

Boite à outils

Faire du plaidoyer au Luxembourg

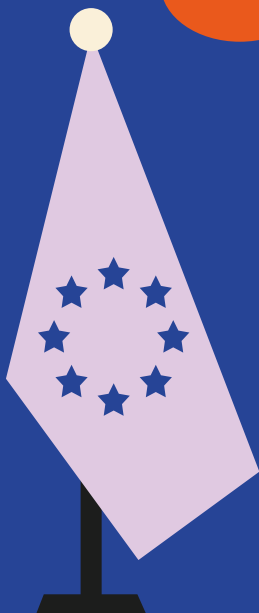
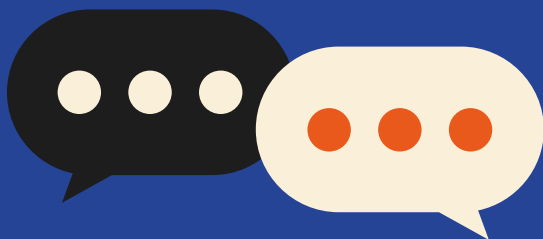


Table des matières



Introduction : Les bases d'un plaidoyer efficace	03
Mode d'emploi de la boîte à outils	04
Boîte à outils du plaidoyer	05
Étape 0 : Avant de démarrer - Check list interne	05
Étape transversale : Élaborer une stratégie de plaidoyer	06
Étape 1 : Définir la problématique de l'action de plaidoyer Zoom : Exemple d'étude pour nourrir le plaidoyer	08 09
Étape 2 : Connaître ses forces et faiblesses Zoom : Analyse SWOT des ONGD luxembourgeoises en matière de plaidoyer	10 11
Étape 3 : Définir le changement visé / les objectifs	12
Étape 4 : Choisir ses cibles Zoom : Liste des cibles potentielles au Luxembourg	13 14
Étape 5 : Identifier les partenaires / collectifs Zoom : Organisations alliées potentielles et principaux collectifs	16 16
Étape 6 : Choisir le canal et ou le type d'action Zoom : Typologie des actions de plaidoyer des ONGD Zoom sur deux mécanismes formels : PML et pétitions	18 18 19
Étape 7 : Définir les arguments / le contenu	21
Étape 8 : Piloter les actions / stratégies de plaidoyer	22
Étape 9 : Suivre, évaluer, et capitaliser les actions de plaidoyer	23



Avec le soutien du Ministère des Affaires étrangères et européennes, de la Défense, de la Coopération et du Commerce extérieur. Les opinions représentées dans la présente publication n'engagent que leurs auteurs.

Introduction

Les bases d'un plaidoyer efficace

Un plaidoyer efficace repose d'abord sur un **bon timing**. Il est essentiel d'intervenir en amont des événements publics, des décisions politiques ou des réformes en préparation, afin de favoriser une démarche de collaboration constructive plutôt qu'une réaction tardive ou conflictuelle.

La **mobilisation d'une expertise thématique solide** constitue un autre levier central. Les ONG renforcent leur crédibilité en apportant des analyses techniques, des données fiables et des propositions concrètes et opérationnelles, directement utiles aux décideurs dans leurs processus d'arbitrage et de mise en œuvre.

L'efficacité du plaidoyer dépend également de la **bonne identification du niveau de décision visé**. Il est nécessaire d'analyser précisément le rôle de la cible, sa marge de manœuvre et sa capacité réelle d'influence, afin d'adapter la demande au type de changement recherché – qu'il soit réglementaire, budgétaire, stratégique ou opérationnel.

Dans cette perspective, la construction d'un **argumentaire stratégique** est déterminante. Celui-ci doit permettre à la personne ciblée de relayer la proposition à un niveau décisionnel supérieur, en l'aidant à justifier politiquement, techniquement ou institutionnellement le changement proposé.

Un plaidoyer pertinent repose aussi sur la **mise en résonance des voix du Sud**. Le lien entre enjeux politiques et réalités sociales doit être constamment rappelé, en valorisant les expériences, témoignages et analyses des partenaires et populations concernées, afin d'ancrer les messages dans des vécus concrets.

La **stratégie de communication** joue un rôle clé. Le plaidoyer ne se limite pas aux prises de position publiques : les échanges individualisés, les rencontres en tête-à-tête et le travail relationnel de long terme sont souvent décisifs. Par ailleurs, le renouvellement des narratifs et la diversification des espaces d'interpellation – festivals, médias, scènes culturelles, entreprises, ou réseaux sociaux – permettent de toucher de nouveaux publics et d'élargir les alliances.



Le plaidoyer s'inscrit enfin dans une **vision de long terme**. Il implique de définir des objectifs intermédiaires, des jalons et des étapes de changement clairement identifiés au sein d'une théorie du changement, afin de mesurer les avancées progressives et d'ajuster les stratégies.

Enfin, la **complémentarité entre plaidoyer et éducation à la citoyenneté mondiale (ECM)** constitue un facteur déterminant. Le renforcement de l'opinion publique et l'évolution des représentations sociales contribuent directement à créer un environnement favorable aux changements politiques. Ce lien étroit justifie également le choix des lieux, des formats et des canaux de mobilisation du plaidoyer.

Mode d'emploi de la boîte à outils

Pour construire des actions de plaidoyer efficaces, la présente boîte à outils a été élaborée en croisant recherche documentaire / méthodologique et retours d'expérience.

Le tableau ci-dessous présente ainsi les étapes par lesquelles vous passerez pour mettre en œuvre une action de plaidoyer. Pour chaque étape, une fiche présente les options et aide à la prise de décision pour la construction de la stratégie et la mise en œuvre de l'action de plaidoyer.

Point de départ : Ambition ou sollicitation d'agir sur un sujet		
S'assurer que mon organisation remplisse les éléments de la check list interne (étape 0)		
Phase préparatoire (étapes 1 à 3)	Passage à l'action (étapes 4, 5, 6, 7, 8)	Suivi et évaluation (étapes 8 et 9)
<ul style="list-style-type: none">• Identifier / définir la problématique ou l'enjeu que l'on veut viser• Analyser ses propres forces et faiblesses par rapport à l'enjeu• Définir le changement / les objectifs que l'on vise	<ul style="list-style-type: none">• Choisir les cibles du plaidoyer que l'on vise• Identifier nos partenaires et alliés potentiels• Choisir les canaux et types d'actions à mener en fonction des objectifs et des cibles• Définir les arguments et le contenu des messages	<ul style="list-style-type: none">• Piloter de manière adéquate notre action ou stratégie• Faire un suivi de notre action• Évaluer l'impact de notre action• Capitaliser sur l'action pour ressortir des bonnes pratiques

Cette boîte à outils est complétée par deux autres documents importants :

1. Connaître l'historique et l'environnement du plaidoyer au Luxembourg

Ce panorama, à travers une analyse des acteurs et collectifs luxembourgeois et une ligne du temps commentée, permet d'acquérir des connaissances de base sur le plaidoyer des ONGD luxembourgeoises. Car avant de se lancer dans la création d'une action de plaidoyer, il convient d'avoir une connaissance générale minimum de ce qui s'est passé en termes politique et de plaidoyer les dernières années, et des possibilités qu'offre le Luxembourg en termes d'acteurs et de collectifs, mais aussi de ses forces, faiblesses, besoins et opportunités.

2. Systématisation actions de plaidoyer au Luxembourg

Le tableau Excel présente une liste d'actions de plaidoyer mises en œuvre dans le pays entre 2009 et 2025. Il s'agit d'une liste non exhaustive, d'autres actions ont pu être menées. Le tableau offre néanmoins l'accès à une majorité des actions menées, avec la possibilité de faire des filtres sur les données (acteurs, cible, type d'action, thématique, période, description, et parfois un lien).



Boîte à outils du plaidoyer

Étape 0 : Avant de démarrer - Check list interne

Check list des impératifs à analyser au sein de son organisation avant de se lancer dans une action de plaidoyer.

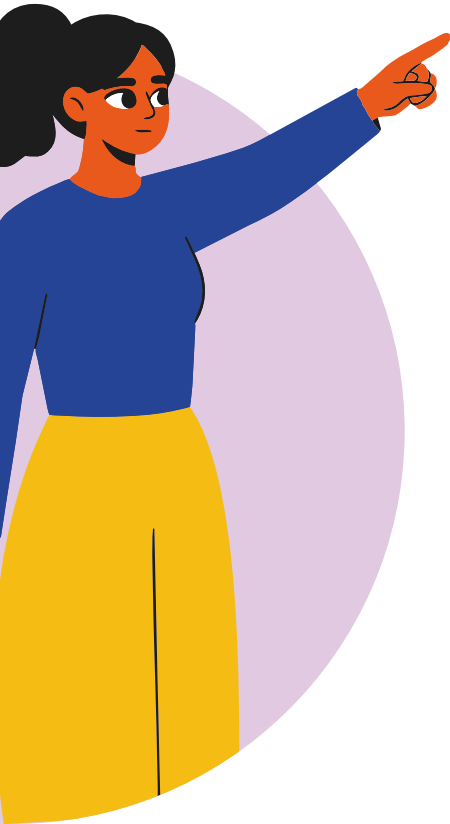
	Éléments à analyser	Questions clés avant de se lancer	✓
1	Positionnement / légitimité	Est-ce que l'organisation est légitime pour porter cette action de plaidoyer ? Doit-elle se positionner en lead ou en suiveuse ?	
2	Stratégie de plaidoyer	Est-ce que le sujet de l'action de plaidoyer rentre dans la stratégie de plaidoyer / stratégie globale de l'organisation ?	
3	Temps / RH disponibles	Quelles sont les RH nécessaires ? Est-ce que l'organisation dispose de ces RH ?	
4	Réelle ambition	A quoi doit servir cette action de plaidoyer ? Que va-t-elle apporter à la cause ? Au secteur ? A l'organisation qui la porte ?	
5	Expertise et matière sur le sujet	Est-ce que l'organisation a développé une expertise sur le sujet ? Quels sont les documents et les personnes ressources qui incarnent cette expertise et peuvent être mobilisés ?	
6	Partenariat / collectifs	Quels sont les partenaires mobilisables pour cette action de plaidoyer ? Quels sont les espaces collectifs / plateformes dans/avec lesquels porter ce plaidoyer ?	



Étape transversale : Élaborer une stratégie de plaidoyer

S'il n'est pas nécessaire de disposer d'une stratégie formalisée de plaidoyer pour mener des actions de plaidoyer, cette étape est néanmoins recommandée dès lors que le plaidoyer constitue une composante importante d'une ONGD.

Une stratégie de plaidoyer est un **cadre structurant de moyen / long terme** qui permet à une organisation (ou un collectif) de décider **sur quels enjeux politiques se positionner** (ou ne pas se positionner), **avec quelles priorités, quelles ambitions** (en fonction aussi des moyens et des capacités d'influence) et **quels leviers** avant même de définir des actions concrètes. Elle permet de faire des choix, d'éviter l'éparpillement, et de limiter les actions de plaidoyer « en réaction » à l'actualité si celles-ci n'entrent pas dans la stratégie fixée.



Une stratégie de plaidoyer répond notamment aux questions suivantes :

- Quels sont **les enjeux politiques prioritaires** pour notre organisation pour les prochaines années ?
- Quels changements voulons-nous influencer **à 3-5 ans** ?
- Sur quels sujets **choisissons-nous de ne pas nous positionner** ?
- Quelle est notre **posture** (lead, allié, soutien, expertise technique, mobilisation citoyenne...) ?
- **Quels leviers d'actions** envisageons nous par rapports aux changements / enjeux visés ?
- **Quelles ressources** (financières et non financières) pourrions-nous mobiliser pour les mettre en œuvre ?

Concrètement, une stratégie de plaidoyer peut prendre la forme d'un document simple, de 2 à 3 pages, répondant aux différentes questions listées.

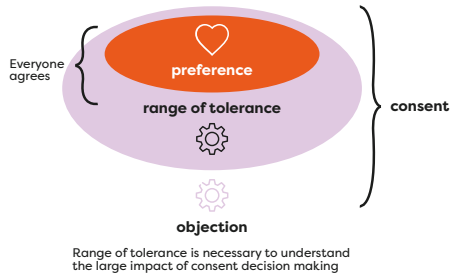
→ Il est crucial de **définir collectivement la stratégie de plaidoyer**, en impliquant si possible les équipes de différentes directions et la gouvernance pour que les choix réalisés soient ensuite perçus comme **légitimes** par l'organisation et cohérents avec ses actions et ses moyens.

→ Dans le cadre d'un **collectif**, la définition d'une stratégie commune permet là aussi de prioriser les efforts de la plateforme ou du collectif et de le rendre plus efficace. Toutefois, il peut être **complexe de faire converger les priorités** des différentes organisations membres. L'usage de **méthodologies d'intelligence collective** (voir encadré ci-dessous) ou d'instruments de sociocratie peut faciliter cela.

Exemple d'outil : La prise de décision par consentement (Consent decision making)

La prise de décision par consentement est une méthode qui vise à concilier **efficacité, inclusion et engagement collectif**, en particulier dans des groupes hétérogènes ou de taille moyenne à grande. Elle se distingue des méthodes classiques (autocratie, vote majoritaire, consensus) en déplaçant la question centrale de la décision. Au lieu de demander « Êtes-vous d'accord ? », on demande « Avez-vous une objection ? ».

Le principe clé repose sur la notion de **zone de tolérance**. Une proposition n'a pas besoin d'être la préférence de chacun pour être adoptée. Elle doit simplement se situer dans une zone acceptable pour tous, c'est-à-dire ne pas susciter d'objection fondée. Cette approche élargit considérablement l'espace de décision collective, permet de décider plus souvent, plus rapidement, et favorise l'apprentissage par l'action plutôt que l'enlèvement dans des débats interminables.



Dans ce cadre, une **objection** n'est pas une opinion personnelle ou un désaccord idéologique. Elle est définie de manière stricte : une objection est formulée lorsqu'une personne estime qu'une proposition **risque de nuire à l'objectif du groupe ou de l'organisation**. Les objections sont donc considérées comme utiles et protectrices, car elles permettent d'identifier des risques réels avant la mise en œuvre d'une décision. Elles ne bloquent pas le processus, mais servent de base pour améliorer la proposition.

La méthode repose sur un **processus structuré en trois étapes** :

1. **Compréhension de la proposition** : la proposition est présentée clairement, puis un temps est dédié aux questions de clarification, sans débat ni jugement.
2. **Réactions rapides** : chaque participant exprime brièvement son ressenti, ses soutiens ou ses préoccupations, ce qui permet une prise de température du groupe et d'éventuels ajustements mineurs.
3. **Tour de consentement** : le facilitateur demande explicitement s'il existe des objections. En l'absence d'objection, la décision est adoptée. S'il y en a, elles sont traitées une par une afin d'adapter la proposition jusqu'à atteindre un consentement.

Pour aller plus loin :

Type

CONSENT DECISION MAKING

SOURCE

[Site de Sociocracyforal](#)

RÉSUMÉ

Explication de la démarche de sociocratie de la prise de décision par consentement : très utile pour trouver des points de convergence et définir des lignes rouges au sein d'un collectif

TYPE

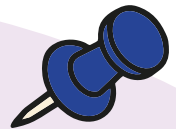
GRADIENT OF AGREEMENT

SOURCE

[Article de blog sur l'outil](#)

RÉSUMÉ

Autre méthode, même but : trouver des points de convergence et définir des lignes rouges au sein d'un collectif



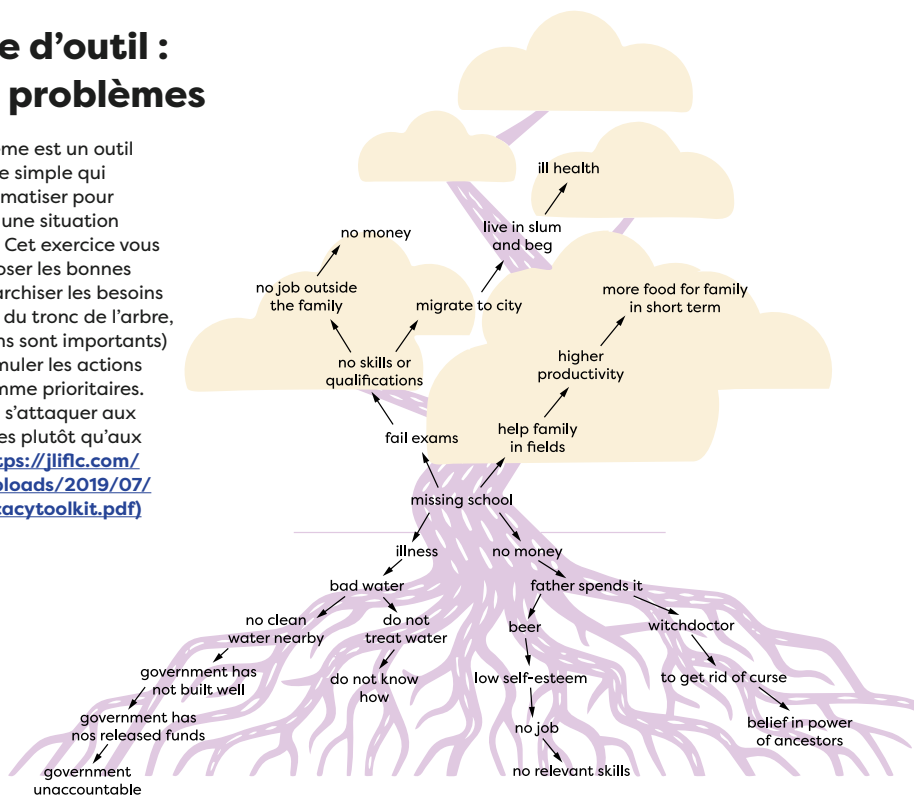
Étape 1 : Définir la problématique de l'action de plaidoyer

La première étape consiste à **identifier clairement le problème** que vous souhaitez résoudre.

- Décrire la **situation actuelle** : Recueillir des données factuelles, des témoignages et des preuves pour documenter le problème et ses conséquences.
- Identifier les **causes** et les **conséquences** : Utilisez des outils comme l'arbre à problèmes pour analyser les racines du problème et ses impacts (voir ci-dessous).
- Identifier les **facteurs contextuels** dans lesquels s'inscrit l'action via une **analyse PESTLE** : facteurs **Politiques, Économiques, Sociaux, Technologiques, Légaux et Environnementaux** influant sur l'action de plaidoyer.
- En cas d'action complexe, élaborer une **théorie du changement**. Celle-ci décrit **comment et pourquoi** vos actions de plaidoyer sont censées produire des changements (enchaînement causal), en rendant explicites **les hypothèses, acteurs.rices et conditions** nécessaires.
- Ensuite, et sur la base du diagnostic, vous allez **définir des objectifs** clairs et précis. Le(s) changement(s) que vous recherchez, à **long terme** (finaux) mais aussi les étapes **intermédiaires** et atteignable dans les prochaines semaines ou mois (probablement à travers une action comme celle que vous êtes en train de construire).

Exemple d'outil : Arbre à problèmes

L'arbre à problème est un outil méthodologique simple qui permet de schématiser pour mieux analyser une situation problématique. Cet exercice vous oblige à vous poser les bonnes questions. Hiérarchiser les besoins (plus on est loin du tronc de l'arbre, moins les besoins sont importants) vous aide à formuler les actions considérées comme prioritaires. Cela permet de s'attaquer aux causes profondes plutôt qu'aux symptômes (<https://jiifc.com/wp-content/uploads/2019/07/TearfundAdvocacytoolkit.pdf>)



Pour aller plus loin :

TYPE

ARBRE À PROBLÈME

SOURCE

[Fiche Outils de Centraider](#)

RÉSUMÉ

Pas plaidoyer au sens strict, mais une fiche très claire et citée facilement pour décrire la méthode (problème central / causes / conséquences).

TYPE

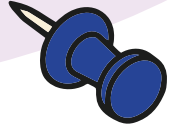
THÉORIE DU CHANGEMENT

SOURCE

[Guide de Bond sur les ToC](#)

RÉSUMÉ

Guide court, très advocacy, avec exercices pour construire une ToC à l'échelle d'une coalition, d'une organisation ou d'une campagne.



Zoom : Exemple d'étude pour nourrir le plaidoyer

L'étude [The Luxembourg financial sector and corporate governance: Investment funds in the human rights spotlight](#) (2023) est une analyse menée par Action Solidarité Tiers Monde (ASTM), réalisée en collaboration et pour le compte de l'Initiative pour un devoir de vigilance (IDV). Elle dresse un état des lieux des engagements et pratiques de droits humains de l'industrie des fonds d'investissement au Luxembourg en analysant les 10 plus grandes sociétés de gestion (ManCos) à partir d'indicateurs alignés sur les attentes des Principes directeurs de l'ONU (engagements de politique, diligence raisonnable, mécanismes de réclamation), dans le contexte des débats européens sur la directive CSDDD et de la question de l'inclusion du secteur financier. Ses résultats mettent en évidence un décalage entre politiques affichées et pratiques effectives : aucune entreprise n'atteint la note maximale, la plupart se situant entre 2 et 4/10. L'étude relève que 7 entreprises sur 10 ont un engagement formel à respecter les droits humains.

Pour l'IDV, l'apport principal est d'avoir produit une base factuelle et comparable pour étayer un message de plaidoyer simple : les engagements volontaires ne suffisent pas pour garantir le respect des droits humains dans la gestion d'actifs, d'où la nécessité d'une législation contraignante et de l'inclusion du secteur financier (dont les fonds d'investissement) dans le devoir de vigilance au niveau national et européen. L'étude sert aussi d'outil de ciblage (identification des points de blocage) et de crédibilisation vis-à-vis des décideurs et du public, en transformant un débat souvent abstrait (finance durable) en constats vérifiables et recommandations politiques.



Étape 2 : Connaître ses forces et faiblesses

Connaître ses forces et ses faiblesses permet à une ONG de bâtir une stratégie de plaidoyer réaliste et efficace. En identifiant ce qui fait sa crédibilité (p. ex. expertise terrain, réseaux, capacité de mobilisation, accès aux décideurs) et ce qui la limite (p. ex. temps, données, compétences, coordination), l'organisation peut choisir des cibles et des tactiques adaptées, répartir les rôles et éviter de s'épuiser. Cela aide aussi à décider si agir seule ou en coalition, et à anticiper les risques (réputation, juridique, backlash).

Cette analyse peut s'appuyer sur les outils suivants :

- **Analyse SWOT** (AFOM en français : Atouts, Faiblesses, Opportunités, Menaces).

Un outil simple qui sert à **poser un diagnostic stratégique** en distinguant :

- **Atouts**: atouts **internes** de l'ONG (ce qui vous donne un avantage aujourd'hui)
- **Faiblesses**: limites **internes** (ce qui freine votre efficacité)
- **Opportunités**: facteurs **externes** favorables (évolutions du contexte que vous pouvez exploiter)
- **Menaces**: facteurs **externes** défavorables (risques à anticiper / atténuer)

Cette analyse peut être réalisée au niveau d'une organisation, d'un collectif ou d'un secteur.

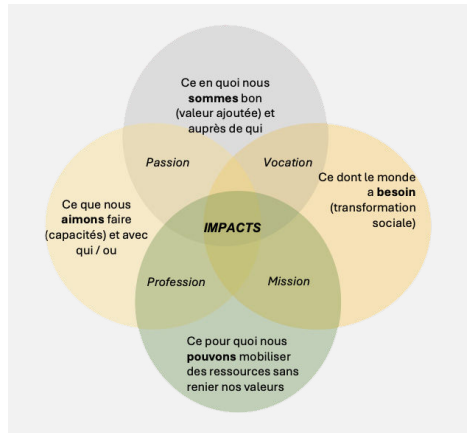
- **Analyse IKIGAI** : ce modèle connu pour son application à une échelle individuelle est utilisé de manière croissante à l'échelle organisationnelle. Il apporte une grille de lecture utile à toute nouvelle action de plaidoyer : Est-ce que notre organisation a une valeur ajoutée sur cet enjeu ? Est-ce qu'il est cohérent avec les transformations visées par notre organisation ? Est-ce qu'il correspond à l'aspiration des équipes ? Est-ce qu'on dispose des moyens adéquats pour mettre en œuvre l'action ?



Si l'analyse montre que l'organisation n'a pas les moyens ou la légitimité pour mener un plaidoyer, pas la peine d'insister ! Mieux vaut soutenir des collectifs mieux placés.

Exemple d'outil : Analyse IKIGAI

Le modèle IKIGAI est un concept japonais qui signifie littéralement « raison d'être » ou « raison de vivre ». Cet outil de réflexion stratégique, adapté ici à une échelle organisationnelle, s'articule autour de quatre cercles, chacun représentant une dimension clé (vision de la transformation, valeur ajoutée de l'organisation, motivations des équipes, ressources mobilisables).



Zoom : Analyse SWOT des ONGD luxembourgeoises en matière de plaidoyer



Forces

- Soutien fort et stable du MAEE
- Cofinancement des postes
- Dialogue régulier avec le MAEE
- Légitimité élevée des ONGD et de la société civile en général
- Petit milieu, très interconnecté
- Rôle moteur dans la société civile
- Richesse des partenaires du Sud

Faiblesses

- Absence de stratégies de plaidoyer
- Très peu de moyens humains dédiés
- Forte dépendance financière au MAEE
- Manque de masse critique
- Décalage équipes / CA
- Poids de l'informel et du luxembourgeois
- Engagement collectif limité
- Peu de suivi-évaluation et de capitalisation

Opportunités

- Contexte qui légitime le plaidoyer
- Capacité d'impact prouvée
- Accès facile aux responsables politiques
- Travail en consortium (réforme ECM)
- Lien institutionnalisé entre ECM et plaidoyer
- Réflexions sur la décolonisation

Besoins

- Clarifier et prioriser les axes de plaidoyer
- Accorder davantage de temps au plaidoyer
- Valoriser le professionnalisme du plaidoyer
- Partager davantage les pratiques et outils entre ONGD
- Former les nouvelles personnes impliquées
- Anticiper les agendas politiques
- Innover dans les formes de mobilisation

Pour aller plus loin :

TYPE
SWOT

SOURCE

[WE RISE Toolkit - Friends, Foes and Forces: A SWOT Analysis](#)

RÉSUMÉ

Fiche SWOT avec guide atelier (durée, matériel, notes de facilitation) explicitement reliée à la stratégie de plaidoyer (alliés, opposants, forces en présence).

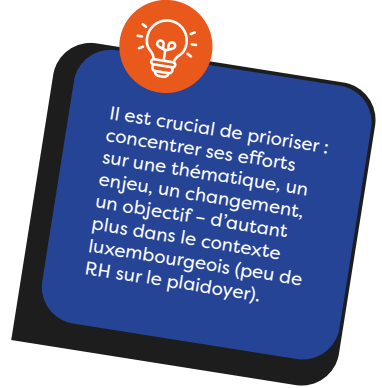


Étape 3 : Définir le changement visé / les objectifs

Sur la base du diagnostic et en réponse à la problématique identifiée, vous allez **préciser le changement que vous visez et définir des objectifs** clairs et précis. Le(s) changement(s) que vous recherchez, **à long terme** (finaux) mais aussi les **étapes intermédiaires** et atteignable dans les prochaines semaines, mois (probablement à travers une action comme celle que vous êtes en train de construire). Ces étapes peuvent ensuite être formulés sous forme d'objectifs.

Les **objectifs doivent être SMART**, décrivant **précisément** le changement politique ou institutionnel recherché et qui est :

- **S – Spécifique** : centré sur une **décision concrète** à obtenir (loi, budget, règlement, pratique administrative, position publique) et sur **qui doit la prendre**.
- **M – Mesurable** : formulé de façon à pouvoir vérifier l'avancement (p. ex. adoption d'un texte, montant budgétaire, nombre d'engagements publics, publication d'une circulaire).
- **A – Atteignable** : réaliste au regard de vos ressources, de la fenêtre politique et du rapport de forces (objectif à portée dans le contexte).
- **R – Réaliste / Pertinent** : cohérent avec le problème à résoudre, votre mandat et les priorités des parties prenantes, et utile pour le public visé.
- **T – Temporellement défini** : assorti d'une **échéance** (date ou période) liée au calendrier politique (session parlementaire, vote budgétaire, échéance internationale, etc.).



Exemple : D'ici **juin 2026**, le ministère X publie une **circulaire** rendant obligatoire Y, avec des critères Z, et un mécanisme de contrôle annuel.

Vous pourrez aussi sur cette base formuler des indicateurs simples permettant d'apprécier l'impact de votre action. Cet outil de suivi vous permettra d'apprécier l'atteinte des objectifs de votre action et de les reporter au sein de votre organisation et d'autres, mais également de mettre en lumière le chemin parcouru vers l'objectif final, parfois de longue haleine (comme un changement politique profond).

Pour aller plus loin :

TYPE
DEFINITION OBJECTIFS

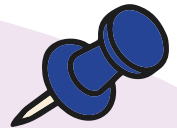
SOURCE
[Guide Global Protection Network](#)

RÉSUMÉ
Des recommandations simples pour définir l'objectif d'une action de plaidoyer (p. 14)

TYPE
APPROCHE SMART

SOURCE
[Guide de Plaidoyer de Coordination SUD](#)

RÉSUMÉ
Approche SMART pour définir les objectifs d'une action de plaidoyer qui détaille les questions à se poser (p. 34)



Étape 4 : Choisir ses cibles

04

Bien choisir ses cibles de plaidoyer, c'est d'abord identifier qui a le pouvoir réel de décider (loi, budget, règlement, pratique) et à quel moment du calendrier politique cette décision se joue.

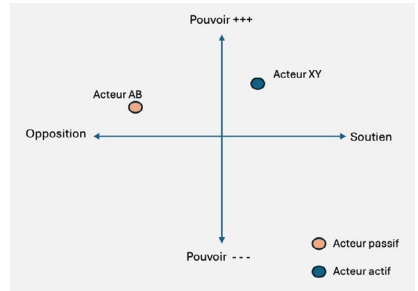
Ensuite, il faut repérer les influenceurs clés autour de ce décideur (cabinet, administration, partis, médias, acteurs économiques, leaders d'opinion) et choisir ceux qui sont accessibles. Une bonne cible est celle où votre action a le meilleur ratio impact / effort : un levier clair, un intérêt à bouger, et des arguments adaptés.

Cette analyse peut s'appuyer sur les outils suivants :

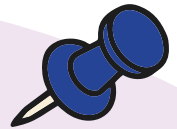
- **Cartographie des acteurs.rices** pour identifier toutes les personnes, groupes ou institutions concernés par le problème (décideurs, alliés potentiels, opposants, victimes, etc.).
- **Analyse des pouvoirs** : où se situe le pouvoir de faire changer les choses (positivement ou négativement), qui contrôle quoi (règles, budget, information, narration) et comment il circule. Cette analyse met au jour les rapports de force, les dépendances et les points de levier (personnes-clés, institutions, normes, coalitions).
- **Comprendre le processus de décision** : Identifiez les moments décisifs et les étapes du processus par lequel une décision est prise pour savoir quand et comment intervenir.

Exemple d'outil - Diagnostic : l'analyse des acteurs.rices / pouvoirs

Pour analyser les forces en présence, nous recommandons l'utilisation d'une matrice d'analyse des pouvoirs visant à identifier et classer les acteurs et actrices selon le pouvoir d'influence et la posture par rapport au sujet (opposition ou soutien). Idéalement complétée lors d'un atelier collectif, cet outil permet ensuite de réfléchir aux leviers permettant de convaincre les acteurs.rices ayant du pouvoir mais peu en soutien, de limiter le pouvoir des plus opposés.es (stratégie de containment), ou de renforcer le pouvoir de ceux qui soutiennent le plus.



Pour aller plus loin :



TYPE

Analyse PESTLE

SOURCE

[The CARE International Advocacy Handbook](#)

RÉSUMÉ

Explication et questions-guides concrètes par dimension (politique, économique, social, techno, légal, environnemental) pour faire une analyse de contexte utile au plaidoyer, dont outil PESTLE (p. 10)

TYPE

CARTOGRAPHIE DES ACTEURS.RICES / ANALYSE DE POUVOIR

SOURCE

[Fiche INTRAC](#)

RÉSUMÉ

Guide concis de plaidoyer avec ressources/ outils téléchargeables et un cadre d'analyse des pouvoirs

TYPE

SWOT

SOURCE

[WE RISE Toolkit - Friends, Foes and Forces: A SWOT Analysis](#)

RÉSUMÉ

Fiche SWOT avec guide atelier (durée, matériel, notes de facilitation) explicitement reliée à la stratégie de plaidoyer (alliés, opposants, forces en présence)

Zoom : Liste des cibles potentielles au Luxembourg

Il existe une grande variété de typologie des cibles de plaidoyer au Luxembourg, que l'on peut regrouper en 4 groupes :

Exécutif / ministères

- Décideurs politiques nationaux (ministres, députés et leurs cabinets/attachés)
- Institutions et instances (MAE, Comité Interministériel du Développement, Ministères de la justice, des finances, de l'environnement)

Législateurs / députés

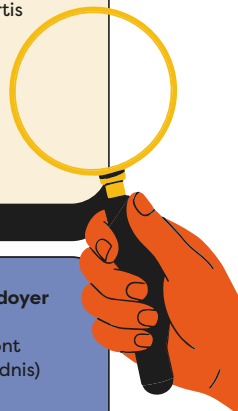
- Communes et décideurs locaux
- Chambre des Députés, partis politiques et élus
- Instances européennes et internationales

Acteurs non-gouvernementaux

- Acteurs privés, place financière
- Grand public - opinion publique (dont jeunes)
- Public averti (sur les questions de coopération)
- Médias / journalistes (multiplicateurs vers le grand public)

Acteurs de coopération (plaidoyer en interne)

- Réseaux dont les ONGD sont membres (p. ex Klima-Bündnis)
- ONGD
- Autres associations
- Gouvernance du Cercle / CA des ONGD
- Autres collectifs luxembourgeois
- Collectifs au niveau européen



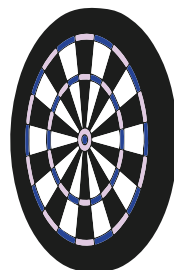
Les actions de plaidoyer menées par les ONGD luxembourgeoises s'adressent à différentes cibles selon les sujets ou messages. Selon les cibles, les enjeux de plaidoyer varient. Le tableau suivant présente des exemples et possibilités :

Acteur.rices visé.es	Sujets / Enjeux du plaidoyer
Ministère des Affaires étrangères et européennes, Direction de la coopération au développement et de l'action humanitaire	Lois et règlements sur la coopération (p. ex. réforme ECM) Stratégies (En route vers 2030, stratégies pays, humanitaire, ECM) Priorités sectorielles et cohérence des politiques publiques Niveau de l'APD (1 %) et qualité de l'APD Niveau de soutien et modalités de financement des ONGD (agrément, accords-cadres, cofinancement)
LuxDev	Modalités de mise en œuvre (approches programmes, pilotage par les partenaires, place des OSC locales, etc.) Modalités d'articulation LuxDev – MAE – ONGD
Comité interministériel pour la coopération au développement	Cohérence des politiques pour le développement Sensibilisation des participants du CID et collecte d'informations sur les enjeux de la coopération
Ministère des Finances & autorités financières	Justice fiscale globale Place financière et responsabilité dans les pays du Sud Régulation de la finance durable / greenwashing Rôle dans les fonds climats, banques de développement

Acteur.rices visé.es	Sujets / Enjeux du plaidoyer
Ministère de l'Environnement, du Climat et du Développement durable	Ambition climatique nationale (NECP, lois climat) Cohérence climat-développement Intégration des droits humains, des pays du Sud, des peuples autochtones dans les politiques climat
Ministère de l'Éducation	Reconnaissance et le financement de l'ECM : programmes scolaires, agrément des offres EDD, soutien aux ONG pour les animations
Communes et décideurs locaux	Engagements climat Coopération décentralisée Soutien à des actions d'ECM
Chambre des députés, partis politiques et élus	Ratification de conventions (OIT 169, UNDROP) Lois nationales (coopération, devoir de vigilance, climat, finance, etc.) Priorités des coalitions gouvernementales
Instances européennes & internationales	UE : CSDDD, politiques commerciales, climat, migration ONU : votes sur UNDROP, résolutions droits humains, financements climats
Acteurs privés & place financière	Finance responsable / anti-greenwashing Plaidoyer justice fiscale globale Devoir de vigilance (chaînes d'approvisionnement, extractivisme, agro-business)
Opinion publique (dont jeunes)	Changement de comportement (achats responsables, nourriture de source bio et paysanne) Changement de valeurs (solidarité) Soutien à des causes globales (climat, guerre à Gaza, etc.) Soutien à des propositions de loi
Médias	Amplification des messages politiques Amplification de l'information du public sur des enjeux essentiels Valorisation du rôle des ONGD et de leurs partenaires

Le plaidoyer interne à la société civile, permettant de renforcer l'engagement collectif et de porter la voix des OSC luxembourgeoises dans d'autres espaces, est également important. Ces cibles sont :

Acteur.rices visé.es	Sujets / Enjeux du plaidoyer
Gouvernance du Cercle / CA des ONGD	Engagement politique sur les thématiques d'intérêt des ONGD Lecture politique de la coopération au développement Décolonisation des ONGD et du secteur de la coopération internationale
Autres collectifs luxembourgeois	Vision des Suds / Revendications des populations des Suds Articulation avec le Cercle et d'autres collectifs
Collectifs au niveau européen	Intégration des besoins / visions des acteurs.rices luxembourgeois Amplification des luttes de la société civile luxembourgeoise à une échelle européenne (p. ex. loi Omnibus)



Étape 5 : Identifier les partenaires / collectifs

Identifier des alliés et partenaires est souvent décisif en plaider, car l'influence vient rarement d'un seul acteur. Une coalition permet d'augmenter le poids politique (représentativité), de combiner des atouts complémentaires (expertise, accès aux décideurs, relais médiatiques, mobilisation citoyenne) et de parler d'une voix plus audible.

Par ailleurs, **travailler avec des partenaires aide aussi à mieux comprendre le contexte** et à adapter les messages à différents publics, tout en partageant la charge de travail (important dans le contexte luxembourgeois avec des ONGD aux capacités RH limitées) et les risques. Enfin, des alliances bien choisies renforcent la légitimité de la demande et peuvent ouvrir des portes qu'une ONG seule n'atteindrait pas.



Les cibles de plaider sont unanimes : lorsque les ONGD interpellent des décideurs par plusieurs canaux différents sans se concerter en amont ni aligner leurs messages, le plaider devient inaudible et n'atteint plus sa cible.

Zoom : Organisations alliées potentielles et principaux collectifs

Les **principaux acteurs.rices de plaider dans le domaine de la coopération internationale au Luxembourg** sont :

Les **ONGD « plaideuses historiques »** : elles sont de (presque) tous les combats politiques même si elles possèdent pour la majorité des thématiques privilégiées. Ces ONGD ont leur siège au Luxembourg, lieu depuis lequel elles élaborent leurs actions. Il s'agit notamment de :

- **ASTM** : très active dans toutes les instances de plaider, notamment sur les droits humains, la redevabilité des acteurs économiques et la justice climatique. L'ASTM publie le magazine Brennpunkt ainsi que des études et rapports avec ses prises de position sur des thématiques telles que finance, devoir de vigilance, climat, peuples autochtones, décolonisation de la coopération, etc.
- **CPJPO** : ONGD luxembourgeoise de solidarité avec la Palestine / Israël, qui vise une paix juste basée sur le droit international, les droits humains et la fin de l'occupation.
- **Fairtrade Lëtzebuerg** : très active dans le plaider sur le commerce équitable et s'investit aussi sur le climat, la campagne « devoir de vigilance », et la consommation responsable.
- **Fondation PARTAGE Luxembourg** : active dans le plaider autour des droits des peuples autochtones, du climat, de l'éducation au développement.
- **Frère des Hommes Luxembourg** : historiquement très active sur les enjeux de justice climatique, climat (lutte contre l'extractivisme), l'agriculture durable et les droits des peuples autochtones.
- **SOS Faim** : très active sur les droits des paysans, les droits des peuples autochtones, l'agriculture durable et responsable, thématiques sur lesquelles l'ONGD représente un référent technique historique national.

Ces organisations jouent un **rôle structurant** dans le plaider politique au Luxembourg et sont les membres fondateurs d'un certain nombre de collectifs menant du plaider politique au niveau national sur des enjeux globaux comme le climat, le modèle agricole, le devoir de vigilance ou la finance durable. Elles représentent plus du tiers des membres des collectifs Votum Klima, Meng Landwirtschaft et Initiative pour un Devoir de Vigilance. Toutefois, l'intensité de leur engagement varie selon les époques, les sujets ou encore selon leurs capacités d'investissement.



Les ONG membres de réseaux internationaux / fédérations, à l'instar de :

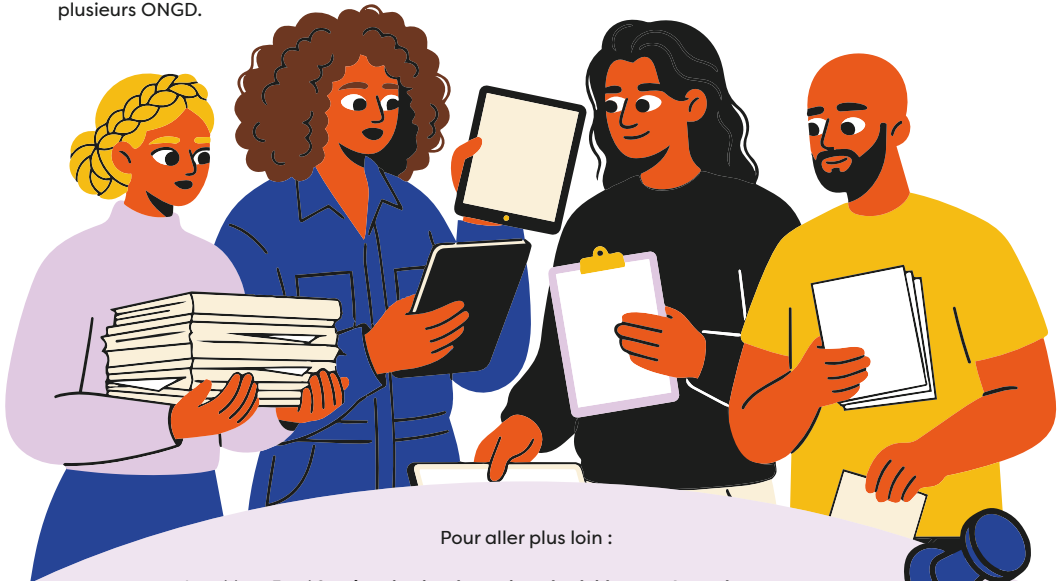
- **Amnesty International Luxembourg** qui mène un plaidoyer sur les droits humains, le droit à l'avortement, la dénonciation des exactions au niveau international, les droits des peuples autochtones, etc.
- **Handicap International Luxembourg** qui mène un plaidoyer plus sectoriel sur l'action humanitaire, le handicap mais aussi les VBG et la santé.

Ces ONG territorialisent au Luxembourg les actions de plaidoyer qu'elles mènent au niveau international. Les études, supports et autres documents nourrissant le plaidoyer qu'elles mènent au Luxembourg sont le plus souvent produits par le siège ou la structure faîtière des fédérations auxquelles elles appartiennent.

Le Cercle de coopération des ONGD est la plateforme centrale du secteur avec un mandat explicite de plaidoyer politique et de travail sur la cohérence des politiques pour le développement : produire des prises de position, des baromètres (Fair Politics), animer le Forum politique (FoPo), dialoguer avec le gouvernement, la Chambre des Députés, etc.

Des réseaux ou collectifs connexes, créés pour mener des plaidoyers sur des thématiques spécifiques et dont la coopération internationale peut constituer une dimension du plaidoyer. Les ONGD ont souvent co-fondé ces collectifs. Il s'agit notamment de :

- **Votum Klima** : coalition d'environ 15 associations, née de l'idée de réunir ONG environnementales, ONGD et acteurs sociaux pour influencer la politique climat-énergie du Luxembourg.
- **Initiative pour un devoir de vigilance** : collectif lancé en 2018, qui regroupe ONG, syndicats, etc., pour exiger une loi luxembourgeoise de devoir de vigilance sur les chaînes de valeur globales. Des ONGD comme ASTM, Fairtrade et SOS Faim y sont très actives.
- **Meng Landwirtschaft** : coalition créée en 2010 par des ONGD et associations actives sur l'agriculture, l'alimentation, l'environnement, la protection de la nature et des animaux, la santé, la consommation et la coopération au développement. SOS Faim y est particulièrement actif.
- **Voço** : plateforme de coordination de la société civile luxembourgeoise, créé en 2024, pour mener un plaidoyer politique face au gouvernement et à la Chambre des députés sur toutes les lois touchant les associations, les droits fondamentaux et la démocratie. Elle dispose d'une trentaine de membres dont plusieurs ONGD.



Pour aller plus loin :

Le tableau Excel **Systématisation des actions de plaidoyer au Luxembourg** permet d'identifier quelles actions ont été mises en œuvre ou auxquelles ont participé ces organisations.

Étape 6 : Choisir le canal et/ou le type d'action

En fonction du diagnostic, de la problématique et la cible, il vous faut maintenant choisir un type d'outil de plaidoyer. Il en existe également une grande variété, qui peuvent être combinés ou utilisés indépendamment. La combinaison de canaux renforcera probablement l'impact de votre action, mais pas toujours ! Attention à rester ciblé et ne pas s'éparpiller, ne pas vouloir « tout tenter pour mettre toutes les chances de votre côté ». La dispersion affaiblit l'action de plaidoyer.

Pour choisir le **type d'action de plaidoyer**, partez de l'**objectif** et du **point de blocage** : si le besoin principal est de **crédibiliser le diagnostic** et d'installer un angle, privilégiez la **production de savoirs et le cadrage narratif** (p. ex. baromètres type Fair Politics, dossiers thématiques). Si une décision est en jeu (loi, budget, réforme), passez au **plaidoyer institutionnel structuré** (avis, auditions, négociation). Si les décideurs restent fermés ou si vous devez créer une demande sociale, lancez une **campagne publique thématique** multi-canal, pouvant être renforcée par des **mobilisations de rue** lors des moments clés. Quand le sujet est sensible ou nécessite de toucher d'autres publics, appuyez-vous sur le **travail culturel et la narration visuelle** (expositions, festivals, projections) et/ou l'ECM/EDD pour construire un socle durable de compréhension. Enfin, si l'enjeu dépasse une organisation ou demande une masse critique, investissez la **structuration en plateformes et réseaux** (ou coalitions ad hoc), qui augmente la légitimité, partage la charge et rend possible la combinaison de plusieurs leviers (savoirs + institutionnel + campagne + mobilisation).

Le timing du plaidoyer est particulièrement conditionnant de la relation et de ses contenus/canaux. Ainsi, intervenir :

1. En amont d'événement public/politique favorise une collaboration constructive.

2. Pendant nécessite une capacité de réaction et apport d'inputs dans de très brefs délais.

3. Après vous pose plus en critique, ce qui nécessite une expertise poussée sur le sujet afin de parvenir à être réintégré dans les éventuelles réflexions postérieures.

Zoom : Typologie des actions de plaidoyer des ONGD

Le tableau Excel Systématisation des actions de plaidoyer au Luxembourg permet de faire des filtres afin de consulter les actions d'un ou l'autre type ayant déjà été menées, ainsi que des informations supplémentaires sur celle-ci, comme ses acteurs, sa période de mise en œuvre, une description, etc.

1. Production de savoirs, expertise et cadrage narratif

P. ex. travaux de recherche, baromètres, rapports transverses critiques, veille, partage d'expériences et de bonnes pratiques, études sectorielles ou sur un sujet précis, dossiers thématiques, revues critiques périodiques. Ces supports servent de base argumentative : ils fournissent chiffres, récits, cas concrets qui seront réutilisés dans les prises de position, auditions parlementaires, campagnes, etc. Ces travaux sont le socle des positionnements de plaidoyer.

2. Plaidoyer institutionnel structuré

P. ex. rendez-vous avec les décideurs (ministres, cabinets, fonctionnaires), actions de sensibilisation à destination des acteurs institutionnels, interpellation des décideurs, avis sur des propositions de lois ou stratégies, rédaction de lois, participation à des instances officielles, négociation directe de dispositifs. Rôle essentiel de corps intermédiaire des ONGD : elles obtiennent des compromis, sécurisent des acquis (1 % APD, place des ONGD), obtiennent des engagements (OIT 169, UNDROP) et poussent des notions nouvelles (CPD, décolonisation de la coopération, devoir de vigilance).



3. Campagnes publiques thématiques (multi-canal)

P. ex. campagnes thématiques, journées d'activismes. Ces campagnes construisent une base sociale (citoyens, jeunes, consommateurs) qui légitime les prises de position politiques et donne du poids aux ONGD face aux autorités.

4. Mobilisations collectives

P. ex. manifestations, actions de rue, actions symboliques, pétitions, travaux culturels, expos, festivals, projections de films. Ces dynamiques permettent aux ONGD d'investir l'espace public, et les connectent à d'autres mouvements de la société civile (jeunesse, syndicats, collectifs citoyens).

5. Travail culturel, exposition et narration visuelle

Ces actions travaillent le long terme : elles déplacent l'imaginaire (paysans, peuples autochtones, femmes, DDH) de victimes à acteurs politiques et facilitent l'appropriation des enjeux par un public plus large, pas nécessairement politisé.

6. Structuration en plateformes et réseaux

P. ex. participation à des collectifs, alliances avec d'autres organisations, connecteur entre acteurs / secteurs (mise en réseau).

Ces plateformes permettent de mutualiser expertise et légitimité, d'articuler ONGD, associations, syndicats, parfois communes, de parler plus fort que chaque ONG isolée.

7. Éducation à la Citoyenneté Mondiale / au développement durable

P. ex. actions de sensibilisation dans les établissements scolaires / universités / centres sociaux / culturels et autres lieux publics ou fermés, outils pédagogiques liés aux campagnes. C'est un levier d'influence par capillarité avec des effets diffus à très long terme : ces actions façonnent les cadres de pensée des citoyens, des futurs électeurs et des futurs responsables politiques. Ces actions permettent de construire des valeurs communes de solidarité, d'entraide, d'empathie, de responsabilité. Il ne s'agit pas d'actions de plaidoyer mais elles sont complémentaires du plaidoyer.

8. Dialogue plus ou moins formalisé

P. ex. rencontres informelles (cadre social) avec des décideurs politiques. Il s'agit des rencontres qui peuvent avoir lieu dans un cadre privé avec des décideurs (levier important au Luxembourg).

Zoom sur deux mécanismes formels : PML et pétitions

En matière de plaidoyer politique, le lien avec les députés est généralement crucial pour appuyer les législateurs avec des propositions d'amendements, de textes de lois, etc. Au Luxembourg, il existe aussi deux mécanismes spécifiques permettant à la société civile de mettre directement à l'agenda de la Chambre des députés un sujet (via une pétition) ou une proposition de loi (via une PML).

Proposition motivée aux fins de légiférer (PML)

La PML est un mécanisme d'initiative législative permettant à des électeurs luxembourgeois de soumettre à la Chambre des députés une proposition visant l'élaboration, la modification ou l'abrogation d'une loi, dans le domaine de la loi (hors révision constitutionnelle) et sans interférer avec un projet/proposition de loi déjà en cours de procédure.

Étapes clés :

1. Présentation par 125 électeurs (dépôt électronique ou papier) ;
2. Examen de recevabilité par la Conférence des Présidents dans un délai de 3 mois ; si recevable, la PML est publiée et la collecte de soutiens s'ouvre ;
3. Pour aller au débat, la PML doit obtenir 12 500 soutiens en 4 semaines ;
4. La Chambre tient alors un débat en séance publique et vote (majorité) pour ou contre la poursuite de l'examen ;
5. En cas de vote favorable, le texte est renvoyé en commission et suit ensuite la procédure d'une proposition de loi (la Chambre peut l'amender). Une délégation (jusqu'à 5 personnes) représentant les déposants peut être entendue.

L'ONGD ne dépose pas elle-même, mais elle peut porter la préparation (argumentaire, rédaction type proposition de loi avec exposé des motifs/Commentaire, coalition, mobilisation) et soutenir les citoyen.nes en question.

Par exemple, en 2023, un [projet de loi](#) élaboré par l'Initiative pour un Devoir de Vigilance a été déposé par plusieurs députés. Ce projet de loi a fait l'objet d'un débat en séance mais pas encore de vote, le président de la Chambre des députés indiquant attendre la transposition dans la loi nationale de la CSDDD.

La pétition publique

La pétition publique est un outil de participation qui permet de mettre un sujet à l'agenda parlementaire : une pétition déclarée recevable est ouverte à signatures pendant 42 jours, et si elle atteint le seuil requis, elle donne lieu à un débat public entre le pétitionnaire, les députés et les ministres concernés. Le pétitionnaire peut être accompagné de jusqu'à 5 personnes. Depuis le 15 mars 2025, le seuil pour obtenir un débat public est de 5 500 signatures (au lieu de 4 500 auparavant), à atteindre en six semaines / 42 jours.

Pour une ONGD, il peut s'agir d'une voie efficace pour montrer une demande sociale, obtenir une audience publique et créer une pression/visibilité. Concrètement, une ONGD peut aider à formuler une demande claire, structurer une campagne de signatures, mobiliser ses réseaux/alliés et préparer le débat (messages clés, FAQ, porte-parolat).

Au niveau européen, des mécanismes relativement similaires existent :

L'Initiative citoyenne européenne (ICE) qui permet à des citoyens de demander à la Commission européenne de proposer un acte juridique (législation) dans un domaine relevant de ses compétences. Pour être prise en compte, une ICE doit réunir au moins 1 million de soutiens, avec un minimum de signataires dans au moins 7 États membres. Après validation, la Commission doit examiner l'initiative et répondre publiquement (expliquer les suites), mais elle n'est pas obligée de proposer une loi.

Le droit de pétition au Parlement européen (PETI) qui permet à tout citoyen de l'UE de soumettre une pétition sur une question qui relève des domaines d'action de l'UE et qui le concerne. Les pétitions recevables sont examinées par la commission des pétitions (PETI), qui peut demander des informations à la Commission, saisir d'autres instances parlementaires et assurer un suivi politique. La pétition sert surtout à alerter et obtenir une action/suivi, plutôt qu'à déclencher directement une nouvelle loi.

Pour aller plus loin :

TYPE

PML (LU)

SOURCE

[Site officiel des PML](#)

RÉSUMÉ

Site institutionnel luxembourgeois relatif aux PML (présentation, textes de lois, liste des PML en cours ou clôturées)

TYPE

ICE (UE)

SOURCE

[Site officiel des ICE](#)

RÉSUMÉ

Portail officiel des initiatives citoyennes européennes (présentation, initiatives en cours, listes)

TYPE

PÉTITION (LU)

SOURCE

[Site officiel des pétitions](#)

RÉSUMÉ

Site institutionnel luxembourgeois relatif aux pétitions (présentation, textes de lois, liste des pétitions en cours ou clôturées)

TYPE

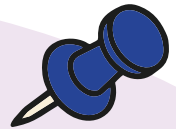
PETI (UE)

SOURCE

[Site officiel des pétitions au parlement européen](#)

RÉSUMÉ

Portail officiel des pétitions à destination du Parlement européen (présentation, initiatives en cours, listes)



Étape 7 : Définir les arguments / le contenu

Formuler de bons arguments de plaidoyer, c'est d'abord partir de la cible (voir étape 4) et de votre demande (voir étape 3).

Le message gagne en impact quand il combine :

- **Une accroche simple** (fait marquant, chiffre, histoire courte) mais fondé sur des données solides (une étude préalable par exemple).
- **Un problème formulé clairement** (ce qui suppose d'avoir bien analysé la problématique).
- **Des arguments montrant pourquoi il est important d'agir** (enjeu, coûts de l'inaction, opportunité politique).
- **Des données comparant le Luxembourg aux autres pays** : Cet argument est particulièrement efficace dans un pays qui cherche le plus souvent à être premier de la classe au niveau européen.
- **Des témoignages / expériences** du terrain montrant qu'il s'agit d'abord d'un besoin des citoyens/citoyennes ou des communautés dans les pays partenaires.
- **Une solution réaliste** (particulièrement important pour que le message soit recevable par les décideurs et décideuses).
- **Une demande explicite** (ce que la cible doit faire, dans quelle temporalité).
- **L'intervention / le relai de leaders sociaux locaux** (notamment issus des pays partenaires) : les décideurs sont souvent plus réceptifs à un message porté directement par les leaders sociaux locaux que par leurs relais au Luxembourg.



La maîtrise du luxembourgeois peut faciliter le dialogue avec les décideurs et le grand public luxembourgeois.



En cas de plaidoyer « en réaction à », attention à ne pas reprendre le vocabulaire des « opposants », qui vous coince dans une posture défensive et ne permet pas de sortir du « storytelling » qui vous est imposé.

Pour aller plus loin :

TYPE
MESSAGES

SOURCE
[Guide Plaidoyer de Coordination SUD](#)

RÉSUMÉ

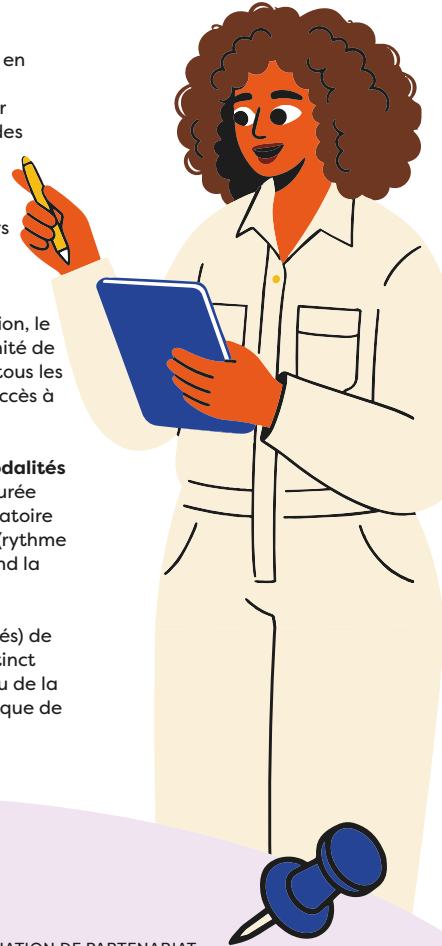
La section 6 (p. 50) donne plusieurs conseils et exemples d'outils (pitch d'une minute, questions pénibles) pour affiner ses messages et sa tactique de négociation



Étape 8 : Piloter les actions / stratégies de plaidoyer

Définir des modalités de pilotage (qui décide, qui fait quoi, comment on coordonne et on suit) est important parce qu'une action de plaidoyer est souvent **collective**, **politique** et **changeante** : sans cadre clair, on perd vite en efficacité et on augmente les risques. Cela passe par :

- **Définir les modalités de suivi** : même si l'action est de facto mise en œuvre par une seule personne (cas fréquent au sein des ONGD au Luxembourg), il est important de disposer d'un suivi structuré pour démontrer les avancées et ajuster la tactique au lieu d'exécuter des actions sans visibilité sur l'effet.
- **Définir les modalités de validation** : un circuit de validation (messages, prises de parole, co-signatures) réduit les allers-retours et garantit une ligne commune. C'est crucial face aux médias, aux élus et aux administrations.
- **Impliquer la hiérarchie** (direction et gouvernance) dans la définition, le suivi et l'analyse des actions de plaidoyer : participation à un comité de pilotage une ou deux fois par an, bilan rapide de l'action envoyé tous les ans ou à l'issue de celle-ci, etc. Cette implication facilitera aussi l'accès à des partenaires, à des ressources, à des contacts.
- **En cas d'action collective, définir le ou les chefs de file et les modalités de prise de décision** (comité de pilotage) pour l'ensemble de la durée de l'action. Il est important d'explicitier dès le début le mode opératoire pour ne pas créer de conflit par la suite. Une coordination simple (rythme de réunions, outils, rôles) limite la fatigue, répartit la charge et rend la coalition plus inclusive (chacun sait comment contribuer).
- **Disposer d'un budget clair dédié à l'action** (RH + coût des activités) de plaidoyer ou à l'activité de plaidoyer si celle-ci est récurrente, distinct des autres activités de l'organisation, de la direction concernée ou de la personne pilote. La reconnaissance budgétaire du plaidoyer implique de prendre des décisions.



Pour aller plus loin :

TYPE

MODÈLE RACI

SOURCE

[Modèle de matrice RACI](#)

RÉSUMÉ

Le modèle de matrice RACI est une grille permettant d'attribuer les responsabilités pour les différents processus d'une organisation. Exemple de fiche simple du CRS.

TYPE

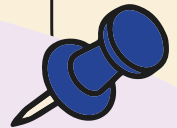
COORDINATION DE PARTENARIAT

SOURCE

[Guide du Global Health Advocacy Incubator](#)

RÉSUMÉ

La section 3 (Strong Partnership Coordination) contient plusieurs conseils et fiches pour monter une coordination d'une campagne / action de plaidoyer.



Étape 9 : Suivre, évaluer, et capitaliser les actions de plaidoyer

Suivi-évaluation

Le suivi-évaluation du plaidoyer est crucial parce que **l'influence politique est un processus non linéaire** (beaucoup d'acteurs, facteurs externes, causalité diffuse) : sans suivi, on risque de confondre activité et progrès, de rater des résultats intermédiaires (alliés gagnés, fenêtres politiques, engagements publics), et de ne pas pouvoir adapter la stratégie en cours de route. Un bon cadre de suivi-évaluation aide à piloter (ce qui marche / ce qui bloque). Les étapes essentielles sont :

- Définir des **indicateurs SMART de plaidoyer** : un indicateur SMART mesure un élément observable qui montre votre progression vers un changement de politique/pratique. Il est : **Spécifique** (lié à une cible et à une décision), **Mesurable** (preuve vérifiable), **Atteignable** (réaliste), **Pertinent** (lié à votre théorie du changement) et **Temporel** (avec une échéance).

Exemple : D'ici le 30/06, 5 députés membres de la commission X auront publié une prise de position soutenant l'amendement Y (preuve : communiqué, intervention parlementaire, post officiel).

- **Assurer un suivi simple régulier** : le plaidoyer bouge vite – le suivi doit être **fréquent et simple**. Concrètement, vous pouvez mettre en place : une **revue rapide** (fréquence qui dépend de l'action : par semaine, mois ou semestre) pour décider en rassemblant quelques éléments clés sur les activités menées, ce qui a bougé et n'a pas bougé. L'objectif est de pouvoir alimenter une discussion sur : que fait-on ensuite ?
- **Analyser les données** : Cette analyse peut être vers le pilotage et l'ajustement de la stratégie / tactique et/ou vers la mise en évidence des impacts / gains. Elle combine généralement des éléments quantitatifs (p. ex. nombre de soutiens, reprises médiatiques, amendements déposés/repris, participation) et qualitatifs (qualité des engagements, signaux faibles, évolution du discours des décideurs, rapports de force).
- **Partager les résultats des analyses** : Ce partage est essentiel pour maintenir l'effort des collègues / de l'organisation / des membres du collectif et disposer de leur soutien (ainsi que du soutien financier des bailleurs). Il peut aussi être l'occasion d'analyser l'opportunité de poursuivre la stratégie ou l'action menée et de décider s'il convient de changer de stratégie, de thématique ou d'alliance.

Étude d'impact

L'analyse d'impact quant à elle permet de documenter la contribution de l'ONG aux changements visés, d'apprendre ce qui fonctionne pour ajuster la stratégie en cours de route, et de renforcer la redevabilité vis-à-vis des membres, partenaires et bailleurs.

Pour les bailleurs, l'analyse des impacts du plaidoyer est particulièrement importante car elle permet d'aller au-delà du simple reporting d'activités (réunions, notes, événements) et de démontrer des changements crédibles sur des politiques, des budgets ou des pratiques. Elle renforce la redevabilité en documentant la contribution de l'ONG à ces évolutions (même quand plusieurs acteurs interviennent), et elle sécurise la justification du soutien financier (bailleurs privés, institutionnels mais aussi contributions des organisations d'une coalition) à des actions dont les résultats sont souvent complexes à percevoir.



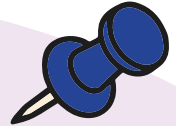
Vous pouvez envisager une étude d'impact lorsque l'objet à étudier est suffisamment important pour le justifier : pour analyser dix années de votre action de plaidoyer sur un enjeu majeur de votre organisation, pour analyser un programme multiacteurs pluriannuels, etc...



Capitalisation

La capitalisation des actions de plaidoyer consiste à collecter, analyser et mettre en forme les enseignements d'une stratégie ou action afin d'en tirer des bonnes pratiques ou leçons transférables. La capitalisation évite de réapprendre à chaque campagne, renforce la continuité malgré les changements d'équipes, améliore le pilotage futur (choix des cibles, messages, partenaires) et permet de partager des pratiques efficaces au sein d'une ONG ou d'un réseau, tout en renforçant la redevabilité vis-à-vis des membres et des bailleurs. La capitalisation peut prendre une forme plus structurée (une étude, lorsque l'envergure du sujet le justifie) ou une forme beaucoup plus simple (une fiche remplie après une réunion de débrief par exemple).

Pour aller plus loin :



TYPE

INDICATEURS DE PLAIDOYER

SOURCE

[Fiche de 6PM sur le plaidoyer](#)

RÉSUMÉ

Fiche avec des exemples concrets d'indicateurs en fonction de la cible de plaidoyer

TYPE

ANALYSER CHANGEMENT

SOURCE

[Guide F3E sur les AOC](#)

RÉSUMÉ

Guide de référence du F3E sur les approches orientées changement (AOC). Elles s'appliquent autant à l'analyse des changements qu'à la définition des changements souhaités (étape 2)

TYPE

INDICATEURS DE PLAIDOYER

SOURCE

[Guide Plaidoyer Brot für die Welt](#)

RÉSUMÉ

Guide de plaidoyer avec une section dédiée aux indicateurs (p. 23)

TYPE

CAPITALISATION

SOURCE

[Guide ACODEV / CIEDEL de capitalisation](#)

RÉSUMÉ

Guide de capitalisation à une échelle projet ou programme (soit pour une véritable étude de capitalisation)

TYPE

RAPPORT CERCLE

SOURCE

[Rapport d'évaluation](#)

RÉSUMÉ

Exemple de rapport d'évaluation sur un programme de plaidoyer piloté par le Cercle (Présidence UE du Luxembourg)

Cette boîte à outils a été créée dans le cadre du Projet Pilote Plaidoyer en 2025 et publiée pour la première fois en avril 2026. Les organisations participant à ce projet étaient: Action Solidarité Tiers Monde (ASTM), SOS Faim & Comité pour une Paix Juste au Proche-Orient (CPJPO) en tant que organisations porteuses et Fairtrade Lëtzebuerg & Cercle de coopération des ONGD au Luxembourg en tant que partenaires stratégiques.