

15

Manœuvrer de l'intérieur : le lobbying et la négociation

Ce chapitre porte sur l'accès à la table des prises de décisions, et sur la défense de notre cause à cette table. Notre succès à cette table dépend de nos capacités d'organisation, et de toutes nos autres activités de plaidoyer, allant de la définition de notre projet à la constitution d'un groupe d'intérêt, en passant par des activités médiatiques. L'engagement direct dans les négociations avec les décideurs est indispensable à la réussite d'un plaidoyer. En s'engageant, les personnes ont également des expériences d'apprentissage sur la politique et le pouvoir. Ce chapitre présente des conseils et des témoignages sur :

- **Le lobbying – accéder à la table et se montrer convaincant :** ce que nous devons faire pour bien définir nos problèmes, demandes et propositions.
- **La négociation – présenter notre problème :** comment présenter notre position, saisir l'opportunité de la présenter, négocier avec les oppositions et gérer les jeux de pouvoir visibles et invisibles

Qui a l'âme d'un lobbyiste? Qui a l'âme d'un négociateur ?

Tous les défenseurs de la justice sociale ne sont pas de bons lobbyistes ou de bons négociateurs. N'importe qui peut acquérir les compétences de base relatives à ces fonctions, mais il est également important de posséder certains traits de caractère. Les lobbyistes et les négociateurs doivent savoir :

- écouter ;
- rester concentrés et maîtres de soi ;
- donner à l'autre la possibilité de s'exprimer et de diriger ;
- être persévérants sans être insistants ;
- réfléchir vite et bien ;
- représenter fidèlement les points de vue d'autres personnes tout en se montrant souples ;
- savoir dire « Je ne sais pas » ;
- garder le sens de l'humour ;
- identifier les non-dits ;
- savoir faire marche arrière et opter pour une nouvelle approche.

Vers les sphères du pouvoir

Comme pour beaucoup d'autres activités de plaidoyer, pour être efficace dans nos efforts de lobbying et de négociation, nous devons :

- définir clairement notre problème en analysant notamment ses origines, les personnes qui en souffrent, les conséquences au niveau social et économique ainsi que les solutions réalistes ;
- formuler des demandes et propositions politiques spécifiques ;
- concevoir une carte des forces en présence, en spécifiant notamment les personnes se trouvant à la table, sous la table, et celles exerçant une influence sur tous les acteurs ;
- acquérir cette légitimité et cette influence dont jouissent ceux qui représentent de manière manifeste un groupe d'intérêt important ou divers alliés et intérêts ;
- analyser l'environnement politique et stratégique, les controverses entourant notre problème et les opportunités politiques liées à nos efforts.

Avec tous ces éléments, nous sommes en mesure de planifier nos stratégies de lobbying et de négociation. Si notre plaidoyer repose sur une large coalition, sélectionnons minutieusement nos lobbyistes et nos négociateurs. Le lobbying et la négociation sont deux tâches stimulantes. Il est souvent difficile de représenter les différentes personnes impliquées et de répondre en même temps aux opportunités quand elles se présentent dans cette arène politique en si rapide mutation. Les personnes choisies doivent rester fidèles au « pacte » qu'elles ont passé avec leurs alliés et leurs groupes d'intérêt.

La planification du lobbying et de la négociation ne doit pas seulement impliquer les lobbyistes et les négociateurs. Le lobbying et la négociation sont l'affaire de tous les groupes et personnes qui font avancer le plaidoyer. Les

lobbyistes et les négociateurs auront besoin d'informations et de préparation pour faire face à l'imprévisible, et pour se sentir plus confiants lorsqu'ils s'adresseront aux décideurs et personnes d'influence. Plus ils s'approchent de la sphère du pouvoir, plus les choses s'accélèrent et plus la marge d'erreur est réduite. Il est essentiel de faire bonne impression à chaque rencontre. Une base de soutien importante ainsi qu'une organisation forte sont les deux éléments clés qui permettent au lobbyiste de convaincre les décideurs.

Le lobbying : Accéder à la table

Le lobbying implique une communication en tête-à-tête avec les décideurs et les personnes qui exercent une influence sur eux. À travers le lobbying, notre objectif est d'éduquer et de convaincre ces personnes de nous soutenir et de promouvoir notre programme. Les premières cibles du lobbying sont les personnes qui ont le pouvoir d'apporter un changement politique concernant notre question.

Le terme « lobbying » vient du mot anglais « lobby » qui fait référence à une zone d'entrée ou un point de rencontre. Dans le cas du plaidoyer, cela fait référence aux conversations et aux diverses rencontres faites dans le but de persuader ceux qui détiennent le pouvoir.

Le lobbying peut être :

- formel, à travers des visites et réunions d'information avec des décideurs et autres ;
- informel, à travers des conversations tenues dans des couloirs, restaurants, parkings, etc. alors que les décideurs vont à leurs occupations quotidiennes, ou encore à l'occasion d'événements qui n'ont pas de lien direct avec notre plaidoyer.

Les quatre étapes clés présentées ci-dessous nous aideront à faire avancer notre lobbying jusqu'au stade des négociations sérieuses. Il s'agit de :

1. **Nous familiariser avec les sphères du pouvoir**, le système, les procédures, les calendriers, ainsi qu'avec les leaders et acteurs clés ;

2. **Classer les acteurs** en fonction de leur position par rapport à notre question et en fonction de l'influence dont ils jouissent en tant que décideurs clés ou personnes influentes (par exemple, les fonctionnaires) ;
3. **D'informer et de bâtir des relations** à travers des visites et des réunions d'information qui permettront à ces personnes de comprendre nos problèmes, et de gagner leur confiance en tant que source fiable d'analyse et représentant du peuple ;
4. **D'attirer l'attention et de montrer notre pouvoir** en prévoyant des activités médiatiques, de mobilisation et de sensibilisation, afin que les décideurs prennent conscience du soutien dont nous jouissons pour nos propositions.

Étape 1 : Se familiariser avec les sphères du pouvoir

Nous pouvons commencer notre analyse à l'aide des outils présentés dans les chapitres 11 (*Découvrir les points d'articulation des politiques*) et 12 (*Forces, alliés et adversaires*). Nous pouvons être amené à approfondir cette analyse en recherchant les règles, processus, comités et personnes occupant les rôles clés par rapport à notre question. Il s'agit à la fois de règles écrites et tacites. N'oublions pas que les choses se passent rarement comme prévu, que ce soit pour le calendrier du débat et d'adoption des politiques, ou pour les positions des différents acteurs, qui ne cessent d'évoluer.

Se familiariser avec les sphères du pouvoir implique de savoir comment maîtriser au mieux les méandres du système. Ce qui est frustrant, c'est que ces méandres semblent être en constante évolution. En outre, chaque système politique possède sa propre configuration d'acteurs et de possibilités. Dans l'encadré de la page suivante, nous trouverons des conseils qui nous aideront à comprendre les systèmes présidentiel et parlementaire. Cependant, la situation diffère d'un pays à un autre, selon le contexte politique et la culture propre à chacun.

Connaître les acteurs

Dans un système présidentiel

Les acteurs se trouvent dans les corps législatif et exécutif (voir chapitre 11). Pour connaître les acteurs du système législatif, il est important de :

Connaître le leadership des parties majoritaires et minoritaires, leurs origines socioéconomiques et géographiques, leur niveau d'éducation, leur affiliation politique et religieuse, leurs liens avec les organisations, leurs positions sur les questions ainsi que leurs performances électorales.

Étudier le système et le leadership du comité. Les comités du Congrès sont des groupes de travail du système législatif engagés dans la recherche et dans la surveillance. Ils président également au destin des lois. Les présidents des comités jouissent d'une forte influence dans la mesure où ils décident des programmes. Certains comités ont plus de pouvoir que d'autres. Par exemple, le Comité des Règlements (Rules Committee) décide de l'ordre de passage des projets de loi. Le Comité des Affectations budgétaires (Appropriations Committee) examine les législations ayant une composante budgétaire. Il nous faut identifier quels comités, présidents et membres sont concernés par notre question.

Connaître les membres du Congrès. Dans de nombreux pays, les législateurs ne jouissent pas du soutien des membres du congrès. Mais dans les pays où c'est le cas, ces membres sont souvent des intermédiaires obligés. Dans certains pays, il existe des spécialistes en politique qui travaillent sur les fondements de la législation. Dans de telles situations, il peut être utile de se focaliser sur les personnes qui les entourent.

Au niveau de l'exécutif, nous devons :

Connaître parfaitement le programme du président pour déterminer si notre question fait partie de ses priorités, ou si, au contraire, il compte s'y opposer.

Identifier les ministères et les services qui ont compétence sur notre question. Dans plusieurs pays, le ministère des finances joue un rôle de premier ordre. Les départements ministériels jouissent d'un contrôle important sur les programmes et les attributions de fonds dans leurs secteurs. Déterminons leurs positions et leurs intérêts par rapport à notre question.

Dans un système parlementaire

Par opposition au système présidentiel, les comités ne peuvent pas modifier les projets de loi qui leur sont présentés. Ils ne peuvent que recommander des changements que le gouvernement en place décidera d'accepter ou de rejeter. Mais lorsqu'un projet de loi arrive à l'assemblée, le débat devient une source d'informations sur les différentes parties, et sur leurs positions par rapports à ce projet. C'est également à l'assemblée que les décideurs qui nous soutiennent aborderont nos problèmes. Les membres du parlement disposent rarement d'un personnel législatif. Généralement, ils assurent eux-mêmes leurs recherches, mais ils peuvent aussi s'appuyer sur les conseils de leurs partis politiques.

Dans un système parlementaire, il est essentiel de connaître l'organigramme et les objectifs du parti au pouvoir. Les partis politiques, les ministères ainsi que le cabinet du premier ministre sont souvent des cibles importantes de lobbying.

Les Partis politiques

Dans les deux systèmes, il est vital de connaître la pensée, le leadership et les dynamiques des partis politiques dominants. Si le système politique compte plusieurs petits partis qui ont la possibilité de former une alliance par rapport à notre question, nous devons alors chercher également à les connaître. Une fois que nous connaissons la plate-forme, les positions clés et la structure du leadership des partis, notre lobbying peut se concentrer sur les personnes influentes.

Autres sphères et acteurs

Il est nécessaire de rassembler les mêmes types d'informations pour préparer des stratégies de pression sur les décideurs internationaux, dans les forums des Nations unies et dans les organismes comme l'Organisation mondiale du commerce et la Banque mondiale. Nous pouvons découvrir les structures formelles et les leaders sur Internet. Il nous faudra beaucoup plus de temps pour découvrir les règles tacites ainsi que les programmes cachés des différents acteurs et pour déterminer quels sont nos alliés potentiels. Pour ce qui est du lobbying industriel, le même type d'analyse est nécessaire concernant les directeurs généraux, les conseillers principaux, les conseils d'administration et les actionnaires clés.

Adapté de *Navigating and Mastering the Policy Arena: A Manual*, Dr. Socorro Reyes, Center for Legislative Development, Philippines, 1999.

Étape 2 : Classer les acteurs

Le processus de classification décrit ci-après approfondit l'analyse tirée de la carte du pouvoir de la page 219 et la discussion du chapitre 12 sur les alliés, les opposants et les cibles. Il faut exercer une pression à la fois sur les décideurs informels (se trouvant sous la table) et formels (se trouvant à la table). À ce stade, cela nous permet de classer les acteurs en fonction :

- de leur position par rapport à notre problème ;
- du pouvoir dont ils disposent pour influencer la cible (décideur clé) et les autres.

Certains militants établissent également une distinction entre décideurs et personnes influentes. Les *personnes influentes* ont le pouvoir de faire pression sur les décideurs, les autres leaders d'opinion et l'opinion publique, même s'ils ne disposent pas d'un pouvoir formel de prises de décisions. Certains exemples à l'échelle internationale comprennent des personnalités éminentes comme le Pape et Nelson Mandela. Chaque sphère de décision nationale

et internationale possède ses propres personnes influentes. Il est important de prendre ces personnes en compte lorsque nous classons les acteurs concernés par notre plaidoyer.

Classer les décideurs

Les acteurs du plaidoyer classent parfois les décideurs sur une échelle de 1 à 5, comme suit :

1. partisan ferme de notre proposition de plaidoyer
2. partisan potentiel
3. décideur sans position
4. opposant potentiel
5. opposant ferme

Si notre stratégie de lobbying implique un vote dans un organisme de prises de décisions, il est important d'estimer les votes pour concentrer notre lobbying sur les personnes que nous avons le plus de chance de convaincre (celles classées en 2 ou 3), tout en nous appuyant sur le soutien ferme de celles classées en 1.

Les hommes politiques ne représentent pas toujours la meilleure cible pour le lobbying : Leçons tirées d'un plaidoyer sur le budget

D'habitude, les discussions de lobbying se focalisent sur les tenants et les aboutissants du travail des élus, par exemple les parlementaires. Lorsque nous exerçons un lobbying par rapport à des questions budgétaires, les élus peuvent ne pas constituer la seule ni la meilleure des cibles.

Dans la plupart des pays, le parlement national dispose d'un pouvoir décisionnel relativement faible sur les budgets, et les organismes élus locaux en ont même parfois plus. Dans de nombreux pays, le parlement national doit accepter le budget tel qu'il est proposé, ou le rejeter dans son intégralité. Il ne peut pas opérer de changements minimes, par exemple réaffecter des sommes destinées à une question ou à un secteur. Un rejet total du budget remet en question toute l'organisation politique ; la plupart des parlements essaieront donc d'éviter cela.

Si c'est le cas dans notre pays et que nous exerçons un lobbying sur une question de budget, il vaut peut-être mieux cibler un fonctionnaire travaillant sur les questions qui nous interpellent et qui est en charge de l'établissement des budgets. Les fonctionnaires refusent souvent d'admettre qu'ils ont autant de pouvoir ; ils affirment qu'ils ne font qu'appliquer les instructions. Cela n'est généralement pas vrai. Les fonctionnaires sont souvent la source de nouvelles idées politiques ou de changements de politique. Encore plus souvent, ils gèrent les détails relatifs à la mise en application des politiques et à l'élaboration des budgets.

Plusieurs des principes du lobbying demeurent les mêmes, que nous exerçons une pression sur les élus ou sur les fonctionnaires. Mais il existe des différences. Avec les fonctionnaires notamment, il est souvent utile d'insister sur l'aspect technique de notre argumentaire. Les fonctionnaires travaillent chaque jour sur les politiques et les programmes. Ils en connaissent tous les détails et évoqueront tous les arguments pour ne pas faire de changements. Si nous pouvons leur montrer que nous aussi connaissons les détails, il leur sera plus difficile de nous leurrer.

Debbie Budlender, Women's Budget Initiative, Afrique du Sud, 2001

Étape 3 : Informer et bâtir des relations

Le lobbying requiert une série de contacts personnels formels et informels avec des décideurs, ainsi qu'un flux régulier d'informations supplémentaires, présentées de manière concise. Au fil du temps, nous pouvons nous établir comme ressource pour les décideurs travaillant sur les questions pertinentes. Pour établir une bonne relation, les lobbyistes conseillent de ne pas approcher un décideur uniquement lorsque nous avons besoin de quelque chose. Combinons les visites en tête-à-tête avec les réunions d'information, les publipostages et les invitations aux événements généraux que notre groupe peut-être amené à organiser. Nous trouverons quelques conseils ci-dessous.

Bien qu'il puisse être difficile d'effectuer des visites en tête-à-tête pour une question de distance ou de coût, celles-ci peuvent s'avérer extrêmement efficaces. Le temps passé en tête-à-tête participe à l'établissement d'une familiarité. Les visites personnelles peuvent être complétées par des *visites en petits groupes*. Des groupes d'intérêt concernés par la question parviennent souvent à convaincre, particulièrement si ce sont des électeurs de la zone géographique du décideur. Ces groupes d'intérêt, qui jouent le rôle de lobbyistes, peuvent être aussi puissants au niveau international qu'ils le sont au niveau local et national. Les décideurs internationaux sont rarement concernés par les problèmes vécus par les populations ; entendre directement la voix des personnes peut les convaincre. Parfois, il peut être utile d'impliquer des chercheurs et des analystes qui nous soutiennent, et qui peuvent compléter par des faits et des chiffres les témoignages des groupes d'intérêt. Les visites de groupe demandent de la préparation pour coordonner les rôles et les déclarations de chacun.

Faisons preuve d'assurance. En tant que citoyen, nous avons le droit d'exprimer notre opinion. Nous n'avons pas besoin d'être spécialiste de la question. Il nous suffit juste de savoir ce que nous voulons et ce que les personnes au pouvoir peuvent faire par rapport à notre problème.

Conseils pour une visite de lobbying

Voici quelques conseils généraux de lobbying, élaborés par des militants et tirés de manuels de plaidoyer américains.¹ Nous pouvons les adapter à notre cas particulier.

Préparons les questions et les réponses difficiles à l'aide d'un chronomètre (pas plus de cinq minutes à chaque fois).

Pour les rencontres de groupe, planifions les interventions en nommant la personne qui ouvrira la rencontre, celle qui parlera ensuite, enfin précisons qui répondra à quels types de questions.

Présentons-nous.

Présentons-nous si nous sommes seul. Si nous représentons un groupe, décrivons-le en une phrase. Si les membres appartiennent à différentes organisations, indiquons leur affiliation. On ne fait généralement pas de présentations individuelles à moins d'avoir une personnalité connue dans le groupe.

Exprimons notre reconnaissance.

Si possible, vantons les mérites du décideur pour un soutien passé. Remercions-le également de nous avoir consacré du temps.

Adoptons un ton personnel chaque fois que possible.

Essayons d'établir un lien entre ce que nous affirmons et ce qu'a pu dire ou faire un jour le décideur. Nous pouvons également le féliciter par rapport à un événement récent, comme la naissance d'un enfant, une nomination, etc.

Précisons que nous sommes disposés à fournir plus d'informations et de soutien.

Mentionnons les rencontres, les rapports ou les informations supplémentaires pertinentes que nous comptons fournir.

Préparons-nous pour l'entretien.

Soyons prêt à présenter nos « sujets de discussion » (voir encadré de la page suivante), mais n'oublions pas que le décideur peut préférer une conversation à une présentation. Marquer une pause avant d'entamer le sujet suivant peut permettre d'engager une discussion.

Sujets de discussion

Soyons prêt à dire ce que nous avons à dire de façon simple et claire le temps d'une discussion qui durera de 5 à 15 minutes. Nous pouvons consulter le chapitre 13 sur la formulation du message ; il nous aidera à penser notre message. La brève déclaration ou les sujets de discussion que nous présentons lors d'une conversation avec un décideur couvrent habituellement quatre catégories principales d'information :

1. le problème et ses conséquences au niveau social, politique et économique ;
2. la personne ou l'élément principalement responsable ;
3. nos propositions et demandes politiques concrètes ;
4. la contribution du décideur et les éléments pouvant l'inciter à agir.

Les sujets de discussion doivent être présentés lentement, avec des pauses, pour donner à notre interlocuteur la possibilité de poser des questions ou de faire des commentaires. Après la visite, laissons une version un peu plus longue de notre présentation (deux pages au maximum). Nos coordonnées ainsi qu'une brève présentation de notre organisation doivent également figurer sur ce document.

Essayons toutefois de dire tout ce que nous avons à dire avant la fin de la rencontre. Soyons attentif pour être en mesure de relever les mots qui nous donnent des indications quant aux intérêts et positions du décideur.

N'évitons pas les sujets controversés, mais gardons notre calme.

Débattons, mais ne nous montrons pas combatif. Soyons clair et bref dans nos réponses. Si nous n'avons pas la réponse à une question, il est souhaitable de dire au décideur que nous le contacterons après l'entretien avec l'information voulue.

Tentons d'obtenir un engagement du décideur.

Si nous attendons d'un décideur qu'il appuie ou s'oppose à une loi, une politique ou à un événement, tentons d'obtenir une réponse ferme de sa part. Si nous avons l'impression que le décideur évite de prendre position, posons-lui directement la question, « *Pouvons-nous donc compter sur votre opposition/soutien pour...?* »

Ne donnons pas d'informations sur les efforts que nous avons fournis.

Proposons des brochures ou des fiches d'informations sur notre organisation et nos activités en guise de références futures. Précisons que nous serons heureux d'apporter des informations supplémentaires.

Après notre départ, faisons un compte-rendu et évaluons notre visite avec des collègues.

Communiquons à nos collègues toutes les informations dans les moindres détails, y compris la langue utilisée. Nos visites de lobbying fournissent des informations importantes sur le pouvoir et la politique.

Envoyons un mot de remerciement.

Réunions d'information²

Une bonne manière d'informer les décideurs et fonctionnaires sur notre question est de tenir des réunions d'information périodiques pour eux ou pour leur personnel. Pendant les réunions d'information, ce sont habituellement les experts qui s'expriment sur les dernières informations relatives à notre question et sur leur pertinence.

- Distribuons des prospectus pour que les décideurs puissent les consulter pendant leur temps libre ou les transmettre à leur personnel. Les prospectus de petit format sont particulièrement utiles.
- Faisons signer un registre aux participants avant la réunion d'information afin d'être en mesure d'envoyer des notes de remerciement à chacune des personnes présentes et d'établir une liste des personnes intéressées.
- Après la réunion, appelons-les par téléphone pour leur demander s'ils ont besoin d'informations supplémentaires ou pour proposer une rencontre afin de discuter en profondeur de nos efforts.

Conseils pour les réunions d'information: Fédération internationale du planning familial

La Fédération internationale de planification familiale (IPPF) propose les conseils suivants aux militants désireux de faire du lobbying pour une clinique de planification familiale pour jeunes. Cette fédération propose qu'une réunion d'information sur le sujet, avec des décideurs locaux, doit :

- faire part des raisons pour lesquelles nous pensons qu'une telle clinique est nécessaire (avec statistiques et anecdotes à l'appui) ;
- inviter un expert, familier des cliniques de jeunes, pour expliquer son travail ;
- répertorier les organisations et les personnes que nous avons consultées (par exemple les travailleurs sociaux, les professeurs, les associations de parents) ;
- présenter brièvement nos plans ainsi que les méthodes d'évaluation relatives aux réalisations de la clinique ;
- présenter les outils qui seront disponibles (brochures, affiches, vidéos, etc.) ;
- identifier les membres du personnel qui seront directement impliqués, ainsi que ceux qui seront disponibles pour fournir des informations supplémentaires ;
- fournir une fiche d'informations et un récapitulatif de la réunion comprenant des informations plus détaillées avec notamment des échantillons d'outils pédagogiques ;
- assurer les décideurs de les tenir informés de tout nouveau développement et les inviter à l'inauguration de la clinique.

Tiré de International Planned Parenthood Federation, Western Hemisphere Region. Advocacy Guide, 1994.

Les lettres³

Lorsque nous sommes dans l'incapacité de rencontrer en personne les décideurs, les lettres peuvent représenter un moyen efficace pour faire part de notre position. Les conseils suivants peuvent nous aider dans la rédaction de notre lettre.

- Soyons bref et direct. Dans la première phrase, exposons l'objet de notre courrier.
- Adoptons un ton personnel. Incluons une anecdote relative à notre problème.
- Exposons de manière convaincante les raisons pour lesquelles le décideur doit soutenir notre question, et en quoi son soutien est important pour nous, notre communauté et notre pays.
- Incluons une brève description de notre organisation et indiquons combien de personnes sont impliquées dans notre effort de plaidoyer.
- Adaptions notre argumentation aux centres d'intérêts particuliers du décideur.
- Si nous n'avons pas apprécié un commentaire ou un acte du décideur, ne le contrarions pas et ne le menaçons pas non plus ; faisons toutefois part de notre mécontentement, en en donnant les raisons.

- Ne répugnons pas à aborder les sujets à controverse. Argumentons pour défendre notre position mais sans faire d'apologie.
- Donnons des exemples montrant comment la politique que nous souhaitons voir défendre par le décideur a fait ses preuves dans le passé ou ailleurs.
- Proposons au décideur de lui fournir des informations supplémentaires.

15

Exercice : Lobbying formel et informel

Objectif

Aider les participants à comprendre ce qu'exige la préparation, la planification et la pratique d'une activité de lobbying.

Déroulement

(Durée : 1h30 à 2 heures)

1. Divisons les participants en deux groupes. Demandons au premier groupe d'élaborer un jeu de rôles sur la préparation et la pratique d'une activité de lobbying à l'occasion de la visite formelle d'un décideur. Le jeu de rôles doit montrer, entre autres, comment les acteurs du plaidoyer ont organisé la rencontre, comment ils ont élaboré leur texte et décidé de qui dirait quoi.
2. Demandons au second groupe de jouer la scène de la préparation et de la pratique d'une activité de lobbying alors que le décideur arrive à une réunion.
3. Chaque groupe dispose de cinq minutes pour jouer ces scènes. Après les représentations, demandons aux participants de faire des commentaires.

Discussion

- Le lobbying a-t-il été bien planifié? Sinon, quelle autre préparation aurait été nécessaire?
- Quels étaient les deux aspects les plus stimulants de la rencontre de lobbying?
- Avait-on besoin d'une préparation différente selon que le lobbying était formel ou informel?
- Qu'est-ce qui a été réussi dans la visite? Qu'est-ce qui aurait eu besoin d'être changé?

Conseils généraux pour les lobbyistes

- Traitons les membres du personnel de la même manière que les décideurs.
- Rendons une visite pour dire bonjour ; cherchons à connaître les intérêts personnels et oublions les informations connexes.
- Souvenons-nous qu'il n'existe ni amitié ni animosité éternelle.
- Habillons-nous et présentons-nous de manière respectable.
- Rappelons-nous que nous sommes là pour établir une relation à long terme qui profitera également à la prochaine action de plaidoyer.
- Ne critiquons personne, jusqu'à ce que nous soyons absolument certain que cette personne ne nous soutiendra jamais sur quoi que ce soit.

Exercice : présentation de notre problème aux décideurs 15

Objectif

Aider les groupes à formuler leur argumentation, à comprendre les débats stratégiques et à appréhender les différences politiques du point de vue des personnes et du gouvernement.

Déroulement

(Durée : 1h30)

1. Distribuons l'étude de cas suivante, que nous lirons en groupe.

L'affaire Grootboom : le droit à un abri

En Afrique du Sud, les droits socioéconomiques figurent dans la Constitution et dans la Déclaration des droits. La Constitution en particulier stipule que chacun a le droit de disposer d'un logement correct et d'être protégé contre les expulsions et démolitions arbitraires. Elle affirme également que le gouvernement doit « respecter, protéger, promouvoir et pourvoir » les droits de cette même déclaration. La Constitution reconnaît que garantir les droits des citoyens demandera du temps et de l'argent. Elle précise que le gouvernement « doit mettre en place des lois et d'autres mesures raisonnables, dans la limite de ses ressources, pour améliorer progressivement » les droits.

Les droits des enfants sont même plus importants que ceux des adultes. La Constitution stipule que les enfants disposent du droit absolu à une nutrition de base, à un abri, aux soins de santé de base ainsi qu'aux services sociaux. Ces droits ne dépendent pas des ressources du gouvernement. L'affaire Grootboom a été l'une des premières à mettre en cause la responsabilité du gouvernement par rapport à la protection des droits socioéconomiques des citoyens. L'affaire a débuté lorsque 900 adultes et enfants (l'un d'entre eux se nommait Grootboom) de la région de Wallacedene dans le Cap ont affirmé que le gouvernement devait leur fournir un abri ou un logement décent temporaire. L'affaire a d'abord été présentée à la juridiction supérieure du pays.

Les Faits

Les demandeurs avaient vécu plusieurs années à Wallacedene. Pour bénéficier de meilleures conditions de vie, ils avaient emménagé sur un terrain privé non occupé. C'est après leur installation qu'ils avaient été expulsés par le propriétaire du terrain. La municipalité souhaitait acheter le terrain et elle a appuyé le propriétaire dans sa démarche d'expulsion. Après leur expulsion, les demandeurs ne pouvaient pas retourner à Wallacedene puisque leurs cabanes étaient désormais occupées par de nouvelles personnes. En outre, les matériaux qu'ils avaient utilisés pour construire leurs cabanes avaient été détériorés par les hommes du shérif et par la police pendant l'expulsion. Ces personnes se sont donc retrouvées sans aucun abri.

Elles ont campé sur un terrain de sport qui se trouvait près du centre communautaire. Elles ont demandé et obtenu une ordonnance temporaire du tribunal. L'ordonnance exigeait qu'un logement soit donné dans la municipalité de Wallacedene à tous les enfants ainsi qu'à un parent pour chaque enfant qui avait besoin d'une surveillance parentale.

Dans leur demande pour une ordonnance définitive, ces *personnes* ont soutenu que :

- Le gouvernement devait leur fournir un abri temporaire conformément à leur droit d'accéder à un logement décent et à celui des enfants de disposer d'un abri.
- Ceci représentait l'obligation minimale du gouvernement, alors que la réalisation progressive de leur plein droit à un logement correct impliquait, elle, plusieurs étapes.

Le *gouvernement* a répondu ce qui suit :

- Le gouvernement dispose des politiques et des programmes pour exécuter ces droits, mais ceux-ci n'incluent pas un droit à un abri temporaire.
- Le gouvernement ne dispose pas des moyens financiers pour fournir des abris temporaires.
- Les demandeurs ne « passeront pas avant » toutes les personnes qui attendent une aide en matière de logement.
- Lorsque la constitution parle des droits des enfants à disposer d'un abri, il s'agit d'un lieu sûr pour l'enfant et non d'un logement pour toute la famille.

La *Haute Cour* a ordonné au gouvernement de :

- Fournir un abri aux enfants jusqu'à ce que leurs parents soient en mesure de leur en donner un.
- Fournir également un abri aux parents des enfants parce que c'est dans le « meilleur intérêt » des enfants.
- Présenter à la Cour, dans les trois mois suivant l'ordonnance, des rapports informant de la progression des mesures prises par lui pour faire appliquer la décision. La Cour a précisé par ailleurs que les types d'abri minimum incluent les tentes, les latrines portables et une provision régulière en eau.

La *Cour* a également stipulé que :

- Le groupe de demandeurs doit pouvoir commenter les propositions du gouvernement concernant les abris.

La Cour a précisé que pour gagner un jugement contre le gouvernement sur ces droits socioéconomiques, les demandeurs doivent faire la preuve que le gouvernement n'a pas mis en œuvre un programme « raisonnable » ou « de bonne foi » capable de promouvoir la réalisation des droits concernés. Elle a également affirmé que pour gagner l'affaire, le gouvernement doit présenter « des preuves précises démontrant qu'un programme raisonnable de logement avait été initié à tous les niveaux du gouvernement dans un contexte de ressources financières limitées. »

Non satisfait par le jugement, le gouvernement a décidé de faire appel auprès de la Cour constitutionnelle.

Quel budget et autres arguments utiliserions-nous devant la Cour constitutionnelle si nous représentions (a) le gouvernement et (b) la communauté ?

2. Divisons les candidats en deux groupes, l'un représentant la communauté et l'autre le gouvernement. Demandons à chaque groupe de nommer un des leurs comme représentant légal devant la cour. Les groupes doivent ensuite penser l'argumentaire que leurs représentants présenteront à la cour. Donnons aux groupes 20 à 30 minutes de préparation.
3. Lorsque les candidats sont prêts, chaque groupe présente la scène de la cour constitutionnelle, l'animateur jouant le rôle de président de la cour. Chaque partie a la possibilité de présenter son cas. Les deux groupes se réunissent ensuite pour un court laps de temps avant de commenter, durant cinq minutes, la présentation de l'autre.
4. Après le passage des deux groupes, demandons aux participants de voter, en tant que juges, pour l'argumentation la plus solide. Rappelons aux participants qu'ils doivent voter sur la base des arguments avancés par les groupes et non sur la base de leurs sentiments ou valeurs. (Remarque : en réalité, les prises de décisions sont toujours empreintes de valeurs et de sentiments.)

Discussion

Organisons une séance plénière, où les participants discutent de leur expérience du débat ainsi que des forces et des faiblesses des deux présentations. Explorons également les émotions qu'ils ont ressenties lorsqu'ils jouaient ces rôles et les leçons que cet exercice offre aux lobbyistes.

Source : Debbie Budlender, Women's Budget Initiative, Afrique du Sud, 2001

Le cas est également décrit dans *Circle of Rights : Economic, Social and Cultural Rights Activism: A Training Resource* by the International Human Rights Internship Program and Asian Forum for Human Rights and Development, 2000.

Étape 4 : Attirer l'attention en montrant sa puissance

Pour persuader les décideurs, et pour démontrer notre pouvoir d'organisation, il est nécessaire de compléter les visites, les réunions d'information et les lettres par d'autres stratégies.

Campagnes de rédaction de lettres ⁴

Une façon d'attirer l'attention des décideurs consiste à les inonder de lettres émanant de nos partisans : plus il y a de lettres, mieux c'est. Les campagnes de rédaction de lettres représentent des efforts conjugués ; le but est d'envoyer aux décideurs des lettres manuscrites et personnelles les incitant à soutenir une question.

Évitons les lettres types. Bien qu'elles mettent l'accent sur les mêmes questions, chaque lettre doit être personnalisée. De nombreux élus accordent de l'importance aux lettres personnelles, notamment lorsqu'elles sont accompagnées de pétitions signées.

Si nous essayons d'organiser une rencontre avec un décideur, demandons à nos partisans, quelques semaines avant la rencontre, de commencer à envoyer des lettres. Lors de la rencontre, apportons nos pétitions pour montrer l'étendue du soutien.

Autres moyens dont nous disposons pour attirer l'attention des décideurs

Dans le chapitre précédent, nous avons décrit les moyens à la disposition des citoyens pour attirer l'attention des décideurs. Voici d'autres conseils :

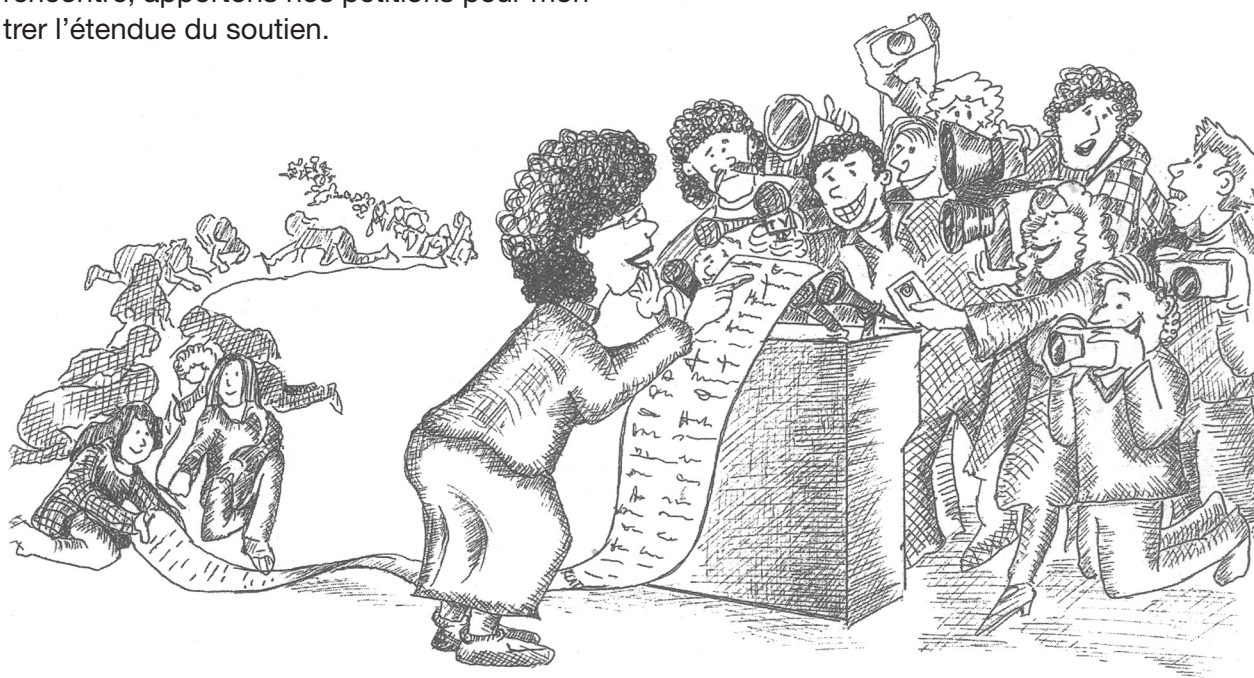
Montrer le poids de nos revendications.

Pour ce faire, nous pouvons utiliser entre autres :

- des pétitions mentionnant des milliers de partisans ;
- des déclarations de soutien émanant de leaders d'opinion ;
- une forte présence de nos partisans à l'occasion d'un événement majeur.

Soyons imaginatif.

Lorsque des opportunités d'influences voient le jour, les efforts de plaidoyer sont souvent pris très au sérieux. Le plaidoyer est une affaire sérieuse, mais si nous souhaitons attirer l'attention du public et des médias, montrons-nous original. Dans certains pays, cela peut s'avérer risqué ou culturellement inacceptable, mais l'humour ou un peu de spectacle peuvent souvent constituer l'outil le plus persuasif de notre plaidoyer.



Une campagne de signatures met en évidence le nombre de signataires

Conseils pour accéder à la table des négociations

Notre lobbying doit nous rapprocher de la table des négociations. Les conseils suivants nous sont donnés par une militante internationale qui nous rappelle les différents éléments rendant possible l'accès à cette table.

« Pour atteindre nos objectifs, disons-nous que le travail accompli avant d'accéder à la table des négociations est aussi important que ce qui se passe à la table. Dans le cadre de notre travail pour la Campagne internationale pour l'interdiction des mines antipersonnelles, l'élément clé du succès de notre mouvement d'interdiction se trouvait peut-être dans le partenariat, à la fois proche et efficace, mis en place entre les ONG, les gouvernements, le Comité international de la Croix-Rouge et les agences des Nations unies aux niveaux stratégique et tactique. Les ONG ont été des partenaires à part entière dans le processus d'interdiction, et ont été activement impliquées dans l'ébauche du Traité d'interdiction des mines et dans la formulation des stratégies pour son succès. Mais pour arriver à ce partenariat, l'ONG devait :

1. Fournir aux gouvernements et à la communauté internationale dans son ensemble une expertise sur les questions concernées et une documentation fiable comme complément de celle-ci ;
2. Formuler nos objectifs et messages de manière claire et simple ;
3. Maintenir une structure de groupe flexible, à la fois inclusive et diversifiée, mais aussi capable de s'exprimer d'une seule voix sur les problèmes ;
4. Reconnaître que la plupart des coalitions fonctionne sur la base du travail important accompli par une minorité engagée, dévouée, et soutenue par un grand nombre ;
5. Communiquer les développements clés aux membres de la coalition, aux gouvernements et autres agences impliquées dans la question ;
6. Organiser une base politique forte : l'expertise sur une question ne se traduit pas nécessairement en expertise sur la formation d'une coalition et sur la promotion de celle-ci ; il est vital de connaître la différence et d'utiliser les talents individuels de manière appropriée ;
7. Formuler des plans d'action avec des délais et un suivi, de sorte que les objectifs des plans d'action soient atteints et deviennent ainsi sources d'encouragement et de motivation. »

Jody Williams, International Campaign to Ban Landmines and Nobel Prize Laureate, reflections, 2001.

Organizing for Social Change donne quelques exemples d'approches créatives. À l'occasion d'une de leurs activités, des acteurs du plaidoyer ont utilisé un énorme thermomètre pour montrer que « les gens sont très chauds sur la question. » Dans un autre cas, les acteurs du plaidoyer ont offert un verre d'eau polluée à un décideur pour montrer que même lui ne boirait pas de cette eau.

Les actions choc peuvent être également puissantes. Au Kenya, des mères qui protestaient contre la détention politique de leurs fils ont résisté à une rafle de la police en ôtant leurs vêtements ; en effet, un tabou culturel interdit de voir une vieille femme nue.

Utilisons nos contacts personnels pour atteindre un décideur.

Souvent, un contact personnel peut écarter les obstacles bureaucratiques. Pendant que

nous préparons nos activités de lobbying, vérifions si quelqu'un de notre groupe connaît un proche de la cible afin d'utiliser cette relation pour ouvrir des portes.

La négociation : Défendre notre cause

La négociation n'a pas seulement lieu lorsque les groupes se retrouvent à la table des prises de décisions. C'est une caractéristique constante du travail dans les organisations, les groupes d'intérêts et les coalitions. Toutefois, nous nous intéressons dans ce chapitre à la négociation avec les décideurs des secteurs public et privé. Dans le chapitre 17, nous nous concentrerons sur la négociation dans les organisations de plaidoyer.

Les différentes approches de la négociation

La négociation peut être définie comme un processus visant à résoudre des conflits lorsque quelqu'un d'autre contrôle ce que nous voulons. À travers les concessions mutuelles de la négociation, les groupes tentent de s'accorder sur une solution qui convient aux deux parties. Le processus implique une négociation, une bonne communication, une compréhension du pouvoir et des intérêts relatifs de toutes les parties prenantes, ainsi qu'une disposition au dialogue et au compromis.

La théorie de la négociation⁵

La théorie et la pratique de la négociation ont été définies, d'un côté par le monde des affaires, le commerce et les conflits sociaux, et de l'autre par les conflits publics et les initiatives de paix. Une approche populaire de la négociation met l'accent sur les stratégies présentant un avantage pour tous. Cependant, il existe plusieurs types de conflits dans le monde pour lesquels les compromis, de

quelque sorte qu'ils soient, sont difficiles, pour ne pas dire impossibles à atteindre, particulièrement à brève échéance.

Les conflits sont devenus une caractéristique commune des pays en cours de transition politique. Il n'est pas surprenant que le conflit surgisse lorsque l'espace politique s'élargit. Les différences (ethniques, raciales, religieuses, etc.) et les ressentiments (pour cause d'exclusion ou de mauvais traitements historiques), longtemps réprimés par la peur, ou à cause de contrôles fermes, refont surface. Parfois, les conflits éclatent violemment, et cette violence ne fait que s'accroître lorsque les mesures ne sont pas prises pour identifier les divergences nuisibles et discuter des injustices. Les promoteurs de la justice sociale connaissent bien certains de ces conflits, dans la mesure où ils découlent de discriminations, de déséquilibres importants du pouvoir et de disparités en matière de richesses.

Confrontation constructive

« Contrairement à ceux qui recherchent la résolution pour la résolution, nous autres, sommes à la recherche de la justice, de l'équité, des bonnes décisions et des bonnes solutions. Parfois, cela veut dire travailler à la résolution d'un conflit, alors que parfois, cela veut dire faire en sorte que le conflit perdure mais de manière plus constructive.

L'un des objectifs de la confrontation constructive est d'aider les parties en conflit à développer une compréhension claire des dimensions du problème de leur point de vue mais aussi de celui de leurs adversaires. Un deuxième objectif de la confrontation constructive est de permettre aux personnes de distinguer le cœur du conflit, des facteurs qui le compliquent, c'est-à-dire des aspects inutiles et déconcertants du conflit qui détournent l'attention des problèmes fondamentaux.

[Un autre] objectif est de développer une stratégie de conflit (pouvant ou pas constituer une stratégie de résolution) qui servira au mieux les intérêts du groupe.

Puisqu'il est presque toujours dans l'intérêt des deux parties d'agir de manière à limiter les conséquences destructrices (par exemple, la violence, l'escalade de la haine et la méfiance), cette stratégie mène rarement à une intensification du conflit, mais favorise habituellement des résultats constructifs (amélioration des rapports, meilleure compréhension des problèmes de tous les points de vue, meilleure compréhension des options de confrontation et de résolution ainsi que des résultats probables de chacune d'elles). Ainsi, ce type de stratégies travaille habituellement au bénéfice des deux parties. Par contre, il est peu probable qu'elles aillent jusqu'à résoudre le conflit.

Le dernier objectif est de transformer de manière constructive les relations de conflit. Une telle transformation permet aux personnes, aux organisations et à la société dans son ensemble de se rendre compte des avantages relatifs au conflit. »

Consortium on Conflict Resolution, University of Colorado (Pour plus d'informations sur les conflits insolubles, voir le cours en ligne du Consortium de résolution des conflits relatif au pouvoir et aux stratégies de confrontation constructive. www.colorado.edu/conflict/peace), 2001.

Un groupe d'experts de la résolution des conflits⁶ les décrit comme *des conflits complexes* et les classe en trois catégories. Ce sont des conflits où :

- il y a des différences majeures dans les valeurs et les croyances religieuses par exemple sur l'avortement et sur d'autres questions relatives aux droits des femmes ;
- il est question du partage des ressources, c'est-à-dire entre autres de la possession des terres, du logement, des politiques économiques, etc.
- se posent les problèmes de domination ; on cherche à savoir qui a le plus de pouvoir, de richesse et de prestige dans la société.

Dans le cas des conflits complexes, les personnes impliquées doivent dépasser les approches traditionnelles de négociation, basées sur le compromis, pour s'attaquer aux graves déséquilibres du pouvoir, afin d'établir les bases d'une solution durable. Les stratégies d'émancipation qui aident les personnes à analyser et parler de leurs problèmes, ainsi qu'à se retrouver autour de solutions, peuvent aider, par exemple, à mettre en place plus d'équité et à accroître les chances de résolution du conflit. Cette approche est fondée sur l'idée que certains conflits sont difficiles à résoudre et destinés à perdurer. Les parties doivent comprendre et accepter le conflit pour le transformer, en dernier recours, en une confrontation constructive (voir l'encadré de la page précédente) ou en un engagement. La carte du conflit, utilisée par les parties concernées pour identifier les acteurs, les intérêts, les positions et les pouvoirs, représente un outil-clé de cette approche. Cette carte est semblable à celle décrite dans le chapitre 12 de ce guide.

Deux stratégies de négociation

Lorsque nous développons des plans de négociation, les deux stratégies suivantes peuvent nous aider à traiter les tensions et les opportunités de la négociation.

« Les villageois . . . se sont d'abord demandés, « devons-nous construire un nouvel hôtel ? » Certains étaient pour, d'autres contre et la bataille s'est enclenchée. Ils ont commencé à faire des progrès lorsqu'ils ont fait marche arrière pour se poser le problème en termes de « quel meilleur usage pouvons-nous faire de ce terrain inoccupé ? » et « comment pouvons-nous loger les visiteurs ? » . . . Chaque fois que possible, le problème doit être défini comme un problème commun à résoudre. . . »⁷

La stratégie minilmaxi

Cette stratégie fait référence à ce que notre groupe souhaite (le maxi) et le minimum qu'il est prêt à accepter (le mini). Pour définir notre mini/maxi, nous devons séparer tous les éléments de la solution que nous proposons en parties négociables que nous classerons par ordre d'importance. Ceci nous donne un ensemble d'options et fixe le seuil minimum de notre négociation.

BATNA (Best Alternative To A Negotiated Agreement - Meilleure alternative à un accord négocié)⁸

Cette alternative définit ce que notre groupe est disposé à faire si le processus de négociation échoue. Elle est notre plan B, notre joker. Grâce à elle, nous ne nous sentons pas prisonnier de compromis qui ne résoudront pas notre problème.

Points essentiels pour le développement d'un plan de négociation

- Les conflits sont un ensemble de procédures (règlements), de relations (personnes) et de substance (informations).
- Pour trouver une bonne solution, nous devons comprendre le problème.
- Nous avons besoin de suffisamment de temps pour développer et mettre en place une stratégie de négociation.
- En plus d'informations solides, il doit y avoir des relations de travail positives.
 - « Bien que pour comprendre les problèmes complexes de société, des données précises et cohérentes soient nécessaires, celles-ci ne peuvent, à elles seules, résoudre ces problèmes. Les informations ont peu de valeur, à moins que les personnes ne soient capables de les utiliser pour résoudre un problème. Les parties en conflit doivent être prêtes à échanger des informations, faire des accords et tenir leur parole. Mais, les personnes enfermées dans les dynamiques d'un conflit finissent par ne plus se parler... Tôt ou tard, les parties devront commencer à se faire confiance si des engagements doivent être pris et des solutions trouvées. »
- La négociation débute avec une définition constructive du problème.
 - « Les parties doivent s'accorder sur cette définition avant de chercher à résoudre le problème. Il est important d'éviter d'utiliser un énoncé du problème auquel on peut répondre par oui ou par non. »
- Les parties doivent participer à l'élaboration de la solution.
- Les solutions durables sont basées sur les intérêts et les besoins, et non sur les positions.
 - « Traditionnellement, dans une négociation, chaque partie prend position en sachant qu'il n'obtiendra pas tout ce qu'il demande. Ces positions deviennent des réalités propres, séparées des problèmes originaux. Les positions, et non le problème, déterminent la direction de la négociation, en particulier si ces positions ont été déclarées publiquement. . . . Mais, les positions constituent une fondation médiocre pour bâtir une résolution réussie des problèmes. La base des problèmes est fragile, sensible et repose sur des inquiétudes, des ressentiments, des désirs, des déclarations publiques, des démarches pour sauver les apparences et sur l'exploitation des groupes d'intérêts. Des positions arrêtées limitent l'éventail des opportunités de solutions...
 - « Pour trouver des solutions, nous pouvons également persuader les parties de cesser temporairement le combat pour faire quelque chose d'inhabituel, qu'elles trouveront même gênant au départ : discuter des intérêts, c'est-à-dire de ce que doit contenir l'accord pour être acceptable. Le fait de se focaliser sur les intérêts force les parties en conflit à faire marche arrière par rapport à leurs positions déclarées et à accomplir une tâche simple : communiquer. Lorsqu'elles se parlent, les parties cessent d'être adversaires et commencent à comprendre leurs positions mutuelles. Des personnes en conflit peuvent avoir une seule position mais plusieurs intérêts, certains plus importants que d'autres. La position qu'elles prennent est souvent déterminée par une combinaison de motifs plutôt que par un seul objectif clair... La plupart des intérêts sont raisonnables et peuvent être décrits. »
- Le processus doit être flexible.
- Pensons à ce qui pourrait mal se passer.

De Carpenter et Kennedy, *Managing Public Disputes*. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

15

Exercice : Simulation de négociation**Objectif**

- Aider les participants à faire l'expérience des dynamiques de la négociation ;
- Développer la capacité des participants à prendre position, définir leurs objectifs minimum et maximum, et négocier avec d'autres acteurs.

Déroulement

(Durée : 2 heures)

Les jeux de rôle permettent de prendre rapidement conscience des défis de la négociation. Ce jeu de rôle peut être adapté à notre véritable question, et les acteurs représentent les véritables parties en conflit.

1. Divisons les participants en quatre groupes. Ils disposeront du même nombre de personnes pour représenter :
 - Les femmes militantes (en faveur du projet de loi)
 - Les femmes conservatrices
 - Les législateurs conservateurs
 - Les législateurs progressistes
2. Donnons à chaque groupe une copie du cas suivant. (Si les groupes souhaitent utiliser un de leurs problèmes réels, cette étape est inutile.)

Des groupes composés de onze femmes se sont joints pour former une coalition de plaidoyer afin de faire avancer leurs préoccupations. Les violences faites aux femmes, notamment le viol constituait le premier problème de leur programme de plaidoyer. Ils avaient examiné la loi en vigueur sur le viol ; laquelle s'inspirait du Code pénal espagnol. La loi : (a) classait le viol dans la catégorie des crimes de droit privé ; (b) limitait la définition du viol à la pénétration sexuelle ; et (c) ne reconnaissait pas explicitement le viol conjugal. À la suite de consultations et de recherches approfondies, la coalition a rédigé un projet de loi anti-viol qui :

1. classait désormais le viol non plus dans la catégorie des crimes de droit privé mais dans celle des crimes de droit public, passibles de peines ;
2. étendait la définition du viol au-delà de la pénétration vaginale, pour inclure l'utilisation d'un objet, d'un instrument ou de toute partie du corps ;
3. considérait le viol conjugal comme un crime punissable ;
4. excluait la vie sexuelle de la victime comme élément de preuves utilisable par la défense au tribunal ;
5. interdisait aux médias de divulguer l'identité de la victime ou de couvrir le procès ; et
6. fournissait aux victimes du viol des services médicaux, juridiques, financiers et de conseil.

Le projet de loi proposé a déclenché des débats animés à l'intérieur et à l'extérieur du corps législatif. À peu d'exceptions près, les parlementaires masculins se sont opposés au projet de loi. Les parlementaires féminins étaient divisés : certaines supportaient fermement le projet de loi alors que d'autres étaient contre. Le président a avalisé le projet de loi comme mesure prioritaire. Les groupes de femmes traditionnelles et conservatrices ont trouvé le projet de loi trop radical. Les organisations religieuses craignaient que le projet de loi n'encourage la promiscuité sexuelle.

Affaire développée par Socorro Reyes, Center for Legislative Development, Philippines.

Simulation de négociation (suite)

15

3. Demandons à chaque groupe de :
 - discuter des questions soulevées ;
 - analyser les arguments pour et contre le projet de loi ;
 - définir leur intérêt et préparer leur position ;
 - préparer des prospectus et des banderoles pour soutenir leur position et les afficher dans la pièce.
4. Rassemblons les groupes pour qu'ils fassent part de leurs positions et de leurs intérêts en séance plénière. Les présentations doivent être faites de sorte que l'on ait l'impression que les groupes soutiennent leur position à l'occasion d'un rassemblement public.
5. Réunissons les quatre groupes afin qu'ils évaluent les positions et les intérêts des autres groupes en répondant aux questions suivantes :
 - Que souhaitons-nous ? Quel est notre position minimum/maximum sur ce projet de loi ?
 - Que souhaitent les autres ? Comment pouvons-nous les faire changer d'avis ?
 - Comment pouvons-nous contrecarrer certains des arguments de nos adversaires ?
6. Mélangeons les groupes. Établissons de nouveaux groupes ; dans chacun d'entre eux, il y aura une femme militante, une femme conservatrice, un législateur conservateur ainsi qu'un législateur progressiste. Chaque groupe doit négocier et établir une version finale du projet de loi.

Discussion

Après 30 minutes, rassemblons tous les participants en séance plénière pour discuter des questions suivantes :

- Quel était le processus en cours lorsque l'on a décidé de la position minimum/maximum dans le petit groupe ?
- Que s'est-il passé dans le groupe mélangé ?
- Quelles étaient les personnes dont les intérêts ont été particulièrement mis en valeur dans le projet de loi et pourquoi ?
- Quelles étaient les barrières à la négociation ? Après les avoir identifiées, une discussion sur les caractéristiques des différents publics et sur les conflits insolubles peut permettre d'approfondir l'apprentissage. Les conseils suivants peuvent également aider à faire face aux oppositions fermes.

Faire face aux oppositions fermes

Nous parviendrons rarement à rallier quelqu'un à notre cause, l'opposition est donc inévitable. Parfois, l'opposition peut être animée et forte. Voici quelques conseils pour faire face à l'opposition :

- Dans la plupart des cas, la meilleure stratégie est d'éviter la confrontation directe avec nos adversaires, en particulier si cela génère une hostilité ouverte ou un danger. Un désaccord prononcé suscite forcément des sentiments prononcés. Ces sentiments sont totalement acceptables, mais ils peuvent nous empêcher d'atteindre une partie importante du public ou des décideurs.
- Évitions d'être sur la défensive. N'insultons pas personnellement nos opposants en public. En revanche, contestons leurs affirmations en nous appuyant sur des faits.
- Développons des arguments clairs et simples pour contrer leurs arguments. Soyons franc par rapport à nos demandes et à leurs motifs. Évitions les appréciations idéologiques. Nous pouvons souhaiter placer nos arguments côte à côte avec ceux de notre adversaire dans un dossier dédié au problème afin que les décideurs puissent facilement comparer les deux positions.
- Si nous sommes victimes d'intimidations de la part de nos adversaires, envisageons d'en informer les médias. N'oublions pas que, parfois, nos opposants se discréditent eux-mêmes à travers leurs paroles et leurs actions sans que nous n'ayons à fournir aucun effort.

Se préparer à la négociation

Une négociation réussie requiert une appréciation minutieuse de notre position et de ce que nous pouvons faire pour améliorer notre situation. Nous trouverons ci-dessous des conseils pour nous préparer à la négociation :

1. Faire le point : Répertorions les compétences et l'expérience que nous amenons à la table. Souvent, nous trouverons des ressources cachées que nous n'utilisons pas. Intéressons-nous à ce qui nous rend vulnérables. Nous pourrions ainsi préparer notre défense.

Posons-nous les questions suivantes :

- Qu'est-ce que nous avons que l'autre groupe souhaite avoir ou dont il a besoin ?
- Quels sont les facteurs qui nous ont aidé à réussir dans des négociations passées ?
- Que savons-nous sur l'autre partie, ou sur sa situation, que nous pouvons utiliser pour l'influencer ?
- Dans quels domaines sommes-nous vulnérables ?

2. Obtenir le plus d'informations possible : Le manque d'informations est source d'inquiétude. Rassemblons les éléments qui soutiennent nos arguments mais cherchons également à en apprendre le plus possible sur l'autre groupe et ses spécificités.

- *Informations factuelles* : Avec ces éléments en main, nous ne nous sentirons ni mal à l'aise ni tendu lorsque l'on nous posera des questions ou remettra en cause nos propos. Nous pouvons fournir des raisons spécifiques pour démontrer la validité et l'importance de notre proposition.
- *À la recherche d'informations* : Trouvons des informations sur les personnes du camp opposé et sur l'environnement politique dans lequel ils évoluent. Les outils présentés dans le chapitre 12 peuvent s'avérer utiles dans ce cas. Les informations que nous rassemblons nous permettront d'anticiper les problèmes ; elles augmentent également notre contrôle sur les négociations. Parfois, la meilleure façon de nous préparer à la négociation, c'est de nous mettre à la place de nos opposants.

3. Élaborer des alternatives : Utilisons les informations que nous avons rassemblées pour formuler des alternatives, et déterminer les prochaines actions de l'autre partie. Nous pouvons ensuite décider au mieux s'il est préférable de signer un accord ou de se retirer. Comprendre les options de deux parties nous permet de mieux évaluer nos atouts et possibilités.

- *Trouvons différentes méthodes pour répondre à nos besoins*. Lorsque l'autre partie pense que nous n'avons pas de choix, elle fera certainement le moins de compromis possible.
- *Quelle est la pire chose qui puisse se produire ?* Notre position de repli sera peut-être de laisser les choses telles qu'elles sont. Si nous ne pouvons pas arriver à un accord, au moins nous ne perdrons rien.
- *Analysons les alternatives de l'autre partie*. Lorsque nous connaissons les options de l'autre partie et les contraintes auxquelles elle fait face, nous sommes moins enclin à accepter n'importe quelle proposition de sa part.

4. Acquérir de nouvelles perspectives : Parfois, nous nous retrouvons prisonniers de notre propre vision. Se confier à des proches en qui nous avons confiance aide souvent à voir la situation sous un nouvel angle.

Kolb, Deborah et Judith Williams, *The Shadow Negotiation: How Women Can Master the Hidden Agendas that Determine Bargaining Success*, 2000.

Faire participer l'adversaire⁹

Cela aide à mettre en place une relation aussi souple que possible avec nos opposants. En montrant à nos adversaires que nous nous soucions de leurs spécificités, sentiments et opinions, nous augmentons nos possibilités d'action. Demander à nos adversaires de développer leurs idées aide à bâtir des relations ; cela les encourage également à fournir plus d'informations.

Pour garantir une relation de négociation efficace, veillons à ce que personne ne perde la « face ». Ne menaçons pas non plus l'image d'une personne. Par exemple, lorsque les personnes se retirent dans un coin, laissons-les se replier. Sinon, elles risquent de camper sur leurs positions. Pensons à un moyen qui leur permette de faire marche arrière sans se montrer faibles.

Les relations de travail basées sur la collaboration sont à double sens. Elles demandent du temps et de l'énergie pour se développer. Cependant, tout le monde ne possède pas la personnalité qui permet de s'engager dans une relation de respect mutuel. Par ailleurs, la nature du problème et l'équilibre des forces peuvent faire obstacle aux échanges productifs. Dans de tels cas, il est important de savoir quand faire marche arrière pour mettre en place d'autres stratégies.

« Combines » et calculs

Alors que le plaidoyer efficace repose sur l'établissement d'une coopération minimum, les dynamiques ne sont, elles, pas toujours franches. Nous pouvons être confronté à un négociateur sans scrupule ou récalcitrant. Des manipulations lors de négociations occultes compliquent le processus de négociation, en particulier pour les groupes traditionnellement marginalisés. Il est important pour les groupes de reconnaître et comprendre comment fonctionnent le pouvoir et les combines pour être en mesure de développer des moyens de contre-attaque.

« Alors que les négociateurs tentent d'orienter la discussion du problème à leur avantage... ils se jaugent, et se lancent des attaques à la recherche du point faible de l'adversaire. Ils testent la flexibilité de l'autre, en essayant d'évaluer ses certitudes sur un élément particulier. »¹⁰

Négociations occultes et autres leçons tirées de l'expérience¹¹

La négociation fonctionne sur deux niveaux : 1) le contenu et 2) les relations. Alors que les personnes négocient sur des questions concrètes, ils mènent également en parallèle une négociation moins visible au niveau de leur relation : jusqu'à quel point se montreront-ils coopératifs, quels besoins et intérêts mettront-ils en avant, comment le pouvoir sera utilisé ? Cette « négociation occulte », de derrière les rideaux, est souvent méconnue.

Les négociateurs doivent être conscients de ces négociations occultes parce qu'elles affectent les négociations de fond. Les

Négocier dans un contexte d'inégalité

Toutes les négociations ont lieu dans un contexte de valeurs sociales et de pouvoir inégal, dans lequel différentes formes de préjugés interviennent souvent comme des facteurs invisibles. La manière dont le pouvoir est utilisé autour des questions de genre dans les négociations permet de comprendre comment il est utilisé autour des questions de classe sociale, de race, d'âge et par rapport à d'autres facteurs d'exclusion. À cause de la subordination, les femmes ne sont souvent pas conscientes de leur propre pouvoir. Ainsi, durant les négociations, elles se créent elles-mêmes des difficultés, par exemple :

Les opportunités de la négociation ne sont pas reconnues. Elles acceptent les réponses négatives, ou ne les considèrent que comme un simple élément du jeu permanent consistant à donner et à recevoir.

Elles considèrent l'affirmation de soi comme de l'arrivisme, une agression et « quelque chose de mal ». Certaines femmes se sentent obligées de faire plaisir aux autres. Ces normes invisibles de gentillesse poussent les femmes à mettre constamment les besoins des autres avant les leurs. Un besoin d'arrondir les angles peut amener les femmes à céder sur des points de la négociation.

Elles ne voient que les faiblesses et s'attendent à perdre. Les doutes affectent la capacité des femmes à négocier et se transforment ainsi en des prédictions qui se réalisent.

Elles réduisent leur pouvoir de négociation. Parce qu'elles doutent d'elles-mêmes, un certain nombre de femmes sont amenées à faire des concessions avant même le début de la négociation. Leur point de départ est ainsi revu à la baisse et leurs objectifs moins ambitieux.

Adapté de « Ways That Women Often Trip Themselves up in Negotiations » Kolb, ibid.

impressions que les groupes laissent lors de processus occultes, aident à déterminer la marge de négociation sur les problèmes. Si les membres d'une organisation ne semblent pas être prêts ou sont hésitants vis-à-vis de la légitimité de leurs demandes, ils auront du mal à convaincre. Les groupes doivent être préparés non seulement pour promouvoir leurs intérêts, mais également pour bloquer les efforts que leurs opposants déploieront pour mettre en doute leur crédibilité.

pouvoir ridiculisent les demandes des groupes de citoyens. Dans certains cas, elles essaient de mettre en cause la légitimité des préoccupations des citoyens pour empêcher les négociations. Il est important pour les groupes de connaître les types de tactiques d'intimidation qu'ils pourraient rencontrer, et de développer des stratégies pour les contrer. Pour des idées de stratégie, voir l'encadré de la page suivante intitulé *Conseils pour changer l'équilibre des pouvoirs dans les négociations*.

Tactiques d'intimidation

L'une des plus grandes difficultés de la négociation survient lorsque les personnes au

Exemples de tactiques d'intimidation

Voici des stratégies courantes utilisées par certains chefs de gouvernement et d'entreprise pour éviter l'enquête publique et la négociation :

L'esquive

Elle consiste à garder le silence, à éviter de répondre aux questions et à dissimuler les informations compromettantes.

La minimisation

Elle consiste à se servir des tactiques utilisées en relations publiques pour dédramatiser l'impact négatif des actions du gouvernement ou de l'entreprise, et pour minimiser les préoccupations des populations.

L'écran de fumée

Il consiste à masquer la vérité, à semer le doute, à former des organismes de recherche qui se réclament indépendants pour conférer un statut scientifique aux points de vue.

Le jeu du faux-semblant

Il consiste à faire du pseudo-lobbying en finançant des organisations de plaidoyer soi-disant indépendantes pour faire pression sur les fonctionnaires ; pour un législateur, il s'agit de soutenir un projet de loi en sachant qu'il sera rejeté en commission.

Le jeu de l'entrave et du blâme

Il consiste à entraver une action en rejetant la faute sur quelque d'autre.

La terre brûlée

Elle consiste à attaquer les groupes de citoyens, à les considérer, eux et leurs leaders, comme des personnes naïves, ignorantes, des auteurs de troubles ou des terroristes.

Susskind, Larry and Patrick Field. *Dealing with an Angry Public: The Mutual Gains Approach to Resolving Disputes*. New York: The Free Press, 1996.

Conseils pour changer l'équilibre des pouvoirs dans les négociations

Voici quelques conseils utiles pour amener plus d'équité lorsque nous faisons face à des négociateurs récalcitrants et à des « combines. »

Insister sur nos atouts de sorte que l'autre partie se rende compte de ce que nous possédons :

- s'assurer que nous possédons quelque chose que les autres veulent ;
- mettre en valeur notre atout.

Augmenter la pression pour montrer ce qu'impliquerait une absence d'accord :

- faire une menace crédible (par exemple, une révélation médiatique, une manifestation, un boycott, etc.) ;
- forcer l'autre partie à faire un choix ;
- faire en sorte que les conséquences apparaissent tangibles à l'autre partie.

Établir notre autorité et notre crédibilité :

- obtenir un mandat explicite de notre groupe d'intérêts ;
- préserver le soutien de notre camp ;
- envisager le soutien de notre groupe d'intérêts comme une activité effective et continue.

S'assurer d'un soutien et montrer notre force :

- utiliser les alliés comme des intermédiaires pour accéder à la table des négociations ;
- utiliser les alliés comme des partenaires stratégiques pour optimiser les ressources et augmenter le respect ;
- utiliser les alliés comme sources de pression pour acquérir un accès et une visibilité.

Exercer un contrôle tout au long du processus :

- anticiper les réactions de l'autre partie ;
- semer nos idées en partageant les informations avec prudence et stratégie ;
- bâtir à notre programme un soutien informel en nous adressant aux alliés de la partie adverse.

Les initiatives pour venir à bout des différences de pouvoir provoquent souvent des réactions chez la partie adverse. À travers leurs contre-attaques, ils essaieront d'exploiter nos faiblesses ou de nous provoquer. Leur but est de nous pousser à adopter une attitude défensive afin de changer les dynamiques de la négociation. Plutôt que de les ignorer ou de les contre-attaquer, redirigeons les initiatives de l'autre partie comme suit :

Mettre un terme à l'initiative de l'autre partie :

- prendre une pause ;
- demander un temps de repos ;
- changer le rythme.

Dévoiler l'initiative :

- révéler l'inefficacité de l'initiative ;
- dénoncer l'inadéquation de l'initiative ;
- mettre en évidence les conséquences non souhaitées de l'initiative ;
- qualifier l'initiative de contre-productive.

Corriger l'initiative :

- déplacer l'attention vers des éléments positifs ;
- donner un motif légitime ;
- s'opposer aux stéréotypes.

Réorienter l'initiative :

- regarder en avant et non en arrière vers les erreurs passées ;
- proposer une meilleure idée ;
- mettre de côté nos sentiments personnels pour nous concentrer sur le problème.

Source : Kolb and Williams, *The Shadow Negotiation: How Women Can Master the Hidden Agendas that Determine Bargaining Success*, 2000.

NOTES

¹ *Advocacy for Social Justice: A Global Action Guide*, Oxfam and Advocacy Institute, 2001, et *Advocacy Guide*, International Planned Parenthood Federation, IPPF/WHR Regional Council, 1994.

² *Advocacy Guide*, International Planned Parenthood Federation, Western Hemisphere Region, 1994.

³ Ibid.

⁴ Bobo, Kim, Jackie Dendall et Steve Max, *Organizing for Social Change: A Manual for Activists in the 1990s*, deuxième édition. Midwest Academy, 1996.

⁵ Miller, Valerie, "Understanding Conflict and Negotiation for Social Justice Advocacy and Citizen Participation", 2001, non publié.

⁶ University of Colorado/Consortium on Conflict Resolution: Heidi et Guy Burgess, codirecteurs (www.colorado.edu/conflict/peace).

⁷ Ibid.

⁸ Larry Susskind, Urban Policy and Planning Department, Massachusetts Institute for Technology.

⁹ Kolb, Deborah et Judith Williams, *The Shadow Negotiation*, 2000.

¹⁰ Ibid.

¹¹ Ibid.