approvisionnement.

En outre, au Ghana, il existe également le Ghana Civil Society Cocoa Platform (GCCP) (Plateforme de la Société Civile ghanéenne sur le cacao), qui fait campagne pour les droits des producteurs de cacao au Ghana. Il existe également des échanges et une coopération entre le GCCP et la Plateforme, par exemple par le biais de déclarations conjointes. Il s'agit là d'étapes importantes pour la création d'un réseau mondial dans le secteur du cacao. Cela permet à la société civile de bénéficier de l'expertise et des connaissances de chacun et renforce ainsi le travail de plaidoyer de tous.



Organisation des bases constituantes

En matière de plaidoyer, il vous est souvent difficile d'atteindre les résultats escomptés quand vous travaillez seul. Bien qu'un petit nombre de personnes engagées puissent quelquefois faire la différence, les décideurs sont en général plus intéressés par ce que vous avez à dire si votre cause concerne un grand nombre de personnes. Plus il y aura de gens et d'organisations pour soutenir votre initiative de plaidoyer, plus vous aurez de chances d'être écouté. Les gens qui sont partisans de vos positions relatives aux politiques sont vos constituants, vos « supporters ».

La base constituante est un concept important en matière de plaidoyer, bien que les relations de bases constituantes ne soient certainement pas limitées au plaidoyer. Une base constituante, en ce qui a trait au plaidoyer, est un groupe de personnes que vous représentez et d'où vous tirez votre soutien politique. Dans le secteur du cacao, par exemple, il peut s'agir des membres d'une coopérative de cacao.

Quand vous avez des constituants, vous êtes responsable et vous êtes tenu responsable de représenter les intérêts de ces personnes. Quand vous parlez au nom des autres, vous devez être sûr que vos actions vont

dans le sens de leurs intérêts. Bien qu'il soit souvent impossible de parler à chaque personne qui pourrait être affectée par votre proposition de politique, il y a plusieurs façons de vous assurer que vos positions relatives aux politiques reflètent les intérêts de ceux que vous avez l'intention d'aider.

Quand vous cherchez à établir une base constituante, voici quelques endroits où vous pouvez chercher des apports et trouver les « supporters » potentiels :

- Les personnes qui bénéficieraient considérablement de votre proposition
- Les groupes déjà impliqués dans les débats politiques sur votre problème
- Les organisations des droits humains ou de l'environnement
- Les organisations à base communautaire comme les OPA
- Les organisations d'intérêt public
- Les syndicats ou d'autres organisations d'adhérents
- Les décideurs eux-mêmes qui appuient votre cause
- Les organisations qui ont appuyé l'ONG dans le cadre d'autres problèmes
- Les personnalités ou les personnes de renom qui sont de votre côté
- Les bailleurs de fonds.

Il vous faudra peut-être mettre en place une campagne pour attirer des

constituants ou des « supporters » à votre initiative de plaidoyer. Une campagne de plaidoyer vise à convaincre les gens pour qu'ils soutiennent une politique particulière.

Ces campagnes impliquent d'organiser les gens et de publier des informations dans le but d'atteindre les constituants par le biais de divers médias tels que la presse, les réseaux formels et informels ou des documents imprimés, tels que les posters.

Une campagne peut viser soit les décideurs, soit le public. Une campagne dirigée vers le public pourrait exhorter les gens à voter en faveur d'une certaine loi ou à manifester leur soutien à une cause de diverses autres façons. Sur une plus petite échelle, vous pourriez mener une campagne pour recruter les organisations locales afin qu'elles fassent partie d'une coalition.

Travail en coalition

Les groupes qui partagent les préoccupations au sujet des politiques consentent souvent à coopérer en formant une coalition. Une coalition est un groupe de personnes ou d'organisations qui travaillent vers un but commun. En matière de plaidoyer, les membres d'une coalition sont liés par les mêmes objectifs de politiques.

Les coalitions peuvent varier d'après leur taille, leur structure, leurs buts et bien d'autres facteurs. Elles peuvent être grandes ou petites, formelles ou informelles, modérées ou radicales, homogènes ou hétérogènes. Elles peuvent être axées plus particulièrement sur les médias, sur la mobilisation de bases constituantes ou sur le fait d'influencer directement les décideurs. Dans certains cas, une coalition deviendra une organisation indépendante avec son propre personnel et ses propres ressources. D'autres fois, les membres travailleront ensemble sur une base complètement informelle.

Est-ce que la coalition vous convient ? Quels sont les avantages ? Travailler dans une coalition peut être très important quand l'un de vos buts principaux est d'obtenir et de montrer un large soutien en faveur de votre position, et quand votre stratégie en matière de plaidoyer a assez d'espace pour se développer au fil du temps. Les coalitions sont particulièrement utiles quand elles permettent de réunir divers groupes et diverses bases constituantes pour la première fois ou d'une façon nouvelle. Si les membres d'une coalition peuvent s'entendre sur un message de politique coordonné, ils auront habituellement beaucoup plus d'impact que si chacun transmettait individuellement des messages semblables mais non coordonnés.

Les coalitions servent souvent à une autre fonction importante, celle d'aider des groupes différents à s'entendre sur leurs propositions avant d'aborder leurs publics cibles. Quand les décideurs entendent trop de messages concurrentiels sur un sujet particulier, ils peuvent décider : a) qu'il n'y a pas de consensus au niveau de la communauté, et donc b) qu'il est prématuré d'agir. Ainsi, les coalitions peuvent devenir un important forum pour résoudre les problèmes difficiles en privé, permettant aux groupes de présenter aux décideurs une position commune.

Il y a deux façons principales d'être impliqué dans une coalition : rejoindre une coalition ou former une coalition vous-même.

Rejoindre une coalition

Avant de concevoir une stratégie en matière de plaidoyer, il est recommandé d'avoir une idée de ce que les autres font déjà. Premièrement, il faut vérifier s'il y a déjà une organisation ou une coalition qui plaide en faveur de la politique que vous proposez. Si vous identifiez une coalition que vous envisagez de rejoindre, il y a plusieurs facteurs que vous devez déterminer avant de prendre votre décision :

- Les autres membres des organisations ont-ils une bonne réputation ?
- Est-ce qu'une association avec l'une de ces organisations vous discréditera aux yeux de votre public cible ?
- Qui est responsable de la coalition ? Est-ce une personne (ou un groupe) avec laquelle vous pouvez facilement travailler ? Ont-ils de bonnes connaissances en matière de leadership ?
- Quelle est le but, la stratégie en matière de plaidoyer et l'approche de la coalition ? Y a-t-il un fort consensus sur ces sujets parmi les membres ?
- Les membres de la coalition ont-ils de bonnes relations entre eux ?
- La coalition a-t-elle les ressources dont elle a besoin pour mettre son programme à exécution ? Quels engagements en termes de ressources attend-on de vous ? Quel rôle vous est offert en tant que membre de la coalition ? Quel membre de votre organisation assistera aux réunions de la coalition ?



Étude de cas 3: La Plateforme Ivoirienne pour le Cacao Durable

En Côte d'Ivoire, s'il existe environ 3 700 coopératives et organisations de producteurs, la majorité d'entre elles ont des structures organisationnelles faibles et une capacité insuffisante à plaider pour des changements structurels de leurs conditions de vie et de travail. Dans ce contexte, les producteurs de cacao n'ont participé que sporadiquement et de manière non organisée au dialogue politique sur la mise en place d'un secteur cacao durable. Les représentants des organisations de producteurs n'ont souvent pas accès aux informations sur les développements actuels de la chaîne de valeur mondiale du cacao. En outre, les ONG travaillant sur le cacao n'étaient pas mises en réseau les unes avec les autres à cause d'un manque de ressources humaines et de structures de coordination pour les échanges, l'accès insuffisant aux informations et le manque d'accès aux organes pertinents.

Dans un projet de l'ONG Inades-Formation Côte d'Ivoire et l'organisation allemande INKOTA-netzwerk, l'initiation d'un tel réseau a été identifiée comme une condition préalable à l'échange stratégique des acteurs de la société civile – y compris les organisations de producteurs. En 2020, une étape importante a été franchie avec l'établissement d'une plateforme de la société civile sur le cacao : la Plateforme Ivoirienne pour le Cacao Durable. 23 organisations ont signé un protocole d'accord à l'été 2020. La composition de ce groupe de travail est une nouveauté, car elle associe des organisations non gouvernementales à des organisations de producteurs. Cela permet de mettre en commun l'expertise et de renforcer les capacités pour des activités de plaidoyer communes. Les organisations non gouvernementales apportent leur expertise en matière d'analyse politique ainsi que leurs contacts avec les organisations non gouvernementales internationales. Les organisations de producteurs veillent à ce que les stratégies conjointes de plaidoyer répondent aux besoins des producteurs. Dans la suite du projet, les processus initiés doivent être consolidés, les partenariats intensifiés et les activités de plaidoyer développées.

Former une coalition

Former une coalition est une tâche énorme. Vous devriez déterminer si vos partenaires et vous avez le temps, l'énergie et l'engagement nécessaires pour entreprendre ce genre de projet. De plus, il est important de vous entendre d'abord avec tous les membres potentiels sur le but de la coalition. Un autre facteur essentiel est que chacun des groupes engagés soit disposé à sacrifier ses propres intérêts, du moins dans une certaine mesure, en faveur des intérêts du groupe en général. Sans ces deux derniers éléments, il est peu probable qu'une coalition dure longtemps.

Avant d'essayer de démarrer une coalition, il est important de déterminer l'organisation qu'il faut pour diriger le groupe. Comme mentionné plus haut, dans certains cas il ne serait pas approprié qu'une Organisation de la Société Civile joue un tel rôle. Si le rôle de direction ne convient pas, mieux vaut envisager de fournir un soutien à un petit groupe d'organisation locale qui pourrait être intéressé par la formation d'une coalition.

Il y a plusieurs façons de démarrer une coalition. Vous pouvez commencer avec un petit groupe, un groupe noyau, d'organisations ou avoir de plus grandes ambitions. Les groupes ou forums de coordination existant

entre les ONG peuvent être d'excellents endroits pour explorer la question, surtout dans des situations d'intervention humanitaire. En tant qu'organisateur, vous pouvez proposer les objectifs de plaidoyer de la coalition au départ. Vous pouvez aussi essayer de les développer en tant que groupe. La stratégie que vous choisirez dépendra de facteurs tels que le nombre de membres potentiels que vous pouvez identifier, dans quelle mesure le sujet que vous avez choisi est controversé, le degré de focalisation requis et le niveau d'intérêt, d'énergie et d'expertise des autres membres de la coalition. Dites-vous bien que cela peut prendre du temps de former un groupe qui fonctionne bien et s'entend sur un programme de base. Quelle que soit la façon dont vous commencez, il y a des chances que des personnes quittent la coalition et que d'autres se joignent à vous en cours de route avant que votre groupe ne prenne forme.

Quand vous formez une coalition, prêtez bien attention non seulement à qui est invité à vous rejoindre, mais aussi à qui vous laissez de côté. Veillez à ne pas vous créer un ennemi accidentellement en excluant quelqu'un de votre groupe.

4.2 Développer et communiquer des messages de plaidoyer

Ce chapitre se concentre sur la façon de préparer, de communiquer et de renforcer des messages de plaidoyer. Faire passer des messages avec persuasion au public cible représente l'essence même d'une initiative de plaidoyer. Le point essentiel pour faire passer des messages c'est d'avoir le plus d'informations possibles au sujet de cette cible.

Développer des messages clairs et convaincants

Les messages de plaidoyer doivent contenir l'essentiel de ce que vous voulez dire à votre public cible. En quelques phrases, un message doit communiquer l'importance de votre problème et ce que vous voulez que les autres fassent pour appuyer votre cause. Il doit aussi donner à votre public un choix clair d'actions à entreprendre et montrer les conséquences de ces actions. Qu'il soit oral ou écrit, votre message doit être clair et adapté au contexte social et politique de votre environnement de travail. Il doit suggérer les conséquences éventuelles si votre public ne fait rien ou s'il choisit une option

de politique différente. Votre message doit expliquer pourquoi votre idée est la meilleure.

Les critères suivants peuvent vous aider à formuler votre message clé⁶ :

- Il doit résumer le changement que vous souhaitez obtenir.
- Il doit être bref et accrocheur.
- Il doit être facile à comprendre, même pour quelqu'un qui ne connaît pas le problème, et ne doit pas utiliser de jargon⁷.
- Il doit comprendre un calendrier, une date et une date limite à laquelle vous souhaitez atteindre votre objectif.
- Il doit comprendre les raisons pour lesquelles le changement est important et ce qui se passe si le changement ne se produit pas
- Il doit inclure la réaction que vous attendez de votre public.
- Il doit être facile à retenir et à mémoriser
- Il doit s'appuyer sur des données et des sources fiables

Les messages de plaidoyer peuvent se transmettre à l'oral ou à l'écrit. On peut les faire passer sous plusieurs formats. Nous vous proposons quelques formes que vous pouvez utiliser dans une campagne de plaidoyer pour plaider en faveur d'une filière de cacao durable⁸ dans le [Chapitre 4.3](#).

En élaborant le contenu de votre message de plaidoyer, vous devez connaître votre public : Connaître son public, c'est prendre le temps de s'informer au sujet des intérêts, des attitudes et de la position du public cible, même si vous ne l'avez pas encore rencontré. Les messages efficaces requièrent un travail de recherche. Essayez d'apprendre comment vous pouvez mieux influencer votre cible. Tout message doit tenir compte des intérêts, des idées et du niveau de connaissance des personnes qui le reçoivent.

Dans les exemples suivants, le défi du travail des enfants est formulé différemment selon le groupe cible :

Cible	Message
Ministre	Une étude réalisée en 2019 par l'Université de Chicago indique que la prévalence globale du travail des enfants dans les zones de production de cacao en Côte d'Ivoire et au Ghana n'a pas sensiblement diminué au cours des dix dernières années. Selon l'étude, près de 800.000 enfants sont engagés dans le travail des enfants dans le cacao en Côte d'Ivoire. Même si le travail des enfants a diminué dans certaines localités, l'augmentation de la production de cacao et la pauvreté persistante des producteurs de cacao ont entraîné une augmentation du travail des enfants. Bien que la législation et les politiques nationales de la Côte d'Ivoire visent à éliminer le travail des enfants, des efforts supplémentaires sont nécessaires. Le renforcement des capacités institutionnelles et l'amélioration de la collaboration entre les parties prenantes sont deux approches prometteuses dont nous aimerions discuter avec vous lors d'une réunion. Si aucun progrès n'est réalisé sur cette question, d'autres générations d'enfants continueront à être confrontées à des travaux dangereux.
Industrie	Il y a vingt ans, l'industrie du chocolat a promis de réduire le travail des enfants de 70% jusqu'en 2015 avec le protocole Harkin-Engel. Cette promesse n'a pas été tenue. Des études récentes, comme le rapport NORC de l'université de Chicago, ont montré que près de 1,5 million d'enfants travaillent dans des exploitations cacaoyères en Côte d'Ivoire et au Ghana. Ils sont exposés à des pesticides dangereux, travaillent avec des outils dangereux et portent de lourdes charges. Même si de nombreuses entreprises mettent en œuvre des programmes visant à réduire le travail des enfants, ces initiatives ne couvrent que 10 à 20% des communautés productrices de cacao. Par conséquent, des initiatives beaucoup plus ambitieuses, visant notamment à réduire la pauvreté et à augmenter les revenus des agriculteurs, doivent être introduites par toutes les grandes entreprises chocolatières dans les deux prochaines années.
La presse et les médias	Adjoua a 10 ans. Ses parents sont cultivateurs de cacao et possèdent une petite exploitation de cacao. Comme les prix du cacao varient d'une saison à l'autre, son père a décidé d'agrandir son exploitation pour pouvoir récolter plus de cacao et gagner plus d'argent. Cependant, le revenu que la famille tire du cacao n'est pas suffisant pour embaucher des travailleurs pour aider à la culture du cacao sur la ferme, donc Adjoua doit aider. Même si ses parents aimeraient l'envoyer à l'école, ils ont besoin de son aide à la ferme. Pendant la saison des récoltes, Adjoua porte de très lourds sacs de fèves de cacao et utilise une machette pour couper les cabosses de cacao sur l'arbre. Elle pulvérise également les cacaoyers avec un pesticide, mais elle n'a pas d'équipement de protection car il est trop cher. Si ses parents recevaient des prix plus élevés pour leur cacao, ils pourraient se permettre de l'envoyer à l'école et d'engager des travailleurs extérieurs pour les aider dans leur exploitation.
Le grand public	L'augmentation des prix bord champs du cacao contribuera directement à l'augmentation des revenus des producteurs de cacao et de leurs familles. La pauvreté est à l'origine de nombreux problèmes dans le secteur du cacao, dont le travail des enfants. Avec des revenus plus élevés, les familles productrices de cacao pourront envoyer leurs enfants à l'école. En outre, les coopératives de cacao seraient en mesure d'investir dans le développement social de leurs communautés. Contactez les coopératives de votre communauté et demandez-leur de plaider pour ces questions dans leurs réseaux et au niveau national.

⁶ WaterAid (s.d.).

⁷ Langage incorrect employé par quelqu'un qui a une connaissance imparfaite et approximative d'une langue

⁸ Cacao cultivé dans le respect de l'environnement, d'une façon qui contribue à améliorer les conditions de vie des producteurs et de leur famille, abolir le travail des enfants et protéger l'environnement.





Exercice 8 : Développer un message clé

Durée : 45 mins

Matériel nécessaire : Tableau de conférence avec le modèle de messages clés [7 voir Annexe 7] écrit sur les tableaux de conférence pour les groupes, notes autocollantes.

L'objectif de cet exercice est de permettre aux participants de développer des messages clés clairs pour leur initiative de plaidoyer. Divisez les participants en petits groupes et donnez à chacun d'eux un tableau de papier avec le modèle de messages fondamentaux à remplir.

Des déclarations courtes et accrocheuses peuvent être écrites sur des notes autocollantes pour chacune des questions. Les déclarations peuvent être affinées au cours de la discussion de groupe pour n'inclure qu'une déclaration par question. A partir de ces quatre questions, le message principal peut être développé pour inclure les quatre éléments.

Optionnel : Cet exercice peut également être adapté à la rédaction de messages pour les médias sociaux. Dans une dernière étape, les déclarations rédigées sur les notes autocollantes peuvent être développées en messages de 140 caractères seulement (pour Twitter).

Source : WomanKind (2020).

Communiquer les messages de façon stratégique

La crédibilité signifie que les autres personnes valorisent ce que vous avez à dire et qu'elles y croient. Nous avons déjà discuté de la crédibilité comme condition préalable d'une stratégie de plaidoyer. Vous devez aussi considérer la crédibilité lorsque vous décidez de la façon dont vous voulez transmettre votre message et que vous choisissez la personne qui va le faire passer.

Voici quelques points que vous devez prendre en compte si vous voulez augmenter votre crédibilité quand vous faites passer un message :

- **Connaître les faits.** Il existe trois façons d'augmenter votre crédibilité : faire des analyses, apprendre des organisations qui ont une renommée de bonne crédibilité ou encore initier des programmes qui peuvent vous aider à acquérir de l'expertise.
- **Documenter le problème.** Les membres de la plateforme cacao peuvent offrir des informations précieuses sur les problèmes relatifs au travail des enfants, à la déforestation ou à la pauvreté des producteurs de cacao. Dans certains cas, il peut être approprié de documenter et de partager ces informations de façon à être utile aux décideurs (rôle de l'informateur

expert). Quand on partage les éléments probants d'un problème, les informations doivent être précises et fiables pour vous permettre de garder votre crédibilité.

- **Choisir le meilleur messenger.** Votre public cible est une personne et votre messenger est aussi une personne. En faisant passer un message de plaidoyer, vous devez déterminer qui sera la source la plus crédible aux yeux de votre public.

Parfois, des connaissances au sujet de la politique sont importantes, mais quelquefois, une connaissance de première main au sujet du problème, une expertise technique ou encore l'ancienneté dans une organisation sont des facteurs encore plus importants. Parfois, il est aussi nécessaire d'avoir deux messagers qui se complètent : l'un qui connaît bien le sujet et l'autre qui connaît bien le public cible.

Renforcer les messages

Après avoir transmis le message (communiqué avec votre public cible), plusieurs actions sont à entreprendre pour renforcer ce message :

- **Être prêt à répondre aux contre-arguments.** Ceux qui s'opposent à votre message auront des contre-arguments prêts ou tente-

ront de discréditer votre message. Pour être prêt, vous devez penser aux contre-arguments possibles et être prêt à les réfuter ou à les accepter pour renforcer votre message.

- **Répondre aux préoccupations immédiatement.** Même si le message est attrayant, le décideur peut avoir des difficultés à répondre à votre requête. Il peut par exemple avoir des difficultés à trouver des financements ou à élaborer une proposition spécifique soutenue par le plus de personnes possibles. Essayez alors d'identifier les préoccupations de votre public cible le plus tôt possible. Vous pouvez répondre aux préoccupations immédiatement (pendant une réunion par exemple) ou axer votre prochaine présentation sur les différentes façons de répondre à leurs préoccupations.
- **Faire passer le message à nouveau.** Il est important de ne pas submerger votre public cible de trop d'informations mais la persévérance peut donner de bons résultats. Vous pouvez soit faire passer le message à nouveau vous-même soit, mieux encore, compter sur d'autres personnes influentes qui peuvent le faire à votre place. Il est préférable de suivre l'impact de votre premier message avant d'en renvoyer un second. Cela vous permettra ainsi d'y apporter des modifications si nécessaires.



○ **Assurer le suivi.** Lorsque vous faites passer un message à nouveau, vous éviterez de vous répéter mot pour mot. Il y a différentes techniques efficaces que vous pouvez utiliser pour renforcer votre message et assurer le suivi de votre première communication :

- Si vous rencontrez personnellement votre public cible, donnez-leur un résumé d'une page de votre proposition. Après votre rencontre, envoyez encore le résumé, accompagné d'une lettre de remerciements.
- Si votre public réclame des données et des faits spécifiques, n'oubliez pas de les lui procurer. Profitez de cette opportunité pour réaffirmer vos points clés.
- Arrangez-vous pour qu'un allié contacte le public cible en utilisant un message similaire/sur le même sujet.
- Si votre public a des préoccupations spécifiques, arrangez-vous pour qu'il rencontre un expert qui pourra répondre à ses préoccupations.

En élaborant et en faisant passer un message, vous devez vous rappeler les points ci-dessus. Il est souvent utile et important avant de commencer de consigner sur un seul document vos informations et vos décisions stratégiques.

4.3 Outils et méthodes de plaidoyer

Cette sous-section met l'accent sur certaines tactiques de plaidoyer qu'on utilise le plus souvent. Il s'agit :

- Des communications directes écrites et orales,
- Des négociations lors des réunions
- Des communications au niveau des médias.

Les tactiques utilisées pour gérer les risques font également partie intégrante du plaidoyer.

Types d'activités et de stratégies de plaidoyer

En fonction de votre stratégie de plaidoyer, il existe différentes approches sur la façon dont vous pouvez mettre en œuvre ces activités. Vous pouvez choisir une approche qui se concentre fortement sur la confrontation, tandis que d'autres approches peuvent se concentrer plus fortement sur des approches plus coopératives avec vos groupes cibles. Pour mieux visualiser les différents types d'activités et de stratégies, le continuum⁹ suivant peut vous aider : **Coopération – éducation – persuasion – dispute – contestation**

Dans ce cadre de planification, d'action et de réflexion, les activités de plaidoyer peuvent être divisées en quatre domaines principaux :

- **Lobbying** : processus visant à influencer directement les décideurs, tels que les responsables politiques ou ceux des grandes entreprises,
- **Campagne publique** : activités visant à mobiliser l'opinion publique en faveur de votre position,
- **Action médiatique** : informer l'opinion publique pour changer les attitudes et encourager le soutien en faveur de votre initiative de plaidoyer,
- **Renforcement des capacités** : accroître les connaissances des personnes touchées par le problème en question, améliorer leurs compétences et développer leurs structures pour qu'elles soient en mesure d'effectuer leur propre travail de plaidoyer.

Chacune de ces activités peuvent se compléter. Selon le contexte, le public cible et la stratégie globale, il est fort probable que différentes activités seront mises en œuvre au cours de votre travail. Une initiative de plaidoyer peut mettre en œuvre différentes activités en même temps ou dans l'ordre, en fonction des objectifs politiques. Le travail avec des alliés

et en réseau devient également important à ce stade. Les organisations qui collaborent peuvent utiliser différentes approches en fonction de leurs forces et ressources respectives. Enfin, il est important de rester flexible et pragmatique afin de pouvoir adapter les activités et les stratégies de plaidoyer à des contextes et des développements politiques qui changent rapidement.

Conduire une communication efficace

Le succès du plaidoyer repose souvent sur la capacité de communiquer efficacement, soit verbalement soit par écrit. Cette sous-section fournit quelques conseils d'ordre général au sujet de la façon d'utiliser deux formules habituelles de plaidoyer : les lettres et les présentations en groupes.

Rédiger une lettre

Une lettre est un bon moyen de transmettre votre message, particulièrement si vous n'avez pas de relation personnelle avec votre public cible. L'un des avantages de la lettre c'est qu'elle crée un dossier contenant votre position. Cependant, dites-vous bien qu'il soit fort possible que d'autres personnes, tels que vos

adversaires, des membres du public ou les médias, voient ce que vous avez écrit. Il faut peser le pour et le contre de tous ces facteurs.

Quand vous envoyez une lettre, essayez de trouver la façon de vous assurer que votre correspondant est plus susceptible de la lire (devriez-vous utiliser le courrier traditionnel, la télécopie ou le courrier électronique ?). Si d'autres personnes appuient votre position, envisagez de leur demander de signer la lettre avec vous. Avant de rédiger une lettre, déterminez clairement si vous écrivez dans le but de recevoir une réponse ou si vous le faites essentiellement pour consigner votre opinion par écrit.

Une lettre de plaidoyer devrait contenir les éléments suivants :

- **Le logo et/ou nom de votre organisation avec un en-tête de lettre.** L'en-tête de la lettre doit comporter les coordonnées de votre organisation.
- **Salutation appropriée.** Adressez-vous toujours à votre public de façon appropriée, et selon leur titre.
- **Premier paragraphe.** Exposez le but dans lequel vous écrivez cette lettre et transmettez votre message immédiatement. N'ayez pas peur de présenter votre demande d'action dès le début.

⁹ Miller et Covey (1997) Advocacy Sourcebook : Cadre pour la planification, l'action et la réflexion. Institute for Development Research (IDR), États-Unis.





- **Informations à votre sujet.** Expliquez qui vous êtes et qui vous représentez (ONG, un membre d'une coalition, vous-même en tant que personne privée, Plateforme etc.). Si votre correspondant ne vous connaît pas très bien, précisez quels sont vos liens avec le problème que vous soulevez.
- **Arguments.** Donnez quelques arguments pour appuyer votre requête (en général, pas plus que trois). Référez-vous aux faits établis et aux positions prises par des groupes respectés. Utilisez les statistiques de façon stratégique, mais sporadique. Donnez la preuve que d'autres personnes appuient vos points de vue.
- **Demande d'action.** Soyez très spécifique sur ce que vous demandez à votre correspondant de faire. Si vous sollicitez une réunion, proposez d'en assurer le suivi bientôt pour choisir une date.
- **Reconnaissance de votre correspondant.** Faites savoir à votre correspondant(e) que son opinion vous importe beaucoup. Remerciez-le (la) d'avoir pris le temps de lire votre lettre et montrez-lui votre appréciation pour tout soutien qu'il (elle) vous a donné dans le passé. Proposez de fournir des informations supplémentaires ou une assistance à l'avenir.

- **Pièces jointes (facultatif).** Dans certains cas, si vous avez des informations particulièrement convaincantes à l'appui, vous pouvez les inclure comme pièces jointes. Cependant, essayez de limiter le nombre de pièces jointes, en reconnaissant que la plupart des décideurs sont trop occupés pour lire des rapports volumineux.

Après avoir envoyé la lettre, il se peut que vous vouliez envoyer une copie à d'autres personnes tels que vos partenaires pour le plaidoyer ou à d'autres correspondants dont vous espérez influencer l'opinion.

Faire une présentation pour un groupe

Quand vous faites une présentation devant un groupe, votre défi est de gagner l'approbation de votre auditoire. Par conséquent, vous devez non seulement présenter votre message de façon claire, mais vous devez aussi maintenir l'intérêt et l'attention du groupe.

Appuyez votre présentation sur une présentation PowerPoint, si possible. Cela vous aidera à visualiser les arguments que vous présentez à votre public. Prêtez attention aux points pratiques suivants lors de la création de votre présentation PowerPoint :



- Ne mettez pas trop de texte sur chaque diapositive. Tout ce que vous dites dans votre présentation ne doit pas nécessairement être écrit sur les diapositives. Des phrases courtes et faciles à lire ou des puces sont préférables à de longues phrases.
- Le PowerPoint doit soutenir ce que vous dites au public. Parfois, les graphiques ou les images sont préférables au texte.

Voici quelques étapes que vous pouvez suivre pour présenter un plaidoyer de façon efficace :

- **Présentez-vous au public** (ou encore mieux, demandez à quelqu'un d'autre de vous présenter). Si votre public ne vous connaît pas ou ne connaît pas votre travail, soyez sûr de faire ressortir le lien entre vous-même et le sujet.
- **Dites à votre public ce que vous comptez présenter.** Identifiez les principaux points que vous allez présenter dès le début de votre présentation.
- **Dites au public pendant combien de temps vous comptez parler.** Puis tenez votre promesse.
- **Communiquez le message de votre plaidoirie tout de suite.** N'attendez pas jusqu'à la fin pour exposer votre idée principale. Utilisez les meilleurs arguments dont vous disposez – essayez de les limiter à trois.



- **Dites à votre public ce qu'il peut faire pour aider.** Puis donnez-leur les outils nécessaires. (Par exemple, si vous voulez qu'ils envoient une lettre à un responsable gouvernemental, donnez-leur une adresse, un titre et un modèle de lettre).
- **Résumez vos points principaux.** Répétez les informations les plus importantes dont vous aimeriez qu'ils se rappellent.
- **Remerciez votre public de sa participation.** Si les circonstances le permettent, proposez de répondre à des questions ou engagez une discussion de groupe après la présentation

Méthodes de négociation

La négociation est un processus de communication entre deux ou plusieurs parties pour arriver à une entente ou pour résoudre un conflit. En matière de plaidoyer, les aptitudes de négociations sont importantes car il s'agit pour vous de persuader les publics cibles d'accepter votre message et de prendre des mesures pour changer une politique. Habituellement, la négociation donne lieu à certains compromis. Alors, il est mieux de commencer à négocier dès que vous avez identifié un niveau acceptable de résultats (ne vous contentez pas d'un seul résultat). Souvent, nous minimisons le nombre

de choses qui peuvent être négociés. Tout comme vous pouvez marchander chaque jour au marché, les négociations peuvent souvent se faire à longueur de journée.

Préparation d'une négociation

Les négociateurs efficaces planifient toujours à l'avance.

Il y a quelques questions particulièrement importantes à envisager quand vous vous apprêtez à négocier :

- **Que voulez-vous ?** Mettez-vous d'accord avec vos partenaires sur vos objectifs. Certains sont-ils plus importants que d'autres ? Il est souvent utile de les écrire sur du papier puis de les classer. Cette démarche est particulièrement importante si vous travaillez en équipe.
 - **Que veut l'autre camp ?** Mettez-vous à leur place et essayez de penser aux arguments qu'ils pourraient avancer dans la négociation ainsi qu'aux réponses à ces arguments et demandes de votre part.
 - **Sur quoi êtes-vous prêt à faire des compromis ?** Soyez clair sur vos propres « lignes rouges » et sur ce sur quoi vous êtes prêt à faire des compromis dans la négociation. Une ligne rouge est un point sur lequel vous n'êtes pas prêt à faire des compromis dans la négociation
- parce qu'il touche à votre intérêt fondamental. Si vous agissez au sein d'une coalition avec d'autres personnes, vous devez connaître clairement leurs lignes rouges et convenir d'une stratégie commune avant d'entamer la négociation. En outre, vous devez savoir clairement sur quoi vous êtes prêt à faire des compromis.
- **Pourquoi l'autre camp a-t-il accepté de négocier avec vous ?** Mettez-vous à la place de l'autre camp. Quel est le degré de motivation de l'autre camp pour aboutir à un accord ? Avez-vous une relation importante ou de longue durée avec l'autre partie ?
 - **Qui sont les alliés potentiels dans la négociation ?** Si vous prenez part à une négociation avec plusieurs parties prenantes, vous pouvez également envisager de trouver des alliés potentiels dans ces groupes, qui pourraient soutenir vos demandes lors de la négociation. Vous pouvez inviter ces parties prenantes à des réunions préparatoires pour voir si vous pouvez vous soutenir mutuellement dans la négociation ou trouver une stratégie commune.
 - **Que ferez-vous si l'autre camp dit non ?** Soyez prêt à ne pas obtenir ce que vous voulez. Si l'autre camp n'est pas d'accord avec votre position, avez-vous un plan de repli ou une autre option à étudier à la place.



La règle de Chatham House

La règle de Chatham House est une règle utilisée pour régler l'échange des informations confidentiels lors d'une réunion. Elle est définie comme :

« Quand une réunion, ou l'une de ses parties, se déroule sous la règle de Chatham House, les participants sont libres d'utiliser les informations collectées à cette occasion, mais ils ne doivent révéler ni l'identité, ni l'affiliation des personnes à l'origine de ces informations, de même qu'ils ne doivent pas révéler l'identité des autres participants. »

Source : Chatham House

Il est habituellement utile de préparer un ordre du jour. Un ordre du jour comporte les différents points que vous comptez discuter durant la réunion.

Dans une réunion formelle, on distribue l'ordre du jour à tous les participants. Dans une réunion personnelle ou informelle, on n'a généralement pas besoin d'ordre du jour formel. Cependant, soyez flexible et rappelez-vous que votre public aussi peut avoir des objectifs pour la réunion.

Vous devez également convenir avec vos partenaires de négociation si votre réunion se déroule selon les règles de Chatham House. Cela est courant dans le secteur du cacao.

À la fin de la réunion, discutez avec les autres participants de la négociation si et comment les résultats seront communiqués publiquement.

Dynamique du pouvoir

Avant de négocier, il est important de prendre du recul et d'examiner les relations de pouvoirs existants entre toutes les parties qui sont en train de négocier et toutes autres parties qui pourraient influencer le résultat final. Pour analyser les relations de pouvoir dans le secteur du cacao, reportez-vous à : [7 Exercice 3](#). Il est important de comprendre où se situe votre partenaire de négociation au sein de sa propre organisation.

Une question fondamentale à poser : qui a le dernier mot au sujet des décisions ? Si vous n'êtes pas sûr que l'autre camp à la capacité d'arriver à une entente, essayez de le savoir dès le début des discussions. Essayez de vous assurer que vous négociez avec ceux qui sont également capables

de conclure un accord lors de la négociation. Dans le cas contraire, convenez des étapes de suivi après la négociation. De plus, quelle est la relation en termes de pouvoir qui existe entre vous et l'autre partie impliquée ? Prenez-vous un risque, par exemple, une détérioration des relations importantes, en négociant ? Comment allez-vous présenter votre position, sous la forme d'une requête ou d'une exigence ?

Aussi, faites attention à ne pas vous mettre dans une position défavorable. Si vous révélez trop d'informations sur votre propre position, si vous acceptez de retarder les décisions ou si vous entrez dans la discussion sans autorité pour arriver à un accord vous-même, cela peut permettre à l'autre camp d'avoir le dessus.

Quand faut-il attendre ? Il existe certaines circonstances dans lesquelles il est plus sage DE NE PAS négocier. Faites attention aux situations suivantes :

- **Vous avez plus à perdre qu'à gagner.** Attendez-vous à faire certaines concessions, mais ne prenez pas de risques inutiles. Tâchez de toujours vous protéger ainsi que votre équipe de négociation contre tout imprévu fâcheux.
- **Il y a d'autres personnes qui peuvent négocier la question de façon plus efficace que vous.** Demandez-vous si vous êtes le meilleur représentant de la cause ? Quelqu'un d'autre pourrait-il persuader davantage l'autre partie ?
- **Votre partenaire dans la négociation n'a pas assez d'autorité pour arriver à un accord.** Cela peut être une véritable perte de temps de négocier avec quelqu'un qui ne peut pas vous accorder ce que vous voulez. Assurez-vous que votre partenaire a l'autorité qu'il faut pour arriver à un accord et l'appliquer.
- **L'autre partie négocie de mauvaise foi.** Il est souvent mieux de mettre fin à une négociation si vous croyez que l'autre partie ne cherche pas vraiment à trouver un accord.

Conseils spéciaux à l'intention d'un groupe de coalition

Si vous faites partie d'un groupe de coalition qui négocie avec une autre partie, il est absolument indispensable de discuter votre plan en privé à l'avance. Ceci vous aidera à veiller que votre groupe transmet un message coordonné et semble uni vers un but commun. Quand vous faites partie d'un groupe, essayez aussi de vous mettre d'accord sur ces points à l'avance :

- **Messages principaux.** Parfois les membres d'une coalition voudront mettre l'accent sur différents aspects d'un sujet, sur la base de leurs propres intérêts. Arrivez à un consensus sur les points essentiels avant de commencer les négociations
- **Qui va parler.** Pour chaque point de l'ordre du jour, identifiez le présentateur ou le président de séance. De plus, si c'est nécessaire, identifiez la personne qui devrait répondre aux questions sur des sujets qui seront vraisemblablement abordés.
- **Qui participe.** Souvent, les coalitions cherchent à permettre une large participation et rassemblent un grand nombre de personnes dans une réunion. Cependant, en général, il vaut mieux désigner un petit nombre de membres à qui on fait confiance pour parler au nom du groupe.





Exercice 9: Négocier le Prix Minimum Garanti aux Producteurs

Durée : 60 minutes

Matériel : aucun

Dans cet exercice, les participants vont mettre en pratique leurs compétences de négociation dans un jeu de rôle. Divisez les participants en trois groupes. Un groupe jouera le rôle des représentants des producteurs, un groupe représentera le Conseil du Café Cacao et un groupe observera les négociations.

Les participants se trouvent dans le scénario suivant : le Prix Minimum Garanti aux Producteurs pour la prochaine saison de récolte doit être décidé au sein du Comité de Gestion de la Filière Café Cacao. Les agriculteurs veulent négocier un prix d'au moins 1000 FCFA/kg car le coût de production du cacao a augmenté et tout prix inférieur à 1000 FCFA leur fera subir des pertes. Le CCC vise un prix maximum de 850 FCFA/kg, car il affirme que les prix actuels du marché international sont bas et que si le prix est plus élevé, les entreprises de cacao achèteront du cacao dans d'autres pays. Au cours de la négociation, les deux parties s'efforceront d'atteindre leur prix.

Les deux parties ont 10 minutes pour préparer leur stratégie de négociation et décider qui, dans le groupe, mènera la négociation. Le groupe d'observateurs a pour tâche d'observer la négociation, d'essayer de comprendre les stratégies des deux parties et de donner son avis aux deux parties à la fin. Ensuite, la négociation commence. Les négociateurs disposent d'un maximum de 45 minutes pour négocier. S'ils parviennent à un accord plus tôt, la négociation prend fin. Ils peuvent également faire des pauses pour discuter entre eux dans leurs groupes. Si aucun accord n'est trouvé après 45 minutes, la négociation a échoué. Après 45 minutes, le groupe d'observateurs dispose de 10 minutes pour donner son avis.

Notes pour l'animateur : Avant le début de la négociation, informez les deux parties qu'elles peuvent utiliser différentes stratégies et tactiques pour atteindre leurs objectifs. Par exemple, le CCC peut proposer d'autres paiements ou subventions aux producteurs pour les convaincre d'accepter leur prix. Les agriculteurs, quant à eux, peuvent souligner le fait que si le prix est trop bas, il y a contrebande de cacao à travers la frontière.

Pendant la facilitation, vous ne devez intervenir que si vous sentez que la négociation est dans une impasse.

Relations avec les médias (communiqués de presse, interviews, médias sociaux, mobilisation du soutien du public)

Si vous choisissez d'influencer l'opinion publique comme stratégie, il devient important d'utiliser les médias pour communiquer votre message. Les décideurs et les groupes impliqués dans les processus politiques accordent aussi une attention soutenue à la presse. Alors l'utilisation des médias peut parfois vous aider à atteindre des publics multiples.

Les principaux avantages de l'utilisation des médias sont les suivants :

- La capacité de transmettre votre message à un grand nombre de personnes, et d'attirer potentiellement l'intérêt du public et des « supporters » à votre cause.
- L'utilisation des médias peut augmenter votre profil et votre crédibilité aux yeux des décideurs et améliorer vos chances d'avoir accès à eux.

Comme toute autre approche, l'utilisation des médias comporte aussi certains risques. Par exemple :

- La possibilité que la couverture médiatique de votre organisation ou de votre cause soit défavorable ou inexacte.

- La possibilité que la couverture médiatique motive des adversaires contre votre cause.

La meilleure façon de vous aider à assurer que la couverture médiatique fera avancer vos objectifs de plaidoyer est la planifier à l'avance. Une fois que vous décidez d'utiliser les médias, il y a une vaste gamme de techniques parmi lesquelles vous pouvez choisir. La méthode que vous choisissez dépend de la nature de votre message, du public que vous espérez atteindre, des médias qui sont à votre portée et de votre propre niveau d'aptitude et d'expérience dans la façon de traiter avec les médias.

Planifier votre approche

Les médias sont différents dans chaque pays. Certains médias sont contrôlés par le gouvernement, certains débouchés des médias ont une large diffusion, d'autres en ont une minime. Dans certains contextes ou situations, il est approprié de travailler avec les journaux, dans d'autres, il se peut que vous vouliez travailler avec la télévision ou les stations de radio ou les radios communautaires. Les médias sociaux comme Facebook, Twitter et Instagram jouent également un rôle important pour atteindre certains publics. **Avant de décider d'utiliser les médias, il est**

important de considérer le niveau d'importance des médias et quelles sont les débouchés des médias qui peuvent influencer les décideurs.

Une fois que vous avez décidé d'utiliser les médias, vous devriez d'abord vous poser les questions suivantes :

- Quel est le message principal et qui a besoin de le recevoir ?
- Puis, vous devriez vous demander : pourquoi les médias devraient-elles s'intéresser à ce que vous avez à dire ?
- Par exemple, utilisez-vous les médias pour faire de la publicité pour une position ou une opinion ou y a-t-il aussi un aspect de votre histoire qui constitue une nouvelle ?
- Avez-vous des nouvelles informations dramatiques qui seraient d'un intérêt public ? Ou soutenez-vous un argument de principe afin de contribuer à un débat public ?

Les réponses à ces questions vous aideront à déterminer quel type de médias vous devriez cibler et quelles agences de presse vous devriez contacter.

Une fois que vous savez quel type de médias vous voulez cibler, vous pouvez commencer à vous concentrer sur des considérations stratégiques telles que la façon d'atteindre votre public cible. Est-ce que le moment choisi convient pour contacter les





médias ? Comment trouver des contacts au niveau des médias ? Comment éviter une mauvaise couverture de presse ?

Utiliser les médias sociaux

Les médias sociaux sont des canaux de communication du plaidoyer qui présentent un certain nombre d'avantages pour la communication de vos messages. Ils offrent une énorme plateforme de mise en réseau. C'est un moyen efficace pour atteindre un large public et promouvoir votre cause. Ils peuvent vous aider à communiquer directement avec les décideurs internationaux et nationaux et les médias.

Voici quelques-unes des principales façons dont vous pouvez utiliser les médias sociaux dans votre travail de plaidoyer :

- Suivre les décideurs politiques, les institutions politiques, les organisations internationales, les autres ONG et les journalistes concernés. Marquez-les dans les messages pertinents afin d'attirer leur attention et d'entrer en contact avec eux. Cela peut augmenter la visibilité de votre organisation au niveau national et même international.

- Publier des messages sur vos activités et vos priorités et commentez les développements pertinents en cours qui ont trait au sujet sur lequel vous travaillez.
- Lancer une campagne de médias sociaux axée sur la question que vous défendez. Cette campagne doit être menée de manière stratégique et comporter un message central que vous souhaitez communiquer. Elle peut également inclure un appel à l'action spécifique pour votre public.

Si vous décidez d'utiliser les médias sociaux, vous devez le faire de manière stratégique. Vous devez décider quel réseau social répond le mieux à vos besoins. Facebook, Twitter, Instagram et YouTube présentent chacun des avantages et des inconvénients différents.

Quelle que soit la plateforme que vous décidez d'utiliser, vous devez suivre les lignes directrices ci-dessous :

- Soyez cohérent et professionnel dans tout post ou commentaire,
- Utilisez (ou créez, si vous n'en avez pas encore) le compte de votre organisation et non votre compte personnel,
- N'oubliez pas : dès que vous publiez quelque chose sur les médias sociaux, cette publication est visible pour un très large public et ne peut être facilement effacée.

Etablir des contacts avec les médias

Choisir un organe de presse. Quand vous choisissez une source de média, le premier pas à faire c'est d'avoir des informations au sujet de l'agence que vous contactez. Est-elle équitable, fiable, bien connue ? En particulier, est-ce que les agences de presse couvrent habituellement des sujets semblables aux vôtres. Une autre question clé est de savoir si votre public cible va voir, lire ou entendre la couverture fournie par cet organe de presse. La réponse idéale devrait être oui. Cependant, si votre objectif principal est de donner une certaine légitimité à votre cause aux yeux des décideurs, vous pouvez bénéficier du simple fait d'avoir un article publié par un organe de presse de bonne renommée. Si votre histoire apparaît dans les journaux, par exemple, vous pouvez toujours envoyer une copie aux décideurs.

Contactez les journalistes. Une façon courante d'obtenir une couverture de presse est d'intéresser un/e journaliste à votre histoire. Dans certains cas, il se peut que vous connaissiez déjà un/e journaliste (par exemple, quelqu'un qui a déjà écrit des articles au sujet de votre organisation ou de ses partenaires dans le passé). Il est toujours mieux de commencer avec quelqu'un que vous connaissez, si possible. Sinon, si vous avez le temps, suivez les reportages des agences de presse pendant une certaine période

pour voir quels journalistes couvrent des sujets tels que les vôtres (et si la couverture de presse est favorable).

Quand vous les contactez, dites-leur que vous appréciez leur travail.

Comme pour les autres relations, cela peut prendre du temps d'arriver à connaître les journalistes, les éditeurs et d'autres personnes du milieu médiatique. Envisagez de rencontrer des reporters dans des situations informelles où vous avez assez de temps et d'espace pour avoir une conversation. Rappelez-vous que les bonnes informations constituent ce qu'il y a de plus important pour les reporters.

« Lancer » une histoire. Parfois il est nécessaire de « lancer » vos idées aux médias.

Ceci veut dire convaincre quelqu'un, par exemple un reporter, un éditeur ou un producteur de télévision que votre article et votre opinion valent la peine d'être publiés. Soyez prêt à défendre avec ferveur la raison pour laquelle votre article est important – et faites-le rapidement ! Voici quelques règles utiles à ce sujet :

- Expliquez pourquoi votre sujet offre quelque chose de nouveau et que c'est le bon moment.

- Vérifiez les principes généraux de l'organisation à l'avance. (Si vous soumettez un article à l'écrit, assurez-vous qu'il ne dépasse pas le nombre de pages ou de mots limites).
- Limitez l'étendue de votre article (n'essayez pas de couvrir plusieurs sujets)

Présentez une perspective positive sur votre sujet, au lieu de présenter une perspective négative au sujet d'un adversaire.

Votre stratégie de communication doit être axée sur une perspective positive de votre sujet et non sur une perspective négative au sujet d'un adversaire. En effet, vous devriez mettre l'accent sur le bien-fondé et les objectifs de vos actions dans votre stratégie de communication.

Formes de communication

Voici quelques formes traditionnelles de communication avec les médias, mais vous devriez bien sûr vous sentir libre de les adapter à votre environnement local.

Avis aux médias

Ce sont des communications conçues pour alerter les médias au sujet d'un

événement qui va se produire. Dites-vous bien que les nouvelles sont les affaires des journalistes. Soyez sûr que l'événement a une valeur potentielle pour les reporters avant de les inviter.

Le but principal d'un avis aux médias est de dire aux journalistes : qui, quoi, où, quand et pourquoi. Les avis aux médias sont publiés avant un événement, habituellement plusieurs jours à l'avance, pour tenir compte des engagements des journalistes. Dans l'idéal, vous devriez téléphoner aux organes de presse un jour avant, pour leur rappeler l'événement. Ce dernier devrait comporter les éléments suivants :

- Une brève description de l'événement
- Le lieu (et les instructions pour s'y rendre, le cas échéant)
- Une personne contact (son numéro de téléphone, etc.)
- La date
- Si l'événement est visuel (et il devrait l'être), dites à quoi il va ressembler ou montrez une photo.





Les notes de presse

Une note de presse - ou communiqué de presse - est une déclaration écrite qui attire l'attention de la presse sur une déclaration publique que vous faites ou sur un événement. Alors qu'un avis aux médias est diffusé avant l'événement, une note de presse est habituellement publiée au moment de l'événement ou immédiatement après.

Une note de presse devrait contenir toutes les informations dont un reporter pourrait avoir besoin pour écrire un article, ainsi que les coordonnées des personnes contact au cas où il ou elle aurait des questions de suivi. Souvent, une note de presse inclut des citations qui pourraient faire partie de l'article. Dites-vous bien que la presse utilisera vraisemblablement votre note aussitôt qu'elle l'aura reçue.

La façon la plus facile d'écrire une note de presse est de travailler à partir d'un modèle. Voir le modèle en [7 Annexe 10](#).

Voici quelques règles empiriques à suivre pour préparer les notes de presse :

- **Tenez-vous en aux faits.** Evitez de donner trop de détails sur le sujet (Rappelez-vous que votre note de presse peut être réimprimée mot à mot).

- **Essayez de répondre aux questions essentielles :** Qui, quoi, quand, où, pourquoi, et comment ?
- **Faites valoir pourquoi votre histoire vaut la peine d'être publiée.** (Rappelez-vous que le premier public à qui votre note de presse est destinée se compose du reporter, de l'éditeur ou du producteur, non du public).
- **Soyez bref** (une page c'est parfait, à moins que vous ne présentiez des photos et des graphiques).
- **Utilisez des graphiques ou des photos toutes les fois que c'est possible.**

Interviews

Une fois que vous avez attiré l'attention de la presse, soyez prêt à recevoir les journalistes. Aussitôt que vous publiez un communiqué de presse ou que vous contactez une agence de presse, quelqu'un devrait être prêt pour une interview. Une bonne façon de vous préparer est d'être prêt tant pour les questions que pour celles que vous n'aimeriez pas qu'on vous pose.

Essayez de savoir ce que le reporter recherche et fixez un moment pour le rappeler. Beaucoup de débouchés de médias ont des échéances à respecter chaque jour. Demandez au reporter quand est-ce que vous pouvez le contacter, puis respectez sa demande.

Une bonne façon de vous préparer pour une entrevue avec la presse c'est de préparer les points que vous allez aborder, de concert avec vos collègues. [7 Voir Exercice 10](#). Ce sont des déclarations très brèves qui résument les points principaux que vous comptez aborder pendant l'entrevue. Ces points devraient contenir le message principal que vous voulez faire passer. Dans plusieurs cas, il peut être utile de discuter de ces points avec le reporter. S'il s'agit d'un sujet controversé, vous devriez consulter un officier de presse si c'est possible.

De plus, on prépare habituellement des « questions et réponses » à l'écrit. Ces dernières anticipent les éventuelles questions et préparent les meilleures réponses.

Même si la personne interviewée ne devrait pas mémoriser par cœur toutes ces informations, il est extrêmement utile de les revoir à l'avance, afin d'avoir quelques idées sur la façon de répondre. Cette méthode peut aussi aider la personne interviewée à développer un consensus interne sur des sujets complexes avant de faire une déclaration publique.



Exercice 10 : S'entraîner aux entretiens

Temps nécessaire : 45 minutes
Matériel : Stylo et papier

Divisez le groupe en paires de deux. Une personne représente un journaliste et l'autre est interviewée. Le groupe dispose de 30 minutes au total pour s'exercer à une situation d'interview en binôme.

En tant qu'animateur, vous devez définir un sujet sur lequel les interviews doivent porter. Il peut s'agir d'un sujet d'actualité (sur lequel les participants sont susceptibles d'avoir des connaissances), ou de sujets spécifiques au secteur du cacao, tels que la déforestation, le travail des enfants ou les prix du cacao.

Après avoir défini le sujet, donnez aux « journalistes » et à leurs partenaires d'interview 10 minutes pour préparer le sujet (questions à poser en tant que journaliste et points principaux à transmettre en tant que partenaire d'interview). Ils disposent ensuite de 15 minutes pour réaliser la première série d'interviews. Ils doivent ensuite changer de rôle, afin que chacun puisse s'entraîner à être interviewé. Une fois que les deux partenaires ont été interviewés, ils doivent se donner un feedback sur la façon dont ils ont perçu la performance de l'autre personne et sur ce qu'ils pourraient améliorer.





Conférence de presse

Les conférences de presse sont des événements auxquels on invite plusieurs membres de la presse à venir écouter un message important. C'est un format qui convient quand vous voulez atteindre une variété de médias et quand vous avez une nouvelle vraiment importante à communiquer. Cependant, les reporters ont tendance à considérer ces conférences comme étant artificielles ou « pré-organisées » et ils préféreront souvent des formats dans lesquels ils peuvent poser plus de questions individuellement. Une conférence de presse ne devrait pas être organisée dans le seul but de donner de l'importance à votre organisation ou votre message. Si vous avez des doutes, demandez conseil à un ou deux reporters avant de planifier une conférence de presse.

Note de position ou Déclaration de position

Le commentaire écrit est un outil souvent utilisé en matière de plaidoyer.

L'objectif d'un commentaire est d'attirer l'attention sur un problème, de défendre une position/opinion ou de promouvoir une cause. La déclaration de prise de position (ou en d'autres termes, un document

de prise de position) est un type de commentaire que vous pouvez utiliser souvent. Les déclarations de prises de position ressemblent aux notes de presse, mais elles peuvent se concentrer sur un public spécifique et non sur le grand public. On les utilise pour prendre une position claire sur un sujet d'importance publique.

Souvent, plusieurs organisations publieront conjointement une déclaration de prise de position pour en augmenter l'impact. Quand on utilise cette stratégie, il est utile d'encourager les gens haut placés dans la communauté à ajouter leur nom au bas de cette déclaration. Des déclarations de prise de position peuvent être émises à travers la presse. On peut aussi les communiquer directement aux décideurs.

Un exemplaire de note de position rédigée par la plateforme, [voir Annexe 11](#).

4.4 Gestion des risques

Les actions de plaidoyer ne sont pas toujours appréciées par les décideurs dans un pays. Cependant, le point important qu'il faut garder à l'esprit c'est que le plaidoyer n'a pas besoin de créer des confrontations. Il y a plusieurs façons d'influencer ces décideurs, soit en leur fournissant des informations, soit simplement en réunissant des personnes pour dialoguer. Le type d'activité de plaidoyer acceptable et efficace sur le plan culturel peut varier d'un pays à un autre. Votre propre bon sens devrait vous guider tout d'abord pour décider quel type de plaidoyer conviendra au contexte politique dans lequel vous vivez.

Il y a plusieurs façons de minimiser les risques que vous pouvez associer au plaidoyer, notamment :

- Faire des jugements bien fondés (basés sur des faits),
- Planifier soigneusement votre initiative (être organisé),
- Être prêt à faire face à des problèmes (anticiper sur d'éventuelles difficultés).

Même un plaidoyer bien planifié se déroule rarement comme planifié, puisqu'il dépend de tant de facteurs qui échappent à votre contrôle. Voici

plusieurs stratégies que vous pouvez utiliser pour vous préparer à faire face aux éventuels problèmes.

- Informez-vous sur les tendances politiques. Souvent, les choses changeront après votre analyse de la politique. De nouveaux développements peuvent changer le niveau de risques associés au plaidoyer. Utilisez des informations mises à jour autant que possible,
- Anticipez les choses qui peuvent tourner mal. Identifier tout groupe qui pourrait être exposé à des risques exceptionnellement élevés suite à votre plaidoyer. Concevez des méthodes pour diminuer ces risques et les inclure dans votre stratégie,
- Soyez prêt à traiter avec la presse. (Même si vous n'utilisez pas ce média dans votre stratégie de plaidoyer). Si votre plaidoyer a une dimension publique et peut attirer l'attention de la presse, soyez prêt à faire face à toute couverture médiatique que vous pouvez recevoir. Assurez-vous qu'un membre de l'équipe est prêt à parler aux journalistes et à répondre à leurs questions,
- Traitez vos adversaires avec respect. Si vous plaidez en faveur d'un sujet controversé, étudiez ou anticipez les arguments de vos adversaires et soyez prêt à leur

répondre. Même si vous êtes en complet désaccord avec eux, engagez-vous toujours dans un débat sur les principes, ne citez jamais de noms des individus,

- Décidez à l'avance quels sont les risques qui ne sont pas acceptables. Le plaidoyer est rarement dépourvu de risques. Il est plus facile de gérer une crise si vous décidez à l'avance quels types de problèmes vous pouvez gérer par rapport à ceux que vous ne pouvez pas gérer. Ceci est particulièrement important quand vous travaillez avec des partenaires, afin de pouvoir prendre des décisions rapidement si c'est nécessaire,
- Soyez toujours prêt à vous arrêter. Si votre plaidoyer a des conséquences qui sont dangereuses ou qui posent des risques inacceptables pour vous, pour vos partenaires ou d'autres personnes, arrêtez-vous. Reconsidérez votre stratégie et décidez si vous devez choisir une approche différente ou si vous devez mettre votre travail en suspens.

4.5 Suivi et Evaluation des activités plaidoyer

Le suivi et l'évaluation reposent sur la collecte et l'analyse d'informations concernant les aspects positifs et négatifs, et les impacts, de vos activités et leur progression.

Ce chapitre mettra l'accent sur cinq essentiels :

- Ce que sont le suivi et l'évaluation et pourquoi ils sont importants,
- La différence entre le suivi et l'évaluation,
- Les aspects du travail qui peuvent être suivis et évalués,
- Certains des défis que présentent le suivi et l'évaluation des actions de plaidoyer.

Définition du Suivi et de l'Evaluation

Un test de la qualité de la planification de votre plaidoyer repose sur la facilité avec laquelle vos projets peuvent être suivis et comment vos impacts peuvent être évalués. [\(voir le cycle de planification de plaidoyer\)](#)





Les projets qui ont des objectifs, des indicateurs, des cibles et une analyse des parties prenantes clairs rendent le suivi très simple. En revanche, si vos objectifs sont vagues et imprécis, il devient quasiment impossible de suivre et d'évaluer vos progrès.

Le Suivi

Le suivi c'est « l'examen systématique et continu qui mesure les progrès d'une tâche au fil du temps pour vérifier que les « choses progressent comme prévu » et pour permettre d'effectuer des « ajustements de façon méthodique ».

Votre suivi devrait examiner le bon fonctionnement de vos plans dans la pratique. Le but premier du suivi est de décider si vos plans et vos pratiques ont besoin d'être ajustés en fonction de nouvelles informations ou d'éléments qui n'évoluent pas comme on pouvait s'y attendre ou encore pour tenir compte de facteurs inattendus. Un suivi efficace affichera des signaux d'alerte si quelque chose ne marche pas. Il contribuera également à guider vos actions pour veiller à ce qu'elles soient aussi performantes que possible.

Même si votre objectif de plaidoyer reste cohérent, vous aurez besoin d'être prêt à revoir vos activités à la

lumière de ce qui ressort du suivi au fil de l'évolution de votre action et en fonction des réactions de vos cibles.

L'Évaluation

L'évaluation est « l'examen périodique qui mesure la pertinence, la performance, l'efficacité et l'impact d'une tâche par rapport à ses objectifs déclarés. Une évaluation est généralement entreprise à une étape importante du développement d'un projet, par exemple, à la fin d'une période de planification, lorsque le projet entre dans une nouvelle phase ou en réponse à un problème critique particulier »

L'évaluation mesure si les objectifs d'une activité ont bien été atteints, comment ils ont été atteints et les leçons que l'on peut tirer de ce succès ou de cet échec.

Différence entre le suivi et l'évaluation

Le suivi fait partie intégrante du système de gestion. Il est généralement effectué par ceux qui travaillent quotidiennement sur le projet. L'équipe de suivi comprendra au moins le personnel de projet mais il est toujours préférable que les utilisateurs du projet participent aussi au suivi.

Une évaluation mesurera les progrès accomplis par le projet, non seulement dans l'exécution de ses activités mais aussi dans la réalisation de ses objectifs et de son dessein global. Elle évaluera quels changements sont survenus du fait du déroulement du projet – qu'il s'agisse des changements prévus ou des changements inattendus.

Le suivi et l'évaluation s'attachent l'un et l'autre à répondre aux questions liées aux résultats, aux objectifs et aux impacts. L'expérience a montré qu'il est très difficile de mesurer les progrès dans la réalisation des objectifs par des évaluations périodiques si les informations n'ont pas été recueillies tout au long du projet. Il est encore plus difficile de comprendre l'impact d'un projet à moins que les changements n'aient fait l'objet d'un suivi régulier.

Le système de suivi et d'évaluation devrait fournir la preuve que le projet a engendré une série d'effets immédiats et de changements à long terme. Le système doit pouvoir démontrer que cette preuve est à la fois crédible et valide.

Suivi et évaluation en plaidoyer

Deux points importants seront développés dans cette partie, (i) les aspects des travaux du plaidoyer qui font l'objet du suivi et de l'évaluation et (ii) les défis que représentent le suivi et l'évaluation dans les actions de plaidoyer.

Aspects des travaux de plaidoyer qui peuvent faire l'objet d'un suivi et d'une évaluation

Les activités élémentaires devraient faire l'objet d'un suivi régulier par le biais d'une documentation simple, facile à traiter et à gérer (voir quelques exemples d'intrants et de résultats qui pourraient faire l'objet d'un suivi dans l'encadré à droite). Le suivi fonctionne mieux lorsque l'information générée par le processus est à la fois utile et bien utilisée. Cela exige qu'elle soit enregistrée correctement et présentée de façon compréhensible.

Vous devriez également prévoir des temps de bilans spécifiques dans votre planning ; des moments où vous deviez vous arrêter pour faire le point sur vos progrès, examiner les indicateurs et les actions futures et envisager, si besoin est de revoir votre plan, d'en modifier l'orientation ou de rediriger des ressources.

Les plans de plaidoyer nécessitent inévitablement des choix et des orientations stratégiques que votre suivi devrait mettre en lumière. Devriez-vous continuer de travailler avec tel ou tel partenaire ? Devriez-vous travailler à un rythme plus lent pour atteindre vos buts ? Ou au contraire, devriez-vous travailler seul et plus vite pour atteindre vos buts ?

Ci-après figurent quelques exemples de données que vous pouvez stocker à des fins de suivi :

Intrants : résumer les ressources que vous avez consacrées au projet et les actions que vous avez prises : le nombre de courriels envoyés, les plans que vous avez élaborés, le cahier des charges des recherches, le nombre de prospectus produits (échancier, temps passé par le personnel, finances), plan de plaidoyer, plans de lobbying, séances de formation, réunions organisées, etc.

Résultats : enregistrer les résultats immédiats des actions : réactions aux courriels, information que vous recherchez dans le cadre de votre campagne, rapports produits et/ou publiés, comptes rendus de réunion, comptes rendus de visite, adhésion à des réseaux, nombre de mentions de votre campagne au Parlement, articles de presse, etc.



Un suivi efficace aide à orienter vos actions pour veiller à ce qu'elles soient aussi efficaces que possible.

Il fournit également les informations requises en termes de transparence (y compris les comptes rendus à donner aux bailleurs et à votre propre organisation), pour mesurer et améliorer vos performances, accroître et documenter votre apprentissage et renforcer vos communications.

Dans la mesure du possible, vous devriez mesurer les indicateurs tant quantitatifs (chiffrés) que qualitatifs (textuels). La plupart des travaux de plaidoyer provoquent des effets qui ne peuvent pas être consignés statistiquement : la qualité et le ton des discours prononcés par des personnalités en vue, les réseaux créés, les projets d'accords et de politiques. Dans ce cas, il vous faudra décrire l'activité et votre analyse par le biais d'un compte rendu écrit. L'enregistrement de ce genre de données sous forme de nombres peut empêcher de l'apprécier à sa juste valeur.

Les interactions entre les activités, les résultats, les produits et les objectifs ne sont ni simples ni même faciles à prédire. Chaque étape dépend, dans une certaine mesure, de la réaction de ceux qui ont été la cible de l'activité de plaidoyer.

Vous devez vous attendre à l'indifférence, à la résistance et à l'opposition et donc vos progrès dépendront des actions de personnes extérieures au projet. Si votre objectif de plaidoyer peut rester constant, vos activités auront peut-être besoin d'être repensées à la lumière de la cible de votre plaidoyer et de certains autres développements ; votre suivi devrait vous aider dans ce sens.

Défis que présentent le suivi et l'évaluation des actions de plaidoyer

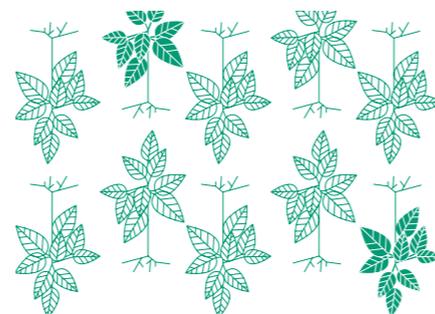
Un grand nombre de tâches de suivi et d'évaluation – et pas seulement le plaidoyer – restent généralement axées sur les intrants et les produits en accordant moins d'attention aux résultats et à l'impact, qui sont pourtant des points plus exigeants mais finalement plus importants.

L'évaluation consiste à mesurer les impacts du plaidoyer et elle est empreinte de défis méthodologiques. Certaines difficultés particulières associées à l'évaluation de l'impact du plaidoyer – par opposition à l'impact des réalisations pratiques liées à un projet – sont énumérées ci-dessous :

- Le plaidoyer est souvent une activité de longue haleine et un changement de politique peut être graduel et très lent ; de plus, sa mise en application peut avoir beaucoup de retard par rapport au changement législatif. Il est souvent difficile de dire à quel moment précis est intervenu un changement important
- Le processus de changement est souvent imprévisible
- Objectifs multiples : les objectifs de plaidoyer sont parfois axés sur les processus et comprennent des changements de politique, des changements de programme, la création de réseaux, l'ouverture d'un espace démocratique pour des citoyens et davantage de transparence de la part des prestataires de service
- Des processus cachés de prise de décision peuvent être utilisés par les bureaucraties et les responsables politiques
- Les liens de cause à effet sont généralement difficiles, voire impossibles, à établir clairement car vous allez travailler en vous servant d'un certain nombre d'outils de plaidoyer pour tenter d'influencer votre cible ; il sera peut-être difficile de savoir quelle activité a fait basculer la décision du décideur

- Le plaidoyer est souvent mené par le biais de réseaux et de coalitions et si cela permet vraisemblablement d'augmenter la visibilité et la portée de ces actions, il devient plus difficile d'attribuer les résultats à l'action d'une organisation donnée ou d'évaluer la contribution exacte d'une organisation ou d'un groupe particulier
- Différentes approches sont souvent utilisées simultanément, certaines plus conflictuelles, d'autres articulées autour d'un débat privé. Ce mélange peut être efficace mais il fait qu'il est difficile d'évaluer la contribution de chaque approche
- La plupart des activités de plaidoyer ont un caractère unique et ne présentent pas de répétition

Les activités de plaidoyer doivent aussi être examinées périodiquement à la lumière des desseins de votre organisation pour veiller à ce qu'elles gardent le cap et n'absorbent pas les ressources sans pouvoir justifier ou rendre compte de leur utilisation. L'exercice ci-dessous peut vous guider dans la révision de vos activités.



Exercice 11: Faire le bilan

Durée : 45 mins

Matériel nécessaire : Stylos, affiches, Cartes de couleur

Cet exercice consiste à faire le point après une campagne de plaidoyer et à réfléchir de manière critique à son propre travail afin d'en tirer des enseignements pour l'avenir. Trois groupes sont formés à cette fin. Chacun des groupes échange des idées sur deux blocs thématiques. Groupe 1 sur l'objectif de plaidoyer et la communication/transmission du message ; Groupe 2 sur l'utilisation des recherches et des données ; Groupe 3 sur la formation des alliances et la gestion globale/questions organisationnelles.

➤ **L'Annexe 12** présente une liste de questions de brainstorming pour chaque catégorie. Les groupes disposent de 20 à 25 minutes pour leur discussion. Ils doivent ensuite noter sur des cartes de couleur pour leurs catégories ce qui a bien fonctionné et ce qui pourrait être amélioré. Les groupes se réunissent ensuite en plénière pour discuter des résultats. L'animateur doit consigner les leçons apprises sur un tableau de papier.



Glossaire



Adversaire Individu ou groupe qui est contre le changement de politique pour lequel vos alliés et vous sont en train de plaider.

Allié Partenaire travaillant en bonne association avec vous pour atteindre un objectif de politique.

Arbre à problème Technique utilisée pour faire la synthèse et visualiser les résultats d'une analyse de problème. Lorsque les politiques sont identifiées comme causes des problèmes que vous voulez résoudre, le plaidoyer est une stratégie à envisager.

Avis aux médias Communication visant à alerter les médias sur un événement futur.

Bases constituantes / supporters Groupe de personnes ou d'organisations qui soutiennent un point de vue politique particulier. Les « supporters » sont les personnes que vous représentez, envers qui vous avez des responsabilités, et qui vous soutiennent.

But / objectif de politique Objectif de votre initiative de plaidoyer et spécification de ce que cette initiative doit accomplir.

Coalition Groupe d'organisations qui collaborent de façon coordonnée vers un but commun. Dans le plaidoyer, le but d'une coalition est en rapport direct avec la politique.

Conférence de presse Événement ou réunion avec les médias pour annoncer ou débattre d'une prise de position, d'une décision ou d'une action.

Crédibilité Avoir la confiance des autres afin qu'ils croient et apprécient ce que vous dites à sa juste valeur.

Critères Questions et normes utilisées pour mesurer les progrès accomplis vers un objectif ou pour comparer des objectifs différents.

Décideur Personne qui a l'autorité et la capacité de créer ou de changer les politiques, les programmes ou les lois d'une communauté, d'une organisation ou d'un gouvernement, à un niveau plus élevé que celui du ménage.

Droits humains Libertés fondamentales auxquelles tout être humain a droit. Le plaidoyer est une stratégie qui peut être utilisée pour promouvoir les droits humains.

Impact Suite de conséquences, de répercussions, due à une action, en particulier à long terme.

Indicateur Outil d'évaluation et d'aide à la décision, élaboré à partir d'un élément mesurable ou appréciable permettant de considérer l'évolution d'un processus par rapport à une référence.

Informateur expert Rôle de plaidoyer dans lequel vous fournissez des conseils et des informations techniques aux décideurs.

Lobbying Action menée par un groupe de pression ou d'intérêt en vue d'obtenir quelque chose.

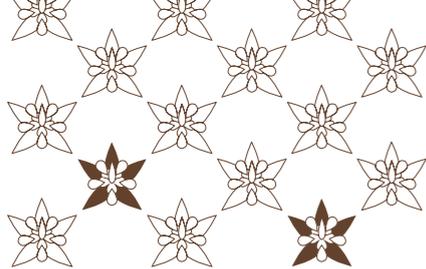
Médias Systèmes organisés pour faire passer des informations aux personnes, par exemple, la radio, la télévision, les journaux, les magazines ou des bulletins d'information (appelé aussi la presse).

Membre d'un groupe de pression / lobbyiste Rôle de plaidoyer dans lequel vous vous engagez dans le processus de politique en tant que participant à part entière pour influencer directement la politique.

Message Une déclaration destinée à persuader les autres d'une prise de position ou d'un point de vue. Un message explique ce que vous proposez, pourquoi cela vaut la peine et l'impact positif de votre proposition.

Négociation Processus de communication entre deux ou plusieurs parties pour trouver un accord ou résoudre un conflit.





Note de presse Aussi appelée communiqué de Presse. Une déclaration écrite qui informe les médias de la réalisation d'un événement, d'un projet ou de toute autre information que vous aimeriez partager avec le public.

Objectif But, résultat vers lequel tend l'action de quelqu'un ou d'un groupe.

Objet de politique / problématique Cause spécifique d'un problème de politique et sujet d'intérêt pour les défenseurs et les décideurs.

ONG Organisation Non Gouvernementale

Ordre du jour Liste des sujets à débattre au cours d'une réunion avec des décideurs, une équipe de planification ou une coalition.

Plaidoyer Processus mis en œuvre pour influencer délibérément ceux qui décident des orientations politiques, les décideurs.

Public Une ou plusieurs personnes vers qui vous dirigez vos informations, à qui vos messages sont adressés.

Public cible Personne (ou groupe de personnes) qui peut aider à provoquer le changement de politique que vous voulez obtenir.

Politique Un programme, un plan d'actions ou un ensemble de règlements adoptés par le gouvernement, le secteur des affaires ou d'autres institutions dans le but d'influencer et de déterminer les décisions ou les procédures.

Presse Aussi appelée les médias. Représentants des médias, tels que les journalistes, les présentateurs de radio, les rédacteurs de magazines.

Recherches de politique Processus par lequel on apprend à comprendre une question de politique, une problématique. Les recherches de politique peuvent être formelles, comme un rapport écrit ou informelles, comme demander aux personnes autour de vous quelles sont les origines d'un problème.

Renforcement des capacités Rôle de plaidoyer dans lequel vous aidez les tierces personnes qui participent au processus de prise de décision à influencer les décideurs.

Réseau Individus ou organisations qui veulent s'entraider ou collaborer pour une cause politique commune.

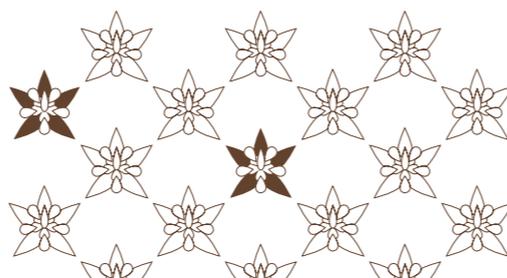
Résultats Changement au niveau des connaissances, de l'opinion ou de la prise de conscience des publics cibles que vous suivez de près au cours d'une initiative de plaidoyer.

« SMART » Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, défini dans le Temps. Vos objectifs doivent être « SMART » pour tous vos projets, notamment vos projets de plaidoyer.

Société civile Gamme des institutions et organisations qui relient les gens au gouvernement et au secteur privé. Pour L'ONG, l'existence d'une société civile forte assure des relations dynamiques et bénéfiques entre le gouvernement, le secteur des affaires et le secteur à but non lucratif, contribuant ainsi au bien-être des citoyens.

Tactiques Les tactiques sont des activités qui soutiennent votre stratégie. Les tactiques de plaidoyer sont choisies sur la base de leur niveau de risques, leur coût et leurs chances de réussite dans l'environnement politique actuel.

Théorie du changement Une méthodologie de planification stratégique qui permet d'expliquer le processus de changement en mettant en évidence les liens de causalité. La méthodologie consiste à définir la mission ultime de l'organisation (raison d'être), puis de cartographier les étapes préalables nécessaires (pré-conditions) afin d'arriver à accomplir la mission.



Annexes

- Annexe 1 : Aperçu de la filière cacao en Côte d'Ivoire
- Annexe 2 : Droit Coopératif en Côte d'Ivoire
- Annexe 3 : Arbre à problèmes et arbre des objectifs
- Annexe 4 : Analyse PESTEL
- Annexe 5 : Analyse des parties prenantes
- Annexe 6 : Modèle de théorie du changement
- Annexe 7 : Développer un message clé
- Annexe 8 : Évaluation des ressources
- Annexe 9 : Plan d'action de plaidoyer
- Annexe 10 : Modèle d'un communiqué de presse
- Annexe 11 : Exemple d'une prise de position
- Annexe 12 : Faire le bilan
- Annexe 13 : Exemple d'un atelier de plaidoyer



Annexe 1 : Aperçu de la filière cacao en Côte d'Ivoire

Cette partie présente pour la filière cacao, l'historique de la culture de cacao, l'organisation des acteurs, son poids économique dans l'économie ivoirienne, les plans et stratégies de développement adoptés par les pouvoirs publics, l'évolution de la production et des rendements ces trente dernières années, les revenus procurés aux producteurs, les principales forces, faiblesses et défis.

Importance de la filière cacao pour la Côte d'Ivoire

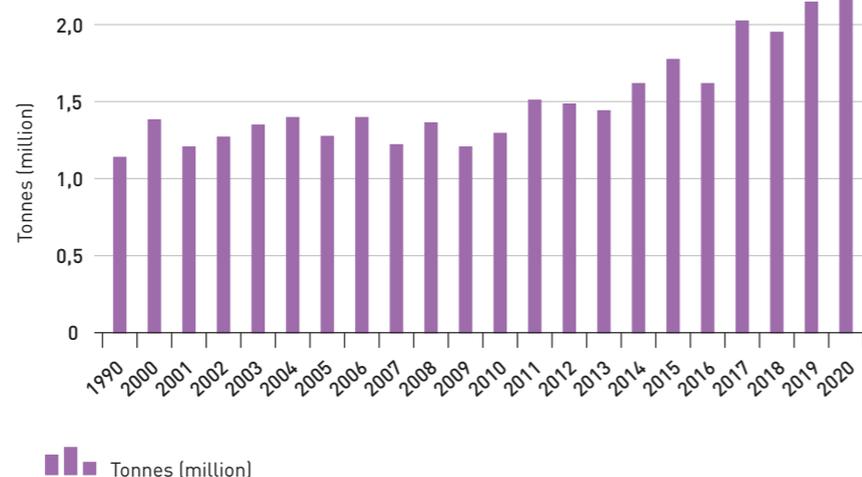
Selon un rapport de la Banque Mondiale paru en 2019, la culture du cacao a été introduite en Côte d'Ivoire à la fin du XIXe siècle. Elle s'y est développée rapidement, surtout après l'indépendance en 1960 si bien que le pays est devenu le premier producteur mondial, dépassant le Ghana à partir du début des années 1970. Tirée par une demande mondiale en hausse constante, la production nationale n'a cessé de croître depuis les années 1980. Aujourd'hui, la Côte d'Ivoire compte pour environ **40 % de la production mondiale de cacao**.

Le rendement moyen du verger ivoirien est faible. Il est compris entre 490 et 700 Kg par hectare au cours des 20 dernières années. Ce rendement reste très en deca de celui qui pourrait être facilement atteint avec les technologies déjà disponibles. Ce faible rendement montre que l'augmentation de la production de cacao a été le résultat d'une extension massive des surfaces cultivées plutôt qu'une hausse généralisée des rendements avec des modes de production qui n'ont guère évolué au cours des années.

Le cacao est essentiel pour l'économie de la Côte d'Ivoire. Il contribue pour environ 15% au PIB du pays et représente environ 38 % des recettes d'exportation du pays¹⁰. La Banque mondiale estime que la filière contribue à hauteur de 10% des recettes de l'État¹¹.

L'exploitation du cacao constitue l'activité principale de plus de **800 000 de petits producteurs** et constitue donc la principale source de revenus pour environ **6 millions de personnes**, soit le cinquième de la population de la Côte d'Ivoire. La filière du cacao est aussi une source importante d'emplois indirects tout au long de la chaîne de valeurs.

Evolution de la production de cacao en Côte d'Ivoire (1999 – 2020)



¹⁰ Observatory of Economic Complexity (2020). Côte d'Ivoire Country Profile. <https://oec.world/en/profile/country/civ>

¹¹ Banque Mondiale (2019), Au pays du cacao, Comment transformer la Côte d'Ivoire ? <https://bit.ly/3D0oXWc>

Evolution du rendement moyen de cacao et évolution des surfaces cultivées pour le cacao en Côte d'Ivoire (1999 – 2018)



La majorité du cacao est produit dans l'ouest et le sud-ouest de la Côte d'Ivoire, notamment dans les régions du Haut Sassandra, Tonkpi, Guemon, Nawa, Gôh et Lôh Djiboua. Il est aussi cultivé dans les régions de l'est de la Côte d'Ivoire comme La Me et Agenby Tiassa¹².

Les revenus des producteurs de cacao en Côte d'Ivoire

Selon les données de l'enquête des ménages réalisée par le gouvernement en 2014/2015, 54,9 % des producteurs de cacao consomment moins de 757 FCFA par jour, ce qui correspond au seuil de pauvreté fixé par les autorités. (JNCC, 2019).

L'estimation du revenu moyen des producteurs de cacao en Côte d'Ivoire est un exercice difficile en raison du manque de données fiables. Une étude de l'Institut royal tropical néerlandais (KIT) réalisée en 2019¹³ estime le revenu mensuel moyen des ménages producteurs de cacao en Côte d'Ivoire à environ 1 353 357 CFA (2 346 USD) par an. Cela représente un revenu mensuel moyen de 112 779 CFA par mois.

En 2018, une étude a été menée par des chercheurs du Centre ivoirien de recherches économiques et sociales (CIRES) pour estimer un revenu vital¹⁴ spécifique aux régions cacaoyères de Côte d'Ivoire. La valeur estimée représente le montant total des bénéfices provenant de toutes les sources de revenu du ménage qui seraient nécessaires pour couvrir les frais de subsistance de la famille. Le revenu vital calculé est de **262,056 CFA par mois**. **L'écart estimé entre le revenu réel des producteurs et le prix de référence du revenu vital est d'environ 64 %**. Seuls 6,9 % des ménages typiques dirigés par des hommes en Côte d'Ivoire atteignent le seuil de revenu vital.

¹² FAO & MINADER (2019). L'Atlas des Résultats du Recensement des Exploitants et Exploitations Agricole. <https://bit.ly/3dMbOST>

¹³ Tyszler, M. et al. (2018). Analysis of the income gap of cocoa producing households in Côte d'Ivoire : Comparison of actual incomes with the Living Income benchmark. KIT Royal Tropical Institute: <https://bit.ly/3yjMD3A>

¹⁴ Le concept de revenu vitale calcule ce que les ménages producteurs de cacao devraient gagner en Côte d'Ivoire pour pouvoir mener une vie digne. C'est le revenu annuel net requis pour qu'une famille d'un endroit donné puisse assurer un niveau de vie décent à tous les membres de cette famille.



L'organisation de la filière cacao et acteurs principaux

En raison de son importance pour la Côte d'Ivoire, la filière cacao jouit d'une attention particulière de l'État. Son développement a toujours été soutenu par l'État mais aussi par le secteur privé, tant pour la commer-

cialisation intérieure que pour la mise sur le marché international. Cette volonté de partenariat public-privé a été réaffirmée par la réforme mise en œuvre en 2011 qui visait à garantir aux producteurs un prix bord-champ représentant un pourcentage plus élevé du prix international, et stabilisé au cours d'une même campagne,

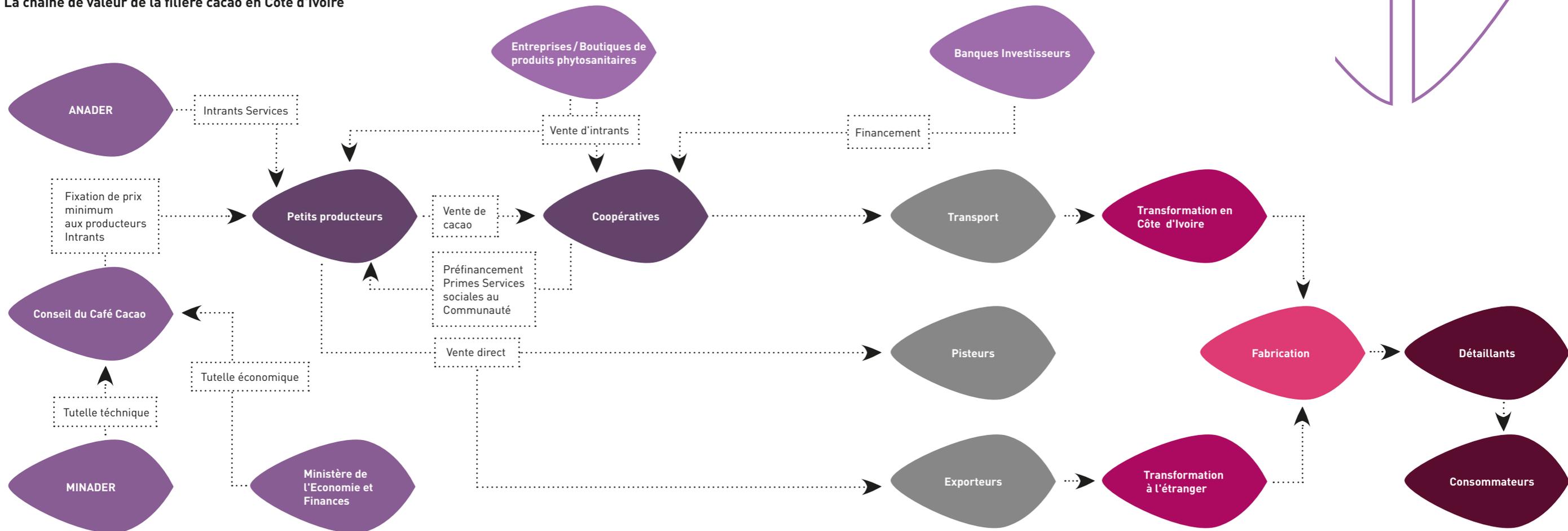
et à mettre en place un cadre institutionnel transparent qui permettrait une gestion consensuelle du secteur au sein d'un organisme interprofessionnel, le **Conseil Café Cacao (CCC)**. Cette réforme était accompagnée par des appuis en matière d'organisation des producteurs, d'amélioration de la productivité des

vergers et de promotion de la valeur ajoutée, y-compris par l'amélioration de la qualité et la transformation du produit (Programme 2QC). Tous ces appuis devaient être apportés en collaboration étroite avec les opérateurs privés dans le cadre d'une Plateforme de Partenariat Public-Privé (PPPP). Cette Plateforme regroupe environ

75 membres des secteurs public et privé, y compris des cacaoculteurs et des partenaires de développement.

La filière cacao est composée de plusieurs acteurs dont les principaux sont les producteurs, les acteurs institutionnels, d'appui et de développement.

La chaîne de valeur de la filière cacao en Côte d'Ivoire



Les producteurs sont les principaux acteurs de la filière cacao. Constitués de petits producteurs individuels ou regroupés au sein d'une coopérative, ils ne possèdent en moyennes des parcelles de 2 à 5 ha. Une analyse du paysage coopératif ivoirien réalisée par Inades-Formation en 2021 estime qu'il existe aujourd'hui plus de 3 700 coopératives dans le pays. On estime que 20 à 30 % des producteurs sont organisés en coopératives¹⁵. Dans l'attente de l'achèvement du recensement des producteurs et de l'organisation d'élections devant conduire au choix de leurs délégués, l'Etat a procédé à la désignation de représentants provisoires qui siègent au Conseil d'Administration du Conseil du Café-Cacao.

Le Conseil du Café Cacao est chargée de la gestion de toutes les activités opérationnelles et de régulation de la filière. Il fixe le prix à la production, délivre les licences aux acheteurs privés, aux coopératives et aux exportateurs, perçoit les taxes et établit les prix pour la collecte et le transport du cacao (le barème) des exploitations au port. La tutelle du Conseil du Café-Cacao est assurée par le Ministère de l'Agriculture aux techniques et par le Ministère de l'Économie et Finances au plan financier.

L'Agence Nationale d'Appui au Développement Rural (ANADER) fournit des services aux cacaoculteurs. Elle emploie des agents de vulgarisation pour soutenir les agriculteurs à travers différents programmes visant à la mise en œuvre de bonnes pratiques pour améliorer le produit cacao. Elle fournit également des intrants et de nouveaux types de cacaoyers aux agriculteurs. L'ANADER soutient les coopératives et lutte contre les maladies du cacao telles que le swollen shoot.

Le Centre National de Recherche Agricole (CNRA) est le principal organisme de recherche agronomique en Côte d'Ivoire. Au niveau du cacao, le CNRA oriente ses recherches sur les semences, les maladies du cacaoyer et l'amélioration des rendements.

Les plans et stratégies de développement de la filière

Le Programme Quantité-Qualité-Croissance « 2QC » (2014-2023)¹⁶ est le principal document de référence et d'orientation de la filière café-cacao en Côte d'Ivoire. La vision du Programme est de « rendre la filière café-cacao prospère et durable pour tous les acteurs de la chaîne de valeurs ». Ce programme s'oriente à travers 6 axes stratégiques :

- 1) Améliorer la productivité des exploitations de café et de cacao par une intensification durable du système de production, respectueux des normes sociales et environnementales
- 2) Améliorer la qualité du café et du cacao « origine Côte d'Ivoire » par le renforcement des formations aux techniques post-récolte, la mise en place d'un système de traçabilité des produits, la coordination des projets de certification et la mise en œuvre de la norme nationale pour la durabilité
- 3) Améliorer le système de commercialisation en consolidant les acquis enregistrés et en apportant des réponses aux défis nouveaux
- 4) Accroître le niveau de transformation, de consommation et de valorisation des produits et sous-produits du café et du cacao
- 5) Améliorer les conditions de travail et de vie des producteurs et de leurs communautés
- 6) Renforcer la professionnalisation des producteurs et de leurs organisations

Pour contribuer à relever le défi de durabilité auquel doit faire face la filière, la réforme a prévu de renforcer les activités d'amélioration de la productivité et de la qualité déjà inscrites dans le programme 2QC et les activités d'amélioration

des infrastructures en milieu rural prévues dans le cadre du FIMR. Ces actions se situent dans les domaines suivants :

- La recherche, à travers notamment l'amélioration variétale et les méthodes de lutte contre le swollen shoot ;
- Le conseil agricole, par le transfert de technologies et appuis divers aux producteurs ;
- Le renforcement des structures nationales de Recherche (CNRA) et de conseil agricole (ANADER) ;
- La certification, par une meilleure coordination de toutes initiatives de certification sur le terrain.

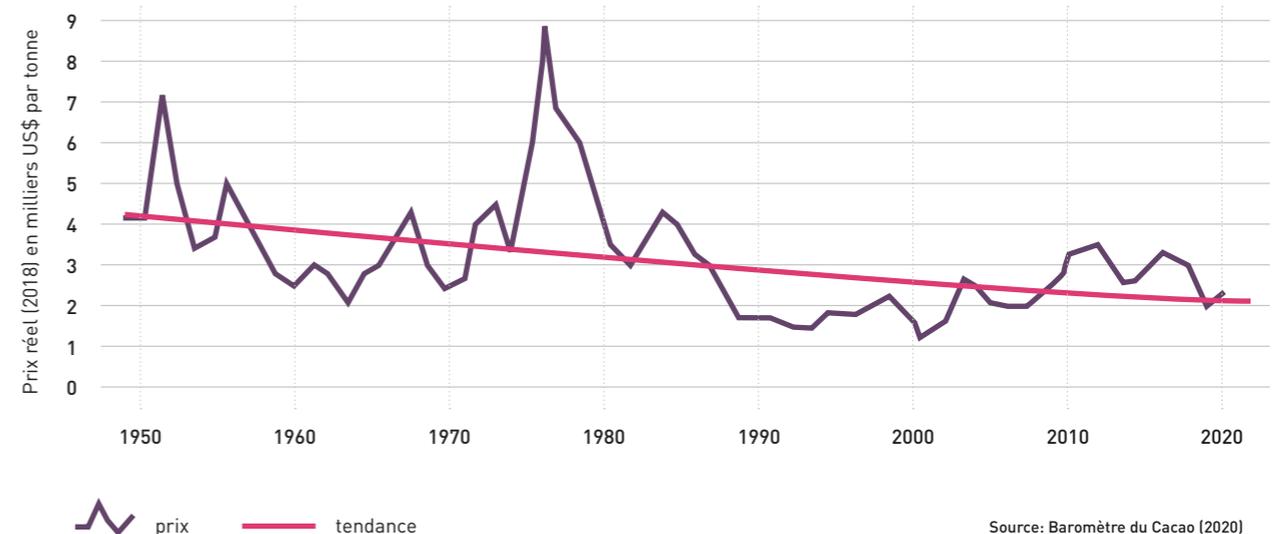
Le système de la commercialisation

Le prix du cacao est déterminé par le prix du marché mondial. Outre l'offre et la demande, les spéculateurs internationaux jouent également un rôle dans la détermination du prix à l'exportation. Ces dernières années, les prix du cacao sur le marché mondial ont connu de fortes fluctuations.

En Côte d'Ivoire, le Conseil Café Cacao est chargée de réguler la filière cacao et de fixer le prix bord champ. De janvier à juillet, environ 80 % de la récolte attendue est vendue aux enchères quotidiennement.

Au début de la saison cacaoyère (en avril et octobre de chaque année), le CCC fixe un prix de vente moyen sur la base des ventes déjà réalisées. Sur cette base, le prix minimum aux producteurs pour la nouvelle saison est fixé. Le prix minimum doit au moins être égal à 60 % du prix de référence. Depuis octobre 2020, la Côte d'Ivoire et le Ghana disposent du Différentiel de Revenu Décent (DRD), une prime qui doit être versée par les acheteurs du cacao sur chaque tonne de cacao. Cette prime de 400USD/tonne est reversée aux producteurs.

Tendances à long terme du prix du cacao



Source: Baromètre du Cacao (2020)

¹⁵ Huetz-Adams et al. (2016). Renforcer la compétitivité de la production de cacao et augmenter le revenu des producteurs de cacao en Afrique de l'Ouest et en Afrique centrale. <https://bit.ly/3F637yZ>

¹⁶ Le Conseil du Café Cacao (2014). Programme Quantité Qualité Croissance « 2QC » (2014-2023), <https://bit.ly/3IImKix>



Ci-dessous une comparaison des différentes primes :

	Prix minimum	Prime garanti
Fairtrade	2.400 US\$/tonne	240 US\$/tonne + le cas échéant 300 US\$/tonne pour la certification biologique
UTZ/Rainforest Alliance	-	70 US\$/tonne (à partir de Juillet 2022)
Tony's Chocolonely	2.400 US\$/tonne	743 US\$/tonne (inclus dans le prix minimum)
Prix minimum aux producteurs du CCC	825 FCFA/kg = 1.420 US\$/tonne (pour Octobre 2021 – Mars 2022)	400 US\$/tonne (DRD)

Source : INKOTA-netzwerk (2020)

Outre le cacao conventionnel, il existe également du cacao certifié. Ce cacao est homologué par des organisations telles que Fairtrade ou Rainforest Alliance. Les coopératives certifiées répondent à certaines normes sociales et environnementales et reçoivent un prix plus élevé pour leur cacao ainsi que des primes supplémentaires.

Les producteurs inscrits dans un programme de durabilité gagnent nettement plus que les producteurs standards.

La production est le principal maillon de la chaîne de valeur cacao. Cependant, la grande partie de la richesse générée par ce secteur est accumulée en dehors du marché local. Les exportateurs internationaux et les entreprises de transformation comme Olam, Cargill et Saco (Barry Callebaut) sont les grands bénéficiaires de cette chaîne de valeur agricole.

17 <https://bit.ly/3DQ478R>

La transformation de cacao en Côte d'Ivoire

La Côte d'Ivoire met l'accent sur la transformation au niveau de sa politique de durabilité du cacao. Elle a initié des réformes pour développer ce maillon important de la chaîne de valeur cacao. Sur 2 235 626 tonnes de cacao récoltés en 2019, la Côte d'Ivoire en a transformé que 482 737 tonnes, soit 21,6%¹⁷. Pour cette activité de transformation de l'or brun, le chiffre d'affaires de la vingtaine d'entreprises présente sur ce segment

d'activités s'est élevé à plus de 889 milliards FCFA. Une performance à 99 % par des sociétés qui ont réalisé à elles seules un chiffre d'affaires global de 888 FCFA milliards. Les principaux acteurs de la transformation du cacao en Côte d'Ivoire sont : SACO, CARGILL, BARRY CALLEBAUT, AWAHUS, CEMOI, SIDCAO, SUV et TAFFISSA (industrie nationale). A côté des industriels, on a également des transformateurs artisanaux (locaux) qui avec de petites unités transforment les fèves de cacao en Chocolat, beurre de cacao, savon, poudre de cacao etc. Sur la même période, les exportations de cacao sont passées de 1 320 347 tonnes en 2012-2013 à 1 880 011 tonnes en 2018-2019. Ces exportations sont constituées à 73 % de fèves brutes contre 27 % de produits transformés. Les principales destinations restent l'union Européenne et l'Amérique du Nord.

La fiscalité et la parafiscalité

Le niveau maximum de la fiscalité est maintenu à 22 % du prix CAF conformément aux engagements pris par le Gouvernement vis-à-vis des partenaires au développement. En vue de garantir la pérennité de la filière, une plateforme de partenariat public-privé a été mise en place avec les opérateurs et institutions exerçant dans ladite filière. Concernant la transformation des produits, les avantages relatifs au Droit Unique de Sortie (DUS) ont été supprimés. (CCC, 2016)

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> ○ Forte implication de l'Etat dans la régulation de la filière ○ Forte collaboration entre les partenaires publics et privés de la filière ○ Conditions climatiques favorables ○ Maîtrise de l'itinéraire technique de production du cacao par les producteurs ○ Existence de circuit d'écoulement de la production ○ Présence de structures de recherches et d'encadrement à la production (CNRA, FIRCA, ANADER ...) ○ Présence de partenaires au développement extérieurs ○ Existence de structure de certification ○ Existence de système de traçabilité ○ Présence d'usinières et de transformateurs de cacao (Broyage et chocolatier) ○ Présence de PME et de coopératives d'exportateurs 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Forte consommation d'engrais et de pesticides due au vieillissement du verger ivoirien de cacao ○ Faible rendement à l'hectare du cacao (450 à 550 Kg/ha) ○ Faible niveau de revenu des producteurs (54 % des producteurs ont un revenu en dessous du seuil de pauvreté) ○ Inexistence de traitement curatif contre le swollen Shoot ○ Instabilité du prix rendant les prévisions de gains difficiles pour les producteurs d'une année à une autre ○ Faible niveau de transformation locale du cacao ○ Faible part de la valeur ajoutée globale de la chaîne de valeurs (13% des gains de la valeur ajoutée totale) ○ Prélèvements parafiscaux et taxes élevés (22% du prix CAF) ○ Mauvais état des pistes de certaines zones de production ○ Faible taux d'adoption des nouvelles ○ Indisponibilité et cherté de la main d'œuvre pour la réalisation des opérations culturales

Source : Banque Mondiale (2019)



Les principales forces et faiblesses de la filière

Le tableau à la page précédente présente les principales forces et faiblesses de la filière. Il est extrait d'un rapport de la Banque Mondiale de 2019.

Les principaux défis au niveau de la filière

Les principaux défis de la filière cacao relevés lors de l'édition 2019 de la journée du cacao et du chocolat sont¹⁸ :

- Optimiser la production cacaoyère autour d'un niveau maîtrisable à travers notamment l'interdiction de la distribution du matériel végétal amélioré ou le recensement des exploitants et de leurs exploitations,
- Renforcer la lutte contre la maladie du Swollen Shoot
- Faire la promotion de la transformation locale et de la consommation domestique



- Trouver des alternatives de sources de revenu aux producteurs de cacao afin de continuer à les maintenir dans le système économique cacaoyer
- Inciter les autres pays à aller vers une coordination et une harmonisation des politiques commerciales et de production cacaoyère afin de tirer meilleur profit du marché.
- Lutter contre le travail des enfants dans les plantations de cacao : environ 790 000 enfants travaillent sur les plantations du cacao ; dans les zones de culture du cacao, 37 % des enfants de Côte d'Ivoire vivant dans des ménages agricoles étaient engagés dans des travaux dangereux dans la production de cacao¹⁹.
- Promouvoir la reforestation ou l'agroforesterie : la Côte d'Ivoire a perdu plus de 80 % de sa forêt tropicale depuis 19060. On estime que jusqu'à 40 % du cacao ivoirien provient désormais de plantations illégales dans des zones protégées.

¹⁸ Yeya Negoce (2020). Étude sur la diversification du cacao et de la noix de cajou. GIZ & PRO. PLANTEURS.

¹⁹ <https://bit.ly/3oP2Me3>

¹⁹ NORC (2020). Assessing Progress in Reducing Child Labor in Cocoa Production in Cocoa Growing Areas of Côte d'Ivoire and Ghana. <https://bit.ly/3IH0mWS>

Annexe 2 : Droit Coopératif en Côte d'Ivoire²⁰

Les coopératives en Côte d'Ivoire sont régies par l'Acte Uniforme relatif au Droit des Sociétés Coopératives, adopté en 2011 à Lomé. Ainsi, les sociétés coopératives sont régies par le droit des affaires au même titre que les sociétés commerciales et leur organisation et leur fonctionnement s'apparentent, à bien des égards à ceux des sociétés commerciales. Néanmoins, ils diffèrent sur certains points importants.

Définition et objectifs de la société coopérative

Aux termes de l'article 4 de l'Acte Uniforme, « la Société Coopérative est un groupement autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux, et culturels communs, au moyen d'une entreprise dont la propriété et la gestion sont collectives et où le pouvoir est exercé démocratiquement et selon les principes coopératifs ». Les caractéristiques principales qui transparaissent à travers cette définition sont :

- L'autonomie de la volonté : l'adhésion ou l'appartenance à la coopérative est librement décidée par le membre. Son consentement ne doit pas être entaché de vice. C'est le principe de l'adhésion volontaire ;
- La communauté d'intérêts : la création d'une coopérative repose exclusivement sur la communauté d'intérêt, la solidarité de ses membres et non sur des intérêts individuels comme c'est le cas dans les sociétés commerciales (société anonyme notamment).
- Dans la coopérative ; la recherche du profit n'est pas la principale finalité alors que dans les sociétés commerciales, le but lucratif (le capital) est la principale raison d'être ;
- L'appropriation et la gestion collectives : elle traduit également la communauté d'intérêts, la solidarité qui doit guider les décisions inhérentes au fonctionnement de la coopérative. Cette gestion commune (gouvernance) s'appréhende au niveau de l'assemblée générale.
- Le caractère démocratique et non discriminatoire qui se manifeste par le principe « d'un membre, une voix » quel que soit le nombre de parts sociale dont dispose le membre, alors que dans les sociétés commerciales le droit de vote est rattaché à la participation au capital. L'article 6 interdit toute discrimination fondée sur le sexe ou sur l'appartenance ethnique, religieuse ou politique ;
- L'application des principes coopératifs : malgré son caractère hybride, la société coopérative reste une coopérative. Les sept principes coopératifs qui guident son action constituent l'identité coopérative. Ces principes coopératifs sont énumérés à l'article 6 et sont :
 - L'adhésion volontaire et ouverte à tous ;
 - Le pouvoir démocratique exercé par les coopérateurs ;
 - La participation économique des membres ;
 - L'autonomie et l'indépendance ;
 - L'éducation, la formation et l'information ;
 - La coopération entre organisations à caractère coopératif ;
 - L'engagement volontaire envers la communauté.

Domaine et champ d'activité de la coopérative

De la définition de la coopérative, l'on retient que son objectif principal est de satisfaire les besoins de ses membres. Ces besoins ne sont pas seulement économiques. Ils peuvent être sociaux et culturels, par exemple, le développement social des communautés où la coopérative est active. D'où l'idée de la forme civile des coopératives qui cohabitent avec des coopératives de forme commerciale.

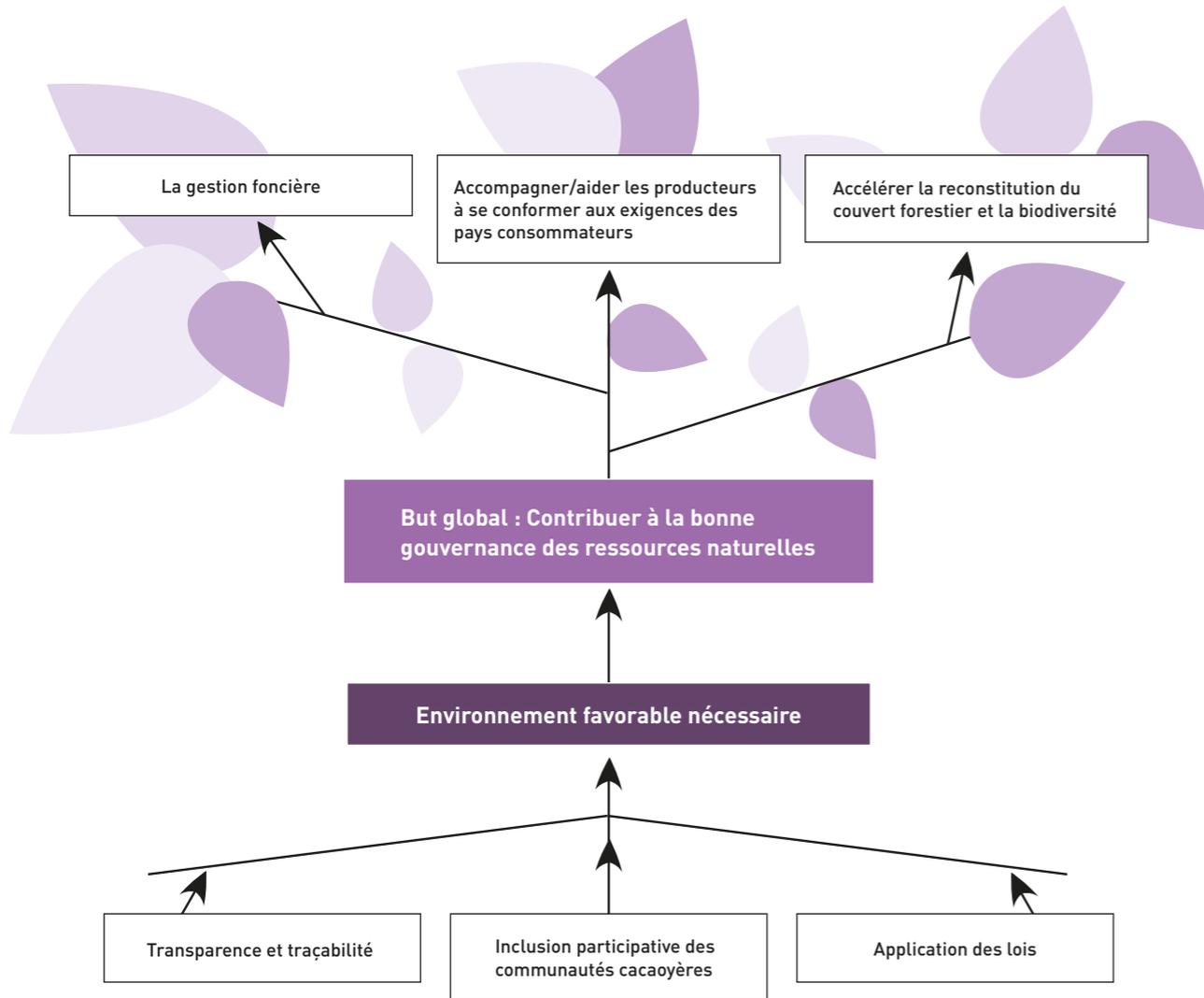
L'article 5 de l'Acte Uniforme dispose que « les Société Coopérative exercent leur action dans toutes les branches de l'activité humaine ». Ainsi, en Côte d'Ivoire, il existe des coopératives dans le domaine financier (coopérative d'épargne et de crédit, microfinance), dans le domaine du gaz, des mines, de l'artisanat, du cacao etc.

²⁰ Gbede, Jonathan (2020). Rapport National, Analyse du cadre juridique des coopératives en Côte d'Ivoire, International co-operative Alliance – Africa <https://bit.ly/30r7l56>

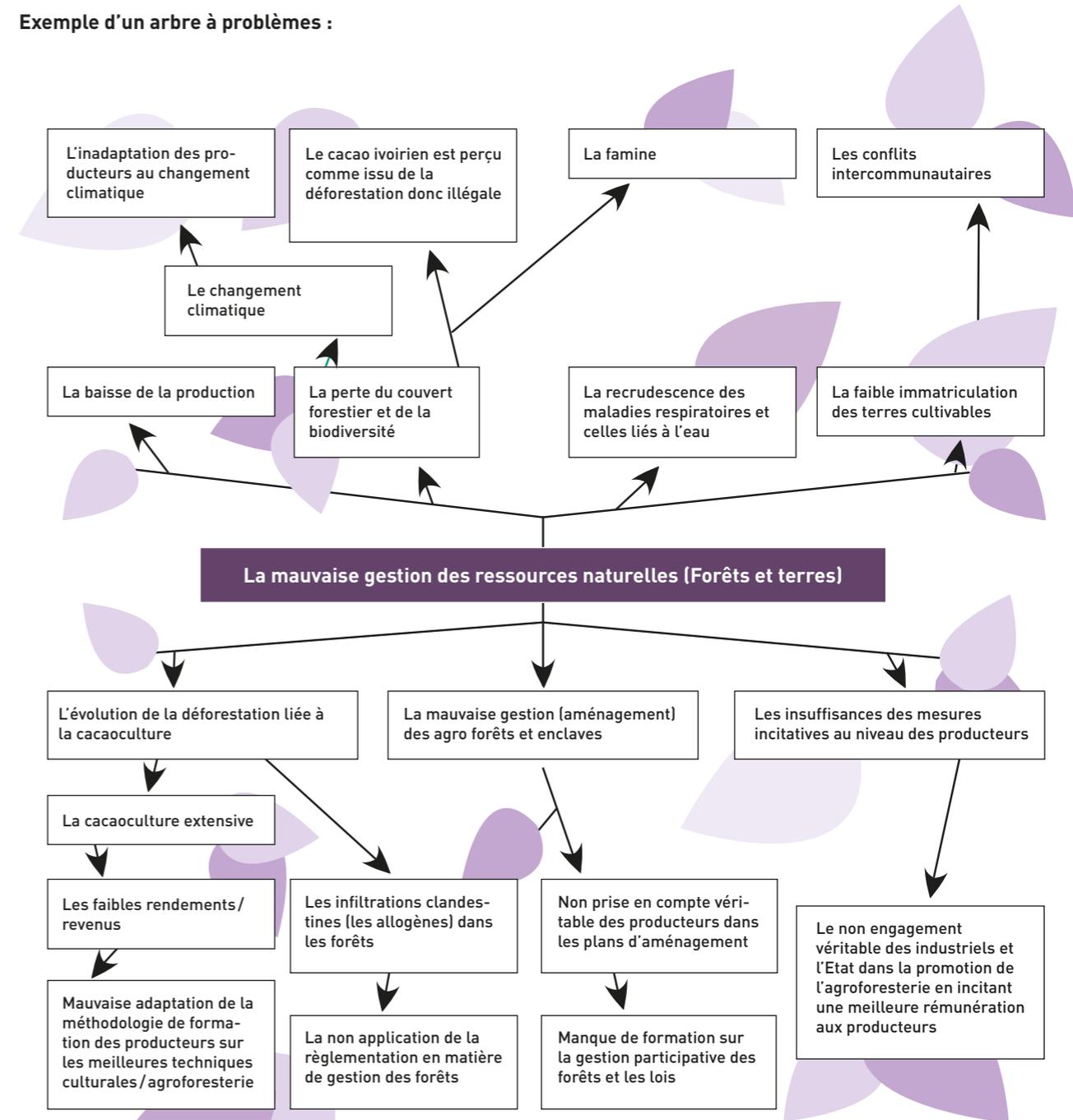


Annexe 3 : Arbre à problèmes et arbre des objectifs

Exemple d'un arbre à solutions :



Exemple d'un arbre à problèmes :



Annexe 4 : Analyse PESTEL

Dressez la liste des facteurs externes dans un tableau en fonction de chaque catégorie susceptible d'affecter la cause ou l'impact du problème identifié. Identifiez les facteurs qui sont les plus significatifs en tant qu'opportunités ou menaces. Classez par ordre de priorité les cinq facteurs les plus importants et effectuez des recherches supplémentaires si nécessaire.

Le facteur externe	Opportunités et menaces	Signifiante de facteur	Priorité (max. 5)
Politique			
Economique			
Sociale			
Technologique			
Légale			
Environnemental			

Annexe 5 : Analyse des parties prenantes

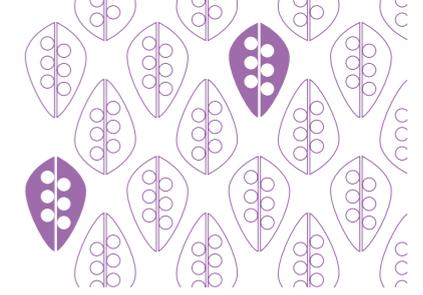
Attitude de votre public cible vis-à-vis de votre position	Tout à fait pour		Principaux alliés	
	Pour			
	Neutre		Champ de bataille principal	
	Contre			
	Tout à fait contre		Principaux adversaires	
		Faible	Moyenne	Élevée

Influence du public cible sur la question

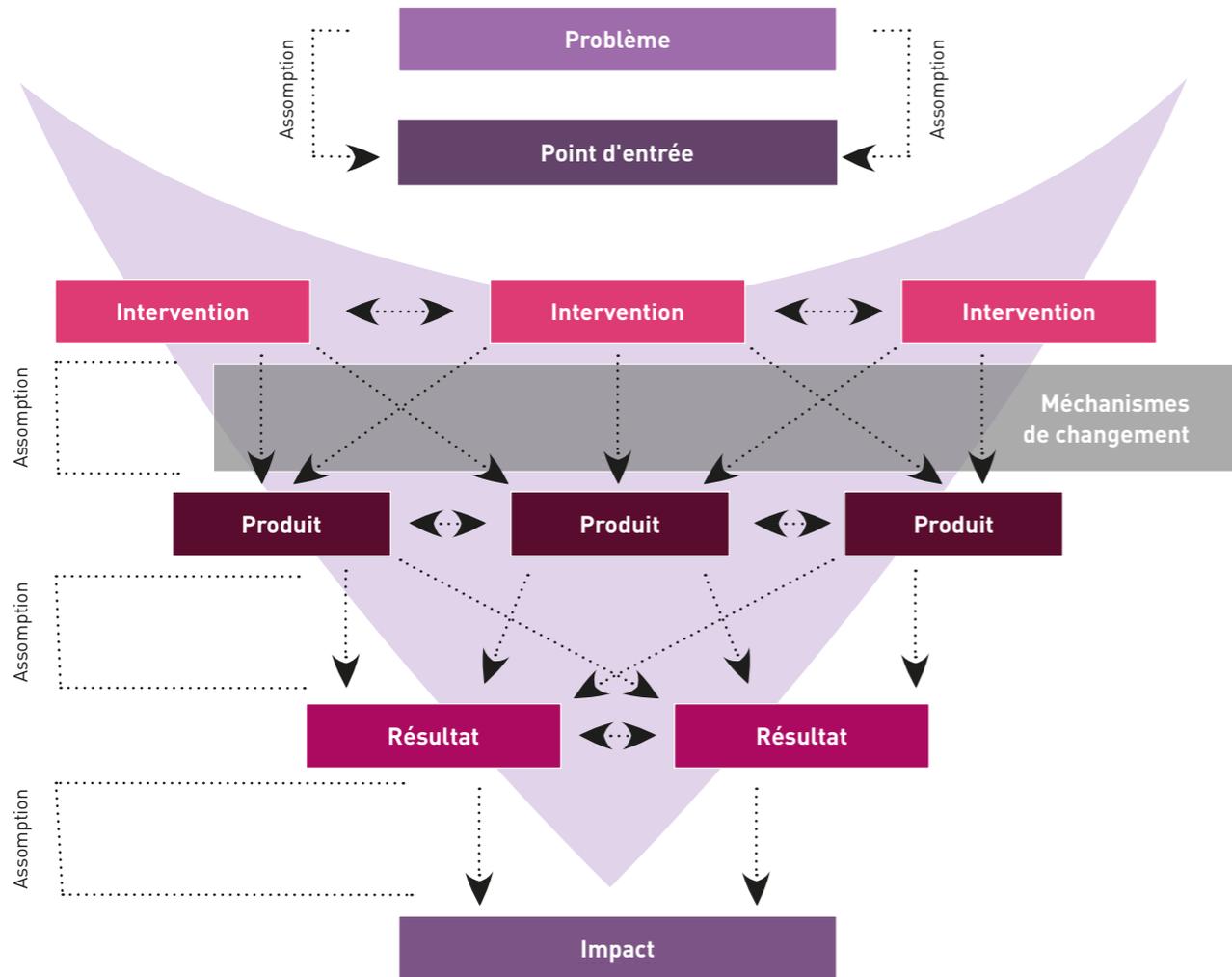
Source : WaterAid (2007).

Objectifs spécifiques:	Cible directe	Position vis-à-vis de la question (voir le table ci-dessous)	Intérêt supposé de la cible (voir le table ci-dessous)	Influence de la cible sur la question	Personne / entité supposée avoir une influence sur la cible : Cible indirecte
Par exemple : Accompagner les producteurs pour améliorer la production du cacao	Le ministère d'agriculture	En faveur Neutre Contre			
	Le Conseil du Café-Cacao	En faveur Neutre Contre			
	MINADER	En faveur Neutre Contre			
	Les agences de développement	En faveur Neutre Contre			





Annexe 6 : Modèle de théorie du changement



Annexe 7 : Développer un message clé

Identifier votre message principal

		Idées pour le message principal
Pourquoi le changement est important	Cela devrait inclure l'énoncé de votre problème	
Preuve ou exemple	Des données ou des preuves accrocheuses, ou un exemple humain	
Ce qui résoudrait le problème	Elle peut être tirée de votre arbre à solutions et doit résumer votre objectif.	
Action nécessaire	Que faut-il faire, quand et par qui ?	
Message principal		
2-3 phrases résumant ce qui précède :		

Source : WomanKind (2020).



Annexe 8 : Évaluation des ressources

Ressources	Questions clés	Quelles sont les lacunes existantes et comment les combler ?	Quels sont les risques auxquels vous êtes confrontés et comment les atténuer ?
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> Qui sera disponible pour travailler sur les différents aspects du projet ? Ces personnes ont-elles les compétences et l'expérience requises ? Peuvent-elles être formées ou faut-il faire appel à d'autres personnes ? Avez-vous accès à d'autres personnes pour vous aider, comme des bénévoles ou des membres de la communauté ? 		
Partenariats	<ul style="list-style-type: none"> Qui pourraient être les partenaires potentiels et quelle pourrait être leur valeur ajoutée ? 		
Informations et connaissances	<ul style="list-style-type: none"> Avez-vous été en mesure d'effectuer suffisamment de recherches et d'analyses sur la question ? Votre organisation a-t-elle besoin de renforcer ses capacités ? 		
Les relations	<ul style="list-style-type: none"> Quelles sont les relations que votre organisation, votre personnel et vos partenaires entretiennent et que vous pourriez utiliser ? 		
Réputation	<ul style="list-style-type: none"> Votre organisation et/ou vos partenaires jouissent-ils d'une solide réputation auprès de votre public cible ? Si ce n'est pas le cas, comment pouvez-vous développer une meilleure réputation ou compenser cette situation ? 		
Temps	<ul style="list-style-type: none"> Disposez-vous de suffisamment de temps pour mettre en œuvre votre projet de manière efficace ? Quels délais devez-vous respecter ? Existe-t-il des événements extérieurs tels que des élections, des conférences ou des sommets internationaux que vous pouvez utiliser ? 		
Ressources financières	<ul style="list-style-type: none"> Quelles sont les ressources financières disponibles pour l'initiative de plaidoyer ? D'où vient l'argent : de votre organisation, de vos partenaires ou d'autres bailleurs de fonds ? En gros, de combien d'argent aurez-vous besoin pour mettre en œuvre les activités que vous envisagez ? Votre budget est-il réaliste ? 		

Annexe 9 : Plan d'action de plaidoyer

Objectifs	Cibles	Activités	Indicateurs	Calendrier	Responsabilité	Bilan
Objectif 1	Cible 1 (Par exemple : le ministère d'agriculture)	Activité 1.1 Activité 1.2 Activité 1.3	Indicateur 1a) Indicateur 1b) Indicateur 1c)	Date	Personne et organisation	Date
	Cible 2 (Par exemple : les autorités locales)	Activité 1.4 Activité 1.5	Indicateur 1d) Indicateur 1e) Indicateur 1f)	Date	Personne et organisation	Date
Objectif 2	Cible 3 (Par exemple : le public)	Activité 2.1 Activité 2.2 Activité 1.3	Indicateur 2a) Indicateur 2b) Indicateur 2c)	Date	PPersonne et organisation	Date
	Cible 4 (Par exemple : l'industrie)	Activité 2.4 Activité 2.5	Indicateur 2d) Indicateur 2e)	Date	Personne et organisation	Date



Annexe 10 : Modèle d'un communiqué de presse

Indiquez clairement qu'il s'agit d'un document destiné à la presse



La Plateforme Ivoirienne pour le Cacao Durable fondée pour défendre les intérêts des producteurs de cacao en Côte d'Ivoire

14 organisations des producteurs et 9 organisations de la société civile se réunissent pour fonder une plateforme dans le but de renforcer la voix des producteurs dans le dialogue politique national et international et d'améliorer leurs conditions de vie.

Abidjan, le 20 juillet 2020 - Pour la première fois, des acteurs de la société civile et des organisations de producteurs forment un réseau pour mieux défendre les intérêts et les droits des producteurs de cacao en Côte d'Ivoire. L'objectif de cette plateforme est de coordonner les stratégies communes et susciter des changements au niveau de la filière cacao. Elle est composée de 7 Organisations de la société civile et 14 Organisations de producteur. L'échange d'expériences et d'informations avec d'autres acteurs est une condition préalable essentielle au succès d'un dialogue sur un pied d'égalité avec les autres parties prenantes et à la contribution aux changements dans le secteur cacaoyer, en particulier compte tenu des interrelations mondiales dans la chaîne de valeur du cacao.

La plateforme s'attaquera aux défis suivants dans le cadre de ses activités de plaidoyer :

- Les revenus des producteurs en Côte d'Ivoire
- La déforestation
- Le travail des enfants
- La gestion des ressources naturelles
- Les certifications et l'indemnité de revenu d'existence

Bien qu'il existe environ 3 700 coopératives et organisations de producteurs, la majorité d'entre elles ont des structures organisationnelles faibles et des capacités insuffisantes pour promouvoir des changements structurels dans leurs conditions de vie et de travail. Les coopératives ne sont pas suffisamment impliquées dans les discussions techniques, par exemple sur le revenu vital, la fixation des prix, la prévention de la déforestation ou la question du respect des droits humains par les gouvernements et les acteurs du secteur privé. Le manque d'accès à l'information exacerbe l'inégalité de pouvoir entre les producteurs, d'une part, et les décideurs politiques et les acteurs internationaux tout au long de la chaîne de valeur, d'autre part, et empêche les producteurs de participer à l'élaboration de stratégies pour un secteur cacaoyer durable de manière bien informée.

Pour plus des informations, contactez :

Dago Okoubi Arthur YAO
Chargé de Programme Plaidoyer Cacao
Inades-Formation Côte d'Ivoire
(+225) 27 22 50 40 72
arthur.yao@inadesfo.net

Introduisez une nouvelle idée dans le deuxième élément lu pour attirer l'attention de journaliste

Indiquez la date et le lieu

Premier paragraphe : Informations les plus importantes au sujet de l'événement ou les aspects les plus médiatiques de votre publication.

Deuxième paragraphe : Informations générales qui suggèrent pourquoi l'événement ou la déclaration est importante

Donnez vos différents contacts et adresses

Annexe 11 : Exemple d'une prise de position

Declaration de la plateforme des organisations de la société civile et des organisations de producteurs engagés dans le dialogue politique dans la filière cacao en Côte d'Ivoire

L'Etat ivoirien s'est engagé avec celui du Ghana pour l'harmonisation des systèmes de commercialisation du cacao lors de la conférence de partenariat de World Cocoa Foundation tenue les 24 et 25 octobre 2018 à Sao Paulo au Brésil.

Cette déclaration avait été faite par le Directeur Général du Ghana Cocoa Board (Cocobod) Boahen Aidoo. Des équipes ont été mises en place dans les deux pays afin de travailler sur la faisabilité et les différentes problématiques comme le prix qui demeure le principal critère de convergence.

Cet engagement a été réitéré par le Directeur Général du Conseil du café cacao lors de la conférence de ladite institution tenue à Berlin en octobre 2019.

Nous soutenons cette initiative et souhaitons que l'industrie y adhère pleinement. Nous nous félicitons également du processus en cours

pour la mise en place de la norme sous-régionale SRS-cacao durable. Nous nous réjouissons également de la mise en œuvre du Groupe de Travail sur le revenu vital.

En effet dans le cadre de l'harmonisation de la production du cacao dans la sous-région et de l'amélioration du commerce au niveau international, le Ghana cocoa board (Ghana) et le Conseil du café cacao (Côte d'Ivoire) ont élaboré une norme SRS en vue de garantir la durabilité et la traçabilité du cacao produit dans la région.

Malgré ces efforts on constate sur le terrain que les sociétés coopératives et les producteurs de cacao sont confrontés à un certain nombre de difficultés. Les principales difficultés sont entre autres :

- Le faible prix rémunérateur des producteurs de cacao
- La faible marge commerciale des sociétés coopératives
- La non-sécurisation foncière des terres cultivables
- L'accès au financement limité
- La mauvaise gouvernance des sociétés coopératives
- L'insécurité infantile et le travail des enfants
- La gestion non participative des ressources naturelles
- Le besoin en renforcement des capacités
- L'insécurité dans les transactions financières

- La concurrence déloyale des acheteurs et intermédiaires
- La faible inclusion sociale dans les communautés cacaoyères
- L'importance de la certification pour les producteurs et la gestion du différentiel de revenu décent (DRD)

Au regard de ces difficultés, nous estimons que la stratégie de durabilité de la filière cacao en cours de construction avec les partenaires nationaux et internationaux, devrait accorder une attention particulière aux propositions suivantes :

1. Mettre les petits producteurs au centre du débat : En effet depuis 2012, les prix bord champ ont drastiquement baissé de 1100 Fcfa/kg à aujourd'hui à 825 Fcfa/kg, soit une baisse de 275 Fcfa en moins de 10 ans. Au-delà des questionnements sur la légitimité de leurs représentants, les producteurs de cacao ne sont pas véritablement associés aux mécanismes de fixation de prix et la part qui leur revient dans l'économie cacaoyère reste très faible (les agriculteurs des pays producteurs ne reçoivent que 2% de l'économie cacaoyère mondiale sur 100 milliards de dollars américains générés http://www.gouv.ci/_actualite-article.php?d=1&recordID=8651&p=303). Le mode de désignation des représentants des producteurs au sein du conseil du café cacao pose problème, le choix devrait se faire par appel à candidature.



2. Repenser le système de commercialisation interne : Il faudrait un système d'approvisionnement bien élaboré et qui renforce le rôle des sociétés coopératives dans l'achat et l'approvisionnement des exportateurs et industriels en fèves de cacao.

En effet, le constat sur le terrain est que, certains acheteurs (exportateurs et intermédiaires) encouragent l'installation des pisteurs qui effectuent l'achat direct auprès des producteurs, au détriment des sociétés coopératives.

Ce qui entraîne une concurrence déloyale des acheteurs et intermédiaires face aux sociétés coopératives. Cette situation n'est pas de nature à favoriser le bon fonctionnement des sociétés coopératives et leur progression vers une autonomie réelle.

3. Disposer de données statistiques fiables sur les producteurs, les exploitations et les sociétés coopératives de la filière : En effet depuis 2015, l'Etat a initié le programme de recensement des exploitants et exploitations agricoles de Côte d'Ivoire. En 2018 lors du lancement du projet « centre d'innovation verte » de la GIZ, il a été annoncé le recensement des vergers. La prise en compte régulière du recensement des producteurs dans les différents programmes, aussi bien des partenaires que de l'Etat montre la nécessité indéniable de disposer de

données chiffrées fiables. Cela est d'autant plus nécessaire qu'officiellement il existerait près de 3 000 coopératives et unions de coopérative en Côte d'Ivoire (MINADER 2017, répertoire des sociétés coopératives). La réalité du terrain montre qu'il faut revisiter les critères de création des sociétés coopératives pour créer un environnement favorable à leur viabilité économique. La multitude de sociétés coopératives tend en effet à fragiliser les efforts d'amélioration des conditions de vie des producteurs et la crédibilité de certaines sociétés coopératives.

Une recatégorisation des sociétés coopératives permettra de les rendre plus fortes et de mieux renforcer leur capacité en plaidoyer.

4. Organiser un atelier de réflexion nationale, en associant la société civile et les producteurs de cacao, sur les conclusions du rapport NORC de l'Université de CHICAGO. En effet cette étude rapporte que :

- Environ 2,1 millions d'enfants (41 % des enfants issus des ménages agricoles) étaient impliqués dans le travail des enfants dans la production de cacao dans les régions productrices de cacao en Côte d'Ivoire et au Ghana
- Parmi eux, environ 1,99 million d'enfants (44 % des enfants issus des ménages agricoles) étaient impliqués dans un travail dangereux des enfants en 2018-2019

- Au cours de la période d'évaluation (de 2008-2009 à 2018-2019), la proportion d'enfants impliqués dans un travail dangereux des enfants dans les ménages agricoles des régions productrices de cacao de Côte d'Ivoire a augmenté de 11 %.
- En outre, les comparaisons de la prévalence du travail des enfants et du travail dangereux des enfants par strate de production de cacao indiquent que les taux de prévalence ont considérablement augmenté dans les strates de production moyenne et faible (le travail des enfants a augmenté de 14 et 25% respectivement dans les strates moyenne et faible) alors qu'une augmentation marginale a été observée dans la strate de production élevée (de 4 %).

Cet atelier permettra de réorienter de manière efficace les programmes de lutte contre le travail des enfants

5. Nous encourageons l'Etat dans sa lutte contre la déforestation due à la cacaoculture, néanmoins nous souhaitons qu'il y ait un plan de gestion participative avec les organisations de producteurs de cacao pour une solution plus intégrée. Enfin nous souhaitons intégrer le Groupe de Travail forêt afin de participer aux réflexions et apporter nos positions.

6. Nous invitons les instances dirigeantes de la compagnie Nestlé à revoir leur décision de mettre un terme à l'achat du cacao Fairtrade.

Une telle décision aura un impact négatif important sur les conditions de vie des producteurs, Nestlé étant l'un des principaux acheteurs de cacao certifié Fairtrade grâce à sa marque KitKat et représentant environ 20 % du marché équitable en Côte d'Ivoire. La prime issue du Fairtrade représente en effet un filet de sécurité important pour les producteurs de cacao qui risquent de sombrer davantage dans la pauvreté si Nestlé maintient sa décision.

7. Nous recommandons aux Organismes de Gestion de la filière cacao en l'occurrence le Conseil Café Cacao et le Ministère de l'Agriculture de renforcer l'intégration ou la prise en compte des positions de la Société Civile et des organisations de Producteurs de cacao dans les négociations et discussions de haut niveau sur la durabilité de la filière cacao. Il s'agit en l'occurrence de garantir la prise en compte des intérêts des producteurs qui très souvent sont marginalisés dans les travaux du Groupe de travail pour l'harmonisation du système de commercialisation en CIV et au Ghana »

**Je vous remercie
Pour la plateforme.**

Annexe 12 : Faire le bilan

Le « Guide de formation au plaidoyer » de R.R. Sharma comprend un questionnaire d'autoévaluation qui constitue un bon point de départ pour que ceux qui envisagent de mener des travaux de plaidoyer puissent passer leur progrès en revue.

Vous souhaitez peut-être répondre à ces questions en groupe ou plutôt individuellement, avant de mettre vos résultats en commun à des fins d'analyse.

Objectif de plaidoyer

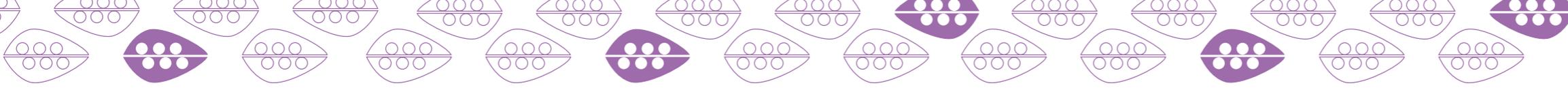
- Votre objectif de plaidoyer avancé-t-il correctement ou avez-vous rencontré des obstacles ?
- Quels sont ces obstacles et comment peuvent-ils être surmontés ?
- Que pouvez-vous faire d'autre pour avancer vers votre objectif ? La formation de nouvelles alliances ou l'augmentation de vos contacts avec les médias vous aideraient-elles à faire avancer votre objectif au sein du processus de prise de décision ?
- Si votre objectif ne semble pas réalisable, devriez-vous le modifier ? Qu'est-ce qui serait réalisable ?
- Pourriez-vous atteindre une partie de vos objectifs par la négociation ou en faisant des concessions ?

- Dans quelle mesure le changement de programme/de politique reflète-t-il votre objectif ? Avez-vous totalement atteint votre objectif, en partie ou pas du tout ?
- Pouvez-vous/devriez-vous essayer d'atteindre le reste de vos objectifs au cours du prochain cycle de prise de décisions ?
- Ou devriez-vous passer à un objectif de plaidoyer entièrement nouveau ? Quels sont les avantages et les inconvénients de chaque décision ?
- Le changement de programme/de politique a-t-il fait une différence vis-à-vis du problème qui vous préoccupe ? Si vous avez atteint tout ou partie de votre objectif, cela a-t-il eu l'impact escompté ?

Communication / Transmission du message

- Votre message a-t-il atteint vos publics clés ? Si non, comment pourriez-vous faire en sorte de mieux toucher vos publics ?
- Vos publics ont-ils réagi de façon positive à votre message ? Quels sont les messages qui ont fonctionné ? Pourquoi ? Lesquels n'ont pas marché et pourquoi ? Comment pouvez-vous modifier les messages qui n'ont pas été efficaces ?
- Quels modes/formats de transmission ont donné de bons résultats ? Lesquels n'ont pas marché et





pourquoi ? Comment ces supports peuvent-ils être modifiés ou améliorés ?

- Avez-vous obtenu une couverture dans les médias ou dans la presse ? Est-ce que cela a aidé vos efforts ? Comment pourriez-vous améliorer vos rapports avec les médias ?

Utilisation des recherches et des données

- En quoi l'utilisation des données et des recherches a-t-elle valorisé vos efforts ?
- Les données ont-elles été présentées de façon claire et convaincante ? Comment pourriez-vous améliorer votre présentation ?
- Votre effort de plaidoyer a-t-il soulevé de nouvelles questions de recherche ? Faut-il plus de données pour soutenir votre objectif de plaidoyer ? Si oui, les données sont-elles disponibles ailleurs ou avez-vous besoin d'entreprendre des recherches ?

Formation d'alliances

- Comment votre coalition a-t-elle réussi à attirer l'attention sur le problème et à mobiliser un soutien en faveur de l'objectif de plaidoyer ?
- L'information a-t-elle été distribuée aux membres de la coalition d'une manière opportune ?

- Comment pourrait-on améliorer la diffusion de l'information ?
- Existe-t-il des conflits en suspens au sein de la coalition ? Comment pourraient-ils être traités et résolus ?
- Existe-t-il un haut niveau de coopération et d'échange d'information entre les membres de la coalition ? Comment les relations au sein de la coalition pourraient-elles être mises en valeur ?
- La coalition a-t-elle perdu ou gagné des membres ? Comment pouvez-vous recruter de nouveaux membres et/ou empêcher les membres de partir ?
- La coalition offre-t-elle à ses membres des opportunités de développement des capacités de leadership ?
- En quoi votre réseau a-t-il été utile au plaidoyer ? Comment pourriez-vous élargir votre réseau ?

Gestion globale/questions organisationnelles

- Vos efforts de plaidoyer sont-ils financièrement viables ? Comment pourriez-vous mobiliser des ressources supplémentaires ?
- Le système comptable est-il adéquat ? Pouvez-vous fournir aux bailleurs une comptabilité détaillée des dépenses engagées ?
- Comment auriez-vous pu utiliser vos ressources financières de façon plus performante ?

- Tous les événements ont-ils été organisés avec succès et les réunions se sont-elles déroulées sans problème ? Si non, pourquoi pas ? Comment pourrait-on améliorer la logistique ?
- Vous ou votre groupe vous sentez-vous accablé ou découragé ? Comment pourriez-vous obtenir plus d'aide ?
- Devriez-vous réviser votre objectif à la baisse ou étendre votre calendrier pour rendre vos efforts plus faciles à gérer ?

Annexe 13 : Exemple d'un atelier de plaidoyer

Il s'agit d'un exemple de séance de formation sur l'introduction au travail de plaidoyer. D'une durée de trois jours, cette formation de base est complète et interactive. A l'issue de cette séance de formation, les participants devraient avoir une compréhension de base de ce qu'est le plaidoyer et de la manière dont il peut

être mis en œuvre. Cette formation est particulièrement utile pour les organisations qui souhaitent développer et mettre en œuvre leurs propres activités de plaidoyer.

Jour	Modules	Informations de base	Outils	Exercices
Jour 1	1. Introduction au secteur du cacao en Côte d'Ivoire <ul style="list-style-type: none"> ○ Acteurs ○ Principaux enjeux ○ Le rôle de la société civile et des organisations de producteurs 	Section 1 : Introduction Annex 1		(Exercice 3)
	2. Introduction au plaidoyer <ul style="list-style-type: none"> ○ Principales définitions et notions 	Section 2 : Comprendre le plaidoyer – définition et concepts de base		Exercice 1
	3. Planification du travail de plaidoyer Partie I <ul style="list-style-type: none"> ○ Identifier le problème ○ Analyser le contexte ○ Définir l'objectif 	Section 3 : Planification d'une campagne de plaidoyer	Outil 1 Outil 2 Outil 3	Exercice 2 Exercice 3 Exercice 4
Jour 2	3. Planification du travail de plaidoyer Partie II <ul style="list-style-type: none"> ○ Analyse des cibles ○ Elaboration de messages clés ○ Elaboration d'un plan d'action 	Section 3 : Planification d'une campagne de plaidoyer	Outil 4 Outil 5	Exercice 5 Exercice 6 Exercice 7
Jour 3	4. Mise en œuvre le plaidoyer <ul style="list-style-type: none"> ○ Travailler en réseau ○ Outils de communication (écrire des lettres, donner des interviews, médias sociaux) ○ Outils de négociation ○ Suivi et évaluation 	Section 4 : Mise en œuvre d'une campagne de plaidoyer		Exercice 8 Exercice 9 Exercice 10



Sources et ressources complémentaires :

CARE International (2014). Manuel de plaidoyer de CARE International.
<https://www.care-international.org/files/files/Manuel%20de%20Plaidoyer%20de%20CARE%20International.pdf>

De Toma, Constanza (sans date). Advocacy Toolkit: Guidance on how to advocate for a more enabling environment for civil society in your context: Open Forum for CSO Development Effectiveness.
https://wwfint.awsassets.panda.org/downloads/120110_of_advocacy_toolkit_en_web_2_copy.pdf

Fern (2006). Provoquer le changement: Un Kit d'outils pour les ONG africaines.
www.fern.org/fileadmin/uploads/fern/Documents/provoquer%20le%20changement.pdf

HIVOS (2019). Open Jp : Contracting Advocacy Toolkit. Towards transparency & accountability in public contracting processes through people-centered and evidence-based advocacy – a guide.
<https://hivos.org/document/advocacy-toolkit-for-open-up-contracting>

Réseau VOICE (2020). Baromètre du Cacao 2020.
<https://www.voicenetwork.eu/wp-content/uploads/2021/03/2020-Barome%CC%80tre-du-Cacao-FR.pdf>

SEND-Ghana & UTZ (2018). A Training Guide on Lobbying and Advocacy for Farmer Groups on Cocoa Sector Policies and Related Issues.

Smee, Sharon & Woodroffe, Jessica (2020). Plan your Power: A Toolkit for Women's Rights Advocacy Planning. International Women's Development Agency & WomanKind.
www.womankind.org.uk/wp-content/uploads/2020/08/IWDA_WW_Plan-Your-Power-Toolkit_final.pdf

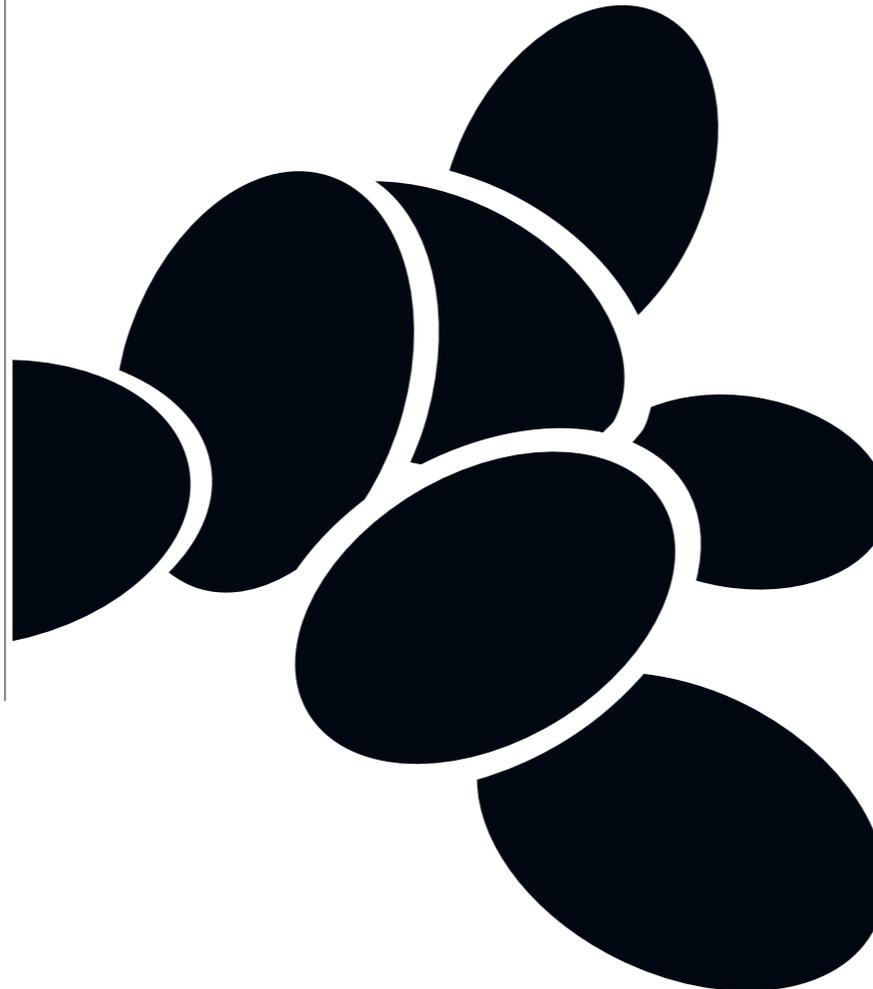
USAID (2000). Création de réseaux pour le changement de politiques: Un manuel de formation pour le plaidoyer. Projet POLICY.

Water Integrity Network (2010). Guide de Plaidoyer: Boîte à outils pour des actions en faveur de l'Intégrité de l'Eau.

www.pseau.org/outils/ouvrages/win_guide_de_plaidoyer_2010.pdf

WaterAid (sans date). Guide du plaidoyer.

www.pseau.org/outils/ouvrages/wateraid_guide_du_plaidoyer.fr.pdf



Rédigé par :

Dago Okoubi Arthur YAO, Inades-Formation Côte d'Ivoire
arthur.yao@inadesfo.net

Juliane BING, INKOTA-netzwerk e.V.
bing@inkota.de

Avec le soutien et les contributions de Julia CHRISTIAN (FERN) et Evelyn BAHN (INKOTA-netzwerk e.V.) et des membres de la Plateforme Ivoirienne pour le Cacao Durable : Pauline ZEI (Inades-Formation Côte d'Ivoire), Pascal KONI (Inades-Formation Côte d'Ivoire), Bakary TRAORE (IDEF), Désiré ADON (COOPASA), Sylvie GAGNE (COOPANEK), Souleymane FOFANA (RAIDH), Franck KOMAN (RICE), Helene KOUAME (ECAMOM), Marc Amon TANOUH (SCEB), Marc Anthelme KOUADIO (IDEF), Aristide FOSSOU (CAEMIN), Alice KOUAKOU (COVIMA), Léa Estelle KOUAKOU (SOLIDARIDAD), Noguès KOIME (ECAM YAMOUSSOUKRO), Dorothée ANDOH (FNFPCC-CI), Armel Sédric KONAN (UIREC), Emilienne Nan SEMI LOU (COFAGNAZ), Toh BOLI BI (CAAM), Zoumana COULIBALY (CAPA), Jacqueline KOUAME (CAEEV), Célestin Koffi YAO (MIENMOH) et Léon Amani ALLANGBA (AFDI).

Publié par :

Inades-Formation Côte d'Ivoire
Cocody Angré - Djibi - Cité Wedouwel Soleil 2
Villa N° 78
BP 1085 Abidjan 28
Côte d'Ivoire

www.inadesformation.net/reseau-inades-formation/inades-formation-cote-divoire

Tel. : +225 22 50 40 71

INKOTA-netzwerk e.V.
Chrysanthenenstr. 1-3
10407 Berlin
Allemagne

www.inkota.de

Tel. : +49 (0)30 420 8202-0

Conception graphique et mise en page par : reh|produkt.
www.rehprodukt.de

Date de la publication : Décembre 2021

Cette publication a été soutenue par le projet Centre d'innovations vertes pour le secteur agro-alimentaire qui est mis en œuvre par la GIZ et financé par l'initiative spéciale « Un seul monde sans faim » du Ministère fédéral Allemand de la Coopération Financière et du Développement (BMZ). Le contenu de cette publication n'engage que ses éditeurs. Les opinions présentées ici ne reflètent pas la position de l'organisme de financement.

Quelle est votre expérience
avec le manuel ? Vous
pouvez nous donner votre
avis ici :



[↗ https://forms.gle/
NNqe4tcpNtYFKMn47](https://forms.gle/NNqe4tcpNtYFKMn47)

