



DELEGATION DE L'UNION  
EUROPEENNE AUPRES DU  
ROYAUME DU MAROC

## GUIDE PRATIQUE

Sur les techniques de plaidoyer, mobilisation et  
construction d'alliances

A destination des organisations de la société  
civile marocaine

Assistance Technique pour la mise en oeuvre du  
programme «Facilité Société Civile Voisinage» au Maroc

Un projet réalisé par :  Louis Berger En groupement avec :  PROMAN  bnh COACH  
Coaching - Formation - Consulting

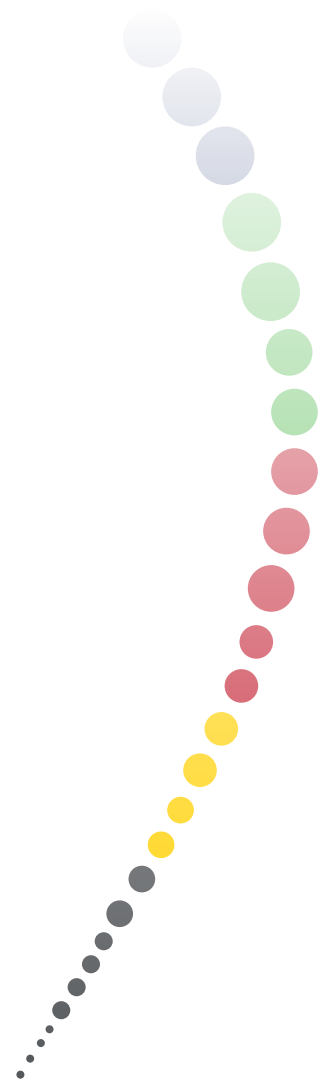




Le contenu du présent document relève de la seule responsabilité de ses auteurs et ne peut en aucun cas être considéré comme reflétant l'avis de l'Union européenne.

# SOMMAIRE

<b>Introduction</b>	<b>5</b>
<b>Fiche 1.</b> Qu'est-ce que le plaidoyer ?	<b>7</b>
<b>Fiche 2.</b> Le cycle du plaidoyer	<b>8</b>
<b>Fiche 3.</b> Analyse du contexte et du problème	<b>10</b>
<b>Fiche 4.</b> Déterminer son objectif de plaidoyer	<b>11</b>
<b>Fiche 5.</b> L'analyse du pouvoir	<b>13</b>
<b>Fiche 6.</b> Identifier ses cibles et ses alliés	<b>15</b>
<b>Fiche 7.</b> Définir ses messages	<b>18</b>
<b>Fiche 8.</b> Définir ses tactiques et modes d'action	<b>21</b>
<b>Fiche 9.</b> Outils et actions d'expertise	<b>23</b>
<b>Fiche 10.</b> Outils et actions de lobbying	<b>24</b>
<b>Fiche 11.</b> Outils et actions médiatiques	<b>25</b>
<b>Fiche 12.</b> Outils et actions de mobilisation	<b>26</b>
<b>Fiche 13.</b> Élaborer un plan d'action	<b>27</b>
<b>Fiche 14.</b> Suivi et évaluation du plaidoyer	<b>29</b>
<b>Pour en savoir plus</b>	<b>30</b>



# INTRODUCTION

## LE CONTEXTE NATIONAL

Les deux dernières décennies, qualifiées au Maroc de « transition démocratique », ont été incontestablement marquées par un dynamisme accru du mouvement associatif. Cette dynamique associative a constitué un élément décisif du processus d'élargissement progressif des espaces de libertés dans le pays. Il concerne le champ associatif dans ses composantes diversifiées relatives à l'ensemble des droits civils, économiques, sociaux et culturels (droits humains, égalité hommes-femmes, développement durable, gouvernance, enfance, santé, environnement, catégories vulnérables, etc.). De nombreuses initiatives de coordination et de mise en réseau ont ainsi vu le jour, notamment en matière de plaidoyer. Leur action a contribué à l'adoption de plusieurs réformes démocratiques dans le pays.

Avec la nouvelle Constitution de 2011, la place de la société civile a été renforcée avec de nouveaux rôles pour les associations, notamment au niveau de l'élaboration, du suivi et de la mise en œuvre des politiques publiques. Plusieurs réformes importantes sont également prévues par cette Constitution pour lesquelles il est essentiel que la société civile soit bien organisée et dispose des compétences nécessaires pour porter ses propositions.

## LE PROGRAMME FACILITÉ SOCIÉTÉ CIVILE MAROC

La Communication de l'Union européenne de mars 2011 sur le nouveau partenariat avec le Sud de la Méditerranée et celle de mai 2011 sur la Stratégie nouvelle en faveur du Voisinage accordent un rôle important à la société civile. Les deux communications recommandent la mise en place d'une Facilité dédiée à la société civile affichant l'objectif de renforcer le rôle et l'implication des acteurs non étatiques dans la promotion des réformes démocratiques dans les pays de Voisinage.

Adoptée par la Commission européenne le 20 septembre 2011, la Facilité Société Civile prévoit une enveloppe de 22 millions d'euros en direction des pays destinataires de la politique de Voisinage, dont 11 millions d'euros pour les pays du Voisinage Sud. Au Maroc, le programme « Facilité Société Civile » a pris la forme d'une assistance technique directe auprès de la Délégation de l'Union européenne dotée d'un budget de 1.2 millions d'euros. Ce projet est mis en œuvre par un Groupement mené par Louis Berger en partenariat avec Proman et bmh COACH.

L'objectif général du programme Facilité société civile Maroc est de contribuer au renforcement des capacités des organisations de la société civile au Maroc afin de consolider leur rôle dans la promotion des réformes démocratiques dans le pays.

## OBJECTIF ET ÉLABORATION DU GUIDE

Ce guide a été rédigé dans le cadre des activités du programme Facilité Société Civile Maroc. Il a été réalisé en complément de trois sessions de formation sur les techniques et méthodologies de plaidoyer, organisées à Rabat et rassemblant une trentaine de responsables associatifs impliqués dans des actions de plaidoyer. Son contenu est donc basé en partie sur celui des formations et intègre un certain nombre d'illustrations tirées des supports de formation ainsi que des témoignages des organisations ayant participé aux sessions de formation.

L'objectif de ce guide est d'accompagner les efforts des organisations de la société civile (OSC) au Maroc en matière de plaidoyer, de mobilisation et de construction d'alliances. Il vise à leur fournir les outils pratiques pour les accompagner dans la définition de leurs stratégies et leurs tactiques de plaidoyer et intensifier l'impact de leurs actions.

Il est destiné à un large public d'OSC actives pour la promotion et le respect des droits civils, politiques, sociaux et culturels, tant au niveau local, national qu'international. Il s'adresse tant aux militants débutant leurs activités de plaidoyer, qu'à ceux, plus expérimentés, désireux de renforcer le cadre méthodologique dans lequel s'inscrivent leurs actions.

Ce guide a bénéficié de nombreuses contributions à différents stades de son élaboration. C'est le cas : de Sandrine Grenier, qui a amorcé l'ébauche du guide, animé la première session de formation en avril 2014 et réalisé les études de cas présentées sous forme d'illustrations dans le présent guide ; de Jean Denis Crola, qui a consolidé et enrichi le guide et réalisé la deuxième et troisième session de formation en octobre 2014 et avril 2015 ainsi que de Laurent Cabourg et Hicham Rachidi, experts principaux de l'assistance technique au programme facilité, qui ont apporté leur expertise et leurs conseils pour le ciblage d'expériences locales et l'analyse du contexte et fourni un important travail de relecture. Heipuarii Casier a assuré la conception graphique de ce guide.

## QUEL EST SON CONTENU ?

Ce guide est composé d'un ensemble de fiches pratiques explicitant des éléments méthodologiques sur l'ensemble du cycle du plaidoyer, de la définition du plaidoyer au suivi et évaluation, passant par les étapes d'élaboration d'une stratégie à ses outils de mise en œuvre et la réalisation de son plan d'action.

Les fiches présentent les notions clés qu'il faut retenir, des outils pratiques, ainsi que des illustrations à partir de campagnes de plaidoyer menées au Maroc<sup>1</sup>.

**Fiches 1 et 2 :** Elles donnent un aperçu global de la notion de plaidoyer, en abordant sa définition et les principaux éléments du cycle du plaidoyer ainsi que des étapes d'élaboration d'une stratégie de plaidoyer.

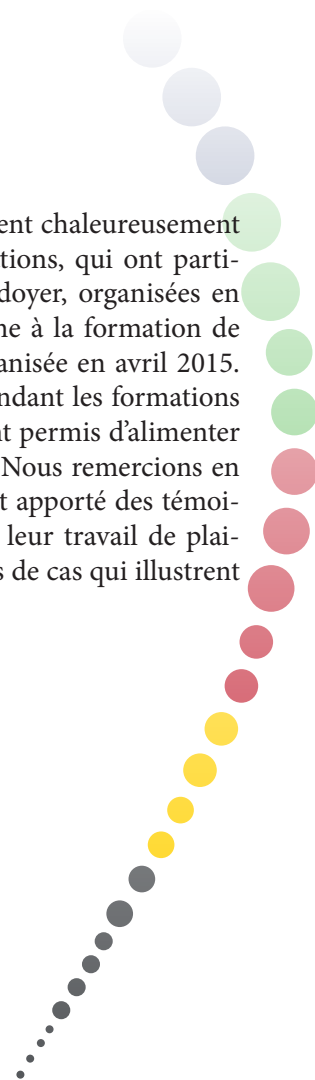
**Fiches 3 à 8 :** Ces six fiches détaillent les six étapes d'élaboration d'une stratégie de plaidoyer. Elles mettent en exergue les questions clés que vous devez vous poser et donnent des outils pour vous aider à structurer votre analyse.

**Fiches 9 à 12 :** Ces quatre fiches sont consacrées aux modes d'action et aux outils de mise en œuvre de plaidoyer. Chaque fiche présente dans un tableau récapitulatif i) les objectifs, ii) les formats, iii) les facteurs de succès, iv) et les limites de 2 outils de plaidoyer pour vous aider à les articuler et à les utiliser au mieux pour atteindre vos objectifs.

**Fiches 13 et 14 :** Elles donnent les clés d'élaboration d'un plan d'action et d'un dispositif de suivi et d'évaluation d'une initiative de plaidoyer.

## REMERCIEMENTS

Les auteurs de ce guide remercient chaleureusement les personnes, et leurs organisations, qui ont participé aux formations sur le plaidoyer, organisées en mars et en octobre 2014, comme à la formation de formateurs sur le plaidoyer organisée en avril 2015. Les échanges qui ont eu lieu pendant les formations ont été riches et diversifiés et ont permis d'alimenter le contenu de ce présent guide. Nous remercions en particulier les personnes qui ont apporté des témoignages sur leurs expériences et leur travail de plaidoyer, dont sont tirées les études de cas qui illustrent ce guide.



<sup>1</sup>Les encadrés ont été réalisés suite à des interviews avec les parties-prenantes durant l'année 2014.

## FICHE 1.

### Définition du plaidoyer

Il n'y a pas de définition unique du plaidoyer, chaque organisation l'adaptant à son **champ de travail** ou à ses **spécificités internes**. Cependant, un certain nombre d'éléments fondamentaux permettent de définir les spécificités de ce mode d'action.

#### Notion clé

#### Définition du plaidoyer

Le plaidoyer est :

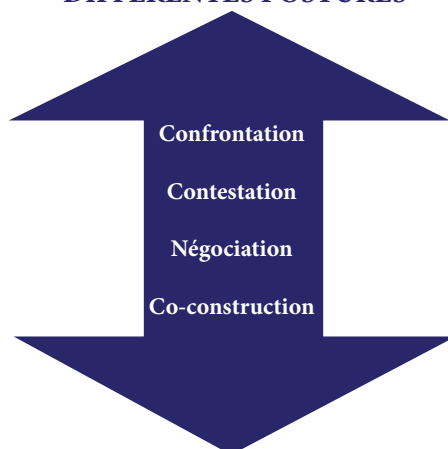
- Un processus visant à obtenir des modifications durables des cadres politiques (législatif, financier, juridique, administratif, au niveau local, national ou international) ou de leur mise en œuvre (c'est l'objectif du plaidoyer) ;
- À l'aide de leviers et de modes d'action multiples : expertise, lobbying, communication et travail média, sensibilisation et mobilisation du public, partenariat et alliances (ce sont les moyens utilisés, qui peuvent varier d'un contexte ou d'une organisation à une autre) ;
- En influençant les lieux de pouvoir et de décision : décideurs politiques ou économiques (ce sont les cibles) ;
- Communément pour des causes de justice sociale, de respect des droits de l'Homme et de promotion de la démocratie (c'est la finalité du plaidoyer).

#### Quelques définitions données par des organisations marocaines

Dans son **Petit guide de plaidoyer**, le GADEM définit le plaidoyer comme « un processus visant à déclencher un changement positif en faveur d'un groupe social déterminé ou d'une cause à travers un ensemble d'actions en vue d'influencer l'élaboration, la mise en place, la suppression ou le changement d'une politique, d'une législation, d'un programme ou d'un projet d'intérêt général. »

Dans son **Manuel pour l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie** de plaidoyer publié en 2006, l'association Tanmia définit le plaidoyer comme « un engagement des acteurs de la société civile en vue de déclencher un processus de changement positif en faveur d'un groupe social donné ».

#### DIFFERENTES POSTURES



## FICHE 2. Cycle et stratégie de plaidoyer

### Notions clés

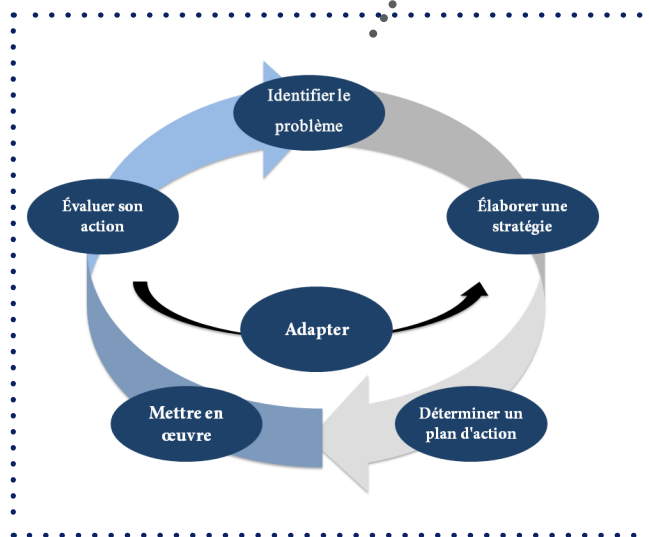
### Éléments d'une stratégie de plaidoyer

- **QUOI ?** Il s'agit de déterminer ce qui doit changer. Il est important de fournir des éléments de preuves solides et d'être clair sur les objectifs et les solutions pouvant être adoptées.
- **QUI ?** Il s'agit de déterminer les personnes qui ont le pouvoir de provoquer le changement et celles qui peuvent nous y aider ainsi que de comprendre comment ces parties prenantes sont impliquées dans la prise de décision.
- **COMMENT ?** Il s'agit d'identifier les moments et les lieux les plus opportuns et de déterminer les stratégies et les tactiques à mettre en place pour atteindre vos objectifs.

### Le cycle du plaidoyer

Les grandes étapes du cycle du plaidoyer sont proches de tout autre cycle de projet. Il s'agit :

- (1) d'identifier le problème
- (2) d'élaborer sa stratégie
- (3) de déterminer son plan d'action
- (4) de le mettre en œuvre
- (5) et de procéder à son évaluation régulière.



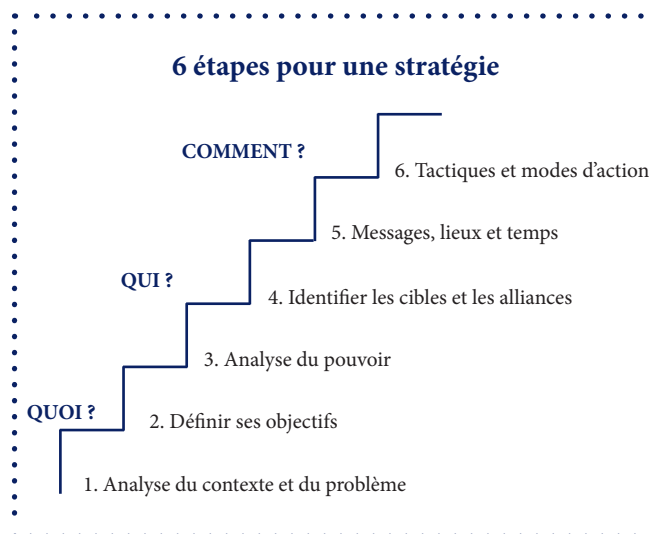
Des éléments fondamentaux caractérisent cependant le cycle du plaidoyer. Ainsi la prise de décision est parfois longue et la mise en œuvre plus encore. Le cycle du plaidoyer doit donc se planifier sur le long terme. Par ailleurs, l'agenda politique est bien souvent aléatoire et influencé par de nombreux facteurs (autres groupes de pression, intérêts politiques, contraintes budgétaires, crises, etc.). La prise de décision n'est donc généralement pas linéaire et les personnes en charge d'un plaidoyer doivent nécessairement le prendre en compte dans leur planification. La réactivité, la capacité d'adaptation aux changements (de contexte, de positions, d'acteurs) et la vision stratégique sont les meilleurs atouts pour mener à bien un travail de plaidoyer.



## Les étapes d'élaboration d'une stratégie de plaidoyer

Une stratégie de plaidoyer revient à se poser des questions simples. Toutefois, les processus que l'on cherche à influencer sont souvent complexes et l'analyse peut prendre beaucoup de temps ! L'essentiel est d'avoir une première analyse qui sera affinée au fur et à mesure.

Les prochaines pages de ce guide vous accompagnent à travers ces 6 étapes en vous proposant des illustrations et des outils simples pour vous aider à cadrer votre analyse.



## FICHE 3.

### Elaboration d'une stratégie

## Etape 1. Analyse du contexte et du problème

#### Questions clés

#### L'analyse des causes du problème

- Quelles sont les causes les plus importantes du problème?
- En quoi / lesquelles sont en relation avec un manque ou un dysfonctionnement du cadre politique ou institutionnel? Dans ce cas, quelles politiques ou quels documents stratégiques devraient être changés?
- En quoi sont-elles en relation avec une application insuffisante de ces cadres? Dans ce cas, quelles pratiques devraient changer?

L'utilisation d'un tableau d'analyse du contexte interne et externe peut aider à structurer l'analyse :

- L'environnement externe comprend les facteurs politiques, sociaux, économiques, culturels et environnementaux, au niveau local, national et international. Le processus décisionnel officiel et non-officiel, le degré de transparence et de « redevabilité » des institutions publiques en font également partie. Une connaissance fine des éléments externes propices, et des obstacles, nous aide à trouver les leviers pour le changement.
- Le contexte interne à notre organisation doit aussi être analysé, avec pour objectif de déterminer les ressources humaines, matérielles et financières dont nous disposons pour mener des actions, déterminer quels sont nos atouts à utiliser et nos points faibles à renforcer.

#### OUTIL : Analyse du contexte (SWOT)

	Contraintes	Opportunités
Contexte externe	<p>Quelles sont les <b>contraintes externes</b> qui bloquent les changements nécessaires ?</p> <p>Par exemple : un manque de volonté politique, un manque de financement, la défense des intérêts d'un groupe spécifique, un blocage institutionnel</p>	<p>Quelles sont les <b>opportunités</b> qui permettraient d'obtenir le changement souhaité?</p> <p>Par exemple : un processus de révision du cadre politique en cours ou à venir, des événements nationaux ou internationaux sur le sujet sur lesquels ancrer votre plaidoyer, un intérêt médiatique particulier, etc.</p>
	Points faibles	Points forts
Contexte interne	<p>Quelles sont les <b>contraintes internes</b> auxquelles vous êtes confrontés pour mener ce plaidoyer ?</p> <p>Par exemple : le manque de ressources humaines ou financières, un accès difficile aux décideurs influents</p>	<p>Quelle est la <b>valeur ajoutée</b> de votre organisation dans ce domaine? Ce qui fonde sa légitimité et sa crédibilité ?</p> <p>Par exemple : l'expertise que vous avez développée sur le sujet, les programmes de terrain que vous menez</p>

## FICHE 4.

### Elaboration d'une stratégie

## Etape 2. Définir ses objectifs

#### Questions clés

#### Distinguer objectif global et objectifs spécifiques

*Votre objectif global définit le changement général, que vous voulez obtenir, qui sera votre message représentant la vision de votre plaidoyer. C'est généralement cet objectif que vous utiliserez pour votre communication externe*

*Vos objectifs spécifiques sont ceux que vous souhaitez atteindre à moyen et court terme. Les objectifs doivent être orientés vers le changement, et non sur une activité (qui constitue un moyen d'arriver à ce changement). Ces objectifs ne sont pas forcément rendus publics, ils ont avant tout pour but de vous guider dans vos actions de plaidoyer.*

Il est essentiel que les objectifs soient les plus clairs possible, afin de pouvoir définir les moyens appropriés pour les atteindre et pour pouvoir évaluer les actions mises en place. L'approche SMART (ci-contre) peut vous aider à rendre vos objectifs les plus spécifiques possibles en répondant à l'ensemble des 5 critères.

Il est par ailleurs recommandé de définir un nombre limité d'objectifs spécifiques (1 à 3 maximum) afin d'établir une stratégie qui soit possible à mettre en œuvre avec des ressources limitées. Cela souligne également l'importance des alliances, pour avoir plus de poids et accroître les ressources, mais également pour définir des objectifs de plaidoyer qui soient complémentaires.

Il est enfin important de garder en tête que ces objectifs spécifiques doivent être les plus précis possibles pour guider votre action. Ces objectifs spécifiques seront à leur tour déclinés en objectifs opérationnels tout au long de votre travail de plaidoyer, en fonction des opportunités que vous aurez identifiées pour porter vos messages (se reporter à la fiche 13 sur le plan d'action pour plus de détails).

#### Les critères SMART

<b>Specific</b>	Compréhensible par tous et sans ambiguïté. La cible doit tant que possible être désignée.
<b>Measurable</b>	Basé sur des faits et/ou chiffre
<b>Achievable</b>	Atteignable avec les moyens qu'on se donne
<b>Realistic</b>	Réalisable par la cible
<b>Time-Bound</b>	Déterminé dans le temps

#### Exemple d'un travail de plaidoyer mené par une association en France

##### Passer d'un message global

Promouvoir une autre approche de la relation entre migrations-développement en élaborant des politiques publiques adaptées

##### A des objectifs spécifiques

1. Le gouvernement français signe la Convention internationale des droits des travailleurs migrants en amont du Haut Dialogue aux Nations Unies sur les migrations qui se déroule du 1er au 4 octobre 2013
2. L'AFD intègre dans sa programmation 2014 une enveloppe budgétaire destinée à soutenir des projets en faveur du développement durable mené par des organisations de migrants et leurs partenaires dans leurs pays d'origine

# TEMOIGNAGE

## **Plaidoyer pour une reconnaissance juridique des radios associatives communautaires**

*Campagne initiée par le FMAS et portée par 1500 associations*

Cet exemple souligne l'importance de définir un objectif clair et précis pour que le plaidoyer porte ses fruits. L'objectif de ce plaidoyer, initié par le Forum des Alternatives Maroc (FMAS) et porté par 1500 d'associations implantées dans les 16 régions du pays, est le suivant : la reconnaissance juridique des radios associatives-communautaires au Maroc, dans la loi régulant la communication audiovisuelle.

Cet objectif est :

- spécifique, dans le sens où le changement souhaité est clair et précis ;
- mesurable, c'est-à-dire l'adoption d'une loi ;
- atteignable et réaliste, en raison du contexte favorable de réformes fondamentales au Maroc ;
- défini dans le temps, l'atteinte ou non de l'objectif étant lié à l'adoption de la loi.

### **Contexte et Descriptif**

Au Maroc, la réforme de l'audiovisuel, engagée en 2004, n'a pas débouché sur les résultats escomptés par la société civile marocaine, qui a lancé une vaste campagne pour une reconnaissance légale du droit à la communication des communautés, reprenant des initiatives antérieures à ce sujet comme la première conférence arabo-africaine de l'UNESCO et du gouvernement marocain sur les radios communautaires en 2007 à Rabat.

La campagne a débuté par une mobilisation forte et large au niveau local et régional avant d'être portée au niveau national : en 2011, six grandes rencontres et consultations populaires, auxquelles ont participé 1500 associations à travers le pays, ont eu lieu à ce sujet. Dans une deuxième phase, des experts ont élaboré des lignes directrices pour un projet de loi, sur la base des recommandations issues de ces débats, ainsi qu'une proposition de code déontologique en la matière. Deux rencontres internationales se sont également tenues.

Une grande conférence de presse a été organisée en 2012 pour présenter les propositions. Les OSC marocaines ont également été actives au sein du Forum mondial des médias libres. De plus, une radio web associative -communautaire a été lancée, de façon pilote, dans plusieurs régions .

Les premiers signes de succès de ce plaidoyer sont apparus en 2012. En effet, suite à une rencontre avec la société civile, la Haute Autorité de la Communication Audiovisuelle (HACA) s'est déclarée prête à accompagner le projet.

En 2013, un colloque a été organisé auquel ont participé des représentants de la HACA, du ministère de la Communication et du Conseil National des Droits de l'Homme (CNDH), ainsi que des partenaires dans la région Maghreb-Machreq.

Le Ministre de la Communication s'est déclaré prêt à travailler sur le projet ; la HACA est revenue sur le cadre juridique et le CNDH a exprimé son soutien. Un débat parlementaire a aussi eu lieu, au sein de la Commission de justice, de législation et des droits de l'Homme. Une réforme de la loi régissant la communication audiovisuelle est aujourd'hui attendue.

## FICHE 5.

### Elaboration d'une stratégie

## Etape 3. Analyse du pouvoir

L'analyse du pouvoir doit aboutir à cibler les bonnes personnes au bon moment. Elle comprend deux éléments fondamentaux : l'analyse des parties-prenantes et la compréhension des processus de décision.

#### Questions clés

#### Analyse du pouvoir

Votre analyse doit, dans la mesure du possible, répondre aux questions suivantes :

##### Les parties-prenantes

- Quels sont les **acteurs** en présence, qui ont quelque chose à gagner ou à perdre du changement que vous préconisez ?
- Quelles sont leurs **attitudes** et motivations vis-à-vis de votre position ?
- Quelle est leur **influence** sur la question ? Et qui peut avoir une influence sur eux ?

##### Les processus de décision

- Quelles sont les **structures** ou les **institutions** entrant dans le processus décisionnel, de manière formelle ou informelle ?
- Comment les différents acteurs en présence interviennent-ils dans ce processus décisionnel ?
- Quel est le **calendrier** de ce processus, dans lequel vous devrez apporter des contributions ou réaliser votre travail d'influence ?

A noter néanmoins que les parties-prenantes à un problème sont généralement nombreuses et que vous ne pourrez pas connaître avec exactitude les positions de chacune avant de lancer votre initiative de plaidoyer. De la même façon, les processus de décision sont généralement longs et complexes, intégrant des étapes officielles et d'autres plus officieuses, parfois plus importantes dans la prise de décision finale. Par ailleurs, la mise à l'agenda politique d'une question spécifique et la prise de décision peut relever d'un processus chaotique ou du moins non linéaire, qui rend difficile la compréhension fine des processus à influencer.

L'essentiel est d'avoir une première vision de la réalité et de l'affiner progressivement, à mesure que vous menez votre travail de plaidoyer. Les rendez-vous et contacts que vous développerez dans votre travail vous permettront d'améliorer votre compréhension des positions des différentes parties prenantes, les relations de pouvoirs et les processus de prise de décision. Il est donc crucial que votre analyse soit dynamique.

## LE PROCESSUS D'ELABORATION D'UNE LOI AU MAROC

La Constitution marocaine prévoit que l'initiative législative peut être à l'origine du Roi (Dahirs royaux), du Gouvernement (projets de loi à l'initiative des ministères), du Parlement (propositions de loi à l'initiative des groupes parlementaire) et du peuple (le droit à l'initiative législative populaire est reconnu par la Constitution de 2011 mais reste à définir précisément). De nombreuses institutions sont ensuite impliquées dans le processus, jusqu'à la promulgation de la loi finale :

### Le Secrétariat Général du Gouvernement (SGG) (intervention en amont)

- Il coordonne la préparation des projets de lois et de règlements émanant des différents ministères.
- Il vérifie sa conformité avec les dispositions constitutionnelles et sa compatibilité avec les textes législatifs et réglementaires en vigueur ainsi que sa traduction en langue française.

### Le Conseil du Gouvernement

- Présidé par le Chef du Gouvernement, il délibère notamment de la politique générale de l'État avant sa présentation en Conseil des ministres, des politiques publiques et des politiques sectorielles, des questions d'actualité liées aux droits de l'Homme et à l'ordre public, des projets de loi dont le projet de loi de finances, des décrets-lois, des conventions internationales avant leur soumission au Conseil des ministres, etc.
- Le Chef du Gouvernement informe le Roi des conclusions des délibérations du Conseil de Gouvernement. Dans les faits, 3 cas de figure sont distingués : i) le projet de loi est adopté *sans* amendement, ii) *avec* amendement, suite à la création et à la délibération d'une commission de travail mise en place, iii) il est ajourné

### Le Conseil des Ministres

- Présidé par le Roi, il délibère des orientations stratégiques de la politique de l'État, des projets de révision de la Constitution, des projets de lois organiques, des orientations générales du projet de loi de finances, de certains projets de loi-cadre, du projet de loi d'amnistie, des projets de textes relatifs au domaine militaire, etc.

### Le Ministère en charge des relations avec le Parlement et de la Société civile

- Le Ministère en charge des relations avec le Parlement et de la Société civile l'enregistre au sein de la Chambre des Représentants (1<sup>ère</sup> chambre) du Parlement ou au sein de la Chambre des Conseillers (2<sup>ème</sup> Chambre)

## FICHE 6.

Elaboration d'une stratégie

### Etape 4. Identifier ses cibles, ses partenaires et ses alliés

#### Questions clés

Définir ses cibles, ses partenaires et ses alliés

##### Les cibles

- Quels sont les acteurs qui ont le pouvoir de prendre les décisions concernant vos objectifs spécifiques (1<sup>er</sup> niveau) ?
- Qui peut les influencer (2<sup>ème</sup> niveau) ?

##### Les partenaires et les alliés

- Quelles organisations/acteurs ont un intérêt/objectif commun avec le vôtre ?
- Existe-t-il une coalition ou un groupe qui peut vous aider à atteindre vos objectifs ?
- Comment pouvez-vous mettre en place une coopération simple et efficace ?

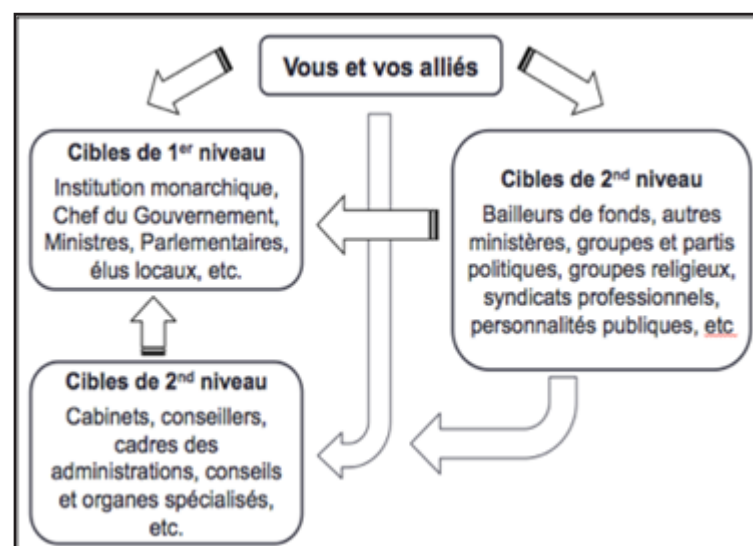
#### Déterminer vos cibles

Identifiez vos cibles de 1<sup>er</sup> et de 2<sup>nd</sup> niveau :

Les institutions, organes ou personnes, officiellement habilités à prendre les décisions au sujet de l'objet de notre plaidoyer, tels que le Parlement ou les Ministres, doivent être les cibles de « premier niveau » (ou « directes ») de votre plaidoyer.

Il est cependant fondamental de s'informer sur les institutions, organes ou personnes en charge de conseiller et d'aliéner les décisions de ces cibles ou ayant un pouvoir décisionnel informel afin de s'adresser également à eux. L'ensemble de ces institutions compose les cibles de « deuxième niveau ».

#### Exemple de cibles de premier et deuxième niveau au Maroc



### Ciblez de manière simultanée plusieurs institutions :

Il vous sera par ailleurs le plus souvent nécessaire d'articuler votre travail de plaidoyer auprès de plusieurs types de cibles qui doivent être visés de façon parallèle ou chronologique pour avoir un impact. Cela peut être par exemple le niveau local et national ou le niveau du Parlement et le niveau d'un Ministère.

### Ne négligez pas des « niveaux » d'acteurs :

Il est important de ne pas uniquement fixer son travail de plaidoyer sur les représentants de « haut niveau » (Ministres, Parlementaires) : la plupart des décisions sont prises, en effet, à un niveau plus bas dans l'organigramme et les positions des fonctionnaires peuvent changer moins vite que celles de certains Ministres. Ces personnes ou institutions sont généralement plus accessibles et peuvent avoir un impact important sur la décision finale. C'est par exemple le cas des services d'une administration en charge de l'écriture de la première mouture d'une loi ou d'un décret.

### Déterminer vos partenaires et vos alliés

Vos cibles sont bombardées par un grand nombre de messages et ne peuvent pas répondre à toutes les sollicitations, certaines étant d'ailleurs contradictoires. Il est donc essentiel de vous allier avec d'autres organisations, personnes ou institutions. Il peut s'agir de ceux avec qui vous êtes déjà en coalition formelle ou de ceux avec qui vous pouvez collaborer de manière ad hoc, ou encore d'autres que vous pouvez motiver à agir. Ils peuvent inclure d'autres organisations de la société civile : des organisations de développement, environnementales ou de défense des droits de l'homme, des organisations communautaires, des journalistes, des universitaires, des think-tanks ou des syndicats.

### Pesez les avantages et les risques du travail en partenariat

AVANTAGES	RISQUES
✓ avoir plus de poids, légitimité, crédibilité et donc d'impact	✓ la domination possible d'un partenaire sur la visibilité ou la prise de décision
✓ avoir une couverture territoriale et sectorielle élargie	✓ la perte de crédibilité si vos partenaires font défaut ou s'ils sont perçus comme partisan
✓ avoir davantage de ressources à disposition et donc entreprendre des actions de plus grande envergure	✓ l'instrumentalisation possible par un des partisans
✓ avoir un réseau de contacts et de soutien plus large	✓ le compromis parfois nécessaire et pouvant mener à la dissolution du message
✓ avoir des connaissances et une expertise plus larges	✓ la perte de réactivité pour agir ou réagir
✓ accroître la sphère de solidarité	✓ la responsabilité diluée des réussites (comme des échecs)
✓ être complémentaires et proposer des solutions sous des angles différents	✓ etc.
✓ etc.	

### Différenciez vos partenaires de vos alliés

- Les partenaires de votre plaidoyer sont les organisations ou individus desquels vous êtes le plus proche : vous allez élaborer et porter vos analyses et positionnements en commun, planifier et réaliser vos activités de plaidoyer ensemble ou au moins en grande partie.
- Vos alliés peuvent représenter un cercle élargi d'organisations ou de personnes, qui partagent une partie de vos objectifs ou ont des intérêts communs à un moment donné, sans pour autant que vous souhaitiez les inclure dans votre planification. Par exemple un bailleur de fonds ou un ministère particulier peut porter les mêmes positions que vous sur une partie de votre plaidoyer. Une direction voire un individu de ces institutions particulière peut également être un allié à un moment donné, vous transmettant de manière informelle des informations ou réalisant un travail de plaidoyer interne, par conviction personnelle ou du fait du mandat de sa direction.



# MODIFICATION DE LA LOI REGLEMENTANT LE DROIT D'ASSOCIATION EN 2002

## Modification de la loi réglementant le droit d'association en 2002

### Plaidoyer de l'Espace Associatif en coopération avec de nombreux acteurs

Cet exemple permet d'illustrer la pertinence de la construction d'alliances pour mener un plaidoyer efficace. Dans ce cas, le succès a notamment pu avoir lieu grâce à un maillage de nombreuses alliances complémentaires :

- Une coalition large et une mobilisation forte d'OSC partenaires ;
- Soutenue par un comité d'experts, comprenant des avocats et universitaires ;
- Des assises citoyennes au niveau régional ;
- Le soutien des médias ;
- Des alliances dans le secteur privé ;
- Le soutien de partis politiques et de parlementaires ;
- Des alliés au sein de l'ex-Ministère des Droits de l'Homme ;
- Une alliance avec des OSC travaillant au niveau euro-méditerranéen.

#### Contexte et descriptif

Une campagne a été lancée par le mouvement associatif au Maroc à la fin des années 90 pour une réforme de la loi sur les associations. Une large et forte mobilisation associative a été menée, tout d'abord dans le cadre d'un programme de réflexion à Rabat et Casablanca pour identifier les réformes nécessaires concernant le droit d'association. Ensuite, un séminaire de capitalisation a été organisé, à la suite duquel une lettre a été envoyée par une quarantaine d'associations au Premier Ministre de l'époque, suivi par une rencontre entre des représentants d'OSC et le Premier Ministre. Un mémorandum des OSC contenant des propositions, notamment pour une réforme de la loi sur les associations, a été préparé et présenté aux parlementaires, médias, au Premier Ministre et Ministre des Droits de l'Homme. Ce mémorandum a été alimenté par les contributions d'assises citoyennes au niveau régional, l'apport d'un comité d'experts constitué d'universitaires et avocats soutenant les OSC et le travail d'un comité de suivi issu d'une coalition d'OSC.

Le secteur privé a aussi été impliqué. Les médias ont relayé les demandes des OSC. Le ministère des Droits de l'Homme a préparé un texte de loi, débattu au Parlement et les Parlementaires ont repris un grand nombre d'amendements proposés par les OSC. En parallèle, le mouvement associatif marocain a participé à un plaidoyer sur la liberté d'association au niveau régional euro-méditerranéen, coordonnée par l'OSC régionale, le Réseau Euro-Méditerranéen des Droits de l'Homme.

Ce travail collectif des OSC, avec des alliances larges, a mené à l'adoption en 2002 d'une réforme de la loi, comprenant des avancées en matière de liberté d'association. Le plaidoyer continue aujourd'hui sur certains aspects de la loi et de sa mise en application.

## FICHE 7.

### Elaboration d'une stratégie

### Etape 5. Construire ses messages

#### Questions clés

#### Elaborer votre message

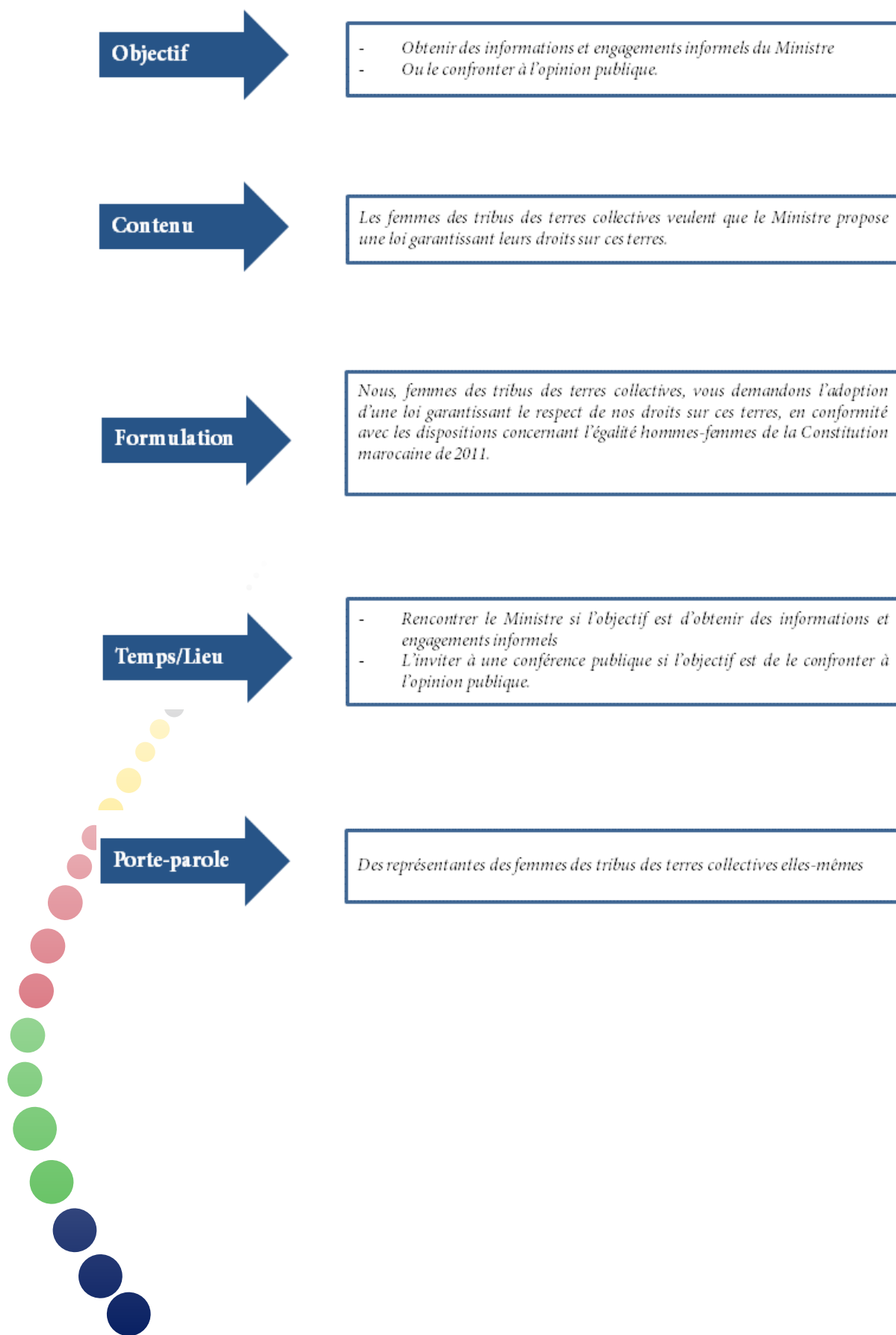
- Il doit être orienté sur l'action: que lui demandez-vous concrètement ?
- Il doit être clair, simple, et approprié à votre cible. En schématisant, vous ne développerez pas les mêmes messages selon que vous vous adressez à :

Conseiller technique	Responsable politique
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherche des informations techniques (briefing/rapport)</li> <li>• Besoin d'arguments sur la faisabilité d'une proposition, son coût</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherche des info politiques</li> <li>• Besoin d'arguments convaincants politiquement: effet d'annonce, visibilité, effets mesurables...</li> </ul>

#### Critères d'élaboration de votre message

- **L'objectif** : définissez ce que vous souhaitez obtenir concrètement de votre cible, ce qui vous fait avancer vers votre objectif de plaidoyer ?
- **Le contenu** : limitez aux points essentiels, identifiez les arguments pouvant convaincre votre cible et indiquez clairement ce que vous voudriez qu'elle fasse.
- La **formulation**: formez des phrases courtes et claires, évitez le langage technique (sauf si votre interlocuteur est un expert du sujet), faites des propositions positives.
- Le **moment** et le **lieu** : déterminez le moment où le message sera communiqué de façon stratégique pour toucher le public-cible, en fonction de l'actualité sociale ou du calendrier politique national ou international.
- Les **porte-parole(s)** : choisir le(s) plus crédible(s), porteur(s) pour la cible : un collectif rassemblant de nombreuses associations ? Une personnalité populaire au Maroc ?

## Illustration de la construction d'un message



## LE RESPECT DES DROITS DES FEMMES APPARTENANT AUX TRIBUS DES TERRES COLLECTIVES AU MAROC

### Plaidoyer mené par les femmes concernées avec le soutien de l'Association Démocratique des Femmes du Maroc et autres associations

Cette campagne est particulièrement intéressante pour illustrer l'importance consacrée à la formulation du message, à son porteur et à sa cible. Dans ce cas, plusieurs éléments :

1. Les principales porte-paroles de la cause sont les femmes concernées ;
2. Les messages et slogans ont été élaborés par les femmes concernées et diffusés en arabe dialectal marocain ;
3. Les messages ont été formulés de manière à toucher les décideurs politiques concernés au niveau national et local, mais également à rallier l'opinion publique à sa cause ;
4. Le contenu du message, sa formulation, sa forme, le temps et lieu, ainsi que les porte-paroles ont été choisis de manière à obtenir une médiatisation importante, notamment sur les chaînes de télévision, qui sont un vecteur incontournable pour atteindre très largement l'opinion publique au Maroc.

Le processus de privatisation et vente des terres collectives s'est accéléré ces dernières années au Maroc, menant à la paupérisation de centaines de milliers de femmes et jeunes filles marocaines, qui ne sont pas considérées comme des ayants-droit et sont exclues des dédommagements. À partir de 2006, des groupes de femmes se sont constitués dans plusieurs régions pour revendiquer leur droit au dédommagement, sans succès. En 2007, elles ont demandé soutien à des organisations de défense des droits des femmes, tout en continuant à porter directement leur cause.

La stratégie a consisté à :

- Former et renforcer les capacités des femmes soulaliyates (c'est-à-dire des tribus) à porter elles-mêmes leur cause, à travers notamment le renforcement de leurs capacités et connaissances : formations en leadership, communication, renforcement de la connaissance des rouages législatifs, réglementaires et administratifs. D'autre part, en les amenant à formuler clairement et solidairement leurs demandes, en établissant des priorités et formulant elles-mêmes leurs slogans ;
- Mener une campagne globale grâce aux actions organisées et coordonnées des femmes au niveau national et régional sur tout le territoire marocain ;
- Alerter et rallier l'opinion publique à la cause, notamment via les médias ;
- Interpeller et rallier les pouvoirs publics ;
- Mener des actions en justice ;
- Mettre en place une coalition de soutien d'OSC ;
- Alerter au niveau international.

Après plusieurs années de mobilisation et de plaidoyer, les femmes soulaliyates, accompagnées et soutenues par l'ADFM, entre autres, ont obtenu du Ministère de l'Intérieur la promulgation de 3 circulaires à ce sujet. La dernière datant du 30 mars 2012, reconnaît aux femmes les mêmes droits et titres que les hommes en tant qu'ayants-droit. Plusieurs groupes parlementaires ont également déposé une proposition de loi sur cette question et depuis mars 2014, le Ministère de l'intérieur a lancé un débat national, dans cinq régions à travers le Maroc, sur la problématique globale des terres collectives.

Le travail de plaidoyer se poursuit aujourd'hui pour la mise en œuvre stricte et juste de la circulaire, ainsi que pour l'adoption d'une loi consacrant la reconnaissance des femmes comme ayants-droit, en conformité avec les dispositions de la Constitution de 2011 concernant l'égalité hommes-femmes.

## FICHE 8.

Elaboration d'une stratégie

### Etape 6. Définir ses tactiques et ses modes d'action

#### Questions clés

#### Définir ses tactiques

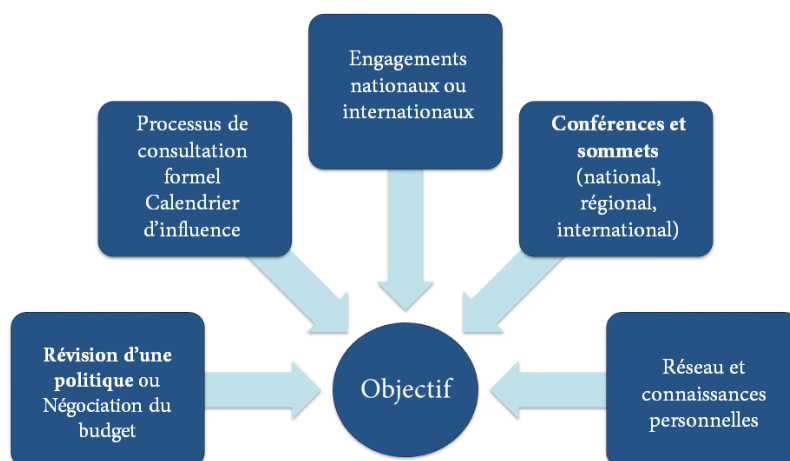
Quelles *tactiques* allez-vous mettre en œuvre pour convaincre vos cibles?

- *Discréditer le discours de vos contradicteurs?*
- *Dénoncer les agissements de vos opposants ?*
- *Proposer des solutions alternatives aux décideurs ?*

#### Identifier les opportunités, les lieux et les temps de votre plaidoyer

La recherche des « opportunités de changement » est essentielle à votre stratégie de plaidoyer. Il s'agit d'ancrer votre travail d'influence dans l'agenda politique local, national ou international.

#### La recherche des opportunités de changement



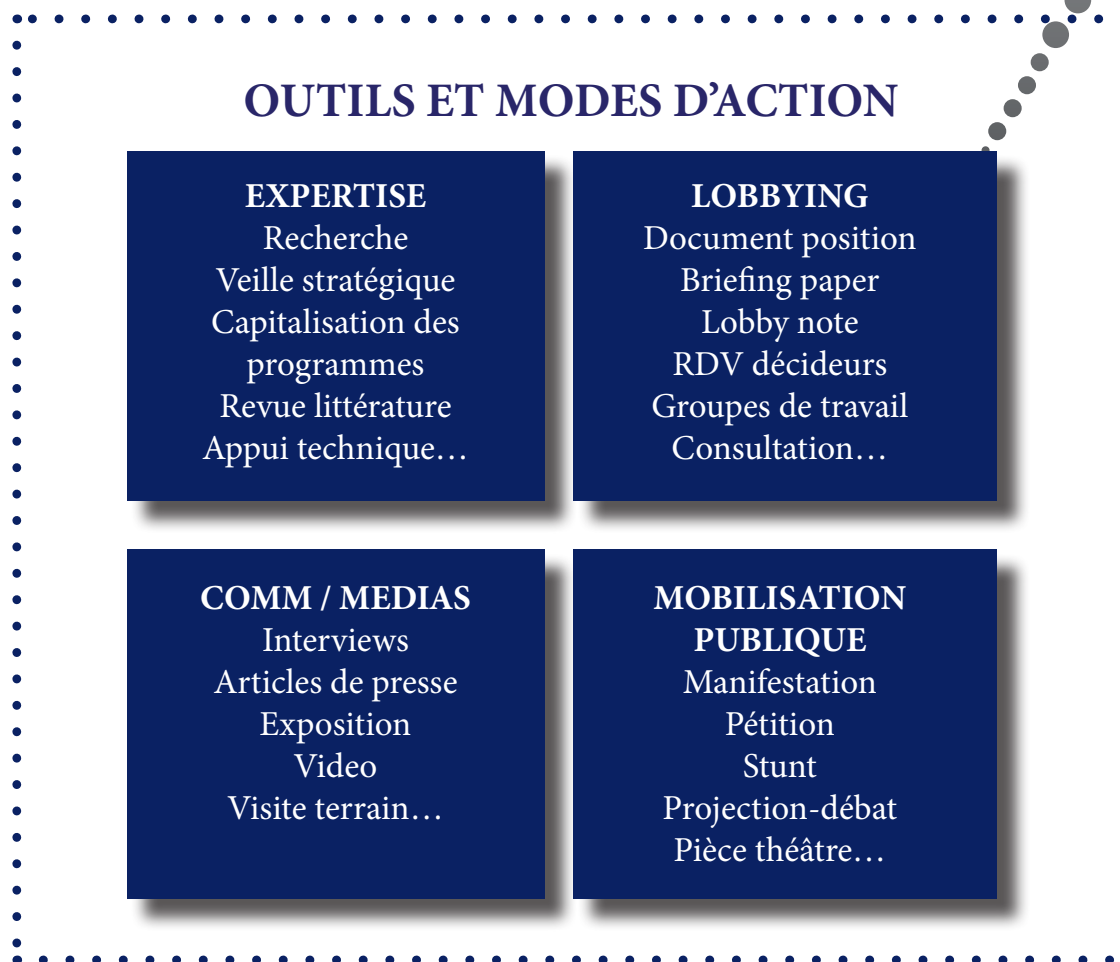
Ces opportunités peuvent être de différents ordres, par exemple le démarrage d'un processus politique, l'attention des médias sur un sujet donné, une initiative internationale, l'engagement d'acteurs influents pour une cause, etc.

#### Utiliser stratégiquement les différents modes d'action

Le plaidoyer n'est pas nécessairement synonyme de confrontation. Au contraire, pour influencer, modifier, créer, abroger une politique ou une pratique, une organisation va également tenter de négocier avec les décideurs, de proposer des solutions alternatives et faire du lobbying dans les coulisses. En fonction des acteurs et des événements, elle va donc alternativement dénoncer des situations, contester des décisions et chercher à se mettre dans une position de co-construction pour faire avancer ses propositions.

A cette fin, il est essentiel de réfléchir à la complémentarité et à l'utilisation stratégique des différents modes d'action. En schématisant, il est possible de décrire les objectifs des différents modes d'action :

- L'expertise : l'objectif est de fournir des connaissances et des éléments de preuve pour soutenir vos positions. C'est ce qui va conférer la légitimité de vos messages et vous permettre de construire un argumentaire
- Le lobbying : il représente l'ensemble des relations directes que vous pourrez avoir avec un décideur. L'objectif est d'influencer le résultat d'une négociation, de convaincre vos interlocuteurs mais également d'obtenir des informations
- Le travail médiatique : il permet de sensibiliser et d'informer sur vos positions, mais aussi d'influencer directement les décideurs et de renforcer votre crédibilité
- La mobilisation du public : elle a pour objectif de créer un soutien envers vos positions et vos demandes en utilisant le pouvoir collectif du citoyen en tant que consommateur ou qu'électeur



## PLAIDOYER POUR LE SOUTIEN DU MAROC A LA RESOLUTION DES NATIONS UNIES POUR UN MORATOIRE SUR L'APPLICATION DE LA PEINE DE MORT

### Campagne lancée par la Coalition marocaine contre la peine de mort

Le 8 octobre 2014, la Coalition marocaine contre la peine de mort, le Réseau des Avocats contre la peine de mort et le Réseau des Parlementaires contre la peine de mort au Maroc ont lancé une campagne appelant le Maroc à voter en faveur d'une résolution concernant l'instauration d'un moratoire universel sur l'application de la peine de mort, résolution qui était proposée au vote de l'Assemblée Générale des Nations Unies (AGNU) en décembre 2014. C'est la 5ème fois qu'une telle résolution est proposée ; le Maroc s'est abstenu lors du dernier vote en 2012, malgré le fait que le Royaume pratique, depuis 1993, un moratoire de fait.

La campagne pour le moratoire est particulièrement intéressante pour illustrer l'articulation des différentes activités et l'utilisation stratégique des outils de plaidoyer :

- des moments et des actions publiques : communiqué et conférence de presse, sit-in annuel
- des moments et activités de lobbying, qui ne sont pas rendus publics (au moins dans un premier temps), comme la transmission d'un mémorandum au Chef du Gouvernement, la sollicitation d'un RDV avec le Ministère des Affaires étrangères, etc.
- la décision de réaliser une mission d'enquête en amont de la campagne dans les « couloirs de la mort » de plusieurs établissements pénitenciers marocains en février 2013, afin d'apporter les éléments d'analyse et d'expertise nécessaires à la fois à la définition des objectifs spécifiques et à l'appui du travail de plaidoyer<sup>1</sup>.
- la réflexion sur les opportunités qui permettent de communiquer, notamment la décision de communiquer plus tard sur le mémorandum transmis au Chef de l'État, pour garder une occasion de créer l'actualité sur ce sujet.
- Une mission de lobbying au siège de l'ONU à New York, où une réunion avec l'Ambassadeur du Maroc sur place a été tenue pour lui présenter l'argumentaire de cette campagne et tenter de le convaincre pour noter positivement le moratoire.

<sup>1</sup> <http://www.tudert.ma/fr/bibliotheque/ressources/item/85-missions-denquetes>

## FICHE 9.

### Outils et actions de plaidoyer Expertise

	RECHERCHE - CAPITALISATION	VEILLE STRATÉGIQUE
OBJECTIF	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer une expertise sur un problème, mettre en évidence les contraintes et problèmes rencontrés, les bonnes et mauvaises pratiques et les solutions préconisées.</li> <li>• Ces éléments peuvent être basés sur votre expérience de terrain, sur des recherches ou des études techniques.</li> <li>• Elle permet de renforcer votre légitimité et de formuler vos positionnements.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'objectif est d'obtenir des informations ou de rester informé sur les derniers développements techniques et politiques concernant le sujet que vous suivez.</li> <li>• Elle devrait vous aider à comprendre le processus de prise de décision, à identifier les dates et événements clés, les alliés et opposants, les cibles les plus pertinentes.</li> </ul>
FORME	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publication d'un rapport de plaidoyer.</li> <li>• Organisation d'un atelier de restitution.</li> <li>• Organisation d'une visite de terrain, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lecture de documents officiels: politiques, budgets, stratégies d'intervention, rapports d'évaluation.</li> <li>• Bulletins d'information, listes de diffusion, réseaux sociaux, revues de presse, etc.</li> <li>• Networking et rendez-vous avec les décideurs.</li> </ul>
FACTEURS SUCCÈS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Être planifiée et menée en amont des autres activités de plaidoyer</li> <li>• Cibler un ou des décideurs politiques ou un processus spécifique de décision (sommet, négociations), et permettre de formuler des recommandations politiques</li> <li>• Être largement diffusée, à travers différents canaux et sous différents formats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une des clés est d'identifier les acteurs et organismes qui détiennent l'information ou dont l'objectif est de résumer et de rassembler les informations disponibles sur un thème.</li> <li>• Effectuez ce travail pendant toute la durée de votre projet de plaidoyer, pour affiner votre analyse.</li> <li>• Partagez vos informations avec d'autres, ils partageront d'autant plus avec vous !</li> </ul>
LIMITES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les délais de réalisation peuvent être difficiles à concilier avec les calendriers politiques.</li> <li>• Il est parfois difficile de transformer des réalités complexes en messages politiques.</li> <li>• Malgré les justifications opérationnelles ou techniques que vous pourrez amener, la prise de décision peut s'appuyer sur d'autres facteurs plus politiques ou financiers.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Souvent, la difficulté n'est pas tant l'accès à l'information que son traitement et sa hiérarchisation ou son partage avec les bonnes personnes.</li> <li>• L'accès à l'information dépend cependant du degré de transparence et d'ouverture des décideurs qui la détiennent.</li> </ul>



## FICHE 10.

### Outils et actions de plaidoyer Lobbying

	DOCUMENT DE POSITION	RDV DÉCIDEURS
OBJECTIF	<ul style="list-style-type: none"> <li>Présenter succinctement la position défendue par votre organisation et les demandes, recommandations ou propositions de changement que vous portez.</li> <li>C'est la base de votre travail de plaidoyer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Convaincre les décideurs de soutenir votre position ou tenter d'influencer le résultat d'un processus de prise de décision.</li> <li>Informers les décideurs de vos positions ou activités.</li> <li>Obtenir des informations sur un processus de décision ou sur la position d'un acteur.</li> </ul>
FORME	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il doit être court, clair et précis.</li> <li>Il est basé sur votre expertise et peut renvoyer à un travail de recherche plus conséquent.</li> <li>Il comprend des recommandations spécifiques et se rapporte à un événement ou à un processus décisionnel ciblé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il s'agit en général d'une démarche officielle.</li> <li>Vous pouvez l'organiser seul ou avec un groupe d'ONG.</li> </ul>
FACTEURS SUCCÈS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il doit être largement distribué : en externe (décideurs, partenaires, médias) et en interne : base des prises de parole de votre organisation/coalition.</li> <li>Lors de sa diffusion aux décideurs, il est important d'y adjoindre une demande de rendez-vous pour discuter votre position, et d'effectuer un travail de suivi afin d'assurer l'engagement des parties prenantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Préparez bien votre argumentaire et votre attitude : vous n'aurez pas nécessairement la chance de rencontrer ces personnes une 2<sup>nd</sup>e fois !</li> <li>Il s'agit d'une négociation, voire d'une démarche de co-construction avec les parties prenantes et non d'une confrontation (vos interlocuteurs ne vous recevront plus !)</li> <li>Assurez le suivi de la relation avec le décideur rencontré.</li> </ul>
LIMITES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bien que ce document soit un élément essentiel de votre plaidoyer, il ne peut faire la différence à lui seul.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le résultat conduit à un compromis, qui ne reflète pas nécessairement la position de votre organisation.</li> <li>Il peut être difficile de rencontrer les personnes décisionnaires en fonction du degré d'ouverture des décideurs.</li> </ul>

## FICHE 11.

### Outils et actions de plaidoyer Travail médiatique

	COMMUNIQUÉ DE PRESSE	CONFÉRENCE DE PRESSE
OBJECTIF	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réagir à un événement ou à un discours, informer sur le lancement d'un rapport, influencer la position d'un acteur.</li> <li>Mais l'objectif est toujours d'obtenir une interview ou d'être cité par la presse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Porter un sujet peu couvert par l'actualité, lancer une campagne, etc.</li> <li>Interagir avec les journalistes (voire les sensibiliser s'ils ne sont pas spécialistes du sujet).</li> </ul>
FORME	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ne dépasse pas une page et est constitué d'une partie analytique, expliquant le contexte et le problème dénoncé et de quelques citations pouvant être reprises par les journalistes.</li> <li>Il doit démontrer l'expertise de votre organisation et encourager les journalistes à vous interviewer en tant que spécialiste.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>D'une longueur comprise entre une demi-heure et une heure, elle doit permettre d'aborder un sujet sous ses différents angles.</li> <li>Elle s'accompagne d'un dossier de presse constitué de quelques pages, qui offre différents angles d'analyse et présente des chiffres clés et des témoignages.</li> </ul>
FACTEURS SUCCÈS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le contenu doit être suffisamment incisif pour susciter leur intérêt et pour qu'ils vous contactent. Si vous n'avez pas suffisamment de matière, limitez-vous à des « lignes réactives ».</li> <li>La réactivité est l'élément clé: s'il arrive après ceux de dix autres organisations ou qu'il est diffusé après la fermeture des rédactions, il ne sera pas repris dans la presse !</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pensez à bien répartir les thématiques entre les intervenants.</li> <li>Gardez du temps pour les questions et les interviews.</li> <li>Pensez à inclure des témoignages et si possible invitez des bénéficiaires (ou des victimes) à s'exprimer directement.</li> <li>L'intervenant doit maîtriser son sujet pour répondre à des questions précises et techniques des journalistes.</li> </ul>
LIMITES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le processus de validation interne est son pire ennemi !</li> <li>Trop succinct pour lancer un sujet qui ne fait pas l'actualité.</li> <li>Vos messages peuvent ne pas intéresser les médias : des sessions de sensibilisation peuvent être préférables.</li> <li>Dans certains pays/contextes les médias peuvent manquer de professionnalisme ou d'impartialité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bien que le lien avec l'actualité puisse être moins direct, il est difficile de s'en déconnecter.</li> <li>L'organisation de cet événement peut demander une certaine logistique et un budget (location de salle).</li> </ul>

## FICHE 12.

### Outils et actions de plaidoyer Mobilisation

	PÉTITION	ANIMATION DE RUE
OBJECTIF	<ul style="list-style-type: none"> <li>Représente la face « grand public » de votre travail de plaidoyer.</li> <li>Elle a plusieurs objectifs : Sensibiliser le public, créer un soutien en faveur de vos revendications.</li> <li>Elle se distingue de la sensibilisation car elle propose au public une action à mettre en œuvre pour faire pression sur les décideurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibiliser le public à la question portée par votre organisation.</li> <li>Mobiliser les journalistes et de créer le «buzz» autour d'un événement, l'objectif étant d'avoir des photos dans les journaux, illustrant un article ou une interview sur le sujet.</li> </ul>
FORME	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elle comprend une partie informative (expliquant pourquoi il est important de se mobiliser), une partie plus revendicative (explicitant les solutions proposées) et une action spécifique proposée au public : généralement la signature.</li> <li>Elle peut être diffusée par des cartes postales, des pétitions papier, des SMS, etc. De nombreux outils en ligne peuvent s'avérer efficaces et simples pour sa diffusion, tout comme les réseaux sociaux.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sa forme peut être très diverse en fonction des objectifs, du sujet, de l'angle choisi, de son caractère statique ou dynamique.</li> <li>Proches des happening ou des performances artistiques, elles ont, en plus, l'objectif de dénoncer une situation.</li> </ul>
FACTEURS SUCCÈS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mobilisez le public autour d'un événement (sommet international, élections), ciblez un décideur précis, collez à l'actualité, évitez les sujets trop techniques, utilisez des témoignages, etc.</li> <li>Réfléchissez à la stratégie de diffusion avant sa réalisation.</li> <li>N'oubliez pas de prévoir la remise des signatures aux décideurs ciblés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'action doit illustrer visuellement la situation que vous dénoncez.</li> <li>Liez son organisation à un événement (sommet, visite d'un membre du gouvernement) ou à des journées internationales.</li> <li>Prenez des photos ou des vidéos (de qualité !) que vous enverrez aux journalistes qui ne se sont pas déplacés.</li> </ul>
LIMITES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sans un niveau minimum de signataires, il est peu probable que cet outil ait un impact à lui seul.</li> <li>La rédaction de l'argumentaire et la création de l'outil peuvent être consommateurs de temps et demander un budget spécifique se (par exemple si il est imprimé).</li> <li>La multiplication des initiatives de ce type peut démobiliser le public qui ne voit pas forcément l'impact de leur engagement à travers leur signature.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elle peut nécessiter des ressources financières et humaines pour mettre en scène la problématique que vous dénoncez, sans garantie de mobiliser le public ou les médias.</li> <li>Il est généralement nécessaire de demander des autorisations pour organiser ces actions sur la voie publique, qui peuvent être refusées.</li> </ul>

# FICHE 13.

## Elaborer un plan d'action

**Notions clés**

**Éléments essentiels d'un plan d'action**

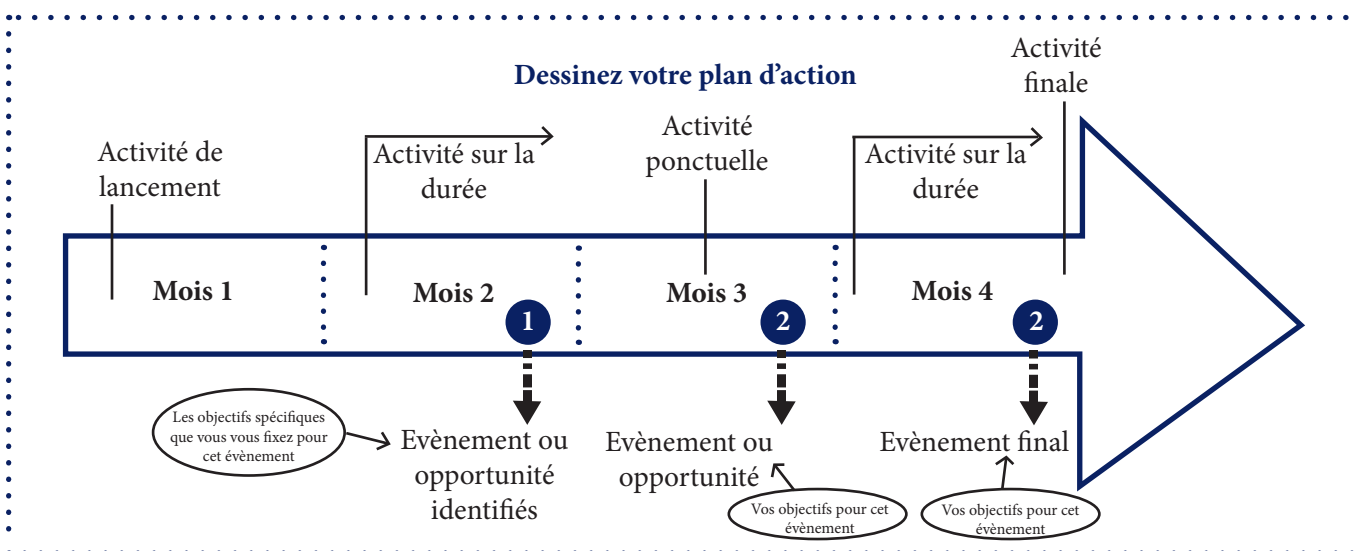
Votre plan d'action peut prendre différentes formes, mais il doit d'une manière ou d'une autre inclure les éléments suivants :

- Les activités que vous souhaitez mettre en œuvre ;
- Les ressources (humaines, matérielles et financières) que vous et vos partenaires allez mobiliser ;
- Les personnes responsables des différentes activités ;
- Le calendrier de réalisation ;
- Le suivi et l'évaluation que vous pensez réaliser suite à chaque action

### Identifiez les événements et définir pour chacun vos objectifs d'influence

La planification de votre plaidoyer doit s'articuler autour des événements et des opportunités du processus politique que vous avez identifiés dans votre stratégie de plaidoyer. Il s'agit, pour chacun, de définir ce que vous attendez en particulier de cet événement qui vous ferait progresser vers votre objectif de plaidoyer. Souhaitez-vous par exemple que les conclusions d'une réunion ministérielle mentionnent un point particulier ? Qu'un acteur jusqu'ici absent du processus de décision soit impliqué dans les discussions ? Que des Parlementaires déposent un amendement qui reprenne vos positions ? Qu'un acteur prenne une position spécifique lors d'un sommet ?

C'est en fonction de ces « sous-objectifs » que vous allez pouvoir définir les activités les plus susceptibles d'influencer les décideurs et d'obtenir le résultat que vous souhaitez.



### Définissez les outils et les activités à mettre en œuvre

Les outils et activités de plaidoyer ne sont pas interchangeables. Il est nécessaire de réfléchir au choix des activités et des outils que vous allez mettre en place en fonction :

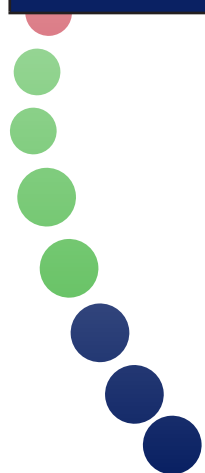
- De l'objectif de chacun des outils mobilisables, à ses forces et à ses faiblesses (comme cela est décrit dans le tableau présenté dans la fiche 3 de ce guide)
- Du potentiel d'influence des cibles à travers l'une ou l'autre des activités. Par exemple un Parlementaire sera potentiellement plus sensible à une mobilisation du public, étant lui-même élu, qu'un représentant d'une administration. Certains hommes politiques peuvent par ailleurs être particulièrement sensibles à leur image médiatique et réagir fortement si vous les interpellez dans les médias.

### Définissez les ressources et les personnes en charge

À partir du travail que vous aurez fait pour déterminer les activités que vous souhaitez mettre en place pour atteindre vos objectifs sur un événement donné, vous pouvez réfléchir concrètement aux éléments précis de votre plan d'action, en s'aidant d'un tableau récapitulatif.

Le tableau ci-dessous permet par exemple de récapituler l'ensemble des éléments et de déterminer la faisabilité des activités imaginées aux vues des ressources disponibles (ou inversement de réfléchir aux ressources que vous devriez rechercher pour mettre en œuvre votre plan d'action).

	Ressources	Personnes responsables	Calendrier & Dates limites	Suivi des activités	Évaluation des activités
Activités					
Activités					
Activités					



## FICHE 14.

### Suivi et évaluation du plaidoyer

Le suivi et l'évaluation vous permettent de constater si votre objectif a été atteint totalement ou en partie, d'identifier ce qui a eu un impact et conduit au changement ou ce qui n'a pas marché, d'apprendre et adapter votre stratégie et plan d'action, si nécessaire. Si vous avez atteint le résultat poursuivi, cela vous aidera à avancer vers un autre objectif lié à la même thématique.

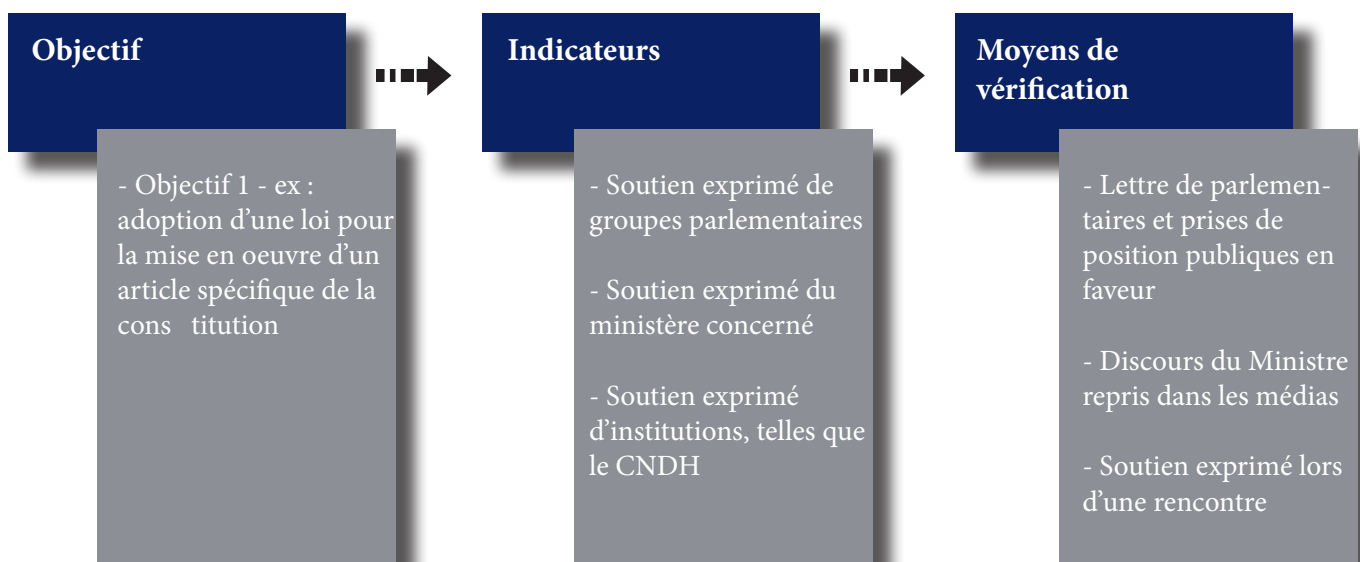
#### Comment procéder au suivi et à l'évaluation ?

Vous pouvez procéder à l'évaluation :

1. A l'aide d'indicateurs vous permettant de mesurer si vous avez atteint votre objectif en totalité ou partie ;
2. En choisissant des personnes qui recueilleront l'information et procéderont à l'évaluation ;
3. En prévoyant un moment et du temps pour le suivi et l'évaluation dans le Plan d'action.

#### Différenciez :

- Les indicateurs, qui sont les éléments que vous mesurez et qui correspondent le mieux au changement visé par l'objectif.
- Les moyens de vérification, qui sont les sources d'information permettant de mesurer.



# POUR ALLER PLUS LOIN

Les quelques liens proposés ci-dessous vers d'autres guides de plaidoyer existant ou d'autres manuels de formateurs le sont à titre indicatif, pour vous donner des premières idées pour aller plus loin. La liste n'est pas exhaustive.

## D'autres guides de plaidoyer au Maroc

*L'association Tamnia*

*Manuel pour l'élaboration et la mise en œuvre d'une Stratégie de Plaidoyer*

<http://www.tanmia.ma/manuel-pour-lelaboration-et-la-mise-en-oeuvre-dune-strategie-de-plaidoyer-2/>

*Le Groupe antiraciste d'accompagnement et de défense des étrangers et migrants (GADEM)*

*Petit guide de plaidoyer pour la défense des droits des migrants, réfugiés et demandeurs d'asile*

<http://www.gadem-asso.org/PETIT-GUIDE-DE-PLAIDOYER-pour-la>

*Le Réseau Euro-Méditerranéen des droits de l'homme (REMDH) :*

*Le Plaidoyer des Droits de l'Homme dans les Relations Maroc-UE*

<http://www.euromedrights.org/fra/2010/01/06/le-plaidoyer-des-droits-de-lhomme-dans-les-relations-marocue-octobre-2009/>

*Promouvoir les droits de l'Homme en Afrique du Nord et au Moyen-Orient : Décrypter le labyrinthe institutionnel de l'UE et ses relations avec ses voisins du sud* <http://www.euromedrights.org/fra/2013/01/15/guide-de-formation-et-kit-du-remdh-sur-le-plaidoyer-europeen/>

## Quelques éléments sur les institutions et programmes marocains utiles à un travail de plaidoyer

*Le Programme e-gouvernement du Maroc*

Ce programme a pour vocation une meilleure participation du public au processus de décision publique via les NTIC. Le site internet donne accès notamment au site Fikra, lancé le 25 Février 2011, qui propose des espaces de discussions et d'échanges pour l'amélioration de l'Administration.

<http://www.egov.ma/fr/eparticipation>

*Le Secrétariat Général du Gouvernement (SGG)*

Ce site permet de consulter les avant-projets des textes de lois et décrets

<http://www.sgg.gov.ma/Projetsdetexteslegislatifsetreglementaires.aspx>

Pour certains d'entre eux, il permet d'accéder à la fonction commentaires et préconisation de recommandations et de consulter le statut (retenue/ non retenue) des suggestions déposées :

<http://www.sgg.gov.ma/L%C3%A9gislation/ListeAvantprojets.aspx>

*Le budget citoyen*

Réalisé et publié par le Ministère de l'Économie et des Finances, il est considéré comme un document simplifié de la Loi de Finances. Il résume les principaux chiffres figurant dans cette Loi, à travers lesquels le citoyen peut déterminer la façon dont les dépenses sont réparties pour financer les services publics, ainsi que les recettes provenant de diverses sources.

<http://www.finances.gov.ma/fr/Pages/Budget-citoyen.aspx?m=Loi%20de%20finances%20et%20Budget>

### *Le Portail national des collectivités territoriales*

Dépendant du Ministère de l'intérieur, ce portail donne, entre autre, des informations sur le processus de régionalisation, son agenda et ses actualités.

<http://www.pncl.gov.ma/fr/Pages/default.aspx>

### *Le Parlement Marocain*

La nouvelle configuration du site du parlement donne accès à l'état des discussions et du vote des différentes propositions et projets de loi. Il donne accès également aux rapports des commissions.

<http://www.chambrerepresentants.ma/fr>

### *La Cour des comptes*

La Cour des comptes a une mission d'assistance au Gouvernement et au Parlement (précisions, contrôle de gestion, évaluation de projets publics d'organisme soumis à son contrôle).

<http://www.courdescomptes.ma/fr/Page-48/assistance-au-parlement-et-au-gouvernement>

### *Le Conseil National des Droits de l'Homme (CNDH)*

Instance nationale de promotion des Droits de l'Homme (catégorie A critère de Paris), le site du CNDH permet l'accès à des recommandations et des avis formulés par cette instance constitutionnelle.

<http://www.cndh.org.ma/fr/>

Il a par exemple récemment publié une étude sur le mouvement des droits humains des femmes au Maroc : <http://www.cndh.org.ma/fr/etudes/le-mouvement-des-droits-humains-des-femmes-au-maroc>

### *Le Conseil Économique et Social (CES)*

Instance constitutionnelle ayant des prérogatives consultatives auprès du Gouvernement, de la Chambre des représentants et de la Chambre des Conseillers.

<http://www.egov.ma/fr/eparticipation>

### *Le Médiateur*

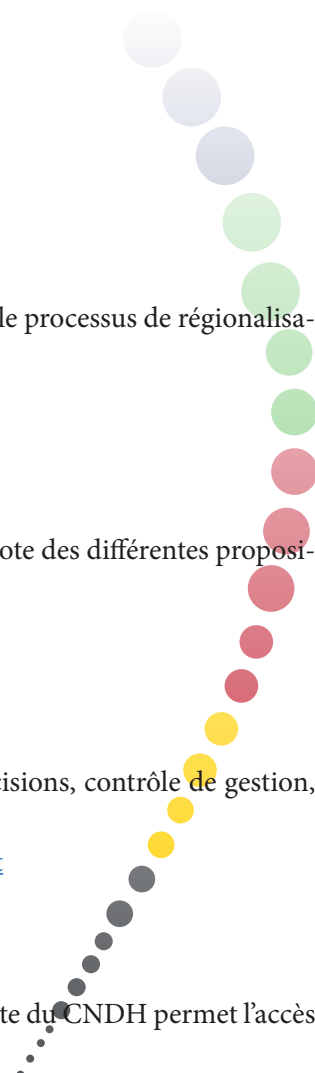
L'Institution du Médiateur peut, spontanément, engager la procédure d'examen des agissements de l'Administration contraires à la loi et incompatibles avec la Justice et l'Équité.

<http://www.mediateur.ma/index.php/fr/auto-saisine-du-mediateur>

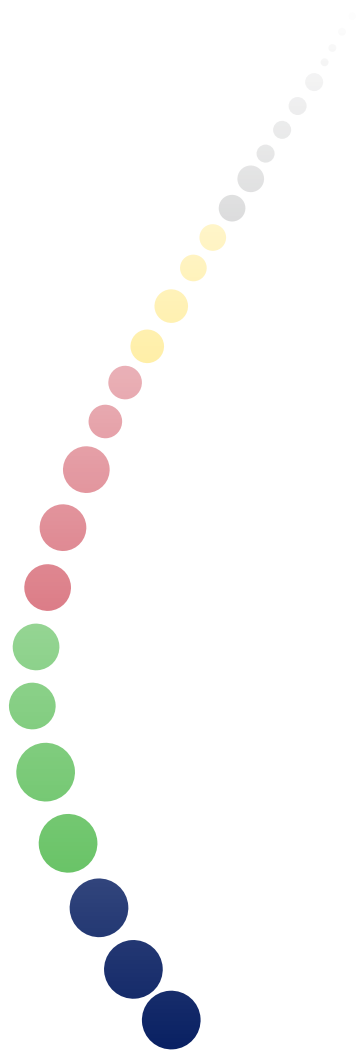
### *L'Instance Centrale de Prévention de la Corruption (ICPC)*

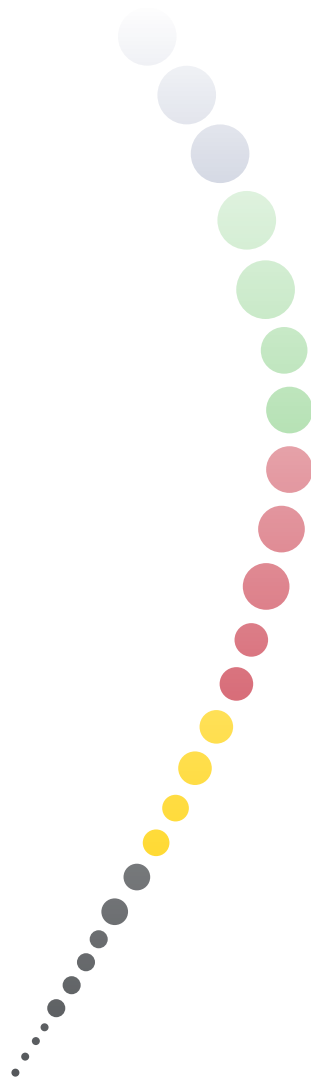
L'Instance Centrale de Prévention de la Corruption a pour mission de coordonner, de superviser et d'assurer le suivi de la mise en œuvre des politiques de prévention de la corruption, de recueillir et de diffuser les informations dans ce domaine.

<http://www.icpc.ma/wps/portal>











# ASSISTANCE TECHNIQUE AU PROGRAMME FACILITÉ SOCIÉTÉ CIVILE MAROC

L'objectif général du programme Facilité société civile au Maroc est de contribuer au renforcement des capacités des Organisations de la société civile au Maroc afin de consolider leur rôle dans la promotion des réformes démocratiques dans le pays.

Ce guide a été achevé d'imprimer à Rabat en Août 2015



Un projet financé par l'Union européenne



Louis Berger

PROMAN



bmh COACH  
Coaching - Formation - Consulting

Un programme mis en oeuvre par Louis Berger  
en partenariat avec Proman et Bmh Coach