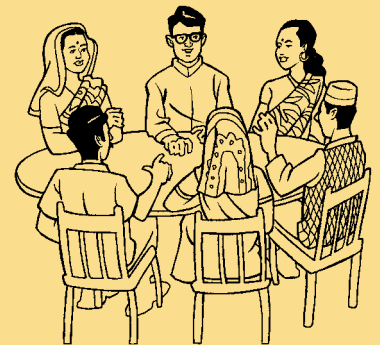


# Outils et Directives pour le Plaidoyer

Promouvoir le Changement des Politiques

Manuel à l'intention des responsables  
de programmes de CARE

**CARE**



# Outils et Directives pour le Plaidoyer

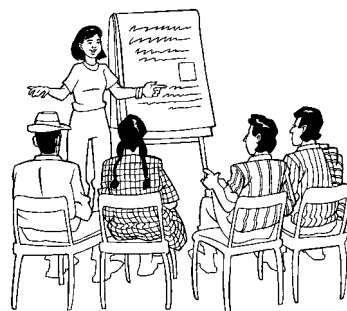
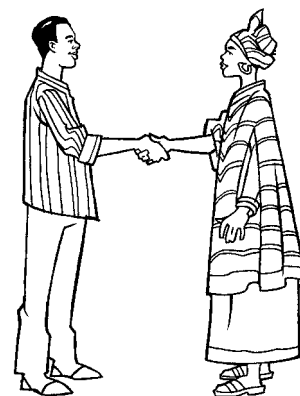
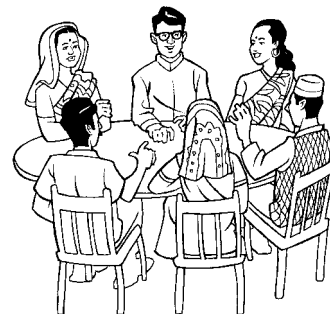
Promouvoir le Changement des Politiques

Sofia Sprechmann  
Emily Pelton

**CARE**

Janvier 2001

Manuel à l'intention des responsables  
des programmes de CARE



© 2001 Cooperative for Assistance and Relief Everywhere, Inc. (CARE). Imprimé à Atlanta, Etats-Unis.

Cette publication peut être reproduite, dans son intégralité ou en partie, par des organisations à but non lucratif et des organisations gouvernementales soutenant l'assistance humanitaire et le développement, à condition que la mention suivante apparaisse visiblement sur toute reproduction: "Tiré de Outils et Directives pour le Plaidoyer: Promouvoir le Changement des Politiques. © 2001 Cooperative for Assistance and Relief Everywhere, Inc. (CARE). Utilisation autorisée".

# Remerciements

---



De nombreux collègues ont contribué à l'élaboration de ces Outils et Directives. Nous remercions de façon spéciale les personnes suivantes pour les excellents commentaires qu'elles ont produits en révisant ce manuel: Colin Beckwith, Jenifer Genung, Andrew Jones, Nicole King, Marianne Leach, N. Madhuri, Abby Maxman, Peter McAllister, Kassie Mcilvaine, Manolo Morales, David Neff, Paul O'Brien, Gardiner Offutt, Mary Picard, David Sanderson, Milo Stanojevich, Marcy Vigoda et Jean-Michel Vigreux.

Nous avons été grandement influencés par plusieurs guides de formation en plaidoyer. Nous avons tiré un énorme profit de l'excellent travail du Bureau de Washington pour l'Amérique Latine et de l'Académie pour le Développement Educationnel/ Support pour l'Analyse et la Recherche en Afrique. (Leurs guides figurent dans notre bibliographie).

De nombreuses personnes nous ont aidé à produire ce manuel. Nous avons travaillé sous la conduite de notre rédacteur en chef Andy Pugh qui nous a fourni des idées et un support moral tout au long de ce projet. Nous n'aurions pas pu réaliser ce travail sans son précieux concours. La publication de ce manuel n'aurait pas été possible sans les efforts inlassables de Jennifer Genung, coordonnatrice de la recherche et de la production. Kathie Roberts a fait un travail d'expert dans le graphisme avec l'aide de Valérie Raimonde. Nous remercions de façon spéciale Kum Kum Kashiparekh et Patrice Reynolds qui nous ont prêté leur tapisserie guatémaltèque pour la page de couverture. Nous sommes infiniment reconnaissants à Elisabeth Desvergnés-Pillet qui a revu et corrigé le manuel dans un court laps de temps, et Nancy Jean qui a traduit le manuel en français. En dernier lieu, nous remercions Stephen Gallegos pour les illustrations de ce document.

# Pourquoi dois-je lire ce manuel?

---



- Vous êtes le coordonnateur d'un projet d'agriculture et de ressources naturelles qui dispense une formation à des agriculteurs sur la façon de manipuler les pesticides dangereux. De nombreux agriculteurs de votre région sont victimes d'empoisonnement aux pesticides. Ils ont exprimé leurs préoccupations au personnel du projet et leur désir de faire quelque chose au sujet de ce problème. Une enquête sur la santé confirme que l'empoisonnement aux pesticides est très répandu – en fait, il constitue un problème de santé à l'échelle nationale. Vous aimeriez trouver un moyen pour que CARE aide les agriculteurs à aborder ce problème, non seulement au niveau local, mais aussi au niveau national.
- Vous êtes le coordonnateur d'un projet de santé génésique et un de vos objectifs est d'augmenter le taux de prévalence des contraceptifs. Une récente étude sur la santé confirme que le taux de prévalence est très bas. Cette étude confirme également que les femmes veulent avoir moins d'enfants. Le Ministère de la Santé ne permet pas aux infirmières d'insérer des dispositifs intra utérins; seuls les médecins peuvent offrir ce service. Vous voulez que le Ministère reconsidère cette politique, mais vous ne savez pas par où commencer.
- Vous êtes un directeur adjoint de mission qui supervise un important programme d'urgence qui distribue de la nourriture à un million de personnes vivant dans des régions affectées par la sécheresse. Au fur et à mesure que la situation s'améliore, le gouvernement national annonce qu'il va interrompre la totalité de l'aide alimentaire dans les quatre prochains mois. Il vous faut de toute urgence faire valoir que cette décision est prématurée.

Les programmes de CARE ont traditionnellement travaillé aux niveaux des ménages et des communautés mais ils ont rarement abordé les **causes de la pauvreté liées aux politiques** et les actions des responsables d'orientations politiques (décideurs). Le **plaidoyer** est une stratégie utilisée pour influencer les décideurs quand ils font des lois et des règlements, distribuent des ressources et prennent d'autres décisions qui affectent la vie des personnes. Les principaux buts du plaidoyer sont de créer des politiques, de réformer des politiques et de s'assurer que celles-ci sont appliquées. Les **décideurs** sont ordinairement les

officiels du gouvernement ou ceux qui ont le pouvoir politique formel, mais ils peuvent aussi être des leaders du secteur privé dont les décisions et le comportement affectent les communautés.

On peut utiliser plusieurs stratégies de plaidoyer pour influencer les décisions de ceux qui font les politiques. On peut par exemple discuter des problèmes directement avec eux, transmettre des messages à travers les médias ou renforcer la capacité des organisations locales en matière de plaidoyer. Le plaidoyer est une option de plus parmi une vaste gamme de stratégies utilisées par les programmes pour réduire la pauvreté. Il est approprié quand on veut influencer les politiques qui sont à la base de la pauvreté et de la discrimination.

Notre vision et notre mission reconnaissent qu'il faudra trouver des solutions innovatrices pour mettre fin à la pauvreté. Elles reconnaissent aussi que nous devrions faire des efforts visant à influencer les décideurs pour aboutir à des changements durables. En utilisant le plaidoyer, nous reconnaissons que les causes profondes de la pauvreté et de la discrimination proviennent à la fois des décisions prises au niveau des ménages *et* des décisions prises au sein des structures de direction des communautés, des gouvernements nationaux, des organisations internationales et des institutions puissantes. Cette approche peut nous aider à obtenir un meilleur impact sur la vie des secteurs défavorisés de la population.

Certains programmes de CARE ont déjà utilisé des stratégies de plaidoyer pour influencer les politiques. Ces expériences nous ont beaucoup aidés à mieux comprendre la façon dont nous pouvons intégrer le plaidoyer dans les programmes de CARE. Nous les avons beaucoup utilisées pour élaborer ce manuel.

Ces **Outils et Directives** fournissent un guide à suivre étape par étape pour planifier les initiatives de plaidoyer, ainsi que des conseils pour les mettre en œuvre avec succès. Ils sont destinés aux coordonnateurs de programme des bureaux de CARE qui désirent inclure le plaidoyer dans leurs programmes. Ces directives peuvent vous aider à:

- ✓ Vous informer au sujet des concepts de plaidoyer et du vocabulaire spécifique au plaidoyer.
- ✓ Analyser les politiques qui sont à la base de la pauvreté et de la discrimination.
- ✓ Voir comment le plaidoyer peut vous aider à augmenter votre impact.
- ✓ Concevoir une stratégie pour atteindre vos objectifs en matière de plaidoyer.
- ✓ Acquérir les connaissances essentielles pour vous aider à devenir un défenseur efficace.

# En quoi consiste ce manuel?

---



Ce manuel est un guide de formation conçu pour familiariser les responsables de programme avec les concepts et les techniques clés de plaidoyer. Il présente de nombreuses situations dans lesquelles CARE serait le défenseur principal. Cependant, un des principaux rôles que CARE peut jouer en matière de plaidoyer c'est de renforcer les capacités. Ce manuel peut aussi être utile à nos partenaires ou à d'autres institutions avec lesquelles CARE travaille dans le domaine du plaidoyer.

Ce manuel suggère un cadre de travail pour l'identification des objectifs en matière de politiques, créer un plan d'action et argumenter votre cause de façon efficace pour le changement. Nous vous avons présenté ces concepts dans un certain ordre. Cependant, il se peut que vous vouliez comparer ces idées aux cubes d'un jeu de construction que vous pourrez utiliser quand vous en avez besoin. Le plaidoyer se déroule rarement de la même façon deux fois de suite et il y a un élément imprévisible dans le plaidoyer qui en fait une approche à la fois difficile et excitante pour solutionner les problèmes.

Le plaidoyer se résume essentiellement en trois points:

- ◆ Créer des politiques là où on en a besoin et quand il n'en existe pas
- ◆ Réformer les politiques défavorables ou inefficaces
- ◆ Assurer que de bonnes politiques sont mises en vigueur.

Nous appelons l'ensemble de ces concepts **changement au niveau des politiques**.

Quelques fois, il ne convient pas que CARE joue un rôle direct dans le plaidoyer. CARE devrait plutôt jouer un rôle de soutien ou aider à réunir les parties qui partagent les mêmes intérêts en créant un changement au niveau des politiques. Ce manuel devrait aussi vous aider à réfléchir au sujet des rôles de plaidoyer qui conviennent le mieux à votre environnement de fonctionnement et comment devenir un défenseur crédible pour le changement.

Le plaidoyer implique fréquemment la création de **bases constituantes** – des groupes de personnes et d'organisations qui soutiennent un point de vue particulier des politiques. Comme le plaidoyer se fait habituellement dans un domaine public, vous devez vous préparer à considérer les points de vue de plusieurs personnes et comprendre comment les décisions sont prises dans votre contexte particulier. Plus vous en savez au sujet du plaidoyer que vous choisissez, de la communauté où vous travaillez et de la façon dont les institutions politiques fonctionnent, plus vous serez un défenseur efficace.

Ce manuel est divisé en dix chapitres. Les **CHAPITRES 1 À 3** mettent l'accent sur les concepts clés, les avantages du plaidoyer et les étapes préliminaires.

- Le Chapitre 1** revoit la façon dont CARE définit le plaidoyer et répond à quelques questions souvent posées à savoir ce que le plaidoyer est et ce qu'il n'est pas.
- Le Chapitre 2** discute des avantages d'inclure le plaidoyer dans les programmes de CARE. Il explique l'importance d'envisager une vaste gamme de causes pour aborder la pauvreté et la discrimination et donc le besoin d'avoir une plus vaste gamme de stratégies. Le plaidoyer constitue une des ces stratégies.
- Le Chapitre 3** discute des démarches qu'il est recommandé d'entreprendre avant même de choisir un sujet de plaidoyer et de commencer à planifier une initiative. Cette phase inclut la création de la crédibilité, le renforcement des capacités en matière de plaidoyer et l'établissement de relations stratégiques.

Les **CHAPITRES 4 À 7** décrivent quatre étapes essentielles pour planifier les initiatives de plaidoyer.

- Le Chapitre 4** fournit les outils pour procéder à l'analyse des politiques, ce qui constitue habituellement la première étape de la planification d'une initiative de plaidoyer.
- Le Chapitre 5** décrit la deuxième étape de la planification du plaidoyer: en précisant une stratégie. Ce chapitre fournit des directives pour choisir un problème de politique (une problématique), identifier les publics cibles, fixer un objectif pour le plaidoyer et identifier les alliés et les adversaires.
- Le Chapitre 6** décrit la façon de finaliser votre stratégie de plaidoyer. Il fournit des directives pour choisir les rôles de plaidoyer efficace que CARE pourrait jouer, pour identifier les messages clés de plaidoyer et définir des activités spécifiques à une initiative de plaidoyer.
- Le Chapitre 7** se concentre sur des questions très pratiques pour concevoir un plan de plaidoyer, comme préparer un budget et fixer un calendrier. Il montre aussi comment on peut résumer les objectifs et les stratégies du plaidoyer dans un cadre logique conforme à la hiérarchie des projets de CARE (c'est à dire, l'impact, les effets, les résultats, les activités et l'apport). Il fournit aussi des suggestions pour assurer le suivi des initiatives de plaidoyer et les évaluer.

Les **CHAPITRES 8 À 10** décrivent les étapes clés et les connaissances nécessaires pour mettre en œuvre des initiatives de plaidoyer. Ces chapitres s'étendent sur des concepts qui sont introduits dans les chapitres relatifs à la planification.

- Le Chapitre 8** fournit des directives sur les éléments clés de la mise en œuvre du plaidoyer: élaboration, transmission et renforcement des messages.



- Le Chapitre 9** discute du rôle de CARE dans le renforcement des capacités des organisations locales pour effectuer des activités de plaidoyer et établir des bases constituantes. C'est une discussion importante puisque le rôle privilégié de CARE est de renforcer la capacité locale. Il suggère aussi des stratégies pour participer efficacement à des coalitions.
- Le Chapitre 10** décrit des tactiques qui sont essentielles pour mener à bien une campagne de plaidoyer: communiquer efficacement, utiliser les médias, négocier et gérer les risques.

# Table des Matières

---

	PAGE
<b>SECTION I INTRODUCTION</b> .....	1
CHAPITRE 1 Qu'est ce que le plaidoyer? .....	2
CHAPITRE 2 Pourquoi le plaidoyer? .....	6
CHAPITRE 3 Avant de commencer: préparer les bases .....	9
<b>SECTION II PLANIFIER UNE INITIATIVE DE PLAIDOYER: ANALYSER LES POLITIQUES ET ELABORER UNE STRATEGIE DE PLAIDOYER</b> .....	16
CHAPITRE 4 Analyser les politiques .....	18
4.1 Identifier les objets de politique .....	20
4.2 Identifier les acteurs et les institutions clés .....	23
4.3 Analyser l'environnement des politiques. ....	25
4.4 Résumer les conclusions tirées des politiques .....	28
4.5 Identifier les options pour changer les politiques. ....	30
CHAPITRE 5 Définir une stratégie de plaidoyer .....	33
5.1 Choisir un objet de politique .....	34
5.2 Choisir les publics cibles. ....	37
5.3 Fixer un objectif de politique .....	39
5.4 Identifier les alliés et les adversaires .....	41
CHAPITRE 6 Finaliser une stratégie de plaidoyer .....	45
6.1 Choisir les rôles .....	46
6.2 Identifier les messages clés .....	50
6.3 Définir les activités de plaidoyer .....	52
CHAPITRE 7 Préparer un plan .....	55
7.1 Fixer un calendrier .....	55
7.2 Préparer un budget .....	56
7.3 Préparer un cadre logique .....	58
7.4 Planifier le suivi et l'évaluation. ....	61

<b>SECTION III</b>	<b>METTRE EN ŒUVRE UNE INITIATIVE DE PLAIDOYER: PRÉPARER DES MESSAGES, TRAVAILLER AVEC LES AUTRES ET UTILISER DES TACTIQUES DE PLAIDOYER</b>	<b>65</b>
<b>CHAPITRE 8</b>	Préparer et communiquer des messages de plaidoyer	66
	8.1 Développer des messages clairs et convaincants	67
	8.2 Communiquer les messages de façon stratégique	71
	8.3 Renforcer les messages	72
<b>CHAPITRE 9</b>	Travailler avec les autres	75
	9.1 Renforcer les capacités locales en matière de plaidoyer	76
	9.2 Organiser les bases constituantes	78
	9.3 Travailler en coalition	79
<b>CHAPITRE 10</b>	Utiliser des tactiques de plaidoyer	86
	10.1 Communiquer efficacement	87
	10.2 Négocier	89
	10.3 Utiliser les médias	93
	10.4 Gérer les risques	97
	Conclusion	104
	Glossaire	105
	Bibliographie	108
	Annexes	109
	Annexe 1 - Modèle de lettre de plaidoyer	109
	Annexe 2 - Stratégies efficaces de négociation	110
	Annexe 3 - Contrecarrer les mauvaises tactiques de négociations	111
	Annexe 4 - Questions clés pour développer une stratégie avec les médias	112
	Annexe 5 - Gérer une couverture médiatique négative	113
	Annexe 6 - Modèle d'avis aux médias	113
	Annexe 7 - Modèle de communiqué de presse	114
	Annexe 8 - Commentaire: Qu'est ce que c'est? Comment dois-je l'écrire?	115
	Annexe 9 - Modèle de déclaration de position	116
	Vos notes/commentaires	117

# Section I

---



## INTRODUCTION

QU'EST CE QUE LE PLAIDOYER?  
POURQUOI LE PLAIDOYER?  
PREPARER LES BASES.

Cette section définit le plaidoyer et explique pourquoi il représente une approche de programmation qui vaut la peine d'être considérée, spécialement quand les politiques sont à la base des problèmes que vous espérez résoudre. Cette section suggère aussi les étapes à franchir pour vous préparer à être un défenseur efficace, avant même de décider quelles politiques vous voulez changer.

## Chapitre 1

# QU'EST CE QUE LE PLAIDOYER?



Ce chapitre revoit la définition que CARE donne au plaidoyer. Vous allez vous familiariser avec les concepts clés et apprendre comment CARE définit le plaidoyer comme stratégie de programmation.



### QU'EST CE QUE LE PLAIDOYER ?

Le plaidoyer est d'abord et avant tout une stratégie utilisée à travers le monde par les organisations non gouvernementales (ONG), les militants et même les décideurs eux-mêmes, pour influencer les politiques. Le plaidoyer concerne non seulement la création ou la réforme des politiques, mais aussi la mise en vigueur et l'application efficaces des politiques. Une politique est un plan d'action, une ligne de conduite ou un ensemble de règlements adoptés par un gouvernement, une entreprise ou une institution, destinés à influencer et déterminer des décisions ou des procédures. Le plaidoyer est un moyen pour arriver à une fin, une autre façon d'aborder les problèmes que nous voulons résoudre à travers d'autres stratégies de programmation.

Lors d'un atelier de travail organisé avec le personnel de plus de 20 pays, la définition suivante a été adoptée: <sup>1</sup>

Le PLAIDOYER est le processus délibéré d'influencer ceux qui prennent des décisions au sujet des politiques.

**LE PLAIDOYER est le processus délibéré d'influencer ceux qui prennent des décisions au sujet des politiques. L'utilisation que CARE fait du plaidoyer essaiera toujours:**

- D'améliorer les conditions de vie d'un nombre important de personnes.
- De cibler les décideurs d'orientations politiques et ceux qui les appliquent à des niveaux au-dessus du ménage.
- De s'enraciner dans l'expérience de terrain de CARE et dans ses valeurs fondamentales.

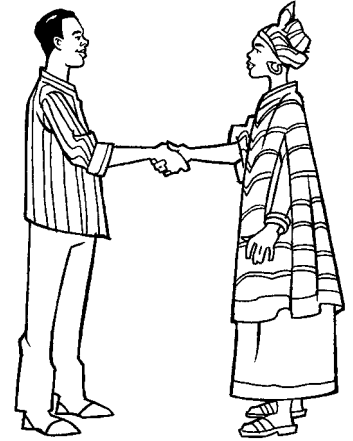
**LE PLAIDOYER est une stratégie que CARE utilise pour compléter les efforts que nous déployons pour:**

- Renforcer la capacité de subvenir à ses propres besoins.
- Fournir une assistance dans les situations d'urgence.
- Combattre la discrimination sous toutes ses formes.

<sup>1</sup>La définition a été proposée par un groupe de 40 membres du personnel de CARE qui ont participé à l'Atelier de Travail Global sur le Plaidoyer des Bureaux de CARE, Sussex, du 18 au 22 octobre 1999.

Cette définition comporte plusieurs idées clés:

Premièrement, le plaidoyer consiste à **exercer une influence** sur ceux qui prennent les décisions au sujet des politiques. De nombreuses personnes partent de l'idée préconçue que le plaidoyer consiste à "avoir l'esprit de confrontation" et à "crier sur le gouvernement". Cependant, un des messages les plus importants de ce chapitre est que le plaidoyer ne doit pas se faire dans un esprit de confrontation. On a le choix parmi une vaste gamme d'approches de plaidoyer, par exemple, une approche publique contre une approche privée, l'engagement contre la confrontation et travailler seul ou en coalition avec d'autres. Nous allons examiner chacune de ces approches dans les chapitres qui suivent.



Deuxièmement, le plaidoyer est un processus **délibéré**, impliquant des actions intentionnelles. Par conséquent, avant de mettre en œuvre des stratégies de plaidoyer, vous devez savoir clairement qui vous essayez d'influencer et quelle politique vous désirez changer.

Troisièmement, les **décideurs d'orientations politiques** peuvent comprendre plusieurs types de décideurs. L'approche de CARE au sujet du plaidoyer est de se concentrer sur les décideurs d'orientations politiques au-dessus du niveau des ménages et d'améliorer les conditions de vie d'un grand nombre de personnes. En même temps, le plaidoyer n'est pas restreint aux décideurs qui travaillent pour le gouvernement. Il y a des décideurs qui travaillent pour le secteur privé et qui ont une très grande influence sur les communautés pauvres. Il est important de garder à l'esprit que **les décideurs sont toujours des êtres humains**, et non des institutions. On utilise le plaidoyer pour influencer les choix et les actions de ceux qui font les lois et les règlements, de ceux qui distribuent les ressources et prennent d'autres décisions qui affectent le bien-être de beaucoup de personnes.

Exemples de programmes de CARE qui ont utilisé des stratégies de plaidoyer:

Au **NICARAGUA**, CARE a utilisé le plaidoyer avec les Ministères nationaux pour interdire l'importation et l'utilisation de pesticides qui se sont révélés nocifs pour la santé des agriculteurs.

Aux **PHILIPPINES**, CARE a rejoint une coalition nationale d'ONG et a travaillé aux niveaux national et local pour promouvoir les droits fondamentaux et l'accès aux services pour les vendeurs de rue opérant dans des zones urbaines.

En **EQUATEUR**, CARE a persuadé le Ministère de l'Environnement de réformer les lois sur les forêts et a aussi encouragé la propriété des terres par les groupes ethniques indigènes et Afro-Equatoriens, leur permettant ainsi de gérer leurs propres ressources naturelles et de commercialiser les produits de leurs forêts.

Au **SOUDAN**, CARE travaille en étroite collaboration avec plusieurs autres ONG internationales pour souligner les énormes coûts humains de la guerre civile et convaincre les décideurs internationaux d'aborder les causes profondes de ce phénomène.

Au **CAMBODGE**, CARE et d'autres ONG internationales ont réussi à persuader le Ministère de la Santé de changer les politiques en matière de santé génésique qui interdisent l'utilisation de contraceptifs permanents, une politique qui a contribué à créer des taux élevés de fertilité.

Le plaidoyer implique la transmission de messages qui visent à influencer les actions des décideurs. Le public cible de CARE inclut ordinairement des institutions multilatérales (par exemple, les Nations Unies ou la Banque Mondiale), les gouvernements et des donateurs bilatéraux (par exemple, le gouvernement français ou USAID), et les administrations aux niveaux local, régional ou national. Le plaidoyer peut être direct, comme le fait de demander à un décideur en personne de prendre des mesures. Il peut être indirect, comme le fait d'essayer d'influencer l'opinion publique à travers les médias. Il y a une vaste gamme d'activités de plaidoyer que CARE peut utiliser pour influencer les décideurs. Elles vont de la fourniture d'informations au travail en coalitions en passant par la mobilisation des bases constituantes cibles et l'utilisation des médias.

Alors que le plaidoyer est une stratégie relativement nouvelle pour CARE, c'est une méthode bien établie dans d'autres ONG. Plusieurs partenaires locaux et internationaux de CARE comptent sur le plaidoyer dans leur travail. Ils peuvent avoir de bonnes idées et des compétences à partager avec vous au sujet du plaidoyer. En effet, le plaidoyer est un domaine où CARE a souvent beaucoup à apprendre des ONG locales.

### CE QUE LE PLAIDOYER N'EST PAS

Le type de plaidoyer dont nous discutons dans ce manuel est lié au fait d'exercer une influence sur les décisions de ceux qui décident des orientations politiques. Quand nous parlons de plaidoyer, en général nous ne voulons pas dire:

**Travail d'extension.** Encourager les ménages à changer leurs pratiques agricoles ou sanitaires est une stratégie de programmation importante qu'on utilise dans plusieurs programmes de CARE. Cependant, le travail d'extension est conçu pour influencer les décisions individuelles prises au niveau des ménages, et non le comportement ou les décisions de ceux qui décident des orientations politiques qui touchent plusieurs ménages à la fois.

**Information, Education et Communication.** Le plaidoyer ne consiste pas à lancer une campagne publique pour changer des pratiques spécifiques – telles que le marketing social encourageant les personnes à utiliser des préservatifs. Une campagne de plaidoyer vise plutôt à changer l'opinion publique au sujet d'une question de politique. Par exemple, une campagne de plaidoyer relative au VIH/SIDA peut promouvoir plus de financement pour les programmes de VIH/SIDA ou des politiques plus humaines de la part du gouvernement envers les personnes atteintes du SIDA.

**Informé le gouvernement au sujet de CARE et de ses programmes.** Même si vous devez établir votre crédibilité auprès des décideurs pour pouvoir devenir un défenseur efficace, le plaidoyer ne consiste pas uniquement à informer les gouvernements au sujet des programmes de CARE. Le partage des informations est utilisé dans les activités de plaidoyer comme stratégie délibérée pour exercer une influence sur des décisions spécifiques des décideurs. Malgré tout, établir des relations solides avec les décideurs est essentiel pour poser les fondements des activités de plaidoyer.

**Sensibiliser l'opinion publique au sujet de CARE.** Souvent, CARE divulgue des informations à travers les médias pour rehausser son profil ou sa visibilité. Les mêmes techniques peuvent être utilisées pour le plaidoyer, mais les buts sont différents. En matière de plaidoyer, nous utilisons les médias pour transmettre des messages concernant les politiques, pour encourager les personnes à avoir un certain point de vue sur un sujet et, nous l'espérons, pour communiquer leurs points de vue aux décideurs. (Alors que faire la promotion de l'image de CARE n'est pas le but du plaidoyer, les messages de plaidoyer peuvent avoir un effet bénéfique sur une prise de conscience publique au sujet de CARE et de son travail).

**Collecte de fonds.** Le but principal du plaidoyer n'est pas d'augmenter le budget de CARE. Certaines activités de plaidoyer peuvent impliquer qu'on demande aux décideurs d'allouer plus de ressources pour les priorités d'assistance et de développement et quelquefois ceci peut être à l'avantage de CARE. Le plus souvent, cependant, le plaidoyer implique qu'on essaye d'influencer un agenda gouvernemental, le comportement d'une société ou une politique publique spécifique ou l'application d'une politique.



## Chapitre 2

# POURQUOI LE PLAIDOYER?



Ce chapitre discute des raisons pour lesquelles il faut inclure le plaidoyer dans les programmes de CARE. Il explique les avantages qu'on peut tirer en abordant les causes politiques des problèmes qui ont un impact sur la vie de nombreuses personnes.



### POURQUOI LE PLAIDOYER?



Notre vision et notre mission reconnaissent qu'il faudra des solutions innovatrices pour mettre fin à la pauvreté et que le fait d'influencer les décisions relatives aux politiques devrait faire partie des efforts que nous déployons pour atteindre des changements durables. Le plaidoyer peut être un outil puissant. Il complète notre travail à travers la fourniture directe de services, le renforcement des capacités, et l'assistance technique pour soutenir des améliorations tangibles dans la vie des ménages et des communautés qui sont pauvres, pour remédier à la discrimination et pour éviter des morts et des souffrances inutiles.

Traditionnellement, les programmes de CARE visent à influencer la connaissance, les attitudes et en dernier lieu les comportements des individus et des ménages au niveau des communautés. Par exemple, CARE et ses partenaires ont réussi à augmenter l'utilisation de contraceptifs et des techniques agricoles qui ne polluent pas l'environnement, aidant ainsi à améliorer la qualité de vie des personnes. Nos programmes "traditionnels" ont insisté sur le fait que **les ménages sont responsables** de l'insécurité de leur mode de vie. Cependant, nous pouvons étendre considérablement l'impact de nos programmes si nous tenons compte du fait que **les décideurs influencent énormément les conditions de vie des pauvres à travers leurs décisions et leurs actions.**

Une approche plus holistique reconnaît que les divers acteurs des secteurs privés et publics contribuent à l'insécurité des moyens d'existence ou aux violations des droits humains, et qu'un impact significatif ne peut être atteint qu'à travers des changements au niveau des politiques et les actions d'institutions puissantes, ainsi que des individus et des ménages. Le plaidoyer est donc une extension logique de notre travail.

Jusqu'à récemment, CARE a identifié des causes politiques dans ses analyses mais a assumé que changer les politiques dépassait l'étendue de nos programmes. En incluant le plaidoyer dans nos programmes, nous laissons de côté certaines de nos hypothèses anciennes.

Au lieu d'accepter les politiques telles quelles, le plaidoyer essaie de les changer.

Le point clé est que, en tant que partie prenante qui a la responsabilité des besoins et droits des communautés que nous desservons, il convient de cibler les actions des décideurs. Cette nouvelle dimension de l'approche de CARE vise à élargir l'étendue de notre analyse et à concevoir des interventions qui ont un impact plus substantiel.

En incluant des stratégies de plaidoyer dans nos programmes, nous reconnaissons que:

- ◆ Les causes de la pauvreté et de la discrimination proviennent à la fois des décisions prises au niveau des ménages et de celles prises au sein des instances communautaires dirigeantes, des législatures nationales, des organisations internationales et des institutions puissantes.
- ◆ Seule une vaste gamme de stratégies de programmes visant des causes multiples ou "points d'entrée" incluant des causes politiques, permettra d'atteindre l'impact désiré – la réduction de la pauvreté.

Les principes de programmation de CARE mettent l'accent sur le fait que notre travail devrait aborder des problèmes importants et qu'il devrait se traduire par un changement fondamental; notre impact devrait être très large et améliorer les conditions de vie d'un grand nombre de personnes. Puisque le plaidoyer vise à changer les politiques, il a le potentiel pour atteindre un grand nombre de ménages et élargir l'étendue de notre impact.

Le plaidoyer ne vise pas à remplacer les autres stratégies de programmes. Il augmente plutôt l'étendue de la panoplie de stratégies efficaces dont disposent les bureaux de CARE. Il sera parfois une stratégie appropriée, mais pas toujours. Cela dépendra si les politiques et leur mise en vigueur ont été identifiées comme la cause importance d'un problème. Une plus vaste gamme de stratégies nous aidera à augmenter la profondeur et l'étendue de notre impact sur la pauvreté.

Les stratégies de plaidoyer permettront à CARE de:

- ◆ Influencer les décideurs comme un moyen d'aborder les causes profondes de la pauvreté et de la discrimination en rapport avec les politiques.
- ◆ Contribuer de façon plus efficace à réduire la pauvreté et à prévenir le nombre de cas de mortalité et de souffrance en utilisant une plus vaste gamme d'interventions.
- ◆ Atteindre une grande partie de la population et augmenter l'étendue de notre impact.

*Plaidoyer, sécurité des moyens d'existence des ménages et approches basées sur les droits*

Le plaidoyer peut être utile dans le cadre de la sécurité des moyens d'existence des ménages et d'une approche basée sur les droits. Les analyses holistiques, telles que recommandées et prônées à travers la sécurité des moyens d'existence des ménages, peuvent aider à identifier les causes clés de l'insécurité des moyens d'existence, y compris les dimensions politiques de la pauvreté. Quand de telles analyses indiquent les politiques comme facteurs contribuant à la pauvreté, le personnel de CARE devrait envisager d'utiliser le plaidoyer pour exercer une influence sur les décideurs et aboutir à un changement au niveau des politiques. La capacité des ménages d'avoir accès à des ressources et de les utiliser constitue la pierre angulaire de l'approche de la sécurité des moyens d'existence des ménages. Le plaidoyer est une stratégie qui peut permettre aux ménages d'avoir un meilleur accès aux ressources locales et d'y exercer un meilleur contrôle.



En utilisant une approche basée sur les droits, nous pouvons accorder une attention plus soutenue à la discrimination politique, sociale et économique et aux relations de pouvoir entre les ménages et les structures d'autorité. Un point clé qui distingue les programmes basés sur les droits de ceux qui sont basés sur les besoins c'est que les droits impliquent des responsabilités et des devoirs. Tous les êtres humains ont des droits inhérents et des responsabilités envers les autres. Une approche basée sur les droits essaie alors de déterminer qui est responsable de la souffrance humaine et du non-respect des droits humains.

Quand les décideurs ne remplissent pas leurs responsabilités envers les autres, on peut utiliser le plaidoyer pour les tenir responsables. Par exemple, le plaidoyer est une stratégie qu'on peut utiliser pour augmenter et protéger les droits des minorités et des groupes marginalisés. Quand les politiques favorisent la discrimination ou que les citoyens ne remplissent pas leurs obligations les uns envers les autres, on peut utiliser le plaidoyer pour suggérer des solutions concrètes aux décideurs des orientations politiques.

Le plaidoyer peut être un moyen de convaincre les décideurs de remplir leurs responsabilités envers les autres.

## Chapitre 3 AVANT DE COMMENCER: PREPARER LES BASES



Ce chapitre identifie 1) certaines considérations clés que vous pouvez faire avant de décider si vous allez vous engager dans des activités de plaidoyer et 2) les étapes que vous pouvez franchir pour jeter les bases pour le plaidoyer avant de planifier une initiative. Ce chapitre est particulièrement important pour les responsables de direction et les coordinateurs qui gèrent des programmes qui impliquent plus d'un domaine technique.



Si vous avez lu ce manuel jusqu'à ce point, vous avez peut-être déjà en tête un domaine programmatique où vous auriez aimé commencer à utiliser le plaidoyer – ce que nous appelons un **thème de politique**. Ou bien, peut-être commencez-vous à considérer le plaidoyer comme une approche de programmation, sans avoir encore rien de spécifique en tête. Quel que soit le cas, il y a plusieurs étapes à franchir pour assurer que le thème de politique et les stratégies de plaidoyer que vous choisissez ont un minimum de risques et un maximum de potentiel de réussite.

Vous ne devriez pas penser à ces étapes comme une "recette", et vous n'avez pas besoin de les franchir toutes avant de commencer. Pensez-y plutôt comme une liste d'options et chacune d'entre elles vous permettra de gagner plus de terrain dès que vous serez prêt à commencer le plaidoyer.

1. Rassembler des informations au sujet des politiques et de la politique
2. Evaluer le risque
3. Construire des relations stratégiques
4. Etablir votre crédibilité comme défenseur
5. Lier le plaidoyer aux priorités des bureaux de CARE
6. Maintenir le centre d'intérêt

Ces étapes devraient augmenter vos chances de succès de plusieurs façons. Premièrement, elles vous donneront plus d'idées sur les endroits où vous devez aller pour avoir des conseils, sur la façon de trouver des partenaires et la façon dont les décisions importantes sont prises. Deuxièmement, elles vous aideront à comprendre et à minimiser les risques. Troisièmement, elles augmenteront les chances que vos idées s'adaptent bien aux priorités communautaires. En général, les informations que vous collectez et les relations que vous établissez peuvent augmenter le nombre de choix stratégiques que vous avez. Elles peuvent aussi porter leurs fruits durant la phase d'exécution.

Un THEME DE POLITIQUE est le domaine ou le secteur programmatique qui représente le point central de votre stratégie de plaidoyer. Par exemple:

- Forêt
- Santé génésique
- VIH/SIDA
- Pauvreté urbaine
- Réponse aux désastres
- Conflit ethnique

### *Rassembler des informations sur les politiques*

Avant d'entreprendre toute initiative de plaidoyer, il est fondamental de comprendre comment les institutions clés travaillent et d'identifier les décideurs pour les secteurs qui vous intéressent. Vous devez aussi identifier les personnes qui peuvent vous aider à influencer ces décideurs. Plus vous pourrez déterminer comment les politiques influencent les résultats et faire la différence entre des actions de nature rhétorique ou "sérieuses", mieux cela vaudra.



Mener des recherches et des entrevues aide à comprendre les politiques sous-jacentes. Vous pouvez aussi collecter des informations de façon informelle, à travers des amis, des collègues et les ressources publiques disponibles. Ceci prépare le terrain pour la réalisation d'une **analyse des politiques** et le choix d'un **objet de politique**. Ces sujets sont respectivement discutés dans les **CHAPITRES 4 ET 5**.

*En 2001, CARE International a lancé une initiative de plaidoyer relative à l'agenda de Habitat. Il s'agit d'un accord conclu au "Sommet des Villes" tenu à Istanbul entre 177 pays pour améliorer les logements de la population, en particulier ceux des villes et des cités. Sous la conduite et les directives de CARE Angleterre, six pays différents ont embauché des chercheurs pour collecter des informations, préparer des sujets et suivre comment les décideurs aux niveaux national et international honorent les engagements spécifiques qu'ils ont pris à Istanbul. Les méthodes de recherche incluent la recherche sur ordinateur, des entrevues structurées et la collecte de témoignages oraux.*

### *Evaluer le risque*

Plus vous comprenez l'**environnement politique** dans lequel vous travaillez, plus il vous sera facile d'évaluer le risque et moins vous aurez de chances de commettre une erreur qui puisse faire du tort à CARE, à ses partenaires ou à n'importe quelle autre personne. Le **CHAPITRE 10** de ce manuel décrit plusieurs façons différentes de minimiser les risques liés à votre initiative de plaidoyer.

Le cadre de travail **Ne pas Causer de Tort** utilisé par de nombreuses ONG, y compris CARE, peut être utile au plaidoyer. Une approche avantages/torts encourage le personnel à réfléchir au sujet de notre environnement externe, sur l'impact global de nos projets et à franchir des étapes pratiques pour minimiser les torts causés involontairement. Par exemple, cette approche met l'accent sur l'importance d'analyser les sujets qui ont constitué des sources de division au sein des communautés ("diviseurs") et les sujets qui ont aidé à construire la communauté ("rassembleurs"). Ceci est particulièrement important quand vous choisissez le plaidoyer comme stratégie.

Vous n'avez pas besoin de devenir un expert en politique, mais vous avez plus de chances de réussir et moins de chances de vous exposer et d'exposer les autres au risque si vous répondez aux questions suivantes:

- ◆ Quels sont les débats politiques clés et qui représente chaque partie?
- ◆ Quels sont les sujets (ou les personnes) qui ont provoqué de la violence politique ou un conflit communautaire dans le passé?
- ◆ Quels sont les sujets (ou les personnes) qui ont réussi à franchir les frontières ethniques, sociales ou politiques?
- ◆ Comment le pouvoir est-il exercé au sein du système politique?
- ◆ Quels groupes en politiques ou quel gouvernement sont respectés et quels sont ceux qu'on ne respecte pas ou qu'on craint?
- ◆ Comment les politiques qui vous concernent sont-elles liées à des sujets de controverse?
- ◆ Quelles sont les formes de dialogue politique et de bon protocole acceptés pour approcher les décideurs?

Aussi est-il très important, avant d'initier le plaidoyer, que vous compreniez les préoccupations des communautés affectées relatives aux politiques et s'il y a des rôles appropriés de plaidoyer que vous pouvez jouer. Comme c'est le cas pour d'autres types de programmation, plus vos objectifs en matière de politiques émergent d'une conception participative des programmes, mieux cela vaut. Par-dessus tout, vous devriez être sûr que votre implication dans le plaidoyer sera bienvenue au lieu d'être mal venue, et qu'elle n'exposera pas les autres à des risques additionnels.

### *Etablir des relations stratégiques*

Dans beaucoup de bureaux de représentation le personnel de CARE passe beaucoup de temps et dépense beaucoup d'énergie à établir des relations avec des officiels du gouvernement et d'autres décideurs d'orientations politiques dans le cadre de leur travail régulier. De telles relations couvrent souvent un ensemble de sujets tels que la gestion de contrats, les questions d'ordre opérationnel liées à la fourniture de services et la façon de travailler ensemble plus efficacement dans les activités de programmation. Il est facile d'ajouter une autre dimension liée au dialogue sur les politiques et au plaidoyer. Si vous répondez aux questions suivantes cela vous aidera à préparer les bases pour de telles relations concernant le plaidoyer:

- ◆ Quels sont les principaux décideurs dans les secteurs clés? Y a-t-il d'importantes transitions planifiées au niveau du personnel et qui affecteront les personnes responsables?
- ◆ Y a-t-il d'importantes revues des politiques planifiées ou en cours? Si oui, va-t-on rechercher l'apport des ONG? CARE aurait-elle un rôle à jouer?
- ◆ A qui les décideurs s'adressent-ils pour avoir des conseils au sujet des politiques? Quelles sont les sources d'informations auxquelles ils font le plus confiance?
- ◆ Les décideurs des orientations politiques n'ont-ils pas assez d'informations pour prendre de bonnes décisions au sujet des politiques? CARE ou ses partenaires peuvent-ils aider en ce sens?

A part les décideurs, il est aussi important d'établir des relations stratégiques avec des alliés qui partagent vos intérêts politiques. Les réseaux et coalitions d'ONG fournissent d'excellentes opportunités pour discuter des initiatives de plaidoyer déjà en cours et pour trouver des partenaires en plaidoyer. Des idées pour former des coalitions et travailler avec elles sont explorées davantage aux **CHAPITRES 5 ET 9**.

#### *Etablir votre crédibilité comme défenseur*

Quand vous êtes reconnu comme expert ou quand on vous respecte en tant que porte-parole des autres, vos arguments auront tendance à donner plus de poids au plaidoyer. Vous constaterez également qu'il est plus facile d'intervenir dans les débats sur les politiques.

Une retentissante leçon apprise des études de cas est que les efforts de CARE en matière de plaidoyer sont plus consistants quand ils s'appuient sur notre travail sur le terrain. Le plaidoyer exige que vous ayez de la crédibilité tant auprès des **décideurs** qu'auprès de **la communauté** affectée par les politiques que vous proposez. La connaissance que vous avez acquise sur le terrain est un point de départ essentiel pour le plaidoyer et prépare la voie pour votre crédibilité en matière de plaidoyer. Les rôles que CARE peut jouer en matière de plaidoyer sont discutés davantage au **CHAPITRE 6**.

Il y a trois exemples qui démontrent ce point de vue. Au **Nicaragua**, l'implication de CARE dans la collecte et l'analyse de données sur les cas d'empoisonnement aux pesticides a préparé une base très importante pour le travail subséquent de plaidoyer. La longue histoire et l'engagement de CARE au **Soudan** ont mis l'organisation en bonne position pour analyser les causes profondes d'une famine qui sévissait dans la région centrale du pays et pour commencer à influencer les acteurs internationaux en partageant leurs informations de première main. En mettant à profit son expérience en matière de VIH/SIDA, CARE **Thaïlande** a travaillé en étroite collaboration avec des organisations thaïlandaises, en plaidant avec succès pour améliorer l'accès aux soins des personnes affectées par le VIH/SIDA et réduire la discrimination et la stigmatisation sociale liée à la maladie.

**LISTE DE CONTROLE POUR EVALUER LA CREDIBILITE**

- ✓ Pouvez-vous parler légitimement au nom de ceux qui sont affectés par ces questions ou vos collègues peuvent-ils le faire?
- ✓ Etes-vous connus et respectés par les décideurs impliqués dans la question ou vos collègues le sont-ils?
- ✓ Avez-vous les informations ou l'expertise relatives à ces questions ou vos collègues les ont-ils?
- ✓ Les décideurs impliqués seront-ils intéressés à votre opinion ou à celle de vos collègues?
- ✓ Y a-t-il des personnes au sein de votre bureau de représentation qui peuvent mener efficacement une initiative de plaidoyer sur les questions que vous envisagez?
- ✓ Etes-vous perçus comme des personnes objectives, dignes de confiance ou partisans sur le plan politique ou vos collègues le sont-ils?

Le terme CREDIBILITE signifie que d'autres personnes ont confiance et valorisent ce que vous dites.

La crédibilité à elle seule ne devrait pas déterminer si vous vous engagez ou pas dans le plaidoyer. Cependant, si vous avez de sérieux doutes au sujet de votre crédibilité en tant que défenseur, vous devriez soit envisager de travailler sur des sujets différents, soit trouver les moyens d'augmenter votre crédibilité avant de commencer à agir avec le public ou les principaux décideurs.

Les expériences de travail de CARE-Nepal dans des zones reculées et inaccessibles du pays ont porté le gouvernement à demander à CARE d'aider à développer une "stratégie nationale pour les zones reculées". CARE-Nepal a dit "Nous ne voyons pas notre rôle comme celui d'un meneur, mais plutôt comme celui de facilitateur et d'appui au processus mené par le gouvernement en lui fournissant les informations dont il a besoin.

*Lier le plaidoyer aux priorités des bureaux de CARE*

Au sein de CARE, le plaidoyer sera toujours le produit d'autres priorités au niveau de la programmation. Sans ce lien, le plaidoyer peut interférer avec d'autres activités et le personnel n'aura pas assez de crédibilité nécessaire pour influencer les décideurs. Quand un bureau de CARE décide de centrer ses programmes sur des secteurs ou des régions spécifiques, ces priorités devraient documenter et guider son travail dans le domaine des politiques. Si une des priorités est l'éducation des filles, par exemple, il est logique de plaider en faveur des politiques liées à l'éducation, là où CARE aura une perspective utile à offrir. Le **CHAPITRE 7** discute de la façon de préparer des plans pour des initiatives de plaidoyer dans le contexte de structures familiales comme les cadres logiques.



Prendre une initiative de plaidoyer est presque toujours un effort d'équipe. Il est tout à fait important d'avoir un solide consensus interne avant de concevoir une politique et de développer des stratégies pour le plaidoyer. Les responsables des bureaux de CARE doivent appuyer les efforts de plaidoyer, spécialement quand cela implique des relations avec les décideurs de haut niveau et que celles-ci pourraient avoir un impact sur d'autres priorités de la programmation. De plus, il est important de discuter et de débattre des positions relatives au plaidoyer au niveau interne avant d'affronter des décideurs ou d'autres personnes sceptiques en dehors de CARE. Finalement, une approche de consensus aidera à assurer que le plaidoyer appuie les autres priorités de la programmation et qu'il ne s'en démarque pas.

### *Maintenir le centre d'intérêt*

En matière de plaidoyer, la consistance et la concentration sur le centre d'intérêt donnent habituellement de bons résultats. Vous pouvez commencer par identifier divers thèmes de politique auxquels vous voulez vous attaquer, mais en définitive il est important d'en réduire le nombre. Au niveau du directeur de mission, il est mieux de choisir un ou deux domaines pour travailler à la fois, afin que les messages transmis aux décideurs haut placés soient clairs et qu'ils ne se chevauchent pas ou ne soient pas contradictoires.

Au niveau du programme, il peut y avoir plusieurs sujets de politiques qui sont associés aux objectifs des projets. Là encore, vous avez plus de chances de réussir vos activités de plaidoyer si vous vous concentrez sur un nombre limité de sujets de politiques à la fois que si vous développez une longue liste de priorités politiques. Aussi tentant que cela puisse paraître, il y a un réel danger de trop vous "noyer" et de ne pas développer la profondeur de l'expertise nécessaire pour plaider de façon efficace dans un seul domaine. Vous risquez aussi de vous retourner trop souvent vers les décideurs, et d'avoir l'air de leur demander trop. Le **CHAPITRE 5** fournit plusieurs critères pour vous aider à choisir la meilleure option parmi des sujets spécifiques que vous pouvez considérer.

<b>FEUILLE DE TRAVAIL DU CHAPITRE 3 CONSTRUIRE LES BASES POUR LE PLAIDOYER</b>		
<b>Étapes à franchir</b>	<b>Questions à explorer</b>	<b>Vos notes ...</b>
<b>RASSEMBLER DES INFORMATIONS SUR LES POLITIQUES</b>		
Analyser les politiques et les institutions politiques.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que savez-vous au sujet des politiques dans vos secteurs d'intérêts ?</li> <li>• Qui sont les décideurs clés et où travaillent-ils?</li> </ul>	
Comprendre l'environnement politique.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les rassembleurs et les diviseurs?</li> <li>• Comment les leaders sont-ils choisis?</li> <li>• Quels sont ceux qu'on respecte ou quels sont les groupes puissants en politique?</li> </ul>	
Comprendre les préoccupations de la communauté.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les principales préoccupations de la communauté en matière de politiques?</li> <li>• Y a-t-il une place pour CARE ou ses partenaires en matière de plaidoyer?</li> </ul>	
<b>EVALUER LE RISQUE</b>		
Faire des jugements bien pensés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envisagez-vous des thèmes qui présentent des risques de violence?</li> <li>• Serez-vous perçu comme une personne partielle ou partisane?</li> <li>• Êtes-vous au courant des tendances politiques?</li> <li>• Avez-vous identifié des risques inacceptables à l'avance?</li> <li>• Avez-vous utilisé des connaissances d'autres programmes pour documenter votre plaidoyer?</li> </ul>	
<b>ETABLIR DES RELATIONS STRATEGIQUES</b>		
Établir des liens avec les décideurs.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels sont les personnes responsables?</li> <li>• A qui les décideurs demandent-ils conseil?</li> </ul>	
Travailler en réseau avec d'autres organisations.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qui fait un plaidoyer efficace?</li> <li>• Qui sont les éventuels partenaires pour le plaidoyer?</li> <li>• Comment pouvez-vous mettre à profit les relations créées à travers d'autres programmes?</li> </ul>	
<b>ETABLIR VOTRE CREDIBILITE COMME DEFENSEUR</b>		
Développer de l'expertise pour établir votre crédibilité auprès des décideurs des orientations politiques.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avez-vous des informations valables à partager ou vos partenaires en ont-ils?</li> <li>• Êtes-vous reconnu comme source crédible d'informations?</li> </ul>	
Développer des relations avec les communautés pour établir votre crédibilité auprès du public.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouvez-vous parler légitimement au nom d'une communauté ou vos partenaires peuvent-ils le faire?</li> <li>• Êtes-vous le porte-parole le plus efficace des personnes impliquées?</li> </ul>	
<b>LIER LE PLAIDOYER AUX PRIORITES DES BUREAUX DE CARE</b>		
Établir des liens entre les sujets de politiques et d'autres travaux de l'organisation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment votre travail concernant les politiques est-il lié à l'expertise d'autres projets et à celui du personnel existant ?</li> <li>• Y a-t-il un support interne pour le plaidoyer ?</li> <li>• Y a-t-il des membres du personnel qui peuvent plaider efficacement ?</li> </ul>	
<b>MAINTENIR LE CENTRE D'INTERET</b>		
Développer une courte liste de priorités en matière de politiques.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que suggère la liste de critères (au Chapitre 5) comme priorités plus prometteuses ?</li> </ul>	

# Section II

---



## PLANIFIER UNE INITIATIVE DE PLAIDOYER

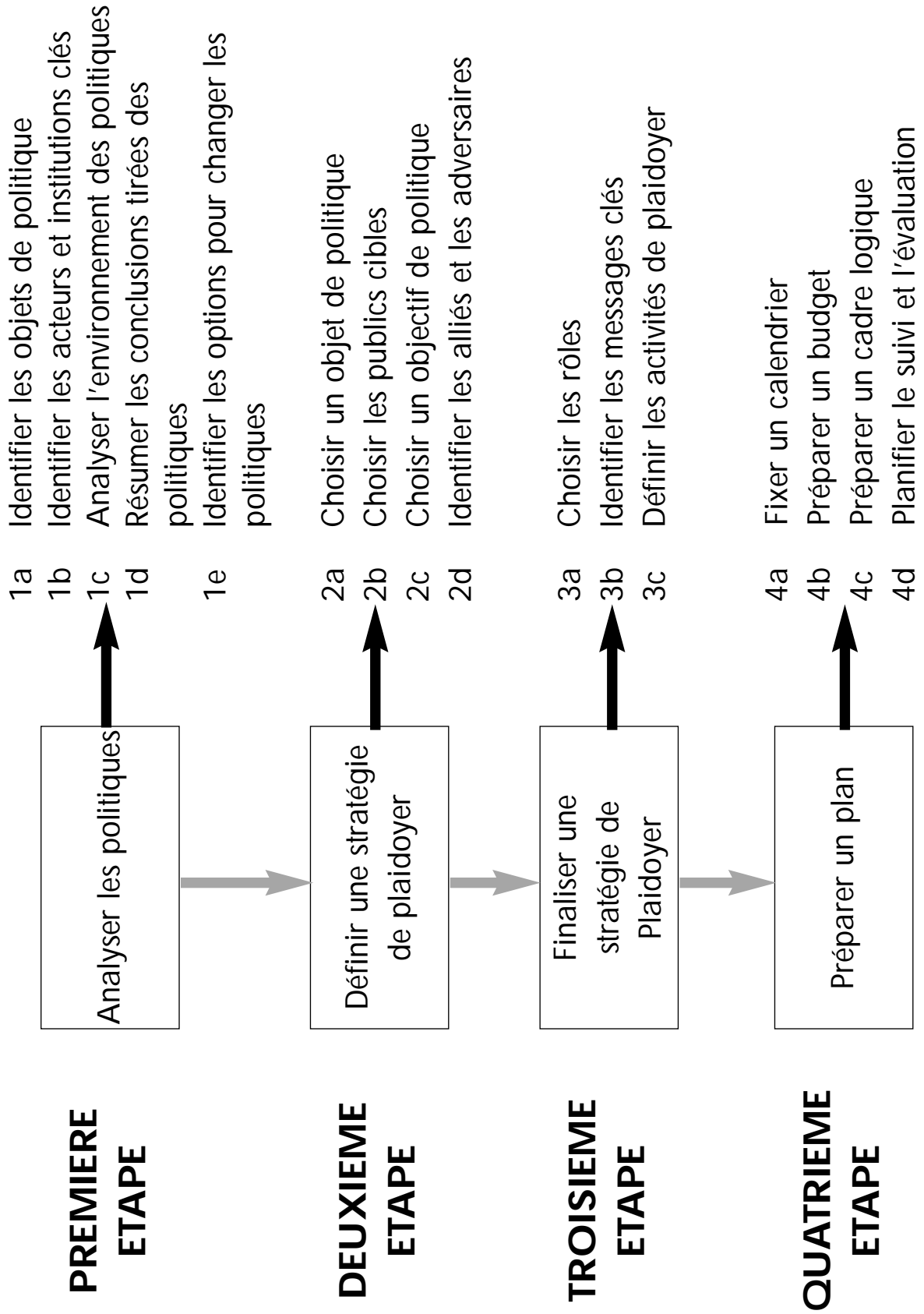
ANALYSER LES POLITIQUES  
ET ELABORER UNE STRATEGIE DE PLAIDOYER.

Les Chapitres 4 à 7 décrivent quatre étapes essentielles pour planifier des initiatives de plaidoyer.

- Analyser les politiques
- Définir une stratégie de plaidoyer
- Finaliser une stratégie de plaidoyer
- Préparer un plan

Ces points sont les “cubes” du jeu de construction nécessaires pour démarrer. En planifiant, les points importants qu’il faut considérer sont les suivants: qui cherche t-on à influencer, quels sont leurs points d’intérêts, comment les rallier à votre cause. En réunissant les informations nécessaires, il faut penser à tous les rôles possibles que vous pouvez jouer dans le plaidoyer et à la façon dont vous pouvez mettre à profit l’expertise que vous avez acquise dans le cadre d’autres programmes pour développer une stratégie efficace.

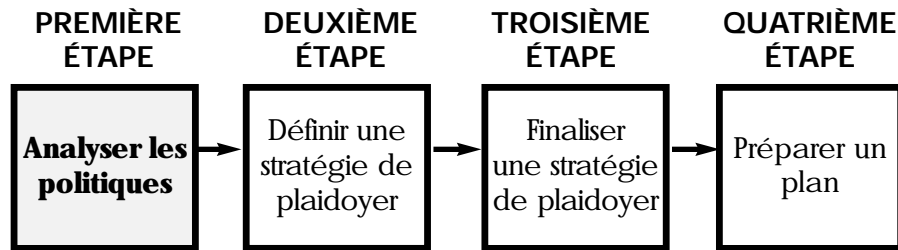
# PLANIFIER UNE INITIATIVE DE PLAIDOYER



## Chapitre 4

# ANALYSER LES POLITIQUES

Ce chapitre fournit les outils pour analyser les politiques – première étape de la planification d’une initiative de plaidoyer. Il suggère comment identifier les problèmes de politiques, les acteurs et les institutions clés qui peuvent influencer les politiques; la façon d’analyser l’environnement général des politiques; et la façon de concevoir des options pour apporter un changement au niveau des politiques. Il montre aussi comment inclure les informations relatives aux politiques dans l’arbre d’analyse des problèmes, outil familier à de nombreux responsables de programme.



### QU'EST-CE QUI CONSISTE UNE POLITIQUE?

Un plan, un ensemble d’acteurs ou de règlements adoptés par le gouvernement, les entreprises ou d’autres institutions, conçus pour influencer et déterminer les décisions ou procédures.

Pour traiter des problèmes, il faut avoir une connaissance approfondie de leurs causes. Plus vous avez de connaissances au sujet des problèmes et de leurs causes, plus il vous sera facile de trouver des solutions ayant le maximum d’impact. Vous ne pouvez trouver des solutions appropriées que lorsque les problèmes sont très bien compris.

Une fois que vous aurez choisi le thème du plaidoyer ou la question programmatique que vous voulez examiner plus en profondeur, vous pouvez utiliser l’**analyse de politiques** pour vous aider à identifier les **causes** profondes de la pauvreté et de la discrimination **liées aux politiques**. Cela vous aidera à focaliser votre initiative de plaidoyer.

Cette section décrit l’une des diverses façons de conduire une **analyse de politiques**. Ceci vous aidera à avoir toutes les informations nécessaires pour concevoir une stratégie de plaidoyer efficace. **L’analyse de politiques** examine les plans et règlements mis en place par les gouvernements, le secteur des affaires et d’autres institutions. Elle examine aussi la façon dont ces politiques (ou un manque de politiques) affectent des groupes spécifiques. Elle analyse la dynamique en vigueur au sein de la **société civile**, procure les éléments dont vous avez besoin pour analyser un problème en mettant sur pied un projet de plaidoyer. La façon d’inclure les informations relatives aux politiques dans l’arbre d’analyse des problèmes est discutée à la fin de ce chapitre.

Il est toujours mieux de bien planifier les initiatives de plaidoyer. Cependant, quand les opportunités surgissent rapidement, il n'y a pas beaucoup de temps pour la préparation. Un décideur peut par exemple décider de venir visiter votre projet prochainement. Ou encore, vous pouvez être invité à participer à une interview journalistique ou à une réunion importante pour "briefer" plusieurs décideurs. Il se peut que ces opportunités ne se prêtent pas à de vastes recherches et analyses ou à d'autres idées décrites dans ce manuel. Néanmoins, elles peuvent constituer une part importante du travail quotidien d'un responsable de programme.

Dans certains cas, les informations dont vous avez besoin sont déjà disponibles. Il n'est donc pas nécessaire de faire une analyse formelle. Dans d'autres circonstances, la recherche s'impose. Dans la plupart des cas, en développant une stratégie pour plaider en faveur d'une cause, il est recommandé d'utiliser les deux sources d'information. Une analyse de politiques a trois éléments importants: 1) les causes de ces politiques, 2) les principaux acteurs qui influencent les politiques et leurs intérêts, 3) l'environnement des politiques.

On ne dispose pas toujours du temps et des ressources nécessaires avant de commencer un plaidoyer. Le plus important est que, mieux vous analysez à l'avance les acteurs impliqués dans les politiques, les problèmes et l'environnement, plus vous aurez de chances de réussir dans votre plaidoyer. Même si vous décidez de ne pas vous engager dans le plaidoyer, l'analyse des politiques vous aidera à réfléchir sur le contexte dans lequel vous travaillez et à comprendre comment l'environnement des politiques peut influencer l'avenir de vos projets. L'analyse des politiques doit être partie intégrante de vos analyses et de votre travail, même lorsque vous ne planifiez pas d'initiative de plaidoyer.

#### **ELEMENTS CLES DE L'ANALYSE DES POLITIQUES**

L'analyse des politiques fournit une base pour choisir les stratégies de plaidoyer adéquates. L'analyse des politiques inclut:

- ◆ L'identification des causes de la pauvreté et de la discrimination liées aux politiques ou encore les objets de politiques.
- ◆ L'identification des acteurs et institutions clés qui prennent les décisions relatives aux politiques de même que ceux qui peuvent influencer les décideurs.
- ◆ L'analyse de la distribution du pouvoir politique entre les principaux acteurs.
- ◆ La compréhension du processus formel et informel de prise de décision.
- ◆ La compréhension du contexte social et politique.

La SOCIÉTÉ CIVILE est un groupe d'institutions et d'organisations qui relie les gens au gouvernement et au secteur privé. Une société civile forte signifie qu'il existe une relation durable et bénéfique entre le gouvernement, le secteur privé et les organisations à but non lucratif qui contribuent au bien-être des citoyens.

### 4.1 Identifier les objets de politique

*Les causes liées aux politiques sont souvent appelées objets de politique ou problématique par les organisations et les décideurs d'orientations politiques. Cette problématique peut inclure l'absence de politique, une politique inadéquate ou défavorable, ou encore une mauvaise application de la politique.* Par exemple, celui qui élabore un programme d'éducation pour des filles et qui veut examiner les différents objets de cette politique doit se poser les questions suivantes:

QUESTION	REPONSE	LE PROBLEME VIEN DU FAIT QUE ...	LA STRATEGIE DE PLAIDOYER VA SE BASER SUR
Les politiques actuelles prônent-elles l'éducation des filles?	NON	Absence de politiques d'éducation adéquates	Etablir des politiques
Les politiques actuelles entravent-elles l'éducation des filles?	OUI	Politiques défavorables à l'éducation des filles	Changer les politiques
Les politiques qui prônent l'éducation des filles sont-elle convenablement mises en application?	NON	Il n'y a pas de mise en vigueur des politiques qui prônent l'éducation des filles.	Faire appliquer les politiques

On peut parfois identifier facilement les objets de politique en se basant sur l'expérience de terrain et sur l'observation. D'autres fois, il peut être nécessaire de faire des recherches approfondies sur la législation en vigueur, la réglementation, et les plans du gouvernement relatifs à l'éducation des filles par exemple. Dans certains cas, on ne peut pas se contenter de consulter des documents. Il faut alors rencontrer les représentants du gouvernement, du secteur des affaires et d'autres institutions, pour s'informer des programmes, des plans et des règlements qui font l'objet de la politique en question.

En matière de plaidoyer, lorsque vous discutez des problèmes ou d'une politique que vous souhaitez changer, la norme est d'en parler comme des problèmes ou OBJETS de politique.

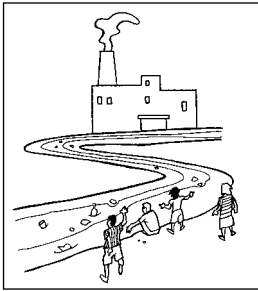
Il est toujours important de lier l'objet des politiques que vous envisagez avec les personnes touchées par le problème. Une analyse de politiques doit attirer l'attention sur **le problème** (quoi?), **ses causes spécifiques liées aux politiques** (pourquoi?) et **les personnes affectées par ce problème** (où et qui?)

Pour identifier l'objet des politiques, il faut également analyser en profondeur la façon dont une politique a pu ou n'a pas pu prendre naissance. Il est important de déterminer dans quelles circonstances, une politique générale a été adoptée ou rejetée. Qui l'a proposée, appuyée ou s'y est opposé, de même que l'historique des différentes tentatives de changements de cette politique.

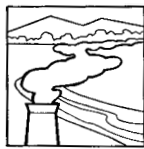
Voici un exemple tiré de l'analyse de politique de santé génésique de CARE Cambodge en 1995:

1. Quel est le problème?	Hausse du taux de natalité au Cambodge due à une faible utilisation des méthodes modernes de contraception.
2. Qui affecte t-il?  Où?	Les femmes en âge de procréer, particulièrement celles des zones rurales. Dans tout le pays, seulement 13% de femmes utilisent des méthodes de contraception. Les femmes de trente ans et plus qui désirent limiter leur nombre d'enfants et désirent utiliser des méthodes de contraception permanentes. (stérilisation)
3. <b>POLITIQUE DE SOUTIEN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Quelles politiques soutiennent l'utilisation de méthode de contraception?</li> <li>■ Quand cette politique a t-elle été promulguée? Quels sont les facteurs qui ont donné lieu à cette législation?</li> </ul>	La politique nationale issue du Ministère de la Santé stipule que des services de contrôle du taux de natalité doivent être offerts pour promouvoir la santé maternelle et infantile et que ces services doivent être accessibles à tous les couples.  La législation nationale a été approuvée en 1995, après 15 ans de politique nataliste. Au cours des années 80, le gouvernement a prôné l'augmentation de la population et l'utilisation de la contraception était interdite. Au début des années 90, il était évident que les femmes voulait limiter la taille de leurs familles. L'assistance des organisations internationales a permis d'adopter cette nouvelle politique.
4. <b>POLITIQUE DE RESTRICTION</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Quelle politique limite l'utilisation des méthodes contraceptives?</li> <li>■ Depuis quand cette politique est-elle en vigueur? Quels sont les facteurs qui ont donné lieu à l'adoption de cette politique?</li> </ul>	Les politiques du Ministère de la Santé interdisent l'utilisation des méthodes contraceptives permanentes, c'est à dire la stérilisation des hommes et des femmes.  La politique de 1995 du Ministère de la Santé recommandent la réduction des naissances pour améliorer la santé des mères et des enfants, sans pour autant ralentir la croissance de la population. Cette politique est le résultat de la disparition d'une grande partie de la population sous le régime des Khmers Rouges.
5. <b>MISE EN VIGUEUR DE LA POLITIQUE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Quels programmes prônent-ils une politique de soutien?</li> <li>■ Quels programmes prônent une politique de restriction?</li> </ul>	Le Programme National de Réduction des Naissances du Ministère de la Santé met certaines méthodes de contraception réversibles (pilule, injection, préservatif et DIU) à la portée de tous, dans les centres de santé publics et dans les centres de santé des zones rurales.  Les règlements ont été mis en vigueur. Le Ministère de la Santé interdit aux centres de santé privés et publics de fournir des services de stérilisation.





L'exemple de Macondo sera utilisé tout au long de ce manuel. Il montre comment planifier une initiative de plaidoyer étape par étape. L'exemple indique comment développer votre stratégie en vous basant sur les informations obtenues au cours de la phase d'analyse des politiques. En concevant une stratégie, il faut prendre en compte le fait que des opportunités de plaidoyer surgissent souvent rapidement et inopinément.



#### EXEMPLE DE MACONDO: MATRICE D'ANALYSE DE POLITIQUE RELATIVE A LA POLLUTION DE L'EAU

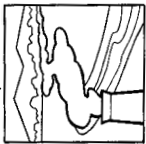
1. Quel est le problème?	Fort taux de mortalité infantile au Macondo, causé par une prévalence importante de diarrhée.
2. Qui touche t-il? Où?	Les enfants de moins de cinq ans des zones rurales. Les enfants qui ont bu l'eau contaminée provenant des rivières.
3. <b>POLITIQUE DE SOUTIEN</b> Est-ce qu'il existe une politique de contrôle de la qualité de l'eau?	Il n'y a pas de politiques qui régissent ce qu'il est permis aux compagnies privées de déverser dans les rivières. Plusieurs lois ont été proposées et discutées par plusieurs gouvernements, mais aucune n'a été approuvée. La mise en place d'une législation sur l'environnement ne fait pas partie des priorités du gouvernement actuel. Le gouvernement n'a pas de programme ni de fonds suffisants disponibles pour construire un bon système d'aduction d'eau pour les communautés rurales et pauvres.
4. <b>POLITIQUE DE RESTRICTION</b> Y a t-il une politique en vigueur qui affecte négativement la qualité de l'eau?	Il n'y a pas de politique qui affecte négativement la qualité de l'eau. Le problème principal est le manque de politiques, c'est à dire qu'il n'y a pas de politiques qui garantissent la sécurité des sources d'eau. De plus, il n'existe pas de programmes pour promouvoir l'eau saine dans les communautés rurales et reculées.
5. <b>APPLICATION DES POLITIQUES</b> Quels sont les programmes qui prônent ou restreignent l'accès à l'eau saine?	Puisqu'il n'y a pas de législation en place, la mise en vigueur des politiques ne se pose pas.

## 4.2 Identifier les acteurs et les institutions clés

Une fois que vous avez identifié un objet de politique, il est important de décrire les acteurs qui prennent de décisions importantes au sujet de ces politiques. Ces acteurs peuvent être des individus ou des groupes d'individus. L'analyse des politiques devrait identifier les individus qui prennent réellement les décisions directes et ceux qui peuvent influencer cette prise de décision. Il est important de déterminer si les acteurs appuient telle ou telle politique ou s'ils y sont opposés. Il faut aussi déterminer leur degré d'influence, leurs ressources et leur intérêt pour la question. **Identifier les décideurs et analyser leurs intérêts est une condition préalable importante dans le développement d'une stratégie de plaidoyer.** Plus vous avez d'informations au sujet des acteurs qui peuvent affecter et influencer le changement d'une politique, plus il vous est facile de concevoir une stratégie de plaidoyer.

Le tableau de la page suivante esquisse une "carte de pouvoir". Cet outil peut servir à la classification des acteurs selon leurs rôles, leur degré d'influence, leur soutien et leur intérêt spécifique pour les objets de politique. Même si les décisions finales au sujet d'une politique sont prises par les décideurs, d'autres acteurs peuvent influencer cette prise de décision de façon significative.

Identifier les décideurs et analyser leurs intérêts est une condition préalable importante dans le développement d'une stratégie de plaidoyer.

**EXEMPLE DE MACONDO: CARTE DE POUVOIR**

Acteur	Décisions relatives à la politique sur l'environnement contrôlées formellement	Activités qui affectent les politiques	Degré d'influence sur les politiques	Degré de soutien pour régir les compagnies privées	Intérêts de Motivation	Ressources
M. Ran, Ministre de l'Environnement	a. Propose une politique relative à l'environnement b. Attribue et contrôle les ressources du Ministère	a. Transforme la politique en programme. b. Fait des discours publics. c. Rencontre le Président et discute avec lui.	Fort	Soutien modéré	Liens solides avec la communauté juriste. A mentionné l'environnement dans ses discours.	Grande autorité, faibles ressources économiques, très peu informé.
Dr. Fodar, Conseiller du Ministre	Aucune	Conseille le Ministre	Fort	Ignoré	Surtout un expert en agriculture. A été un défenseur des enfants.	Le Ministre se fie au jugement de son conseiller qui a un très bon statut dans l'administration.
Dirigeants du Parti Politique LDP	Peu: Minoitaires au Parlement	Donnent ou ne donnent pas leur soutien au gouvernement.	Faible	Soutien	Se sont opposés aux intérêts de l'industrie sur des problèmes d'environnement.	Autorité moyenne.
Les plus puissants chefs d'entreprises: Mme Galo et M. Amart	Aucune	Menace de retirer son soutien au gouvernement. Prône une politique en faveur des intérêts du secteur des affaires.	Fort	Complètement opposé	Les deux se sont toujours opposés aux lois sur l'environnement.	Beaucoup de ressources économiques.
Organisations travaillant dans le secteur de l'environnement: GREEN et SDV	Aucune	a. Envioient des communiqués de presse aux médias. b. sensibilisent le public sur les conséquences d'un environnement pollué.	Moyen	Fort soutien	Les deux ont beaucoup de support à Macondo et des contacts politiques au niveau du parlement.	Faibles ressources économiques. Très informés et bien vus du public.
Représentants de la Communauté de Macondo	Aucune	Peuvent se mobiliser en apprenant comment les compagnies privées affectent négativement la qualité de l'eau et la santé des enfants.	Faible à moyen	Soutien	Les organisations écologiques ont une coalition basée à Macondo.	Faibles ressources économiques et très peu informés.
Banque Mondiale	Aucune	Octroient des prêts et des subventions pour des projets sur l'environnement.	Fort	Soutien	La pollution industrielle est l'un des points de l'agenda de cette année.	Possède beaucoup de ressources économiques et une autorité moyenne.

### 4.3 Analyser l'environnement des politiques

Il est très important d'analyser l'environnement des politiques pour pouvoir ensuite planifier une initiative de plaidoyer. En général, une analyse de l'environnement des politiques se basera sur les questions du tableau suivant. Les réponses à ces questions détermineront si l'environnement des politiques en vigueur – par exemple, celles qui concernent l'éducation – est mur pour le changement. Une analyse de politique permet d'évaluer si un changement au niveau de cette politique sera possible ou non.

- ◆ La population peut-elle participer à la prise de décision sur les problèmes d'éducation?
- ◆ Existe-t-il des possibilités pour que la population participe à cette prise de décision?
- ◆ Qui prend et où se prennent les décisions clés sur la politique d'éducation?
- ◆ Les problèmes d'éducation sont-ils discutés ouvertement? Est-ce un sujet d'intérêt pour le grand public? Y a-t-il eu dans les médias une récente promotion sur l'adoption d'une politique d'éducation?
- ◆ L'éducation est-elle une priorité pour le gouvernement actuel? Le gouvernement a-t-il l'intention de modifier la législation actuelle? Quelles sont les lois sur l'éducation qui ont été adoptées ou rejetées récemment?

Avant même de prendre une décision au sujet de votre stratégie de plaidoyer, vous devez analyser la distribution du pouvoir entre les décideurs et ceux qui sont touchés par leurs décisions. Le niveau d'ouverture politique dans votre pays ou région, le dialogue sur la politique de l'éducation par exemple, affectera vos choix de stratégies. Il est important de connaître les règles, les restrictions et les conditions dans lesquelles vous aurez à travailler. En général, les sociétés les plus démocratiques accordent plus d'ouverture aux ONG pour influencer les politiques. Il est plus facile aux groupes nationaux et locaux de participer à la vie politique dans un système politique libéral. Ces groupes ont alors plus de liberté dans le choix du moment pour développer une stratégie de plaidoyer et influencer les décideurs. Dans certains cas, l'environnement des politiques peut être débattu avec les ONG, (pour l'éducation par exemple), mais ce n'est pas toujours le cas (pour la planification familiale par exemple).

Pour décider d'une stratégie de plaidoyer, il est important d'avoir les informations sur le processus formel et informel de prise de décision. Il n'est pas possible de plaider en faveur d'un changement au niveau des politiques sans avoir une bonne connaissance du processus de prise de décision et de ceux qui contrôlent les prises de décision, tant sur le plan formel qu'informel.

L'analyse de l'environnement des politiques doit aussi inclure les informations évaluant à quel point une politique est discutée publiquement. De telles informations aideront à l'avenir à décider des rôles appropriés (**CHAPITRE 6**). Pour plaider en faveur d'un problème populaire et dont on parle beaucoup, il faudra adopter une stratégie différente de celle utilisée pour un sujet qui n'est pas très connu ou qui ne suscite pas un intérêt général.

Finalement, le climat général social et politique peut aussi influencer le choix de votre stratégie de plaidoyer; dans votre analyse, il est donc très important de tenir compte des facteurs comme des élections prochaines, le soutien au gouvernement des différents secteurs de la société et les récents changements opérés au niveau des politiques.

*Où puis-je obtenir les informations pour analyser des politiques?*

Les sources potentielles d'information au sujet des politiques sont les Ministères, les corporations, les bailleurs de fonds, les agences de Nations Unies, la Banque mondiale, les universités et les ONGs. Les journaux et autres périodiques sont généralement de bonnes sources d'information. Cependant, il importe de s'informer de la crédibilité des informations utilisées et de savoir si elles sont entachées d'une quelconque partialité politique qui pourrait affecter l'exactitude des informations véhiculées. On peut également obtenir des informations utiles en consultant les discours des responsables du gouvernement.

Les informations dont vous avez besoin sont parfois facilement accessibles. Lorsque votre problème est complexe ou mal connu, il faut demander l'aide d'une personne qui connaît bien le sujet. Pour obtenir des informations permettant d'analyser les politiques on peut:

- ◆ Lire les journaux locaux pendant une semaine pour se faire une opinion de ce que les différents groupes pensent de la réforme l'occupation des terres.
- ◆ Contacter le bureau des Relations Publiques du Ministère de l'Agriculture pour avoir le nom de ceux qui sont chargé de contrôler les politiques relatives aux pesticides.
- ◆ Faire des recherches sur l'Internet pour avoir le nom des organisations qui prônent l'éducation des filles dans votre région et prendre connaissance de leur agenda.
- ◆ Obtenir une copie de la loi qui régit les droits des femmes à la santé génésique.
- ◆ Contacter un professeur d'université et lui poser des questions sur le processus d'élaboration et de mise en vigueur des lois sur l'environnement.

**ANALYSE DE POLITIQUE: ETUDE DE CAS POUR LA DISCUSSION**

**CARE PHILIPPINES:  
IDENTIFIER LES CAUSES PRIMAIRES DE LA VULNERABILITE  
DES VENDEURS DE RUE**

Une évaluation réalisée par CARE Philippines en 1998 a révélé que les vendeurs de rue constituaient une grande partie du secteur informel, contribuant de façon significative à l'économie nationale en fournissant des produits et des services aux clients et des revenus à une grande partie de la population. Le secteur a grandi rapidement et à peu près 1/5 des ménages obtiennent leurs sources de revenu à partir du secteur informel. Cependant, la politique adverse du gouvernement a contribué à créer un environnement non sécuritaire pour les vendeurs de rue et a affecté leur capacité à se procurer des revenus quotidiens: a) La vente dans les rues était techniquement illégale; b) Les vendeurs n'avaient pas de licence, ne payaient pas de taxes, n'étaient régis par aucune loi et; c) Les ordonnances du gouvernement local n'étaient pas favorables aux vendeurs de rue.

De plus le secteur formel des affaires se sentait menacé par les vendeurs de rue et craignait de perdre des revenus si le gouvernement appuyait ces vendeurs de rue.

Les plus grands problèmes confrontés par les vendeurs de rue est un manque de sécurité sur leur lieu de travail, un harcèlement constant de la part de la police et des autorités locales, un manque d'accès au crédit, aux services légaux et à la sécurité sociale. Des lois ont été introduites au niveau de la législation nationale pour assurer la sécurité des vendeurs enregistrés sur leurs lieux de travail. Cependant, pour être efficaces, les lois et règlements doivent être écrits, approuvés et mis en application par les autorités.

L'analyse a aussi révélé la présence d'organisations de la société civile étroitement liées et solides. Elles ont vu le jour pendant le régime du président Marcos, lorsque la clandestinité était la seule façon de résister. A la chute du régime en 1986, les organisations de la société civile sont devenues des moyens visibles pour œuvrer vers une démocratie plus pluraliste. Certains vendeurs de rue étaient membres fondateurs de ces organisations.

En 1998, USAID a fait une requête pour l'application d'une proposition réclamant une plus grande participation des groupes défavorisés à l'élaboration et la mise en application des politiques publiques. L'idée était d'amener de nouveaux groupes de personnes à dialoguer avec le gouvernement au sujet des politiques et à promouvoir la participation de la société civile au processus démocratique. CARE a utilisé et a joint ses forces avec les ONG des Philippines qui représentent les vendeurs de rue.

*Adaptation et résumé de "A tool in local hands: Advocacy for street vendor rights" de Joseph Stuckey, Policy and Advocacy Unit, CARE USA, 1999.*

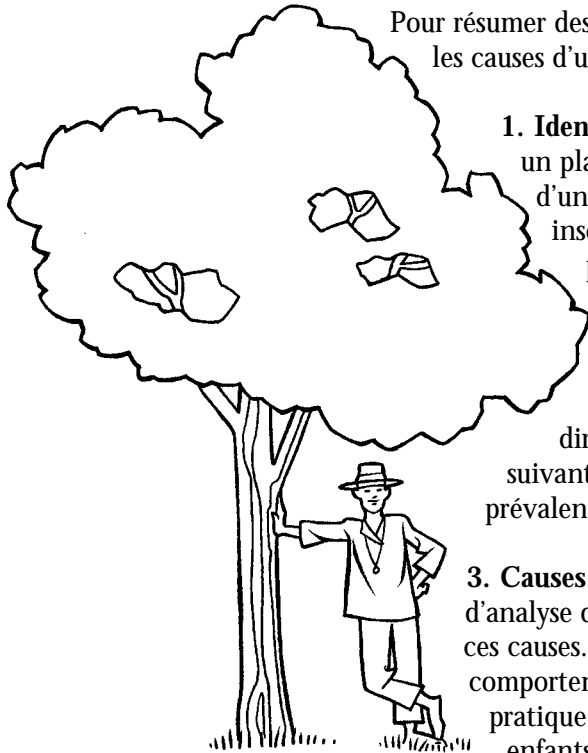
**QUESTIONS A DISCUTER:**

- ◆ Quel problème a été identifié? Qui affecte-t-il? Où?
- ◆ Quelle politique soutient les vendeurs de rue? Le programme du gouvernement encourage-t-il cette politique?
- ◆ Quelle politique limite les droits et les revenus des vendeurs de rue?
- ◆ Quels sont les acteurs qui peuvent influencer la prise de décision? Quels intérêts ont-ils?
- ◆ Les membres des organisations et des communautés peuvent-ils participer aux décisions qui les touchent?
- ◆ Quels sont les points forts de cette analyse? Qu'est-ce qui manque?

#### 4.4 Résumer les conclusions tirées des politiques

L'arbre d'analyse des problèmes est une technique utile pour synthétiser et visualiser les résultats des analyses, notamment des analyses de politiques. Vous pouvez utiliser cet arbre pour représenter et vous aider à analyser les liens qui existent entre les acteurs clés et leurs institutions.

Pour résumer des résultats dans un arbre d'analyse de problèmes et y inclure les causes d'une politique, on peut suivre la démarche suivante:

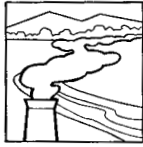


**1. Identification du problème:** Dépendant du but de l'analyse (i.e. un plan stratégique à long terme, un programme ou l'élaboration d'un projet), le problème peut être plus général (pauvreté ou insécurité des revenus ou violation des droits de l'homme) ou plus spécifique (revenus peu élevés, résultats faibles en éducation, fort taux de mortalité, etc.). La formulation des problèmes doit spécifier qui est affecté par le problème.

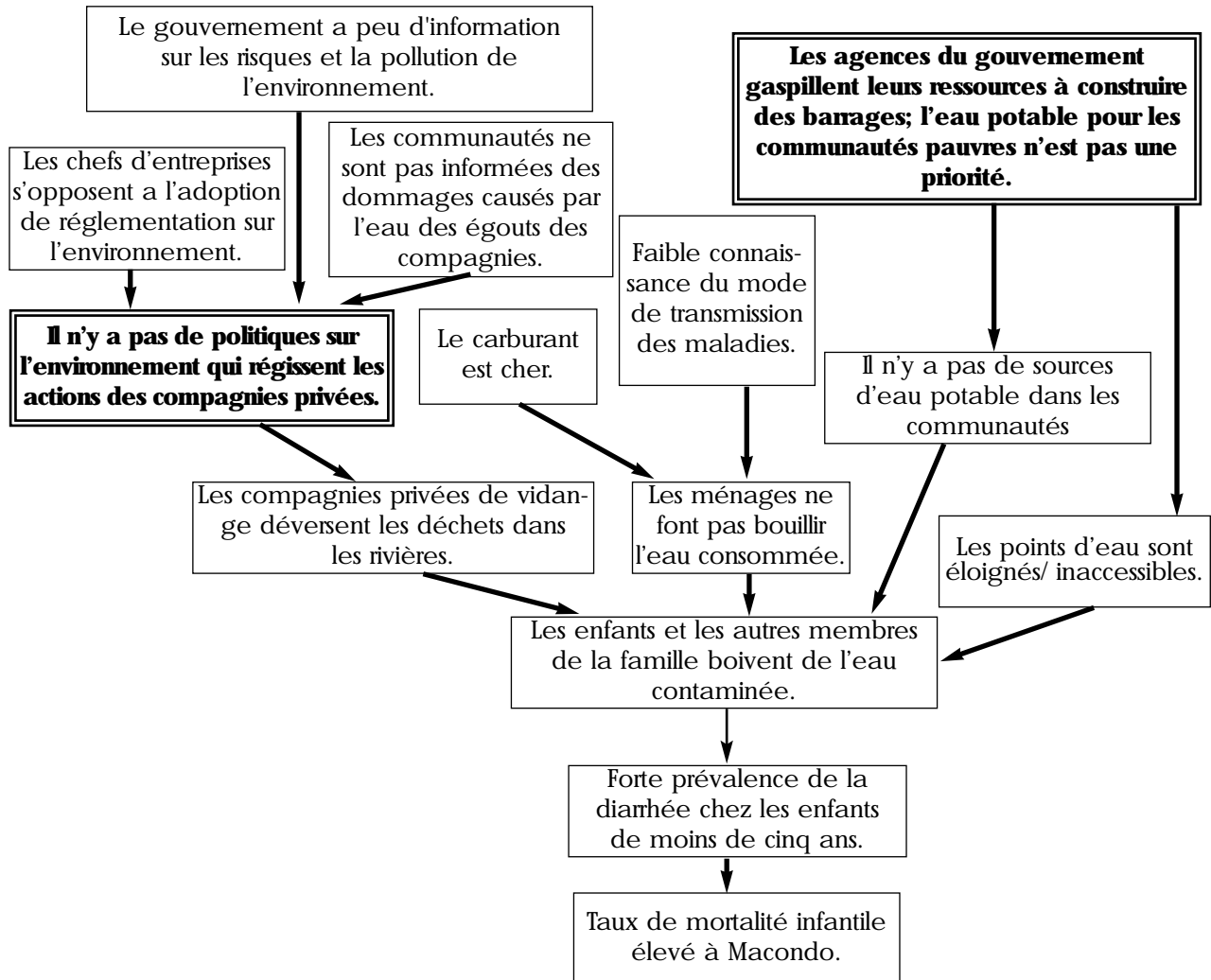
**2. Causes directes:** L'analyse identifie les causes les plus directes du problème; comme le montre l'exemple de la page suivante, la cause directe de la mortalité infantile est une forte prévalence de diarrhée.

**3. Causes liées au comportement:** Pour chaque cause directe, l'arbre d'analyse des problèmes identifie les comportements qui conduisent à ces causes. Il y a souvent plusieurs niveaux de causes liées au comportement. Par exemple, la consommation d'eau contaminée est la pratique responsable de la forte prévalence de diarrhée chez les enfants de moins de cinq ans. Dans l'analyse du problème qui suit, les pratiques de plusieurs acteurs affectent la qualité de l'eau: les ménages ne font pas bouillir l'eau consommée, les compagnies de vidange déversent les eaux usées dans les rivières, le Ministère de l'eau et de l'assainissement utilise ses ressources pour construire des barrages, etc. **Les actions des décideurs doivent figurer dans l'arbre d'analyse des problèmes si elles font partie des causes du problème.**

**4. Causes qui conduisent aux comportements:** Pourquoi les ménages, les décideurs et le secteur privé des affaires agissent-ils d'une façon plutôt que d'une autre? L'éducation, les mentalités, les croyances, les préférences et les intérêts et bien d'autres causes, expliquent certains comportements identifiés. Puisque nos programmes s'attaquent aux causes qui conduisent à ces pratiques, il est important pour nous à CARE de comprendre les facteurs qui affectent leurs comportements.



### EXEMPLE DE MACONDO: ARBRE D'ANALYSE DES PROBLEMES



L'arbre d'analyse des problèmes ci-dessus, inclut **les causes du taux élevé de mortalité infantile liées aux politiques**:

- 1) Pas de politique environnementale pour régir les activités du secteur privé.
- 2) Les décideurs attribuent des ressources à la construction de barrages au lieu de mettre en place un système d'adduction d'eau pour les communautés pauvres.

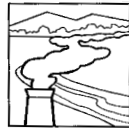
Pour concevoir une stratégie de plaidoyer, il est important de comprendre pourquoi il n'y a pas de réglementation; si le problème principal est l'opposition des chefs d'entreprises à l'adoption d'une réglementation sur l'environnement, il a un certain type de stratégie à adopter. Le manque de sensibilisation de la communauté sur les dommages causés par les compagnies, donnerait lieu à un autre type de stratégie. Ces causes ou objets de politiques sont influencés par des décideurs spécifiques. A noter qu'on peut obtenir ces informations à partir de la carte des pouvoirs présentée dans la section 4.2.



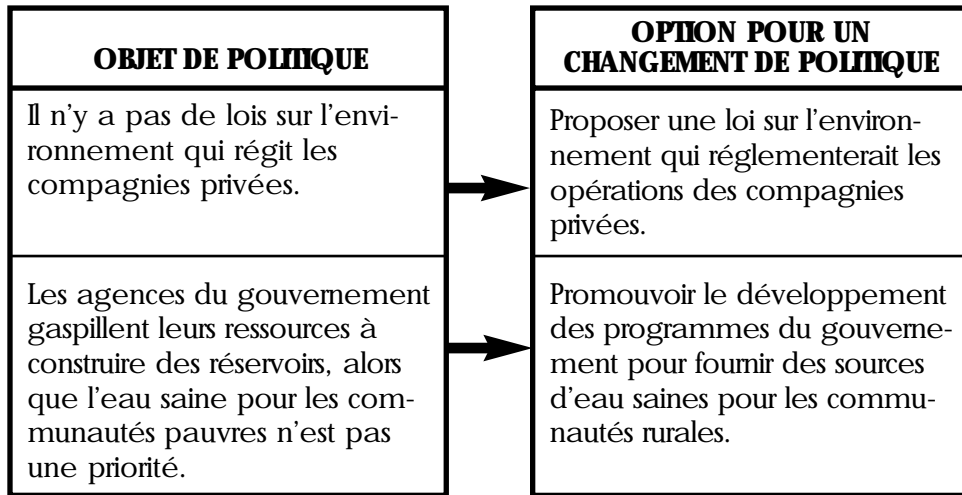
### 4.5 Identifier les options pour changer les politiques

Une analyse de politique doit aider à identifier les options pour un changement au niveau des politiques et déterminer l'impact relatif qu'elles peuvent avoir sur les problèmes. Au stade d'analyse des politiques, vous n'avez pas à choisir entre les causes, mais plutôt à identifier quels types de changements pourraient permettre d'atteindre les résultats désirés.

Pour identifier clairement les options, il faut faire une liste des objets de politique et décrire quels sont les changements susceptibles d'avoir un impact sur les problèmes identifiés. Si l'analyse comporte un lien de causalité solide entre l'objet de la politique et le problème, alors un changement opéré au niveau de l'un des objets identifiés devrait avoir un impact sur le problème que vous voulez résoudre.



#### EXEMPLE DE MACONDO: IDENTIFICATION DES SOLUTIONS RELATIVES AUX POLITIQUES



Après cela, vous pouvez commencer à considérer les meilleures options pour un changement de politique. Votre but est de classer ces idées dans l'ordre de vos préférences. Votre analyse doit considérer certains facteurs tels que:

- ◆ Quelle est la solution susceptible d'avoir l'impact le plus grand et le plus durable sur le problème?
- ◆ Que se passera-t-il si on n'apporte aucune solution à ces politiques?
- ◆ Quelles sont les solutions prêtes à être appliquées et quelles sont celles qui sont susceptibles de coûter cher /ou de prendre beaucoup de temps pour être appliquées?

- ◆ Quelles sont les solutions susceptibles d'avoir un soutien significatif ou d'avoir une forte opposition?
- ◆ Certaines solutions sont-elles plus risquées que d'autres? Peut-on réduire ces risques?
- ◆ Qui doit prendre l'initiative de porter à l'attention des décideurs la solution proposée pour changer telles ou telles politiques?
- ◆ Quelles sont les solutions que CARE et ses partenaires potentiels ou actuels peuvent apporter / mettre à exécution?

A ce stade, vous devez aussi décider si vous voulez aborder l'objet de la politique à travers des activités de plaidoyer ou non. En conclusion de votre analyse, vous pouvez décider que le moment n'est pas propice à un changement au niveau de cette politique. Vous pouvez aussi décider que le prix à payer si vous ne vous engagez pas dans une stratégie de plaidoyer est supérieur à celui qu'il faudrait payer si vous décidiez de vous y engager. Ci-joint, certaines considérations au sujet des bénéfices et des coûts que vous pouvez faire avant de vous décider d'entreprendre une initiative de plaidoyer, quel que soit le l'objet de la politique:

- ◆ L'initiative de plaidoyer entraînera t-elle des risques pour vous, vos partenaires ou les participants à votre projet? Des risques tels que la violence, la perte de crédibilité dans la communauté ou encore, être forcé de quitter le pays?
- ◆ Le moment est-il propice pour s'engager dans un débat politique? Votre intervention aggraverait-elle le problème?
- ◆ Existe t-il des solutions claires au problème qui requièrent différentes approches programmatiques qui sont moins coûteuses et plus pratiques que le plaidoyer?
- ◆ Le problème requiert-il une action immédiate alors qu'une stratégie de plaidoyer prendrait trop de temps pour le résoudre?

C'est une décision complexe. Dans le prochain chapitre, nous parlerons des critères de sélection des différents objets de politiques. Ces critères peuvent aussi aider à considérer comment déterminer le coût et les bénéfices d'un plaidoyer par rapport à d'autres approches programmatiques.

**FEUILLE DE TRAVAIL DU CHAPITRE 4  
ANALYSER LES POLITIQUES**

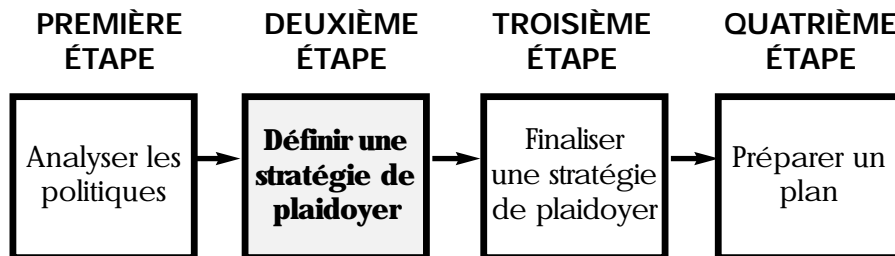
Étapes à franchir	Questions à explorer	Vos notes...
Identifier les objets de politique.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Quel est le problème qui vous préoccupe? Qui affecte t-il?</li> <li>◆ Quels sont les problèmes de politique majeurs liés au problème identifié: absence de réglementation, réglementation défavorable ou inefficace ou encore mauvaise application de la politique?</li> </ul>	
Identifier les acteurs et les institutions clés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Qui prend les décisions au sujet des politiques identifiées?</li> <li>◆ Qui peut influencer les décideurs?</li> <li>◆ Les décideurs et ceux qui peuvent les influencer sont-ils intéressés par la question? Quelles sont les ressources dont ils disposent? Quelle est leur position et leur opinion sur la question qui vous intéresse?</li> </ul>	
Analyser l'environnement des politiques.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ La population peut-elle participer au processus de prise de décision au sujet des problèmes identifiés? Quels sont les moyens mis en place pour permettre leur participation?</li> <li>◆ Où se prennent les décisions sur ces politiques et qui contrôle ces décisions?</li> <li>◆ Les problèmes identifiés sont-ils largement discutés? Est-ce un sujet d'intérêt général? Y a-t-il eu une récente médiatisation de la problématique?</li> <li>◆ Cette politique est-elle une priorité pour le gouvernement actuel? Le gouvernement pense-t-il apporter des changements à la législation en vigueur? Quelles sont les lois en relation au problème qui ont été adoptées ou rejetées récemment?</li> <li>◆ Quels sont les changements potentiels sur l'arène politique? Y aura-t-il prochainement des élections? Affecteront-ils d'une façon ou d'une autre les problèmes identifiés?</li> </ul>	
Résumer les conclusions tirées des politiques.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Quelles sont les causes directes du problème identifié?</li> <li>◆ Quelles actions des décideurs ont entraîné ce problème? Pourquoi les décideurs ont-ils adopté de telles positions?</li> </ul>	
Identifier les options pour changer les politiques.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Quels sont les changements de politiques susceptibles d'aboutir au résultat escompté, c'est à dire qui auraient un impact positif sur le problème?</li> <li>◆ Quelles sont les meilleures options pour changer les politiques?</li> <li>◆ Que se passera-t-il si on apporte aucune solution à ces problèmes?</li> <li>◆ Quelles sont les solutions susceptibles d'obtenir un soutien important ou au contraire de faire face à une forte opposition?</li> <li>◆ Qui doit prendre l'initiative de porter la solution proposée pour changer la politique à l'attention des décideurs?</li> </ul>	

## Chapitre 5

# DEFINIR UNE STRATEGIE DE PLAIDOYER



Ce chapitre fournit les directives à suivre pour définir des stratégies de plaidoyer, la seconde étape pour planifier des initiatives de plaidoyer. Pour définir une stratégie, il faut choisir un objet de politique et des publics cibles, se fixer un objectif de politique et identifier les alliés et les adversaires.



Quand une analyse suggère que des politiques contribuent à augmenter la pauvreté et la discrimination, vous pouvez avoir une bonne occasion de plaider. Votre première réaction peut être d'essayer de plaider en faveur de multiples changements au niveau des politiques pour avoir un impact maximum. Cependant, dans la conception d'une initiative de plaidoyer, il est très important de se concentrer sur un point clé. Pour ce faire, il faut chercher les meilleurs points d'appui – ces changements spécifiques de politiques qui sont réalisables et qui produiront l'impact le plus durable sur le problème.

Les étapes suivantes vous aideront à vous situer au fur et à mesure que vous développez le profil de base de votre stratégie de plaidoyer.

1. Choisir l'objet de politique dont on peut discuter efficacement à travers le plaidoyer et qui aura le meilleur impact sur le problème.
2. Identifier les publics cibles – ceux qui ont la capacité d'influencer l'objet de politique que vous choisissez.
3. Se fixer un objectif spécifique de politique pour votre initiative.
4. Identifier les alliés et adversaires potentiels.

## 5.1 Choisir un objet de politique

Dans l'exemple de la mortalité infantile donné au Chapitre 4, l'analyse du problème a identifié deux objets de politique: a) le manque de politiques relatives à l'environnement qui réglementent les activités des compagnies privées et b) la faible allocation de fonds du gouvernement pour l'implantation des systèmes d'eau pour les communautés rurales et pauvres. Les programmes traditionnels de CARE n'abordent pas ces causes. De manière spécifique, nous avons sélectionné d'autres points d'appui. Par exemple, pour tenter de réduire la prévalence de diarrhée, une intervention courante de CARE est de réaliser des séances de formation en hygiène sanitaire, une stratégie qui vise à augmenter la consommation d'eau saine et potable en changeant le comportement au niveau des ménages (c'est à dire, persuader les gens de faire bouillir l'eau). La construction de puits et la construction d'autres systèmes d'adduction d'eau constituent une autre stratégie typique utilisée par CARE. Cependant, si vous décidez de produire un plus grand impact sur la prévalence de diarrhée, dans ce cas, il faudra vous concentrer à la fois sur les décisions des décideurs et sur le comportement au niveau des ménages.

A ce stade, vous avez peut-être identifié plus d'un objet de politique, comme dans l'exemple de la mortalité infantile, mais vous devez faire des choix avant de continuer à mettre en œuvre votre stratégie de plaidoyer. Plusieurs critères peuvent vous aider à choisir un objet de politique. Souvent, ces critères devront être adaptés au niveau local selon les problèmes spécifiques à votre zone.

Avant de commencer, vous devez aussi établir vos propres critères, en consultation avec vos collègues. Une telle discussion peut vous aider à être sûr que vous plaidez en faveur de la même cause que votre équipe.

### **PRINCIPAUX CRITÈRES POUR CHOISIR PARMIS LES DIFFÉRENTS OBJETS DE POLITIQUES:**

- ✓ Contribution relative de la politique au problème
- ✓ Impact possible sur un grand nombre de personnes
- ✓ Chances de succès
- ✓ Potentiel de travailler dans des coalitions
- ✓ Risque potentiel
- ✓ Potentiel de CARE pour plaider efficacement en faveur des politiques

#### *Contribution relative au problème*

Il y a des objets de politique qui contribuent à des problèmes plus que d'autres. Les analyses que vous faites au sujet des politiques et des problèmes devraient vous aider à déterminer l'étendue de l'influence ou le poids de ces politiques sur un problème donné. Ceci est l'un des plus importants critères dans le choix d'un objet de politique.

### *Impact possible sur un grand nombre de personnes*

En abordant les objets de politique qui affectent un grand nombre de personnes vous étendez l'impact de votre initiative. Comparées à d'autres types de sujets, les politiques ont normalement des répercussions sur un grand nombre de personnes. Même quand on choisit parmi différents objets de politique, ce critère peut aussi être valable. Il est toujours bon d'essayer de déterminer quel changement de politiques est susceptible de favoriser le plus de gens.

### *Chances de succès*

Il est important de considérer si une initiative de plaidoyer visant à provoquer un changement au niveau des politiques est un pari "gagnable". Un environnement de politique qui est "mûr pour le changement" est plus susceptible d'aboutir au succès des initiatives de plaidoyer. Par exemple, l'intérêt d'un officiel de gouvernement pour une politique donnée peut ouvrir la porte au plaidoyer. De même, les chances d'aboutir à un changement au niveau des politiques peuvent être faibles si une proposition se heurte à un fort pourcentage d'opposition au niveau politique. Le degré d'opposition et le moment choisi sont toujours des considérations importantes.

### *Potentiel pour travailler dans des coalitions*

CARE peut renforcer sa capacité de changer les politiques de façon significative quand elle peut se joindre à d'autres alliés ou partenaires dans le domaine du plaidoyer. La coopération en matière de plaidoyer n'est qu'un moyen parmi d'autres que CARE emploie pour respecter et renforcer son engagement et être un membre actif de la société civile. Donc, dans le choix d'un sujet, les occasions de travailler avec les partenaires et alliés locaux et internationaux doivent être prises en compte. De plus, CARE peut apprendre de ses partenaires en matière de plaidoyer, car beaucoup d'autres organisations sont mieux placées pour comprendre l'environnement politique, les risques et les opportunités.

### *Risque potentiel*

Dans le choix des politiques à défendre, les bureaux de CARE devraient faire des jugements préliminaires pour voir si les risques potentiels sont acceptables. Les risques à considérer incluent les représailles potentielles contre le personnel, les communautés et les partenaires; et le changement au niveau des relations avec le gouvernement, ce qui peut affecter d'autres programmes. Il est important d'analyser les avantages et les inconvénients d'aborder les politiques et les possibilités d'atténuer et de gérer les risques. Voir le **CHAPITRE 10** pour plus d'informations sur la gestion des risques.

### *Potentiel de CARE pour plaider efficacement en faveur des politiques*

Il est important de considérer la capacité de CARE à plaider en faveur d'une politique particulière et d'évaluer si CARE est le meilleur défenseur de cette politique ou non. Vous devriez poser les questions suivantes: Quelles sont les principaux points forts et points faibles de votre équipe de projet/bureau pour vous engager dans une telle politique? D'autres seraient-ils plus susceptibles d'obtenir un réel changement? Quelle expérience CARE a-t-elle de cette question?



### EXEMPLE DE MACONDO: CHOISIR UN OBJET DE POLITIQUE

CRIERES	PROBLEMATIQUE 1:	PROBLEMATIQUE 2:
Contribution relative au problème	Il n'y a aucune politique d'environnement qui régisse les compagnies privées.	Les agences gouvernementales dépensent des ressources dans la construction de barrages, l'eau pour les communautés pauvres est une faible priorité.
Effet possible sur un grand nombre de personnes	Les données des études de recherche démontrent de façon concluante la liaison entre la pollution de l'environnement faite par les compagnies de vidange, la contamination des sources d'eau, la prévalence de diarrhée et les taux de mortalité chez les bébés et les enfants.	Aucun accord entre les experts sur la mesure dans laquelle les politiques gouvernementales relatives à l'eau affectent les taux de mortalité des bébés et des enfants.
Chances de succès	Les enquêtes montrent que la diarrhée est responsable de 1/3 de morts parmi les bébés et les enfants.	Des enquêtes montrent que la diarrhée est responsable de 1/3 de cas de mortalité chez les bébés et les enfants.
Potentiel pour travailler dans les coalitions	Le grand public est au courant des dégâts causés aux rivières et aux lacs; plusieurs articles ont été publiés dans la presse à ce sujet. Le Ministre de l'Environnement appuie modérément la réforme de la politique de l'environnement.	Il est peu probable que les officiels du gouvernement changent de priorités, la construction de barrages est beaucoup plus profitable.
Risque potentiel	ECO-ACTION, une coalition dirigée par les deux plus grands groupes travaillant dans le domaine de l'environnement a été fondée récemment.	Pas de coalitions sur cette question.
Risque potentiel	Aborder ce sujet pourrait être risqué car de nombreux responsables gouvernementaux haut placés sont impliqués dans la construction de barrages pour l'approvisionnement d'énergie à Macondo et d'autres pays voisins.	Aborder ce sujet pourrait être risqué car de nombreux responsables gouvernementaux haut placés sont impliqués dans la construction de barrages pour l'approvisionnement d'énergie à Macondo et d'autres pays voisins.
Possibilité pour CARE de plaider efficacement	Les projets de santé maternelle et infantile de CARE sont bien connus. CARE a fourni une assistance au Ministère de la Santé dans le but d'effectuer le dernier sondage national sur la santé. Ce sondage comporte les données sur la prévalence de diarrhée et les taux de mortalité des bébés et des enfants.	Les projets d'eau et d'assainissement se font sur une assez petite échelle; et ne font pas partie des secteurs de CARE plus importants à Macondo.

→ CARE Macondo concentrera son initiative de plaidoyer sur la problématique 1: le manque de politiques environnementales qui régissent les compagnies privées

## 5.2 Choisir les publics cibles

Il est absolument essentiel d'identifier les décideurs clés qui peuvent améliorer les politiques existantes, en créer de nouvelles et s'assurer qu'elles seront exécutées. Le **public cible** est la personne ou le groupe de personnes qui peuvent contribuer au changement que vous espérez atteindre au niveau des politiques.

En réalité, il existe deux types de publics cibles: **Le public primaire** et le public secondaire. Le public primaire se compose des individus qui ont l'autorité directe pour opérer des changements au niveau des politiques (c'est à dire, le Ministère de l'Agriculture, les membres du parlement, etc.). **Renseigner ou persuader le public primaire sur un objet de politique est la pièce maîtresse de n'importe quelle stratégie de plaidoyer.**



**Le public secondaire** se compose de personnes qui peuvent influencer les décisions de votre public primaire. Le public secondaire est d'une importance considérable parce qu'il peut fournir un moyen d'atteindre ou de viser le public primaire que vous ne pouvez pas aborder directement. Les groupes d'intérêts, les chefs d'entreprise, les organisations locales ou, dans certains cas, des groupes spécifiques du grand public, peuvent faire partie du public secondaire. Ce dernier peut même inclure les responsables politiques; par exemple, un membre du Parlement pourrait être disposé à défendre une position au sujet d'une politique auprès d'un autre.

### PUBLIC PRIMAIRE

Le public cible primaire est constitué d'une personne ou d'un groupe de personnes appartenant à un corps de décideurs, ayant le pouvoir de décider ou de changer des politiques. **Les publics primaires sont toujours des personnes et non des institutions.** Comme exemples de publics primaires nous pouvons citer:

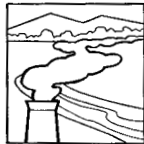
- ◆ Le directeur d'une usine locale
- ◆ Le président ou le premier ministre
- ◆ Le maire d'une petite ville
- ◆ Le directeur d'une institution
- ◆ L'administrateur d'un hôpital

Les cartes de pouvoir décrites au **CHAPITRE 4** peuvent servir à identifier les publics primaires et secondaires potentiels. Choisir un **public primaire** exige une certaine connaissance de l'institution ou de l'organisation dans laquelle la personne travaille. Vous devez savoir qui exerce l'autorité et quelles personnes ont un lien commun avec cette institution ou organisation. Normalement, il y a plusieurs **publics secondaires** potentiels. D'une manière générale vous devriez essayer de concentrer votre attention sur les publics secondaires qui ont la plus grande capacité d'influencer votre public primaire.

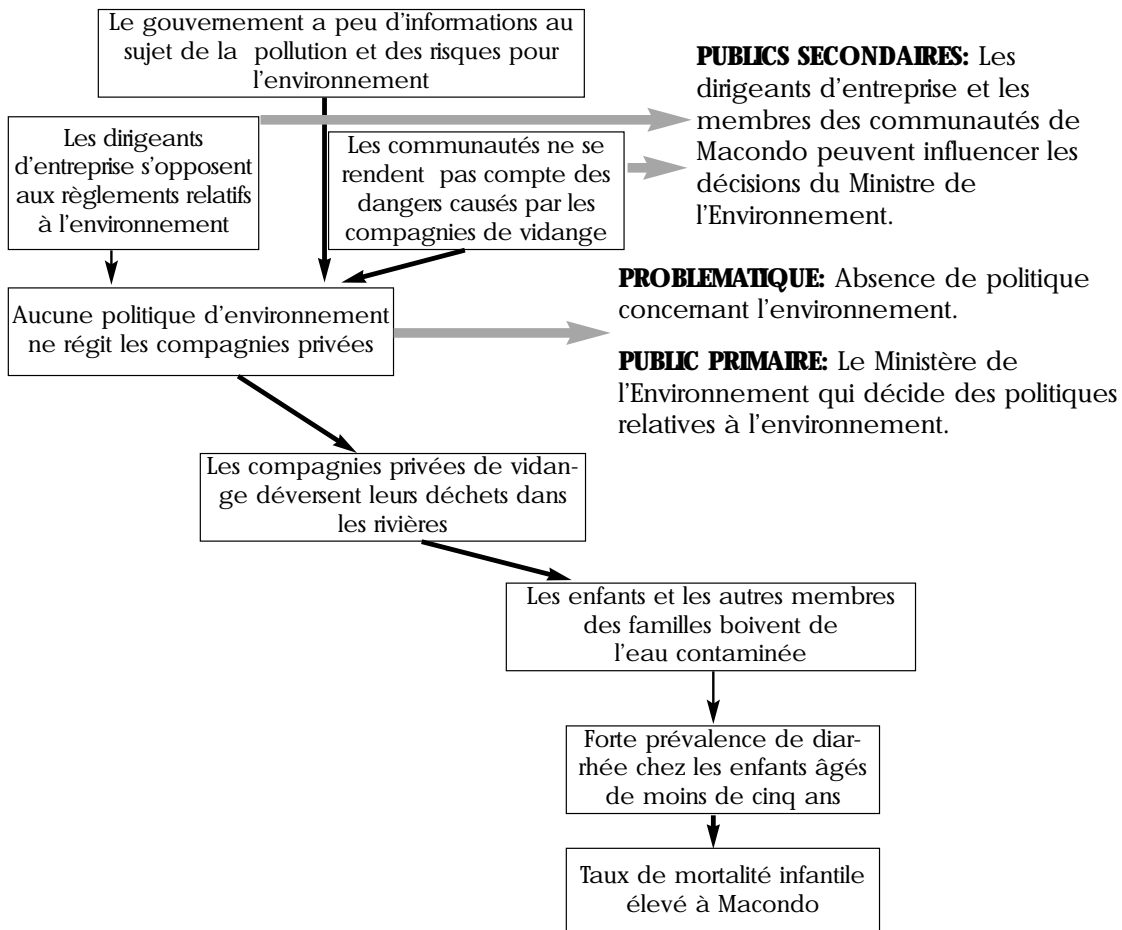
Il est fondamental de connaître son public pour planifier une initiative de plaidoyer. Vous ne pouvez pas plaider en faveur d'une politique si vous n'avez pas identifié les publics cibles.



L'une des plus importantes mesures pour développer efficacement une stratégie de plaidoyer, c'est d'avoir des informations au sujet des publics cibles. Plus vous en savez au sujet de vos publics cibles, plus vous aurez de chances d'atteindre vos objectifs. Ce processus commence à partir des analyses que vous faites au sujet des politiques et il devrait se poursuivre durant toute votre initiative. Dans l'exemple cité au chapitre précédent, trois facteurs ont contribué au manque de politiques sur l'environnement: l'opposition des chefs d'entreprise aux politiques d'environnement, le peu d'informations dont disposait le gouvernement au sujet des risques de pollution et le manque de connaissances des communautés au sujet des dangers liés à l'environnement. Dans ce cas, le Ministre de l'Environnement est le public cible primaire. Une alternative serait de plaider pour que les dirigeants d'entreprise établissent et mettent en vigueur des codes de conduite relatifs à l'environnement. Les publics secondaires potentiels sont les dirigeants d'entreprise et les représentants des communautés de Macondo, qui pourraient tous influencer les politiques du gouvernement au sujet de l'environnement.



**EXEMPLE DE MACONDO: PUBLICS PRIMAIRES ET SECONDAIRES**



### 5.3 Fixer un objectif de politique

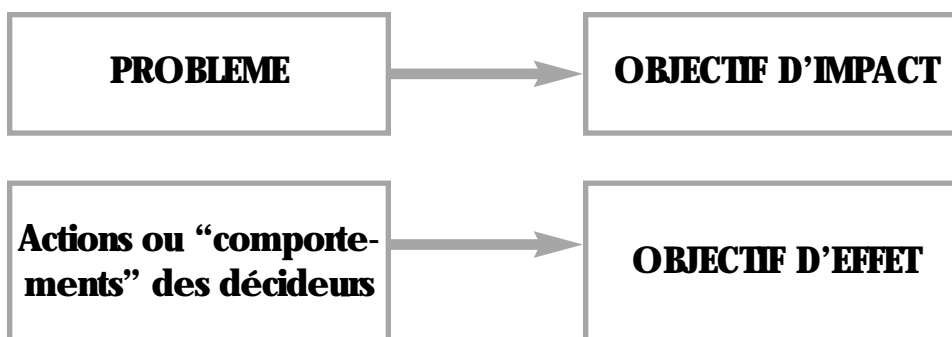
Comme n'importe quel programme ou projet, les initiatives de plaidoyer demandent des objectifs clairs et spécifiques. Quand les objectifs sont mal formulés ou vagues, ils peuvent être interprétés différemment et les gens peuvent ne jamais admettre qu'ils ont été atteints ou pas. En termes simples, les objectifs sont la spécification à laquelle une initiative de plaidoyer devrait aboutir. Les buts d'une initiative de plaidoyer doivent être "**SMART**": spécifiques, Mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps. Ils doivent énoncer clairement **ce qui** va changer, **qui** va faire ce changement, **dans quelle mesure**, et **quand**. Quand les objectifs sont vagues et ambigus, il devient difficile de concentrer son attention et de comprendre clairement ce que votre initiative de plaidoyer cherche à atteindre. Cela rend aussi l'évaluation de vos efforts difficile.

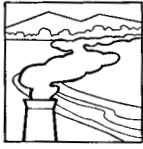
Le but final ou **objectif d'impact** d'une initiative de plaidoyer ne diffère en rien d'un but fixé pour n'importe quel autre programme ou projet de CARE. Finalement, les changements de politiques devraient se traduire par des changements positifs dans la vie des gens, la réduction de la pauvreté et de la discrimination. Le changement de politique n'est pas le but final de votre initiative; c'est une étape qui devrait entraîner une amélioration de la qualité de vie des personnes. Les objectifs finaux ou d'impact doivent toujours se référer au problème que vous voulez aborder et exposer clairement les changements escomptés pour le bien-être des gens comme résultat de vos efforts.

CARE définit les changements au niveau de l'effet comme des "changements de comportements et de systèmes". Puisque le plaidoyer cherche à changer les actions des décideurs, **les objectifs de politiques s'adaptent bien au niveau d'effet**. Ces objectifs énoncent les changements que les décideurs doivent effectuer pour finalement faciliter la vie des gens. Suite à vos efforts de plaidoyer, vous espérez que les décideurs vont développer, mettre en place, approuver, changer ou assurer la mise en vigueur d'une politique. Vous leur demandez d'entreprendre des actions très spécifiques.

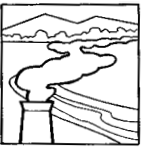
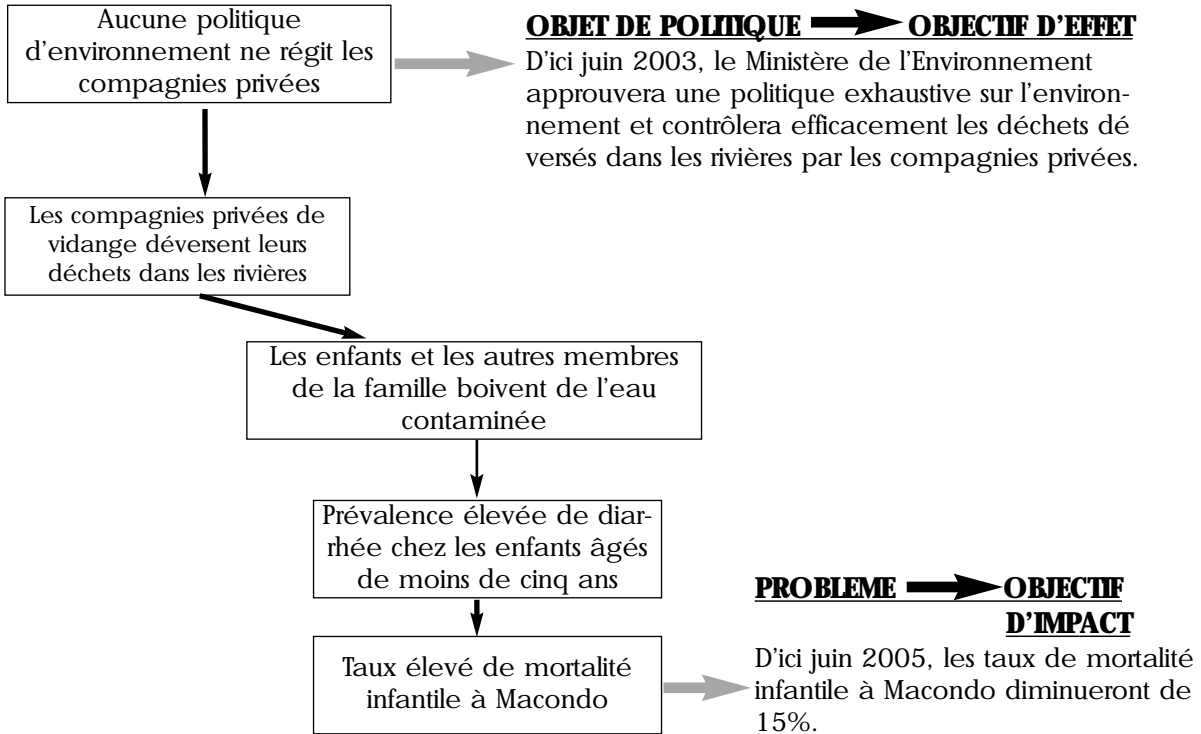
Puisque que les objectifs de politiques englobent les décideurs qui doivent créer, changer ou mettre en vigueur une politique, il est important d'éviter les objectifs qui n'incluent pas le **qui**. Voici un bon objectif politique: "D'ici décembre 2004, le Ministère de la Santé approuvera l'utilisation des méthodes permanentes de planification familiale et offrira des services de stérilisation dans les hôpitaux et cliniques publics." L'objectif "Approuver une politique de planification familiale d'ici décembre 2004" ne précise pas qui doit prendre des mesures à ce sujet. Par conséquent, il faudrait l'éviter.

Les objectifs de plaidoyer doivent exposer ce qui doit changer. Elles doivent préciser qui fera ce changement, comment et quand.





**EXEMPLE DE MACONDO: OBJECTIFS D'IMPACT ET D'EFFET**



**DEFINITION D'UNE STRATEGIE DE PLAIDOYER A MACONDO**

Objet de politique	Absence de politique d'environnement qui contrôle la pollution des rivières faite par les industries.
Public primaire	Le Ministre de l'Environnement.
Public secondaire	Les chefs d'entreprise. Les représentants des communautés à Macondo.
Objectif d'impact	D'ici juin 2005, le taux de mortalité infantile à Macondo diminuera de 15%.
Objectif d'effet	D'ici juin 2003, le Ministère de l'Environnement approuvera et mettra en vigueur une politique relative à l'environnement qui contrôle efficacement les déchets déversés dans les rivières par les industries.

## 5.4 Identifier les alliés et les adversaires

Les cartes de pouvoir effectuées au stade de l'analyse des politiques peuvent orienter vers des partenaires éventuels qui désirent poursuivre les mêmes causes que vous, et des adversaires qui peuvent entraver vos efforts. Il est important d'identifier et de prendre en considération les alliés et les adversaires potentiels quand vous développez une stratégie de plaidoyer.

**Identifier les alliés.** Il est très important d'avoir des alliés pour une initiative de plaidoyer. Vous pouvez normalement augmenter votre impact en collaborant avec d'autres personnes ou organisations qui portent intérêt à la même politique. L'expérience de nombreuses initiatives de plaidoyer a montré que les efforts, les compétences et les ressources de plusieurs organisations ou personnes mis en commun ont plus de chances de réduire les risques, d'attirer l'attention sur les politiques clés et de permettre d'atteindre le changement souhaité au niveau des politiques.

Une alliance ou coalition avec d'autres organisations ou individus qui poursuivent le même changement de politiques est normalement basée sur des objectifs et des problématiques de politiques spécifiques. Une fois qu'on a obtenu un changement au niveau des politiques, une coalition peut cesser d'exister ou peut continuer à aborder d'autres préoccupations communes au sujet des politiques. La coalition peut être un partenariat ou non; cela dépend de la mesure dans laquelle les principes de partenariat font partie de la relation.<sup>2</sup> Vous devez savoir néanmoins qu'une coalition peut n'être qu'une relation à court terme basée sur une problématique spécifique et qu'elle peut cesser d'exister une fois l'objectif atteint.

Une COALITION est un groupe d'organisations qui travaillent ensemble d'une manière coordonnée à la poursuite d'un but commun. En matière de plaidoyer, l'objectif d'une coalition est lié aux politiques.

### IDENTIFIER LES ALLIÉS

- ◆ Quelles sont les autres organisations, groupes ou individus qui sont intéressés ou qui travaillent déjà sur la même problématique (y compris ceux qui ne sont pas normalement les alliés de CARE)?
- ◆ Les coalitions existent-elles déjà ou ont-elles besoin d'être établies?
- ◆ Comment pouvez-vous contribuer aux efforts des autres organisations?
- ◆ Quel rôle ces organisations aimeraient-elles voir CARE jouer et quelle contribution espèrent-elles de vous?
- ◆ Quels sont les avantages et les inconvénients à former des alliances et coalitions avec chacune d'elles?
- ◆ Est-ce que les autres organisations voient en CARE une valeur ajoutée, un partenaire/allié à leurs efforts?

<sup>2</sup>Voici les principes de partenariat proposés par le personnel de CARE lors d'un atelier de travail à Sussex en octobre 2000: a) reconnaître l'interdépendance et le potentiel pour la complémentarité, b) établir la confiance et la transparence, c) partager une vision, des objectifs, des valeurs et des intérêts, d) une culture de soutien mutuel et de respect des différences, e) un partenaire "plus fort" ne devrait pas utiliser des relations de pouvoir asymétriques/inégales au détriment d'un partenaire "plus faible", f) la responsabilisation mutuelle, et g) le partenariat comme une expérience d'apprentissage continue.

Dans presque toutes les stratégies de plaidoyer récentes utilisées par CARE, les programmes ou projets comptaient sur les réseaux, les alliances ou coalitions, pour poursuivre un changement de politiques. Les stratégies de coalition peuvent être capitales pour renforcer la capacité d'analyse politique de CARE, pour augmenter les chances de succès d'une initiative de plaidoyer et pour renforcer les groupes locaux dans leur capacité de plaider en faveur de leurs intérêts politiques. Le **CHAPITRE 9** fournit des idées pour travailler dans des coalitions et fait des recommandations sur la façon de gérer et de renforcer les relations avec vos alliés.

#### AVANTAGES DE PLAIDER DANS DES ALLIANCES/ COALITIONS

- ◆ Cela augmente les ressources, l'expérience, la crédibilité et la visibilité.
- ◆ Cela augmente les chances de réussir à changer les politiques.
- ◆ Cela développe la capacité de plaidoyer des membres les moins expérimentés de la coalition.
- ◆ Cela donne de l'assurance aux membres de la coalition qui ont des difficultés à plaider par eux-mêmes.
- ◆ Cela fournit un élément de protection ou de sécurité par le nombre.

**Identifier les adversaires.** Une partie de la finalisation d'une stratégie de plaidoyer consiste à découvrir qui peut s'opposer à votre objectif de politiques. Cela est tout aussi important que le fait d'identifier vos alliés. Vous pouvez être plus efficace si vous comprenez les raisonnements de vos adversaires et pourquoi ils pourraient se sentir menacés par le changement que vous proposez au niveau des politiques. Par exemple, une initiative qui cherche à provoquer des changements au niveau de la politique relative à la contraception peut rencontrer l'opposition des autorités religieuses.

Une stratégie de plaidoyer peut inclure des messages et des activités qui visent vos adversaires. Dans ce cas, les adversaires peuvent devenir un public secondaire pour votre initiative de plaidoyer. Il est important d'évaluer s'il n'y a aucun moyen de persuader vos adversaires à changer leurs opinions ou à neutraliser leur influence sur le changement que vous recherchez au niveau des politiques.

#### IDENTIFIER LES ADVERSAIRES

- ◆ Y-a-t-il des organisations, des groupes ou des individus qui s'opposent au changement que vous proposez au niveau des politiques?
- ◆ Quelle menace ces organisations, ces groupes ou individus représentent-ils pour la réussite de votre initiative de plaidoyer?
- ◆ Que pouvez-vous faire pour réduire l'influence des adversaires?

La carte des pouvoir présentée à la page 24 peut être très utile pour identifier les alliés et les adversaires. Cette carte contient des informations sur le degré de soutien des différents participants aux politiques que vous voulez changer. Pour l'exemple de Macondo, les dirigeants du parti LDP, les organisations travaillant dans le domaine de l'environnement et la Banque Mondiale sont des alliés potentiels, puisqu'elles sont en faveur de changement de politiques relatives à l'environnement. Les dirigeants d'entreprises qui sont fortement opposés à ces changements pourraient devenir des adversaires et constituer une menace à votre initiative de plaidoyer.

**IDENTIFIER LES ALLIES ET LES ADVERSAIRES: UNE ETUDE DE CAS EN EQUATEUR**

En Equateur, CARE dirige un projet de conservation et de développement intégré appelé "Utilisation Viable des Ressources Biologiques (SUBIR). Au début des années 90, voici la situation à laquelle l'équipe de CARE avait fait face:

Les firmes forestières nationales monopolisaient le marché forestier. Ces firmes n'utilisaient pas de normes techniques pour la classification des bûches quand elles travaillaient avec les producteurs locaux, donc, il n'existait pas de normes objectives pour fixer le prix des bûches sur la base de leur qualité ou de leur valeur réelle. En conséquence, les communautés pauvres recevaient des prix injustes et avaient peu de contrôle sur leurs ressources naturelles.

USAID soutenait des politiques de réforme forestière dans divers pays d'Amérique Latine et avait manifesté un grand intérêt à promouvoir des réformes en Equateur, par exemple, en mettant des sommes considérables à la disposition des ONG. USAID était disposé à préparer le terrain en entamant des discussions sur la réforme des politiques avec les officiels du gouvernement Equatorien, ce qui aurait été difficile pour CARE ou pour d'autres ONGs de faire eux-mêmes. Le Ministre de l'Agriculture et le celui de l'Environnement étaient disposés à discuter des politiques concernant la sylviculture, mais ils avaient très peu d'informations au sujet des nombreux problèmes spécifiques que le projet SUBIR essayait d'aider à résoudre.

SUBIR est financé par USAID depuis 1991 et CARE est responsable de plusieurs composantes du projet, notamment la réforme politique et légale des pratiques de gestion des ressources naturelles, spécialement des titres de propriété dans les régions boisées. Le projet tout entier inclut la réforme institutionnelle, de meilleures pratiques d'utilisation de la terre et la surveillance continue de la biodiversité. L'équipe de SUBIR travaille maintenant de concert et d'une manière satisfaisante tant avec les Ministères publics qu'avec les organisations locales telles que les fédérations afro-équatoriennes indigènes. Cependant, CARE a dû travailler dur pour avoir cette relation solide qu'elle a aujourd'hui.

CARE a formé des agents "para-légaux" sur une série de questions qui touchent leur communauté d'origine, incluant: 1) le pétrole et les mines 2) l'organisation communautaire 3) la légalisation de la terre 4) le tourisme communautaire 5) les zones protégées et les ressources forestières 6) la biodiversité et les droits de propriété intellectuelle. L'idée à la base était que les para-légaux aident les communautés à mettre en place des organisations, à assurer leurs droits sur les terres et à connaître leurs droits en la matière. Cependant l'Ordre des Avocats équatoriens s'est opposé au programme de CARE et refusait d'approuver le programme, craignant que les para-légaux ne leur fassent concurrence.

Les organisations afro-équatoriennes ont essayé de créer une réserve ethnique pour se protéger puisqu'elles étaient légalement interdites de droits de posséder de la terre. Cependant, ces organisations étaient petites et avaient une faible capacité technique. D'autres ONGs équatoriennes avec des bases constituantes locales tentaient d'aborder des politiques concernant la réforme agraire. Cependant, ces organisations étaient très individualistes et se faisaient concurrence entre elles. Peu d'entre elles s'étaient associées en partenaires et plaidaient en collaboration.

**QUESTIONS A DISCUTER:**

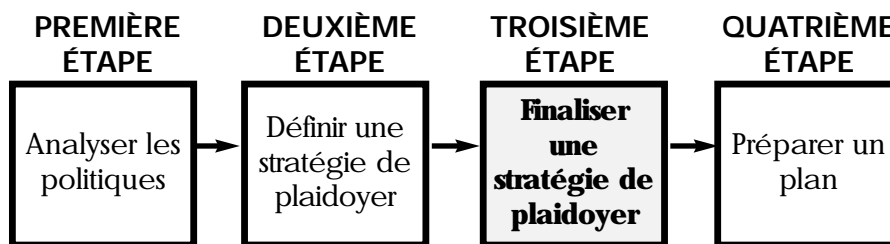
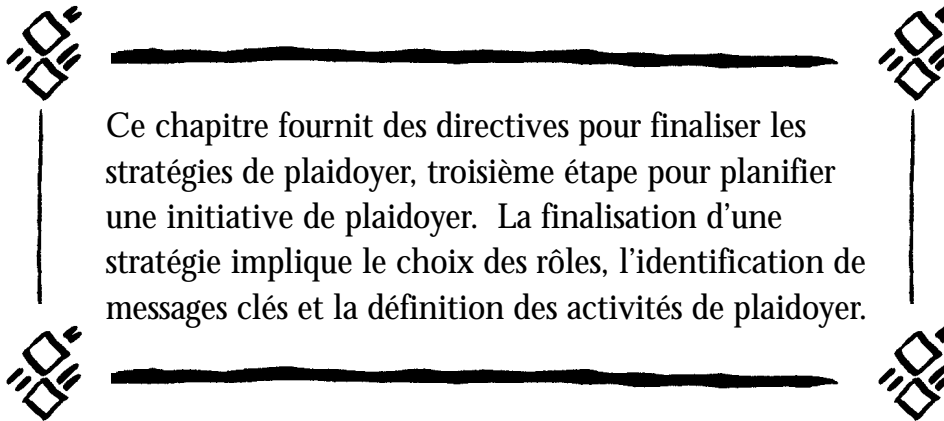
- ◆ Dans cette situation, quels étaient les adversaires potentiels de CARE?
- ◆ Quels sont les groupes mentionnés ci-dessus qui seraient de bons alliés pour une réforme de politique? Pourquoi?
- ◆ Quelles options l'équipe de CARE avait-elle pour renforcer les relations avec ses alliés et convertir ses adversaires en alliés?

**FEUILLE DE TRAVAIL DU CHAPITRE 5  
ESQUISSEZ UNE STRATEGIE DE PLAIDOYER**

Etapes a franchir	Questions a explorer	Vos notes...
Choisir un objet de politique.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Quel objet de politique est décisif pour aborder le problème identifié? Quel est votre meilleur choix en termes de changement de politique pour produire un impact significatif?</li> <li>◆ Si un changement a été obtenu au niveau d'une politique, combien de gens en bénéficieront?</li> <li>◆ Est-ce une cause "gagnable"?</li> <li>◆ Existe-t-il des opportunités de travailler en commun sur ce sujet de politique?</li> <li>◆ Les risques potentiels sont-ils acceptables ou non?</li> <li>◆ Est-ce que CARE peut plaider efficacement en faveur de cette politique?</li> </ul>	
Choisir les publics cibles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Qui sont les publics cibles potentiels qui peuvent contribuer au changement que vous espérez atteindre au niveau des politiques?</li> <li>◆ Qui a le pouvoir d'opérer ces changements? Qui sont les publics primaires potentiels?</li> <li>◆ Qui a la plus grande capacité d'influencer les décisions de votre public primaire?</li> <li>◆ Pour votre initiative de plaidoyer, quels publics primaires et secondaires choisirez-vous?</li> </ul>	
Se fixer un but politique.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ A quoi devrait aboutir votre initiative de plaidoyer? Qui fera ce changement? D'ici à quand ce changement sera-t-il réalisé?</li> <li>◆ Pouvez-vous articuler clairement le but final ou d'impact de votre initiative de plaidoyer?</li> <li>◆ Pouvez-vous énoncer clairement les buts de politiques au niveau des répercussions?</li> </ul>	
Identifier les alliés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Quels autres groupes, organisations et individus sont intéressés ou travaillent déjà sur la même problématique?</li> <li>◆ Existe-t-il déjà des coalitions ou faut-il en établir?</li> <li>◆ Comment pouvez-vous contribuer aux efforts des autres organisations?</li> <li>◆ Quel rôle ces organisations veulent voir CARE jouer et quelle contribution attendent-elles de vous?</li> <li>◆ Quels sont les avantages et inconvénients à former des alliances ou coalitions avec chacune d'elles?</li> <li>◆ Les organisations voient-elles en CARE un partenaire/allié valable?</li> </ul>	
Identifier les adversaires.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Y-a-t-il des organisations, des groupes ou individus qui s'opposent au changement que vous proposez au niveau des politiques?</li> <li>◆ Quelle menace ces organisations, ces groupes et individus représentent-ils à la réussite de votre initiative de plaidoyer?</li> <li>◆ Que pouvez-vous faire pour réduire l'influence des adversaires?</li> </ul>	

## Chapitre 6

# FINALISER UNE STRATEGIE DE PLAIDOYER



Une fois que vous avez choisi un objectif de politique et identifié les publics cibles, les alliés et les opposants, vous devez prendre plusieurs décisions fondamentales.

1. **Choisir un rôle de plaidoyer.** Il y a plusieurs façons différentes de plaider. Vous pouvez adopter une approche publique très visible ou vous pouvez travailler derrière la scène. Vous pouvez envisager de documenter les problèmes pour les décideurs, travailler dans des coalitions ou beaucoup d'autres approches.
2. **Identifier les messages clés.** Le message d'un plaidoyer c'est ce que vous voulez faire entendre à votre public cible. Il spécifie quel changement au niveau des politiques vous aimeriez qu'ils appuient.
3. **Définir des activités de plaidoyer.** Les activités de plaidoyer sont les étapes que vous allez franchir pour communiquer vos messages à vos publics cibles.



## 6.1 Choisir les rôles

Votre stratégie devrait inclure des rôles de plaidoyer clairs pour votre organisation ou votre projet. Par exemple, vous pouvez choisir de mener une initiative de plaidoyer et informer directement les décideurs sur les politiques relatives à l'environnement ou vous pouvez choisir de soutenir une coalition d'ONG locales qui militent en faveur de ces changements de politique. Il se peut que la réponse ne soit pas toujours évidente, mais il est important de réfléchir attentivement sur le meilleur rôle que CARE peut jouer dans votre pays concernant les sujets que vous choisissez. Le rôle potentiel de CARE en tant qu'institution qui renforce les capacités dans le domaine du plaidoyer fait l'objet du **CHAPITRE 9**.

Le rôle que vous choisissez de jouer en matière de plaidoyer dépendra d'un ensemble de facteurs, par exemple, vos ressources, vos relations, votre expérience du problème, le risque que vous êtes prêt à assumer et, ce qui plus important, une évaluation de la meilleure façon d'exercer une influence. Aussi, n'oubliez pas que différents membres du personnel peuvent jouer des rôles différents dans le cadre d'une même initiative et que la même personne peut jouer différents rôles, dépendant du public cible.

Souvent, il peut être approprié de choisir des rôles qui mettent l'accent sur la collaboration plutôt que la confrontation. La liste des rôles énumérés ci-dessous n'est pas exhaustive et les options que vous avez dépendront de votre situation propre.

### L'INFORMATEUR EXPERT

Fournit des conseils techniques et des informations aux décideurs (c'est à dire le public primaire) quand l'analyse indique qu'un manque de connaissances est à l'origine du problème. Par exemple, au Nicaragua, CARE a fourni des données et une assistance technique au Ministère de la Santé au sujet des effets de l'utilisation des pesticides sur la santé des agriculteurs. Ce rôle est basé sur les relations qui évoluent naturellement quand CARE travaille en étroite collaboration avec le gouvernement dans l'exécution de programmes ou le renforcement institutionnel. Un rôle d'assistance technique et d'information sur le plaidoyer peut comporter relativement peu de risque et avoir un faible coût, particulièrement quand on met à profit les relations existantes.

### L'INTERMEDIAIRE HONNETE

Participe au processus de prise de décisions au sujet des politiques en tant qu'expert objectif et intermédiaire honnête des intérêts opposés. Les tentatives pour influencer les processus sont transparentes, basées sur les faits et l'analyse. Par exemple, en Equateur le projet SUBIR a joué ce rôle quand il a aidé les ONG à se rassembler pour plaider en faveur de certaines politiques au niveau des législatures nationales. Dans beaucoup d'autres situations, CARE jouit d'une certaine crédibilité tant auprès des groupes de citoyens qu'auprès du gouvernement, ce qui lui permet de servir de médiateur efficace.

### CELUI QUI RENFORCE LES CAPACITES

Fournit un soutien aux tierces parties qui participent au processus de choix des politiques qui influenceront les décideurs. Par exemple, aux Philippines, CARE a joué ce rôle dans le cadre de ses relations avec les organisations locales. En matière de plaidoyer, le renforcement des capacités peut impliquer une prise de

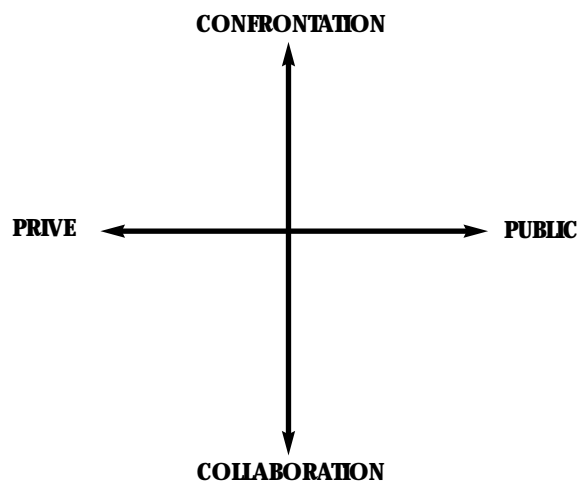
conscience sur les droits et les responsabilités, l'organisation d'une coalition, l'octroi de ressources, une formation en plaidoyer ou de l'aide pour planifier une initiative de plaidoyer qui sera menée par d'autres personnes. Les organisations locales se trouvent souvent en meilleure position pour plaider sur un sujet et l'augmentation de leur capacité à influencer la politique est compatible avec l'approche basée sur les droits et peut aider à renforcer la société civile.

### LE "LOBBYISTE" ET ACTEUR

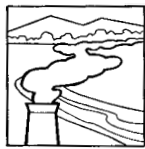
Il entre dans le processus comme un participant à part entière et fait des approches directes pour influencer la politique, soit seul, soit dans une coalition. Cette stratégie implique la formulation et la présentation de positions dans des situations ou réunions publiques avec les décideurs. Par exemple, au Soudan, CARE a joué principalement un rôle de promoteur dans lequel nous avons parlé publiquement et défendu nos positions au sujet des politiques auprès du gouvernement des Etats Unis et les Nations Unies.

Votre rôle de plaidoyer en faveur d'un sujet spécifique dépendra des publics cibles et des relations que vous avez avec ces publics. Il dépendra aussi des normes politiques des communautés dans lesquelles vous travaillez. Les citoyens peuvent avoir accès aux décideurs au sein d'un système politique relativement ouvert ou ils peuvent être tenus à l'écart des hommes politiques. Comme décrit au **CHAPITRE 4**, une bonne analyse des politiques comportera des informations sur la distribution du pouvoir politique et les relations entre les acteurs clés du processus de décision ou de mise en oeuvre des politiques. Ces informations vous aideront à déterminer, par exemple, si le plaidoyer doit impliquer des groupes d'intérêts publics ou des organisations de citoyens. Quand vous réfléchissez à ces questions, demandez-vous si les gens sont au courant de leurs droits et s'il faut créer une plus grande prise de conscience politique avant d'encourager des groupes à énoncer et réclamer leurs droits.

Au sein de chacun des rôles mentionnés ci-dessus, vous pouvez adopter une grande variété d'approches, c'est à dire confronter les décideurs des orientations politiques ou essayer de collaborer avec eux ou encore adopter une attitude intermédiaire. Vous devez aussi décider si vous allez utiliser des approches "publiques" (c'est à dire utiliser les médias) ou "privées" telles que les réunions face à face. Ces décisions peuvent être représentées en utilisant un axe x-y, comme dans le diagramme ci-dessous. Plus vous montez sur l'axe y ou plus allez à droite sur l'axe x, plus vous prenez de risques.



Il est aussi important de garder à l'esprit que le rôle que vous choisissez affectera le type de compétences nécessaires pour mener à bien votre initiative de plaidoyer. Quand vous jouez un rôle d'informateur expert, c'est normal que vous comptiez énormément sur le personnel technique, avec l'appui d'experts en communication quand vous préparez des informations pour les décideurs. Quand vous vous engagez dans un processus "donnant, donnant" avec des diplomates et des officiels du gouvernement, les aptitudes de négociation deviennent plus importantes. La plupart des bureaux de représentation acquièrent ces aptitudes à l'aide de séances de formation à l'intention du personnel, de support technique, de recrutement externe, de partenariats stratégiques et de participation à des coalitions.



**EXEMPLE DE MACONDO: ROLES QUE PEUT JOUER LE PERSONNEL DE CARE**

<b>PUBLICS CIBLES</b>	<b>ROLE POSSIBLE</b>
Le Ministre de l'Environnement	Puisque l'analyse a indiqué le peu d'informations des gouvernements au sujet des risques environnementaux de la pollution, il faudrait fournir des données au Ministère sur les dommages environnementaux causés par les entreprises privées (rôle: informateur expert).
Les chefs d'entreprises les plus puissants, Ms. Galo et M. Amart	Fournir des informations aux dirigeants au sujet d'expériences dans d'autres pays où des actions favorables à l'environnement ont conduit à augmenter les ventes et la reconnaissance publique (rôle: informateur expert).
Les organisations travaillant dans le domaine de l'environnement GREEN et SVD	Fournir le support à une coalition dirigée par GREEN et SVD, deux organisations locales bien connues (rôle: celui qui renforce les capacités).
Les représentants communautaires de Macondo	Doter les représentants communautaires du pouvoir nécessaire pour qu'ils participent aux processus de prise de décision qui affectent leurs conditions de vie (rôle: celui qui renforce les capacités).

### **LE RÔLE D'INFORMATEUR EXPÈRE: UNE ÉTUDE DE CAS DU NICARAGUA**

Durant les années 1970 et 1980, l'utilisation abusive de pesticides dans la culture du coton causait un empoisonnement massif aux pesticides parmi les familles et les travailleurs agricoles du Nicaragua. Le programme d'Utilisation Sure et Rationnelle des Pesticides de CARE Nicaragua a commencé en 1984 comme un effort pour aider les agriculteurs à se protéger contre ces risques. Le projet n'avait pas d'objectifs formels de plaidoyer, mais au fur et à mesure qu'il évoluait, la réforme des politiques est devenue un objectif important aux yeux des responsables du programme. Au fil du temps, le personnel de CARE a aidé à susciter une prise de conscience au sein du gouvernement au sujet de la crise d'empoisonnement aux pesticides en travaillant en étroite collaboration avec le Ministère de la Santé. Tandis que les réformes au niveau des politiques ont pris beaucoup d'années avant de se concrétiser, le travail de CARE a aidé à préparer le terrain pour de nouvelles lois en 1998, qui limitent l'importation de pesticides chimiques nocifs au Nicaragua.

Vers la mi-1980, très peu de personnes au sein du gouvernement étaient au courant de l'ampleur du problème d'empoisonnement aux pesticides et il n'y avait presque pas de protections légales pour les agriculteurs. Par exemple:

1. Le Ministère de la Santé ne disposait pas de données au sujet du niveau d'exposition aux pesticides parmi les travailleurs agricoles, ni de système de compte-rendu pour collecter de telles informations.
2. L'empoisonnement aux pesticides n'était pas une préoccupation majeure de santé publique au sein du Ministère de la Santé même s'il représentait un plus grand problème que d'autres priorités établies par le gouvernement telle que la malaria.
3. Le Ministère de l'Agriculture, qui avait pour mandat d'augmenter la production agricole, réglementait l'utilisation des pesticides. Il existait une compétition entre les deux Ministères au sujet de l'instance responsable de l'élaboration des lois sur l'utilisation des pesticides.
4. Les agriculteurs avaient peu de connaissances au sujet des alternatives à l'utilisation de pesticides dangereux et le gouvernement n'avait pas divulgué de telles informations.
5. Les médecins et le personnel médical avaient peu de formation sur la façon de diagnostiquer et de traiter l'empoisonnement aux pesticides, puisque cela ne faisait pas partie du programme universitaire.
6. Les règlements du Nicaragua au sujet des pesticides remontaient à 1966 et contenaient de nombreuses lacunes et contradictions.

#### **QUESTIONS A DISCUTER:**

- ◆ Citer trois options que le personnel de CARE avait pour plaider efficacement en tant qu'informateurs experts. Qui seraient les publics cibles?
- ◆ Quels autres rôles de plaidoyer le personnel de CARE aurait-il pu jouer dans le cadre de ce projet?
- ◆ Si CARE avait le financement nécessaire pour entreprendre une analyse exhaustive du problème, quelles auraient été les questions les plus importantes à examiner? (Avec qui CARE aurait-elle dû partager cette analyse?)

## 6.2 Identifier les messages clés

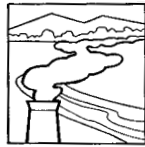
Un MESSAGE exprime au public cible ce qu'on lui demande de faire, pourquoi cela vaut la peine de le faire et quel en est l'impact positif.

L'étape suivante de l'élaboration de votre stratégie de plaidoyer est l'identification des messages clés de plaidoyer. Un message exprime au public cible ce qu'on lui demande de faire, pourquoi cela vaut la peine de le faire et l'impact positif d'une telle action. Habituellement, vous aurez seulement très peu de temps pour faire passer votre message. Alors, il vaut mieux être sûr de ce que vous voulez dire avant de commencer. L'improvisation des messages peut non seulement vous faire perdre du temps, mais encore elle peut ne pas réussir à convaincre votre public cible.

### **ELEMENTS ESSENTIELS D'UN MESSAGE DE PLAIDOYER:**

- ◆ Quel est le but que vous voulez atteindre?
- ◆ Pourquoi voulez-vous l'atteindre (et pourquoi les autres devraient-ils vouloir l'atteindre également)?
- ◆ Comment vous proposez-vous de l'atteindre?
- ◆ Quelle action spécifique voulez-vous que le public entreprenne?

Au stade de la planification et du développement d'une stratégie, il est important d'identifier ce que vous voulez communiquer à votre public. Consultez le tableau ci-dessous pour avoir un exemple de messages clés destinés à plusieurs catégories de publics. Puis, une fois les ressources garanties pour entreprendre votre initiative de plaidoyer, vous aurez le temps de préparer les messages adaptés au public visé, de choisir un format et de concevoir un langage qui plaira au public. Un message est efficace au maximum quand on connaît le niveau de connaissances des membres du public cible et quand on sait quelles informations additionnelles on doit leur fournir afin de changer leurs opinions.



**EXEMPLE DE MACONDO: PREPARER DES MESSAGES CLES POUR VOS PUBLICS CIBLES.**

<b>MESSAGE GLOBAL</b>	<b>Mettons fin à la pollution de la rivière de Macondo. La vie des enfants est en jeu. Joignez notre campagne en faveur de l'eau potable aujourd'hui.</b>
<b>PUBLICS CIBLES</b>	<b>MESSAGE CLE</b>
Le Ministre de l'Environnement	<p><b>Un changement de politique pourra sauver la vie de nombreux enfants et augmenter votre soutien politique.</b>            A Macondo, les enfants sont en train de mourir parce qu'ils boivent de l'eau provenant de rivières contaminées. Les compagnies de vidange ont pollué ces rivières en y déversant leurs déchets. Nous vous demandons d'approuver une politique environnementale pour réglementer ces compagnies. La mise en vigueur de cette politique diminuera le taux de mortalité chez les bébés et les enfants à Macondo et augmentera votre soutien politique dans la communauté.</p>
Les chefs d'entreprise les plus puissants, Mme Galo et M. Amart	<p><b>Des pratiques qui ne font pas de tort à l'environnement augmenteront votre profit et sauveront la vie de nombreux enfants.</b>            Les expériences de plusieurs pays montrent que les entreprises qui ne font pas de tort à l'environnement ont augmenté leurs profits. Nous vous demandons d'examiner ces pratiques qui peuvent vous valoir une reconnaissance publique et des avantages à long terme. Ces actions pourront aussi sauver la vie de nombreux enfants à Macondo.</p>
Les représentants de la communauté de Macondo	<p><b>Vous et vos enfants avez droit à l'eau potable.</b>            Les compagnies de vidange privées polluent vos rivières. Il n'y a aucune politique en vigueur pour assurer que les entreprises privées protègent l'environnement. Vous avez le droit de demander des règlements plus efficaces au sujet de l'environnement de la part du Ministère de l'Environnement. Si des dispositions sont prises en ce sens, cela peut améliorer la qualité de l'eau dans votre communauté et réduire les cas de mort tragique chez les enfants à Macondo.</p>

Le CHAPITRE 8 donne plus de conseils sur la façon d'élaborer, de transmettre et de renforcer vos messages de plaidoyer.

### 6.3 Définir les activités de plaidoyer

Une fois que vous avez choisi les messages clés pour chacun de vos publics cibles, l'étape suivante est de choisir des activités pour communiquer ces messages. Même si vous devez changer vos activités une fois que vous commencez à mettre en œuvre une initiative de plaidoyer, le fait de les définir au stade de planification vous aidera à mettre en place les ressources dont vous avez besoin.

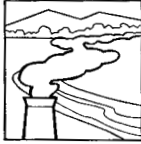
Les TACTIQUES sont des catégories d'activités qui soutiennent votre stratégie. On choisit souvent des tactiques de plaidoyer selon leur niveau de risque, leur coût et leur chance de réussite dans l'environnement politique existant.

En matière de plaidoyer, les gens appellent souvent certaines catégories d'activités des *tactiques*. Le **CHAPITRE 10** explore des tactiques spécifiques de plaidoyer que vous pouvez envisager, telles que les négociations pendant les réunions, l'utilisation des médias, le travail dans les coalitions ou la préparation de visites de terrain pour faire valoir votre point de vue auprès des décideurs et d'autres personnes.

Plus que les activités "traditionnelles" des programmes de CARE, les stratégies de plaidoyer doivent habituellement être adaptées au fil du temps, ce qui rend difficile l'établissement d'un plan d'activités spécifiques. En matière de plaidoyer, vous aurez souvent à investir dans une variété d'activités et à cultiver un grand nombre de contacts afin de couvrir un ensemble d'opportunités potentielles pour influencer vos publics cibles. Alors, bien qu'il soit important d'avoir une idée de la gamme d'activités que vous allez entreprendre, vous devriez aussi maintenir une certaine flexibilité dans vos programmes d'activités. Innover et profiter des opportunités qui peuvent émerger sont des points essentiels pour réussir votre plaidoyer, même si vous devez opérer des changements dans votre plan original.

Prendre des dispositions pour que les décideurs visitent le site d'un projet peut être une façon très efficace de plaider, particulièrement si vous essayez de documenter un problème (ou l'histoire d'une réussite) qui est visible. Vous pouvez aussi avoir une chance d'arriver à vous connaître personnellement, d'échanger des idées et de bâtir une certaine confiance.





**EXEMPLE DE MACONDO: PLANIFICATION D'ACTIVITÉS POUR ELABORER ET COMMUNIQUER DES MESSAGES CLÉS AUX PUBLICS CIBLES**

PUBLICS CIBLES	MESSAGES CLÉS	ACTIVITÉS
Le Ministre de l'Environnement	Un changement de politique sauvera la vie de beaucoup d'enfants et augmentera votre soutien politique.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Collecter des données sur les niveaux de contamination des rivières à Macondo.</li> <li>◆ Collecter des données sur le taux de morbidité et de mortalité chez les bébés et les enfants à Macondo, en particulier ceux qui sont dus à la diarrhée/ l'ingestion d'eau contaminée.</li> <li>◆ Demander à une Université de faire un rapport pour aider à prouver le lien entre la mortalité infantile et la pollution.</li> <li>◆ Faire un résumé à l'intention du Ministre/de ses conseillers au sujet des dommages causés à l'environnement par les compagnies privées de vidange.</li> <li>◆ Conseiller le Ministre/ses conseillers sur le développement de politiques relatives à la protection des rivières et d'autres sources d'eau.</li> </ul>
Les chefs d'entreprise	Les pratiques qui ne dégradent pas l'environnement augmenteront votre profit et sauveront la vie de beaucoup d'enfants.	<p>En alliance avec GREEN et SVD:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Collecter des informations au sujet des entreprises qui ont augmenté leurs profits à travers des pratiques qui ne dégradent pas l'environnement.</li> <li>◆ Prendre des dispositions pour qu'un expert sur les technologies qui ne dégradent pas l'environnement puisse s'adresser aux chefs d'entreprises lors de leur convention annuelle.</li> <li>◆ Organiser des visites pour Mme Galo et M. Amat dans des grandes entreprises qui ont de bonnes références au sujet de l'environnement.</li> <li>◆ Coordonner des visites pour Mme Galo et M. Amat dans les communautés de Macondo affectées par les rivières polluées.</li> <li>◆ Organiser des réunions informelles de personnel avec Mme Galo et M. Amat.</li> </ul>
Les représentants de la communauté de Macondo	Vous et vos enfants avez droit à de l'eau potable.	<p>En alliance avec GREEN et SVD:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Rencontrer des représentants de la communauté et discuter des dommages causés par les compagnies de vidange et de leur droit de participer aux processus de prise de décision qui touchent à leur vie.</li> <li>◆ Aider les représentants des communautés à rédiger leurs plaintes, requêtes et propositions de solutions.</li> <li>◆ Faciliter des réunions entre les représentants des communautés et les officiels du gouvernement membres du Ministère de l'Environnement.</li> <li>◆ Organiser une visite pour les médias dans les zones les plus affectées par la pollution industrielle.</li> </ul>

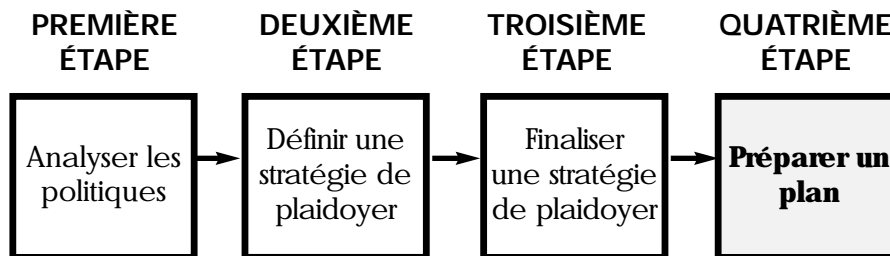


**FEUILLE DE TRAVAIL DU CHAPITRE 6  
FINALISER UNE STRATEGIE DE PLAIDOYER**

Étapes à franchir	Questions à explorer	Vos notes...
Choisir un rôle de plaidoyer.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Quel est votre meilleur choix pour exercer de l'influence sur vos publics cibles?</li> <li>◆ Pouvez-vous utiliser vos relations avec les décideurs pour donner des conseils techniques sur les questions relatives aux politiques (informateur expert)?</li> <li>◆ Voulez-vous adopter une approche visible et vous adresser à votre public cible personnellement ("lobbyiste")?</li> <li>◆ Pouvez-vous appuyer d'autres organisations dans leurs efforts de plaidoyer (renforcer les capacités)?</li> <li>◆ Pouvez-vous concilier des intérêts divergents de divers groupes et à travers la médiation arriver à changer les politiques (intermédiaire honnête)?</li> <li>◆ Allez-vous utiliser une approche passant par les médias ou une approche privée telle que des réunions face à face?</li> </ul>	
Identifier les messages clés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Que voulez-vous faire entendre à votre public cible?</li> <li>◆ Quel changement de politique aimeriez-vous que votre public cible appuie?</li> <li>◆ Quelles actions spécifiques voulez-vous que votre public cible entreprenne? Comment pouvez-vous le leur faire savoir?</li> </ul>	
Définir les activités de plaidoyer.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Quelles étapes devez-vous franchir pour transmettre vos messages à vos publics cibles?</li> <li>◆ Quelles activités faut-il entreprendre pour atteindre votre objectif de politique?</li> <li>◆ Comment pouvez-vous mieux communiquer vos messages à votre public cible: par l'intermédiaire des médias ou des coalitions, en organisant des visites ou des réunions, en écrivant une lettre ou en utilisant d'autres tactiques?</li> </ul>	

## Chapitre 7 PREPARER UN PLAN

Ce chapitre fournit des directives pour préparer un plan de plaidoyer, la quatrième et dernière étape à franchir dans le processus de planification d'une initiative de plaidoyer. La préparation d'un plan implique qu'on fixe un calendrier, la préparation d'un budget, la préparation d'un cadre logique et la planification pour le suivi et l'évaluation de votre initiative de plaidoyer.



### 7.1 Fixer un calendrier

Les initiatives de plaidoyer peuvent être extrêmement dynamiques. S'il est important de fixer des délais dès le départ, il est tout aussi important de garder à l'esprit que des événements politiques échappant à votre contrôle peuvent vous forcer à les modifier. Par exemple, des changements peuvent se produire au niveau de vos publics cibles de façon tout à fait inattendue. Il se peut aussi qu'un adversaire devienne un allié ou qu'une stratégie qui semblait adéquate au début ne donne pas les résultats escomptés. Les initiatives de plaidoyer requièrent donc un suivi continu et attentionné, puisque votre stratégie devra être ajustée au climat politique. Les activités de plaidoyer devront souvent être révisées et redirigées. Bref, il est important de rester flexible.

L'une des raisons pour lesquelles la flexibilité est aussi vitale c'est que des créneaux se présentent souvent de façon soudaine. Un changement au niveau d'une politique que vous pensiez aurait pu prendre cinq ans pour se produire pourrait se réaliser en peu de mois si le public manifeste subitement un intérêt pour votre problématique. Si un nouveau gouvernement est élu ou si un nouveau directeur est nommé à la tête d'une entreprise, votre problème pourrait se retrouver en position prioritaire sur l'agenda des décideurs. Par contre, une politique qui à votre avis aurait pu facilement être changée peut rencontrer une opposition inattendue et nécessiter une plus longue période que vous ne pensiez.

Quand vous fixez un calendrier, pensez bien à ceci:

- L'environnement des politiques peut changer rapidement: gardez des emplois de temps flexibles.
- Des opportunités inattendues mais importantes pour le plaidoyer se produisent qui ne permettent pas d'établir un programme précis.

### **LES CHANGEMENTS POLITIQUES APPELLENT A DE NOUVELLES STRATEGIES**

Il se peut que les opportunités de plaidoyer ne durent pas longtemps. Par exemple, aux Philippines, la coalition CREST était bien placée pour exercer une influence sur la politique nationale et avait une place dans un conseil consultatif national de haut niveau. Ceci a changé quand un nouveau président a été élu qui était moins favorable aux organisations du secteur informel influençant la politique publique.

Le travail de CREST a commencé dans un domaine de politique nationale mais il s'est concentré sur l'établissement d'alliances entre les organisations des vendeurs de rue, la création de conseils de plaidoyer locaux, régionaux et nationaux et le renforcement de la capacité des représentants des vendeurs de rue pour leur permettre de faire des propositions relatives aux politiques.

Depuis lors, la coalition a laissé de côté sa stratégie initiale qui était d'influencer la législation et les règlements au niveau national. A la place, elle a recentré ses efforts sur des changements d'ordre législatif au niveau local en influençant les élections municipales.

Puisque l'environnement des politiques est imprévisible, il est probablement mieux de planifier de façon conservatrice, et d'inclure du temps supplémentaire pour les événements imprévisibles. Si à la fin vous réalisez vos objectifs plus tôt que prévu, votre initiative semblera encore plus réussie.

## **7.2 Préparer un budget**

L'étape suivante consiste à préparer le budget. L'estimation du coût d'un projet de plaidoyer peut être difficile, spécialement pour une initiative s'étendant sur plusieurs années. Plus qu'avec les autres types de programmes, des corrections à moyen terme se produiront et peuvent parfois entraîner des coûts plus élevés. Par exemple, il se peut que votre stratégie initiale ne comporte pas de campagne au niveau des médias, mais par la suite, une fois que vous avez commencé à mettre votre plan en marche, une telle campagne peut sembler vitale.



Vous devriez baser votre budget sur votre stratégie et vos activités de plaidoyer (comme le "lobbying", le travail au niveau des médias, le travail dans les coalitions et/ou la mobilisation des bases constituantes). Il y a bien sûr des façons plus ou moins onéreuses de poursuivre chaque stratégie. Embaucher les services d'une firme de relations publiques ou de consultants, par exemple, peut être une façon importante de communiquer vos messages clés de plaidoyer, mais cela coûte cher. Tenir des réunions, écrire des commentaires pour les médias ou organiser des visites de terrain sont des activités qui coûtent relativement moins cher. Il faut toujours inclure une ligne budgétaire pour les dépenses imprévues. Si vous planifiez de tels imprévus, cela vous aidera à garder un programme d'activités flexible et vous permettra des changements, si c'est nécessaire.

### **CATEGORIES DE BUDGET**

Un budget pour une initiative de plaidoyer devrait inclure sinon toutes, du moins certaines des catégories suivantes:

- Salaires et avantages du personnel
- Fournitures
- Activités et événements (conférences, exposés, déjeuners, réunions, conférences de presse, etc.)
- Frais d'impression et de distribution de brochures, rapports, feuilles de données, notes de presse, articles promotionnels, matériel d'information, etc.
- Communications (appels téléphoniques, fax, modem, frais d'affranchissement).
- Espace de bureau
- Services de consultants (recherche sur les politiques, services de relations publiques, promotion privée, services juridiques).
- Formation
- Déplacements
- Cotisations et frais
- Dépenses imprévues
- Coûts de fonctionnement

### *Financement*

Où allez-vous trouver le support financier pour mettre en œuvre votre initiative de plaidoyer? Il est important de connaître les ressources dont disposent les bailleurs de fonds pour le plaidoyer, par opposition aux autres sortes d'interventions. Certains bailleurs de fonds ne financeront pas des projets qui ont une composante de plaidoyer, et vous devriez poser des questions au sujet de telles politiques avant de soumettre une proposition.<sup>3</sup> Cependant, les tendances montrent une certaine augmentation du nombre de bailleurs de fonds qui financent des efforts de plaidoyer et de renforcement de la société civile. Les questions ci-dessous peuvent vous aider à identifier les fonds pour votre initiative:

- ◆ Quels bailleurs de fonds ont-ils financé des initiatives de plaidoyer dans le cadre de programmes de développement et d'assistance dans votre pays/région? A part l'aide multi et bilatérale y a-t-il des individus, des entreprises privées, des fondations ou d'autres groupes intéressés au plaidoyer?

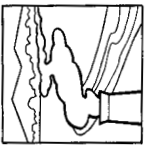
<sup>3</sup> Pour des informations supplémentaires sur les ressources dont disposent les bailleurs de fonds pour le plaidoyer, contactez l'Unité de Politique et Plaidoyer de CARE Etats Unis.

- ◆ Quelles sont les priorités des bailleurs de fonds qui ont financé le plaidoyer? S'intéressent-ils à des problèmes particuliers (par exemple, des réformes de politiques relatives à l'éducation)? S'intéressent-ils à des groupes spécifiques de la population (par exemple, des politiques qui touchent les ménages qui ont des femmes à leur tête ou des politiques qui affectent des minorités ethniques)? Ont-ils une cible géographique?
- ◆ Quels types d'initiatives de plaidoyer ont-ils financé récemment? Quels montants ont-ils alloué à ces initiatives?
- ◆ Comment pouvez-vous trouver davantage d'informations au sujet d'un bailleur de fonds? Qui, à votre bureau les connaît et peut vous aider? Avez-vous d'autres contacts qui peuvent faciliter l'accès à un bailleur de fonds? Comment pouvez-vous prendre contact avec un bailleur de fonds et lui présenter votre proposition?

### **7.3 Préparer un cadre logique**

Le personnel de CARE utilise souvent des cadres logiques. Alors, ces directives ne décriront pas en détails comment préparer un cadre logique. Elles insisteront plutôt sur le fait que l'utilisation de cet outil est aussi importante pour les initiatives de plaidoyer.

Un cadre logique est un outil très utile pour résumer, d'une façon logique, les liens existant entre vos objectifs, les résultats, les activités et les apports. Les cadres logiques vous permettent de visualiser la relation qui existe entre les objectifs d'une initiative de plaidoyer et les activités proposées pour atteindre ces objectifs. A ce stade de planification, vous aurez un grand nombre d'informations pour préparer un cadre logique.

**EXEMPLE DE MACONDO: CADRE LOGIQUE**

<b>HIERARCHIE</b>	<b>INDICATEURS</b>	<b>MOYENS DE VERIFICATION</b>	<b>SHYPOTHESES</b>
<p><b>OBJECTIF D'IMPACT</b> D'ici l'an 2005, le taux de mortalité chez les enfants et les bébés à Macondo diminueront de 10%.</p> <p><b>OBJECTIF D'EFFET 1</b> D'ici juin 2002, le Ministère de l'Environnement approuvera une politique relative à l'environnement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Taux de mortalité chez les enfants.</li> <li>♦ Mise en place d'une politique environnementale globale.</li> </ul>	<p>Réalisation d'enquêtes sur la démographie et la santé pendant 5 ans par l'Institut National de Statistiques.</p> <p>Elaboration de politiques par le Ministère de l'Environnement.</p>	<p>Aucune épidémie soudaine chez les enfants.</p> <p>Aucun changement politique majeur, stabilité politique.</p>
<p><b>RESULTATS POUR L'OBJECTIF 1 D'EFFET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Le Ministère de l'environnement en faveur des politiques écologiques globales proposées par la coalition GREEN</li> <li>♦ Les Conseillers du Ministre recommandent l'adoption de la politique</li> <li>♦ Les chefs d'entreprise connaissent mieux les avantages de la protection de l'environnement en termes d'augmentation de leurs bénéfices et soutiennent les changements de politique.</li> <li>♦ Les représentants de la communauté de Macondo connaissent leurs droits et réclament de l'eau potable au Ministre de l'environnement; ils ont participé à la rédaction d'une proposition de politique sur l'environnement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Nombre de décideurs clés au niveau du gouvernement sont en faveur de la politique environnementale proposée.</li> <li>♦ Nombre de chefs d'entreprises connaissent les avantages de la protection de l'environnement</li> <li>♦ Nombre de chefs d'entreprises appuient les mesures environnementales.</li> <li>♦ Nombre de représentants communautaires activement impliqués dans la préparation d'une politique environnementale.</li> </ul>	<p><b>Système de suivi des Coalitions:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Mise à jour des cartes relatives aux politiques sur la base de réunions avec les décideurs, de collecte d'informations auprès des médias et d'autres sources.</li> <li>♦ Réalisation d'entrevues et prises de contacts régulières avec des chefs d'entreprises.</li> <li>♦ Rapports des réunions sur l'élaboration de politiques.</li> </ul>	
<p><b>ACTIVITES POUR OBJECTIF 1 D'EFFET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Rassembler des données sur les liens entre la pollution et la diarrhée (et la morbidité et mortalité des enfants et des nouveau-nés) et rédiger des rapports techniques pour le Ministre de l'environnement basés sur les conclusions des enquêtes.</li> <li>♦ Faire des recommandations au Ministre / Conseiller pour l'élaboration de politiques de protection des rivières et d'autres sources d'eau.</li> <li>♦ Collecter des informations sur les entreprises ayant augmenté leurs bénéfices suite à l'adoption de pratiques écologiques.</li> <li>♦ Organiser des conférences et des visites pour les chefs d'entreprise pour voir des stratégies commerciales écologiques qui ont réussi.</li> <li>♦ Rencontrer les représentants des communautés et discuter des dégâts causés par les entreprises de vidange ainsi que de leur droit à participer au processus de prise de décision qui les concernent.</li> <li>♦ Aider les représentants des communautés à rédiger leurs doléances, leurs requêtes et les solutions proposées.</li> <li>♦ Faciliter les réunions entre les représentants des communautés et les responsables du Ministère de l'Environnement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Nombre de rapports d'enquêtes et de rapports techniques préparés.</li> <li>♦ Nombre de messages envoyés au Ministre et/ou à son conseiller au sujet de l'importance de la protection des rivières et des autres sources d'eau et sur les conséquences de la pollution.</li> <li>♦ Nombre de chefs d'entreprises ont participé aux conférences et nombre de ceux qui ont participé aux visites effectuées dans les entreprises pour connaître leurs stratégies par rapport à l'environnement.</li> <li>♦ Nombre de réunions/contacts entre le gouvernement et les représentants communautaires au sujet de la préparation d'une politique environnementale.</li> </ul>	<p><b>Système de suivi des Coalitions:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Suivi des messages communiqués/ renforcés.</li> <li>♦ Conférences, visites croisées et listes d'émargement aux réunions.</li> </ul>	

**EXEMPLE DE MACONDO: CADRE LOGIQUE (SUITE)**

HIERARCHIE	INDICATEURS	MOYENS DE VERIFICATION	HYPOTHESES
<p><b>OBJECTIF 2 D'EFFET</b></p> <p>D'ici juin 2004, le Ministère de l'Environnement contrôlera effectivement les décharges par les compagnies privées dans les rivières.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Nombre de compagnies privées qui déchargent leurs déchets conformément aux règlements établis.</li> <li>♦ Nombre de compagnies privées qui sont sanctionnées et paient une amende parce qu'elles ne jettent pas les déchets de façon appropriée</li> </ul>	<p>Dossiers du Ministère de l'Environnement.</p>	<p>Sources d'eau non contaminées par d'autres facteurs tels que d'importantes inondations.</p>
<p><b>RESULTATS POUR L'OBJECTIF 2 D'EFFET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Les autorités gouvernementales locales et régionales, les principales entreprises, les universités, les ONG et d'autres parties prenantes connaissent la nouvelle version approuvée de la proposition de politique environnementale.</li> <li>♦ Le grand public à Macondo est au courant de la nouvelle politique environnementale.</li> <li>♦ Il existe un système en place pour contrôler la qualité de l'eau dans les régions les plus polluées et dans d'autres villes sélectionnées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Un grand nombre d'autorités gouvernementales clés, de chefs d'entreprise, d'universités et d'ONG connaissent la version finale de la politique sur l'environnement.</li> <li>♦ Nombre de personnes informées par des programmes de radio et de TV sur la version approuvée de la politique sur l'environnement.</li> <li>♦ Le Ministère de l'environnement réalise des contrôles de routine pour vérifier la qualité de l'eau.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Listes d'émargement aux présentations.</li> <li>♦ Taux et profil du public des programmes qui ont joué un rôle dans les discussions au sujet d'une nouvelle politique; informations obtenues à partir des enquêtes des médias NEL associés.</li> <li>♦ Dossiers du Ministère de l'environnement.</li> </ul>	
<p><b>ACTIVITES POUR L'OBJECTIF 2 D'EFFET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Distribuer la version approuvée de la politique environnementale aux autorités locales et régionales, aux principales entreprises, universités, ONG et d'autres parties prenantes à travers des présentations</li> <li>♦ Distribuer la version approuvée de la politique environnementale au grand public en invitant les programmes de radio, de télévision et d'autres médias.</li> <li>♦ En partenariat avec les représentants communautaires et le Ministère de l'environnement, contrôler la mise en œuvre des politiques dans les villes choisies à travers l'évaluation régulière de la qualité de l'eau.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Nombre de présentations réalisées au sujet de la nouvelle politique environnementale.</li> <li>♦ Nombre de programmes de radio et de télévision qui diffusent des discussions/informations au sujet de la nouvelle politique environnementale.</li> <li>♦ Nombre de représentants communautaires, d'officiels du Ministère de l'Environnement et de représentations de coalitions participant aux contrôles de la qualité de l'eau.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Rapports d'activités des coalitions.</li> <li>♦ Suivi des médias par NEL associés.</li> </ul>	

## 7.4 Planifier le suivi et l'évaluation

Le suivi et l'évaluation sont des activités clés pour garder une initiative de plaidoyer sur le bon chemin et pour évaluer les changements qu'elle a atteint sur la base des objectifs fixes. Le suivi et évaluation efficaces exigent une planification soignée. Ces plans font partie intégrante de la conception d'une initiative de plaidoyer puisque, avant sa mise œuvre, vous devrez déterminer quelles sont les informations nécessaires pour contrôler les progrès et la façon dont vous allez obtenir ces informations. Le cadre logique présenté dans les pages précédentes a donné des exemples d'indicateurs qu'on peut utiliser pour le suivi et l'évaluation des initiatives de plaidoyer.

Comme discuté précédemment dans ce chapitre, les activités de plaidoyer doivent souvent être ajustées, révisées et redirigées. Cependant, de tels changements devraient se faire seulement sur la base de bonnes données obtenues à partir du **suivi**. Par exemple, quelles sont les nouvelles informations que vous avez apprises par le biais d'événements publics, de réunions ou par la lecture de journaux? Les conditions politiques ont-elles changé depuis la première initiative que vous avez planifiée? Vos publics cibles ont-ils changé d'opinions?

Comme pour les autres projets de CARE, **le suivi devrait se concentrer sur le suivi des résultats, des activités et des apports**. Pour le plaidoyer, les **résultats** sont habituellement des changements au niveau des connaissances, de la prise de conscience et/ou de l'opinion des publics cibles. Vos cartes de politiques peuvent servir d'outil de suivi utile pour les résultats. Elles devraient être mises à jour pour inclure les changements survenus au niveau de la position, de l'intérêt, de l'opinion et des connaissances de vos publics cibles au sujet de la problématique. Par exemple, le Ministre de l'Environnement qui a modérément appuyé les changements des politiques pour le contrôle de la pollution par les compagnies privées peut changer de position pour appuyer fortement de tels changements. Dans ce cas, vous voudriez probablement changer le centre d'intérêt de vos activités. Au lieu de mettre en œuvre des activités centrées sur le changement d'opinion du Ministre, ce qui n'est plus nécessaire, vous pouvez maintenant œuvrer pour qu'il approuve et signe une politique environnementale. Quand vous n'avez pas de telles informations, il est difficile de faire avancer votre plan.

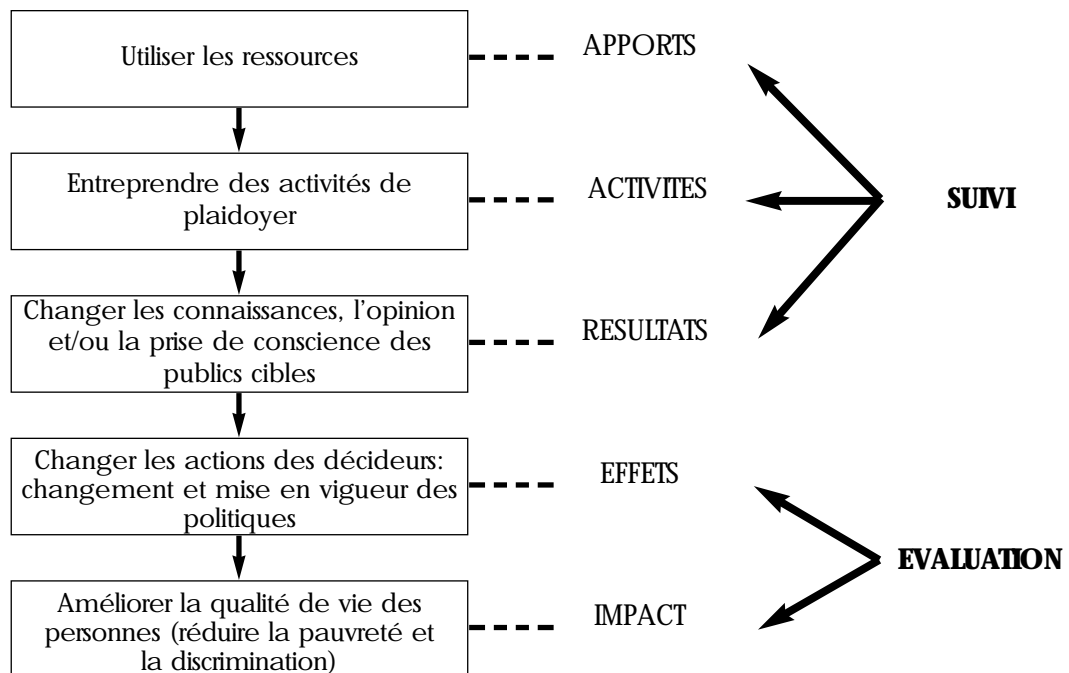
Les initiatives de plaidoyer devraient suivre attentivement les **activités** et les **apports**. Plus il y a de gens dans votre public cible, plus ceci devient important. Il est aussi important de garder un registre de vos activités et de ce que vous apprenez suite à chaque activité qui peut vous aider à devenir un défenseur plus efficace. Par exemple, il se peut que vous vouliez rechercher de nouvelles informations au sujet de votre public cible qui auront une incidence sur votre message ou des activités menées avec succès plutôt que celles qui ont connu moins de succès.

Le suivi de votre initiative de plaidoyer peut aussi contribuer au changement de politique lui-même. Quand une vaste gamme de personnes concernées, même les décideurs, sont impliquées dans une initiative de plaidoyer, le changement peut se produire plus rapidement. Le suivi des données offre une opportunité de discuter du statut des changements au niveau des politiques avec les participants membres du gouvernement, de la communauté, des entreprises et d'autres secteurs. Ce processus peut augmenter le soutien apporté au changement que vous voulez obtenir au niveau des politiques.



Comme pour les autres projets, **l'évaluation** du plaidoyer est centrée sur **l'impact** et **les effets**. Les évaluations apprécient la mesure dans laquelle vos objectifs relatifs aux politiques ont été atteints ainsi que l'impact ultime de ces changements sur le bien-être des ménages et des individus. Comme pour d'autres projets de CARE, les initiatives de plaidoyer doivent démontrer leur impact positif sur la vie des personnes. Pour ceci, vous aurez besoin d'informations de base au sujet de la qualité de vie avant d'atteindre un changement au niveau d'une politique. Vous aurez également besoin de données relatives à l'évaluation de la mesure dans laquelle leur vie s'est améliorée après un changement de politique.

### PROCESSUS DE PLAIDOYER



Quand une politique est mise en vigueur après une campagne de plaidoyer à haut profil, habituellement le groupe responsable obtiendra le crédit pour les résultats. Cependant, il est habituellement difficile de savoir exactement ce qui a porté les décideurs des orientations politiques à prendre une certaine décision. Ainsi, il peut être difficile de savoir à qui attribuer les résultats du plaidoyer. Quand les campagnes de plaidoyer sont menées par une coalition, il devient presque impossible (et souvent contre-indiqué) d'attribuer le crédit.

Voici quelques considérations importantes à faire pour évaluer une initiative de plaidoyer:

- ♦ Les caractéristiques distinctives du plaidoyer font qu'il est nécessaire de repenser la manière dont on devrait réaliser les évaluations. Alors que les décideurs peuvent approuver des politiques nouvelles et favorables ou réviser et changer les anciennes, **ces changements peuvent prendre beaucoup de temps avant de produire des résultats qui peuvent se mesurer au niveau des ménages**, c'est-à-dire des changements au niveau de l'impact. Ceci est peut-être dû au moment choisi pour les évaluations. Il peut être nécessaire de mesurer l'impact lors

d'une post-évaluation, après une certaine période au lieu de le faire lors d'une évaluation finale d'une initiative de plaidoyer.

- ◆ Contrairement à nos programmes traditionnels, la réforme des politiques se produit souvent dans des endroits tout à fait différents de ceux où l'on recherche l'impact. Il est alors difficile d'**attribuer** les améliorations survenues aux bien-être des personnes à votre initiative de plaidoyer. Comme pour les autres projets, il est mieux de reconnaître que de nombreux facteurs et acteurs contribuent à améliorer les conditions de vie des personnes et pas seulement un facteur. **Chaque projet de CARE devrait se concentrer sur la mesure de l'impact au lieu de chercher à qui l'attribuer. Ceci est aussi valable pour une initiative de plaidoyer.**
- ◆ **Quand on veut mesurer la mise en œuvre d'une politique, on se heurte à des défis particuliers.** Alors qu'il est plus facile d'évaluer si une nouvelle politique a été élaborée ou si l'on a changé une ancienne, il est difficile de s'assurer qu'on applique une politique. Souvent, l'application d'une politique dépend de plusieurs acteurs qui doivent mettre en œuvre des politiques au niveaux national, régional et local. Par exemple, il est facile d'apprendre qu'on a approuvé un nouveau règlement contre la discrimination à l'encontre des personnes atteintes de HIV/SIDA. Cependant, il est plus difficile de déterminer dans quelle mesure ce règlement est effectivement appliqué.

### **EXEMPLES DE QUESTIONS CLÉS POUR ÉVALUER UNE INITIATIVE DE PLAIDOYER**

<b>Evaluation de l'impact</b>	<p><i>Questions clés que vous pouvez poser</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les changements au niveau des politiques se sont-ils traduits par une amélioration de la qualité de vie des personnes? Pourquoi/ pourquoi pas? Pouvez-vous fournir des données pour appuyer vos réponses.</li> <li>• Les changements au niveau des politiques ont-ils contribué à protéger, promouvoir ou augmenter les droits des personnes?</li> </ul>
<b>Evaluation des effets</b>	<p><i>Questions clés que vous pouvez poser:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avez-vous réussi à obtenir le changement de politique que vous aviez essayé d'atteindre ou les perspectives sont-elles meilleures qu'avant?</li> <li>• De nouvelles politiques ont-elles été approuvées ou des politiques dépassées/ néfastes ont-elles été modifiées? Les politiques sont-elles en vigueur aux niveaux national, régional et/ ou local? Pourquoi/ pourquoi pas?</li> <li>• Quels sont les facteurs qui ont permis/ empêché d'atteindre le changement de politique recherché, c'est à dire, la création, la réforme ou la mise en vigueur des politiques?</li> <li>• Des projets ou des propositions de lois ont-ils été déposés au parlement ou auprès d'autres instances gouvernementales ou a t-on pris des décisions informelles?</li> <li>• Qui a pris les décisions finales qui ont permis/ empêché le changement de politiques?</li> </ul>
<b>Evaluation de votre stratégie</b>	<p><i>Questions clés que vous pouvez poser:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avez-vous choisi un public primaire et secondaire approprié? Avez-vous du changer les cibles de votre plaidoyer en cours de route? Pourquoi/ pourquoi pas?</li> <li>• Les messages de votre plaidoyer ont-ils changé l'opinion ou les connaissances de vos publics cibles au sujet de la politique en question? Quels sont les messages qui ont réussi le mieux et quels sont ceux qui n'ont pas réussi à transmettre votre point de vue?</li> <li>• Avez-vous choisi des rôles appropriés pour votre initiative de plaidoyer? D'autres rôles auraient-ils pu être plus efficaces?</li> <li>• Avez-vous fait vos activités de plaidoyer dans le cadre d'une coalition? Quels furent les avantages/ inconvénients du plaidoyer en coalition?</li> <li>• Votre initiative de plaidoyer a t-elle augmenté la capacité des groupes communautaires et/ ou des organisations locales à représenter leurs propres intérêts?</li> <li>• L'initiative de plaidoyer a t-elle suscité une prise de conscience et un intérêt pour la politique en question?</li> <li>• Quels furent les principaux obstacles rencontrés par votre initiative de plaidoyer?</li> <li>• Qu'avez-vous fait pour surmonter ces obstacles?</li> <li>• Que pouvez-vous apprendre de la mise en œuvre de votre stratégie pour toute initiative future de plaidoyer?</li> </ul>

**FEUILLE DE TRAVAIL DU CHAPITRE 7  
PRÉPARER UN PLAN**

Étapes à franchir	Questions à explorer	Vos notes...
Fixer un calendrier.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Combien de temps cela prendra-t-il pour atteindre vos objectifs?</li> <li>◆ Avez-vous l'impression que l'environnement politique va changer rapidement? Dans quelle mesure votre calendrier est-il flexible?</li> </ul>	
Préparer un budget.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ A quel prix vont s'élever les activités que vous avez planifiées?</li> <li>◆ Avez-vous inclus les dépenses imprévues? Avez-vous pris en compte toutes les catégories de budget?</li> <li>◆ De quelles sources allez-vous obtenir un financement pour votre activité de plaidoyer? Quels bailleurs ont déjà financé des initiatives de plaidoyer dans le cadre de programmes d'aide humanitaire et de développement dans votre pays ou votre région?</li> <li>◆ Quelles sont les priorités des bailleurs qui ont financé des activités de plaidoyer? S'intéressent-ils à des questions en particulier? S'intéressent-ils à des groupes spécifiques de population? Sont-ils focalisés géographiquement?</li> <li>◆ Quel type d'activité de plaidoyer ont-ils récemment financé? Quels montants ont été attribués à ces initiatives?</li> <li>◆ Comment pouvez-vous obtenir des renseignements supplémentaires sur un bailleur? Y a-t-il une personne dans votre bureau qui pourrait vous renseigner? Avez-vous d'autres relations susceptibles de vous faciliter l'accès à un bailleur?</li> </ul>	
Préparer un cadre logique.	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Avez-vous tous les éléments dont vous avez besoin pour résumer votre initiative de plaidoyer dans un cadre logique?</li> <li>◆ Pouvez-vous déjà articuler les objectifs au niveau de l'impact et de l'effet, les résultats et les activités?</li> <li>◆ Quels sont les indicateurs que vous pouvez utiliser pour mesurer les progrès de votre initiative par rapport aux objectifs et aux résultats visés? Où pouvez-vous obtenir des informations au sujet de vos progrès?</li> </ul>	
Planifier le suivi et l'évaluation.	<p><b>SUIVI:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Vos publics cibles ont-ils changé de connaissances, d'attitudes, de consciences ou d'opinions au sujet de votre politique en question? Où pouvez-vous obtenir ces informations?</li> <li>◆ Pouvez-vous facilement mettre à jour vos cartes de politiques?</li> <li>◆ Pouvez-vous suivre vos activités, tels que le nombre de messages transmis à votre public cible?</li> <li>◆ Les conditions politiques ont-elles changé depuis que vous avez planifié votre initiative?</li> <li>◆ Les données relatives au suivi ont-elles atteint les résultats escomptés? Si non, est-ce qu'elles vous aident à décider comment ajuster, réviser ou rediriger vos activités?</li> </ul> <p><b>EVALUATION:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Dans quelle mesure votre initiative de plaidoyer a-t-elle atteint l'impact et les effets visés? Peut-on mesurer l'impact à la fin de votre initiative de plaidoyer ou pas?</li> <li>◆ Pouvez-vous déterminer ce qui a porté les décideurs des orientations politiques à changer d'opinions et d'actions?</li> <li>◆ Quelles leçons peut-on apprendre pour votre prochaine initiative de plaidoyer?</li> </ul>	

## Section III

---



### METTRE EN ŒUVRE UNE INITIATIVE DE PLAIDOYER

PREPARER DES MESSAGES,  
TRAVAILLER AVEC LES AUTRES &  
UTILISER DES TACTIQUES DE PLAIDOYER.

Une fois votre stratégie de plaidoyer mise en place, vous pouvez commencer à prendre des décisions plus précises pour atteindre vos objectifs en matière de politiques. Parmi les décisions importantes que vous aurez à prendre en mettant en œuvre une stratégie de plaidoyer on peut citer les suivantes:

- Quel message voulez-vous communiquer à votre public cible?
- Comment allez-vous travailler avec les autres dans le cadre du plaidoyer?
- Comment allez-vous utiliser des tactiques de plaidoyer telle que la négociation ou l'utilisation des médias, pour atteindre votre objectif?

Les trois derniers chapitres de ce manuel vous donneront des idées et des conseils pour chacun de ces trois sujets.

## Chapitre 8

# PREPARER ET COMMUNIQUER DES MESSAGES DE PLAIDOYER



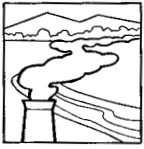
Ce chapitre se concentre sur la façon de préparer, de communiquer et de renforcer des messages de plaidoyer. Faire passer des messages avec persuasion à votre public cible représente l'essence même d'une initiative de plaidoyer. Le point clé pour faire passer des messages c'est d'avoir le plus d'informations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



**Les messages** sont des éléments importants de toute stratégie de plaidoyer. Même avec des faits convaincants et des tendances politiques qui vous sont favorables, la plupart des efforts de plaidoyer seront vains si vous ne faites pas passer des messages clairs et simples qui plaisent à vos publics cibles.

Au **CHAPITRE 5**, nous avons expliqué comment la création d'un message pour votre initiative de plaidoyer entre dans le processus de planification. Le développement des messages est aussi une activité **continue** d'une telle initiative. Les messages doivent être inévitablement révisés au fur et à mesure que vous êtes mieux informé sur l'objet de votre politique et sur ce qui intéresse votre public cible. De plus, un plaidoyer requiert plusieurs messages quand il y a plusieurs publics cibles. Ce chapitre suggère des méthodes pour préparer et utiliser efficacement des messages.

- ◆ **Développer des messages clairs et convaincants.** Un message explique **ce que vous proposez, pourquoi** cela vaut la peine et les **impacts** positifs de votre proposition. Certaines règles peuvent vous aider à bien choisir le contenu de votre message.
- ◆ **Communiquer les messages de façon stratégique.** Lorsque vous faites passer un message, vous voulez que votre public cible y adhère et agisse selon votre proposition. Pour y arriver, vous devez vous assurer qu'il **comprend** bien votre message et qu'il y **croit**. Vous devrez aussi vous assurer qu'il **reçoit** bien votre message.
- ◆ **Renforcer les messages.** Habituellement, **il ne suffit pas de faire passer un message une seule fois**. Vous devez toujours prévoir une stratégie pour renforcer votre message, soit personnellement, soit à travers les autres. Lorsque vous transmettez votre message à nouveau, vous avez aussi l'opportunité de répondre à toutes les préoccupations de votre public cible.



### EXEMPLE DE MACONDO: EXEMPLES DE MESSAGES

Les messages de plaidoyer peuvent se transmettre à l'oral ou à l'écrit. On peut les faire passer sous plusieurs **formats**. Nous vous proposons quelques formes que vous pouvez utiliser dans une campagne de plaidoyer pour plaider en faveur d'une politique de défense de l'environnement responsable.

<b>PUBLICS CIBLES</b>	<b>MESSAGE CLE</b>	<b>FORMAT DU MESSAGE DE PLAIDOYER</b>
Ministre de l'Environnement	La mise en place d'une réglementation sur l'environnement sauvera la vie de nombreux enfants et augmentera le soutien politique que vous avez.	CARE écrit au Ministre de l'Environnement une <b>lettre</b> qui fait état des informations au sujet des conséquences de l'environnement pollué sur la santé des enfants. La lettre déclare qu'une loi sur l'environnement pourrait aider à réduire le taux de mortalité infantile. Le message renforce une proposition faite dans une lettre similaire envoyée par les groupes GREEN et SVD travaillant dans le secteur de l'environnement.
Les chefs d'entreprises les plus puissants: Mme. Galo et M. Amart	Des pratiques favorables à l'environnement feront augmenter vos profits et sauveront la vie de beaucoup d'enfants.	CARE propose une <b>réunion informelle</b> avec Mme Galo et M. Amart pour discuter de projets de développement à Macondo. CARE les sensibilisera aux problèmes de santé des enfants dans la région et aux avantages qu'ils pourraient tirer de l'utilisation de technologies non nuisibles pour l'environnement.
Représentants de la Communauté de Macondo	Vos enfants et vous avez droit à de l'eau potable.	CARE s'occupe de la logistique et organise une <b>réunion communautaire</b> afin que les groupes écologiques puissent informer les représentants de la communauté des propositions relatives à la réforme des politiques et demander leur soutien.

## 8.1 Développer des messages clairs et convaincants

*De quoi est composé un message?*

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

En élaborant le **contenu** de votre message de plaidoyer, vous devez tenir compte de deux règles:

1. **Connaître votre public:** Les messages efficaces requièrent un travail de recherche. Essayez d'apprendre comment vous pouvez mieux influencer votre cible. Tout message doit tenir compte des intérêts, des idées et du niveau de connaissance des personnes qui le reçoivent.
2. **Etre simple:** Les messages doivent être brefs, juste quelques phrases ou encore moins. Si vous essayez de faire passer trop de messages à la fois, votre public risque de les oublier. Limitez-vous à un seul message et concentrez-vous sur les arguments forts au lieu d'étaler une longue liste de raisons pour appuyer votre proposition.

*Ce que vous devez savoir au sujet de votre public cible*

Que veut dire "connaître votre public"? Bien sûr, cela n'est pas toujours possible, mais vous pouvez prendre le temps de vous informer au sujet des intérêts, des attitudes et de la position de votre public cible, même si vous ne l'avez pas encore rencontré. Voici par exemple une liste d'informations que vous devez avoir avant d'élaborer votre message.

*Au sujet des membres de votre public cible...*

Quels sont leurs intérêts **politiques**? Quels sont leurs intérêts personnels en rapport avec le problème?

Quelles sont les informations dont ils disposent **déjà** au sujet du problème?

Se sont-ils déjà fait une **opinion** sur la question?

Quelles sont les **objections** qu'ils peuvent avoir? Qu'ont-ils à perdre s'ils mettent votre proposition à exécution?

Quels sont leurs intérêts **personnels**?

Leurs **antécédents** (personnel, éducatif ou professionnel) suggèrent-ils une tendance ou une position quelconque?

*De façon spécifique...*

Quel groupe de personnes représentent-ils?

Etes-vous en train de leur apprendre quelque chose qu'ils savent déjà? Quels sont les **NOUVEAUX** éléments que vous pouvez leur apporter?

Laquelle? Jusqu'à quel point y sont-ils attachés? Ont-ils déjà voté ou pris position publiquement sur la question?

Est-il nécessaire pour vous de clarifier une mauvaise conception quelconque ou de prendre position contre leurs arguments?

Quels sont leurs passions et leur passe temps, en dehors du travail? Que font-ils dans leurs moments de loisirs?

Pouvez-vous lier votre problème à un projet qu'ils soutiennent déjà?

### *Réseaux d'information*

En réunissant les informations nécessaires au sujet de votre public cible, vous pouvez essayer d'adopter deux approches efficaces: **les réseaux internes et les réseaux externes**.

***Vos collègues constituent la source d'information la plus immédiate et la plus disponible.*** Le travail en réseau interne est le procédé qui consiste à utiliser les ressources disponibles au sein même de votre organisation pour obtenir les informations dont vous avez besoin.

***En plus de ressources disponibles au sein de CARE, il y a tout un monde d'informations en dehors de l'organisation.*** Le travail en réseau externe est le procédé qui consiste à demander des informations sur votre public cible à des relations en dehors de votre organisation.

*Réseaux internes.* Très souvent, vos collègues peuvent vous aider à prendre contact avec ceux qui ont des informations au sujet de votre public cible. Par exemple, si vous travaillez sur un problème de santé génésique, quelqu'un que vous connaissez peut avoir un contact au sein du Ministère de la Santé et pourra peut-être vous informer. Plus vous êtes précis et clair sur le genre d'informations que vous voulez obtenir au sujet de votre public cible (et pourquoi), plus il sera facile aux autres de vous aider.

Le réseau interne offre un autre avantage très important. Pour éviter d'élaborer un message à l'intention de votre public cible qui soit en contradiction avec les déclarations que CARE a faites dans le passé, vous avez intérêt à vous adresser aux personnes de votre organisation en premier lieu.

*Réseaux externes.* Même lorsque votre but est d'obtenir des informations en dehors de CARE, il est toujours mieux de commencer avec les personnes qui sont proches de vous. Avez-vous ou vos collègues ont-ils des contacts personnels avec d'autres organisations partenaires qui détiennent des informations au sujet de votre public cible. Y a-t-il des personnes qui pourraient avoir des informations et que vous pourrez aborder lors des réunions de coordination entre les ONG? Si vos contacts ont des informations insuffisantes ou limitées, savent-ils à qui vous pouvez vous adresser pour en savoir plus?

Si votre public cible est un membre de la communauté, informez-vous sur les réunions publiques qui ont lieu dans votre zone. Votre participation à ces réunions peut vous aider à cibler d'autres groupes impliqués dans le problème qui vous préoccupe.



*Etre clair*

Un message est efficace seulement si les personnes ciblées par votre plaidoyer peuvent comprendre ce que vous leur demandez exactement de faire. Une fois que vous aurez élaboré le contenu de votre message, il y a au moins deux questions que vous devez vous poser:

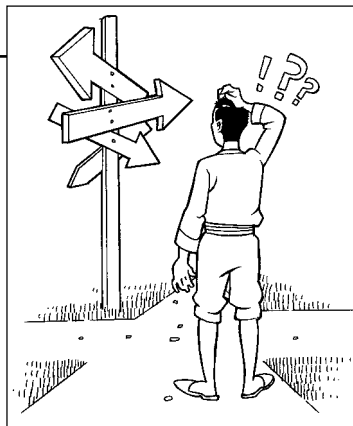
**UN MESSAGE CLAIR** utilise un langage compréhensible et suggère les différentes actions que le public cible doit prendre.

**Premièrement, avez-vous choisi un langage que votre public peut comprendre?**

Par exemple, avez-vous utilisé un jargon, des termes techniques, le “langage des ONG”? Parfois, il est utile d’essayer votre message sur une personne qui ne fait pas partie de votre milieu de travail (un membre de votre famille ou un ami).

**Deuxièmement, votre public saura t-il quelles actions entreprendre s’il est d’accord avec vous?** Par exemple, votre but est-il de leur faire prendre une décision, d’appeler quelqu’un, de voter dans un sens, de changer une pratique commerciale, de convaincre les autres de soutenir votre proposition?

**MESSAGE QUI N’EST PAS CLAIR**



Les avantages de la proposition sont vagues

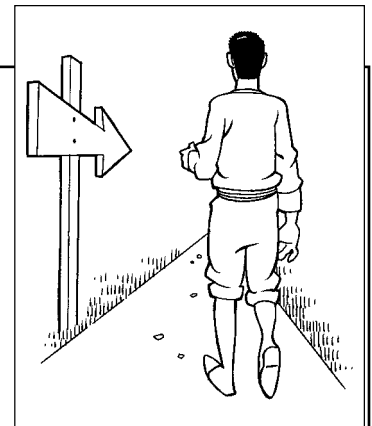
Contient du jargon...

Pas de demande d’actions claires au public...

Trop long!

Maximiser les résultats des filles à l’école est une question très importante et à CARE, nous y travaillons dans le cadre de la Sécurité des moyens d’existence des ménages. Il n’y a pas seulement des avantages cognitifs à en tirer, mais aussi des avantages aux niveaux de l’économie et du développement. Nous voyons un impact important à long terme pour augmenter les chances des filles en matière d’éducation, particulièrement celles de moins de 12 ans. Si vous êtes intéressé, nous pouvons vous fournir beaucoup plus d’informations sur notre programmation mise en œuvre dans quatre zones rurales et dans trois zones péri-urbaines du pays. Nous espérons que vos collègues et vous tiendrez compte de la priorité que représente l’éducation des filles dans vos débats nationaux portant sur la stratégie relative à la politique éducation cette année.

**MESSAGE CLAIR**



Requête spécifique

Argument principal solide

Montre les avantages avec documents à l’appui

Concis

Veillez envisager de soutenir une loi qui encouragerait beaucoup plus de filles à aller à l’école. Des études internationales ont démontré que l’éducation des filles a conduit à une plus grande croissance économique, bénéficiant ainsi à tous les enfants. Nous vous invitons à lire ce rapport qui fait état des résultats positifs déjà enregistrés dans le domaine de l’éducation des filles dans sept régions du pays.

## 8.2 Communiquer les messages de façon stratégique

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

1. **Connaître les faits.** Il existe trois façons d'augmenter votre crédibilité: faire des analyses, apprendre des organisations qui ont une renommée de bonne crédibilité ou encore initier des programmes qui peuvent vous aider à acquérir de l'expertise.
2. **Documenter le problème.** Très souvent, CARE ou ses organisations partenaires peuvent offrir des informations précieuses sur les problèmes relatifs à la pauvreté et à la discrimination. Dans certains cas, il peut être approprié de documenter et de partager ces informations de façon à être utile aux décideurs (rôle de l'informateur expert). Quand on partage les éléments probants d'un problème, les informations doivent être précises et fiables pour vous permettre de garder votre crédibilité.
3. **Choisir le meilleur messager.** Votre public cible est une personne et votre messager est aussi une personne. En faisant passer un message de plaidoyer, vous devez déterminer qui sera la source la plus crédible aux yeux de votre public. Parfois, des connaissances au sujet de la politique sont importantes, mais quelquefois, une connaissance de première main au sujet du problème, une expertise technique ou encore l'ancienneté dans une organisation sont des facteurs encore plus importants. Parfois, il est aussi nécessaire d'avoir deux messagers qui se complètent: l'un qui connaît bien le sujet et l'autre qui connaît bien le public cible.

**Certains facteurs que vous avez utilisés pour évaluer votre capacité en matière de plaidoyer peuvent aussi vous aider à choisir un messager, une fois que vous êtes prêt pour le plaidoyer.**

### *Décider quand il faut organiser le plaidoyer*

Les activités de plaidoyer de l'organisation sont connues et respectées des publics cibles.

L'organisation a les informations et l'expertise relatives à la question.

Les publics cibles sont potentiellement intéressés par les opinions de l'organisation.

L'organisation peut légitimement parler au nom des bases constituantes ou du groupe affecté par le problème.

L'organisation ne donne pas l'impression d'avoir une tendance politique partielle.

### *Choisir un messager*

Le messager est connu et digne de confiance ou il pourra plaire au public cible.

Le messager peut prouver ses connaissances et sa perspicacité face au problème.

Le messager est une source digne de foi dont l'opinion sera prise en compte par le public cible.

Il existe un lien clair entre le messager et le groupe affecté par le problème.

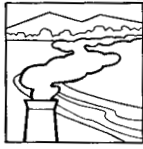
Le messager s'abstiendra de commentaires politiques qui n'ont pas de rapport avec le sujet en question.

### 8.3 Renforcer les messages

Après avoir transmis votre message, vous pouvez être tenté de vous reposer sur vos lauriers en attendant le meilleur. Mais d'habitude, en agissant ainsi, vous n'irez pas très loin! Après avoir communiqué avec votre public cible, il y a entre-temps plusieurs actions que vous pouvez entreprendre pour renforcer votre message.

1. **Répondre aux préoccupations immédiatement.** Même si votre message est attrayant, le décideur peut avoir des difficultés à répondre à votre requête. Il peut par exemple avoir des difficultés à trouver des financements ou à élaborer une proposition spécifique soutenue par le plus de personnes possible. Essayez alors d'identifier les préoccupations de votre public cible le plus tôt possible. Vous pouvez répondre aux préoccupations immédiatement (pendant une réunion par exemple) ou avez votre prochaine présentation sur les différentes façons de répondre à leurs préoccupations.
2. **Faire passer le message à nouveau.** Dans le secteur privé, les entreprises utilisent la publicité pour faire passer leur message au public à longueur de journée, espérant que les gens achèteront finalement leurs produits. Il est important de ne pas submerger votre public cible de trop d'informations mais la persévérance peut donner de bons résultats. Vous pouvez soit faire passer le message à nouveau vous-même soit, mieux encore, compter sur d'autres personnes influentes qui peuvent le faire à votre place. Il est préférable de suivre l'impact de votre premier message avant d'en renvoyer un second. Cela vous permettra ainsi d'y apporter des modifications si nécessaire.
3. **Assurer le suivi.** Lorsque vous faites passer un message à nouveau, vous éviterez de vous répéter mot pour mot. Il y a différentes techniques efficaces que vous pouvez utiliser pour renforcer votre message et assurer le suivi de votre première communication:
  - ♦ Si vous rencontrez personnellement votre public cible, donnez-leur un résumé d'une page de votre proposition. Après votre rencontre, envoyez encore le résumé, accompagné d'une lettre de remerciements.
  - ♦ Si votre public réclame des données et des faits spécifiques, n'oubliez pas de les lui procurer. Profitez de cette opportunité pour réaffirmer vos points clés.
  - ♦ Arrangez-vous pour qu'un allié contacte le public cible en utilisant un message similaire/sur le même sujet.
  - ♦ Si votre public a des préoccupations spécifiques, arrangez-vous pour qu'il rencontre un expert qui pourra répondre à ses préoccupations.

En élaborant et en faisant passer un message, vous devez vous rappeler plusieurs points. Il est souvent utile et important avant de commencer de consigner sur un seul document vos informations et vos décisions stratégiques. La stratégie de CARE pour faire passer son message à Macondo pourrait inclure les informations suivantes.



### EXEMPLE DE MACONDO: DEVELOPPER ET TRANSMETTRE LES MESSAGES

INFORMATIONS ET DECISIONS STRATEGIQUES	PUBLIC PRIMAIRE: MINISTRE DE L'ENVIRONNEMENT	PUBLIC SECONDAIRE: CHEFS D'ENTREPRISES, M. AMART & MME GALO
<b>Antécédents du public</b>	Le Ministre de l'Environnement est un <b>ancien juge de district</b> . Il a beaucoup d'influence sur la politique, mais il contrôle <b>peu de ressources économiques</b> . Il a rencontré des groupes de défense de l'environnement auparavant et il <b>comprend que la pollution de l'eau constitue un problème</b> . Le Ministre vient d'une autre région du pays et <b>il n'est jamais venu à Macondo</b> .	Les deux chefs d'entreprises ont été <b>actifs en politique</b> et ils se sont opposés à tout effort pour faire passer des règlements écologiques sur la qualité de l'eau. Cependant, <b>la fille de M. Amart est une militante dans le domaine de l'environnement</b> . Mme Galo a grandi à Macondo et un de ses fils y vit encore. Son fils a un enfant de cinq ans. Dans le passé, les deux chefs d'entreprises avaient <b>refusé de rencontrer directement des groupes de défense de l'environnement</b> .
<b>Questions relatives à la crédibilité et à la légitimité</b>	<b>CARE n'est pas exclusivement une organisation de défense de l'environnement</b> . Le Ministre peut ne pas connaître CARE. Aussi, CARE ne devrait pas faire trop de d'affirmations générales au sujet des politiques environnementales car elle n'a pas beaucoup d'expertise dans ce domaine. Elle devrait plutôt <b>se concentrer sur les conséquences de la pollution sur la santé des enfants</b> qu'elle observe. Il sera très important de faire valoir le lien entre la pollution et les problèmes de santé.	CARE n'est pas une organisation de défense de l'environnement, mais <b>elle a des connaissances sur le développement économique à Macondo</b> , qui est lié aux préoccupations du monde des affaires. Les chefs d'entreprises peuvent avoir plus envie de rencontrer CARE que GREEN ou SVD. Le personnel de CARE <b>doit insister sur leur engagement et leurs liens communautaires</b> à Macondo, mais ils doivent aussi prouver qu'ils sont des observateurs objectifs.
<b>Rôle joué par CARE en matière de plaidoyer</b>	CARE <b>travaillera avec les ONG locales</b> pour envisager la façon d'approcher le Ministre de l'Environnement. Le partenariat avec la coalition menée par GREEN et SVD aidera à relier CARE à la cause.	CARE peut être un <b>informateur expert</b> qui soumet un problème à l'attention des chefs d'entreprises sans « agiter une banderole » pour la cause de l'environnement.
<b>Messages clés</b>	La mise en œuvre d'une politique sur l'environnement <b>sauvera la vie de plusieurs enfants et augmentera votre soutien politique</b> .	Des pratiques favorables à l'environnement <b>augmenteront votre profit et sauveront la vie de nombreux enfants</b> .
<b>Formats des messages</b>	CARE écrira une <b>lettre</b> sur les conséquences de la pollution sur la santé des enfants dans la région. Puis, CARE se <b>réunira</b> avec GREEN et SVD et un des conseillers du Ministre.	Le personnel de CARE proposera une réunion-dîner pour discuter du développement dans la région de Macondo. Ils choisiront un restaurant où les chefs d'entreprises aiment bien aller.
<b>Protocole</b>	Dans cette lettre, CARE devrait s'adresser au Ministre en ces termes: "L'Honorable Ministre de l'Environnement". Quand on lui parle en personne, on devrait dire " <b>Monsieur le Ministre</b> " et non " <b>Monsieur</b> ".	Apportez <b>des cartes de visite</b> pour les échanger avec les dirigeants. CARE ne devrait pas <b>envoyer plus de deux personnes au dîner</b> .
<b>Facteurs relatifs au moment choisi</b>	La lettre sera envoyée <b>tout de suite</b> . La réunion sera proposée quand le Parlement entrera en congé, <b>quand la majorité des officiels ne sont pas aussi occupés</b> .	Il y aura <b>une convention sur les entreprises</b> dans un mois. Programmez le dîner pour bientôt – demandez aux dirigeants si un expert en technologie de l'environnement peut s'adresser au groupe.
<b>Messageurs</b>	<b>Les coordonnateurs de projets</b> écriront la lettre au Ministre. Cette dernière sera signée par le <b>Directeur de programmes</b> , en tant que personnage plus haut placé de CARE dans le pays.	<b>Les coordonnateurs de projets de la région de Macondo</b> devraient y aller, afin de partager cette information de première main. Quelqu'un avec des antécédents commerciaux serait préférable.
<b>Activités de suivi</b>	SVD et GREEN enverront au ministre une <b>lettre</b> qui renforce les points principaux de CARE. Après la réunion, il faudra <b>appeler</b> la conseillère du Ministre pour la remercier et lui demander si elle a besoin de plus d'informations.	Il faudrait envoyer aux deux personnes <b>une lettre de remerciements, personnelle, écrite à la main</b> . Si la réunion réussit, CARE <b>prendra les dispositions pour qu'un expert en technologies non nuisibles à l'environnement parle à leur convention</b> .

**FEUILLE DE TRAVAIL DU CHAPITRE 8  
PRÉPARER ET COMMUNIQUER DES MESSAGES DE PLAIDOYER**

<b>Étapes à franchir</b>	<b>Questions à explorer</b>	<b>Vos notes...</b>
Choisissez le meilleur format.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Quelle est le format qui semble avoir le plus de chances d'atteindre votre public cible?</li> <li>✦ Quelle est la formule qui vous permettra de mieux relater votre histoire?</li> </ul>	
Préparer un message qui raconte bien votre histoire.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Avez-vous abordé les points suivants: quoi, pourquoi, et l'impact de la politique que vous proposez?</li> <li>✦ Avez-vous pensé à la façon dont le public recevra probablement votre message?</li> <li>✦ Comment pouvez-vous simplifier votre message?</li> </ul>	
Informez-vous au sujet de votre public cible.	<p>Avez-vous considéré les points suivants au sujet des membres de votre public cible:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Leurs intérêts politiques?</li> <li>✦ Que savent-ils déjà?</li> <li>✦ Est-ce qu'ils ont déjà une opinion?</li> <li>✦ Quelles objections peuvent-ils avoir?</li> <li>✦ Quels sont leurs intérêts personnels?</li> <li>✦ Leurs antécédents suggèrent-ils un quelconque parti pris?</li> </ul>	
Réseau d'informations.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Avez-vous demandé aux gens de CARE des informations, des contacts et des idées?</li> <li>✦ Avez-vous demandé à vos contacts externes des informations, des contacts et des idées?</li> </ul>	
Vérifiez la clarté de votre message.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Si votre public cible est d'accord avec vous, est-ce qu'ils sauront exactement ce qu'ils doivent faire ensuite?</li> <li>✦ Vous êtes-vous exprimé clairement, de façon accessible, sans utiliser de jargon?</li> <li>✦ Les avantages de votre proposition sont-ils clairs?</li> </ul>	
Etablissez ou réaffirmez votre crédibilité.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Avez-vous développé de l'expertise dans ce domaine?</li> <li>✦ Avez-vous de la documentation?</li> <li>✦ Avez-vous choisi le meilleur messenger?</li> </ul>	
Renforcez les messages.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Avez-vous essayé de répondre à des préoccupations exprimées par le public?</li> <li>✦ Avez-vous transmis votre message plus d'une fois?</li> <li>✦ Avez-vous adapté votre message sur la base des plus récentes informations?</li> <li>✦ Avez-vous remercié votre public de son attention ou de sa participation?</li> </ul>	

## Chapitre 9

# TRAVAILLER AVEC LES AUTRES



Il arrive parfois que CARE plaide directement en faveur de changement de politique, mais normalement, il est préférable de renforcer la capacité des groupes locaux afin de les aider à défendre leur position de leur propre chef. CARE peut aussi se joindre à une coalition d'organisations en tant que partenaire sans nécessairement diriger les opérations. Ce chapitre traite de la façon de renforcer la capacité locale en matière de plaidoyer, d'organiser les bases constituantes et de travailler en coalition.



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

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



## 9.1 Renforcer les capacités locales en matière de plaidoyer

Au cours des années précédentes, CARE a renouvelé son engagement à renforcer les capacités locales. Le centre d'intérêt de notre travail a évolué. En effet, nous sommes passés de la prestation directe de services à plus d'activités à travers nos partenaires. Nous mettons l'accent sur les partenariats avec les associations locales et nous nous détournons de la fourniture directe de biens et de services. Renforcer la société civile ou renforcer la capacité des organisations locales à influencer les processus de développement sont parmi les plus importantes priorités de CARE.

### *Influencer le processus de prise de décision*

Le renforcement des capacités est aussi important pour le plaidoyer que pour les autres types de programmes. Pour que les gens participent au processus de politique et représentent leurs propres intérêts, ils doivent être capables de former des groupes d'intérêts et de choisir des représentants qui peuvent les aider à communiquer avec les décideurs. Dans certains pays, c'est un élément admis dans la culture en politique. Mais dans d'autres, cela peut représenter un énorme défi pour les gens de simplement communiquer avec ceux qui prennent d'importantes décisions, sans parler d'influencer leurs priorités. Dans certains endroits, les gens pensent que leurs opinions importent peu. Ils ne sont donc pas du tout motivés à participer au plaidoyer.

Un avantage possible en matière de plaidoyer c'est qu'il peut non seulement aborder des changements spécifiques au niveau des politiques, mais aussi des changements au niveau de qui prend les décisions ou comment les décisions sont prises. Par exemple, les initiatives de plaidoyer peuvent viser à augmenter la participation des gens dans les processus de prise de décision. Elles peuvent aussi rendre le processus plus transparent et tenir les décideurs responsables de leurs décisions.

### *Activités liées au renforcement de la capacité*

Le renforcement des capacités en matière de plaidoyer peut cibler les ONG et d'autres organisations aussi bien que les groupes communautaires et même les officiels du gouvernement. Le renforcement des capacités peut aider les membres d'une communauté à mieux analyser leurs propres intérêts politiques et à émettre leurs propres propositions pour un changement de politique. Les décideurs peuvent travailler avec de meilleures informations et mieux refléter les préoccupations de la communauté suite au renforcement institutionnel.

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

- ◆ Formation directe en matière de plaidoyer (compétences dans le domaine des médias, aptitudes analytiques, recherches au niveau des politiques).
- ◆ Planification conjointe d'une initiative de plaidoyer.
- ◆ Financement d'événements publics parrainés par des groupes locaux.
- ◆ Parrainage d'activités qui aident les autres groupes à se mettre d'accord sur une position en matière de politique ou un objectif de politique.

- ◆ Education et formation des groupes locaux sur les droits de l'homme.
- ◆ Renforcement des institutions et formation pour les décideurs sur des sujets spécifiques.
- ◆ Détachement et "tutorat" du personnel (personnel local d'une ONG à CARE et vice-versa).

### *Le renforcement des capacités est une voie à double sens*

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

Savoir si CARE prend la direction d'une initiative de plaidoyer ou pas est une décision complexe qui mérite une réflexion approfondie dès le départ. Chaque pays a des conventions différentes en matière de plaidoyer et le degré d'influence de CARE sur les problèmes relatifs aux politiques varie énormément à travers le monde. Il y a des ONG internationales qui ne s'engagent jamais directement dans le plaidoyer dans les pays où elles fonctionnent, mais aident toujours les initiatives locales en leur fournissant des fonds et en assurant des séances de formation. A CARE, nous ne nous limitons pas à un rôle particulier, mais avant de commencer, il est important pour vous de discuter au niveau de votre bureau de représentation de la façon dont CARE devrait aborder le plaidoyer.

Dans de nombreux cas, il convient que les groupes locaux dirigent l'initiative de plaidoyer alors que CARE joue un rôle de soutien moins visible. Un avantage de cette approche c'est qu'elle renforce la capacité locale en matière de plaidoyer. En effet, il peut être difficile de soutenir une réforme à long terme au niveau des politiques si les citoyens eux-mêmes ne sont pas les principaux acteurs dans le processus de plaidoyer.

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

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



## 9.2 Organiser les bases constituantes

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

La **base constituante** est un concept important en matière de plaidoyer, bien que les relations de bases constituantes ne soient certainement pas limitées au plaidoyer. Une base constituante, en ce qui a trait au plaidoyer, est un groupe de personnes que vous représentez et d'où vous tirez votre soutien politique. Quand vous avez des constituants, vous êtes responsable et vous êtes tenu responsable de représenter les intérêts de ces personnes.

Quand vous parlez au nom des autres, vous devez être sûr que vos actions vont dans le sens de leurs intérêts. Bien qu'il soit souvent impossible de parler à chaque personne qui pourrait être affectée par votre proposition de politique, il y a plusieurs façons de vous assurer que vos positions relatives aux politiques reflètent les intérêts de ceux que vous avez l'intention d'aider. Nous en avons beaucoup parlé dans le cadre de ce manuel: par exemple, intégrer les groupes locaux dans la planification, la recherche et chercher des partenaires dans le domaine du plaidoyer. En bref, vous devez suivre les mêmes principes de programmation en matière de participation, comme vous le faites pour les autres projets.

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

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

Une **BASE CONSTITUANTE** est un groupe de personnes que vous représentez et à partir desquelles vous tirez votre soutien politique. Quand vous avez des **CONSTITUANTS**, vous êtes responsable et êtes tenu responsable de représenter leurs intérêts.

Il vous faudra peut-être mettre en place une campagne pour attirer des constituants ou des “supporters” à votre initiative de plaidoyer. Une campagne de plaidoyer vise à convaincre les gens pour qu’ils soutiennent une politique particulière. Ces campagnes impliquent d’organiser les gens et de publier des informations dans le but d’atteindre les constituants par le biais de divers médias tels que: la presse, les réseaux formels et informels ou des documents imprimés, tels que les posters.

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

Il existe beaucoup de documents écrits sur la façon d’organiser une campagne. Les organisations locales et régionales qui font la formation en matière de plaidoyer peuvent aussi offrir beaucoup d’informations sur la façon d’organiser les campagnes.

### **9.3 Travailler en coalition**

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

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

*Est-ce que la coalition vous convient?*

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

Dans certains cas, quand elle plaide en faveur de questions de droits de l’homme ou de sujets politiques controversés, la structure d’une coalition peut aussi garantir la protection de certains de ses membres. Par exemple, un membre peut prendre la direction des opérations alors que les autres qui perçoivent des risques au niveau du plaidoyer peuvent garder un profil bas.

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

**Quels sont les inconvénients?** Les coalitions ne sont pas toujours les meilleures stratégies à utiliser en matière de plaidoyer. Quelques fois, le plaidoyer est plus efficace quand il est fait en privé, sans l'assistance d'un grand groupe de personnes. D'autres fois, il se peut que vous ne soyez pas en position de faire les compromis nécessaires pour plaider en groupe. Les coalitions sont seulement efficaces quand leurs membres peuvent réellement s'entendre sur leurs objectifs. Des coalitions peuvent échouer parce qu'il y a un manque de consensus au niveau de la stratégie, des buts ou de la façon de savoir à qui reviendra le mérite (et les critiques) concernant les actions entreprises par les coalitions. Quelquefois, quand les membres d'une coalition ne peuvent pas se mettre d'accord sur des sujets clés, ils finissent par avoir un cinglant différend en présence de leur public cible. Ce résultat est pire que de ne pas se présenter du tout.

Puisque les coalitions ont pour rôle de renforcer le consensus, elles prennent aussi du temps. Si vous plaidez en faveur d'un sujet qui demande des actions immédiates, vous pouvez ne pas avoir le temps de vous associer, de former ou de vous mettre d'accord sur un agenda commun au sein d'une coalition. Dans ce cas, vous devez trouver d'autres façons de veiller à ce que vos actions sont en conformité avec les intérêts et les préoccupations des communautés. Arriver à un accord sur une stratégie globale, aussi bien que sur des décisions spécifiques (telles que: qui signera une lettre, qui prendra la parole au nom de la coalition ou à qui reviendra le mérite) peut prendre beaucoup de temps et être frustrant. Il est mieux de traiter ces sujets à l'avance et dans le cadre de discussions ouvertes avec tous les membres.

Finalement, les coalitions requièrent généralement un leadership solide. Un avantage supplémentaire des coalitions c'est qu'elles peuvent agir comme un "incubateur" pour les membres dans le but de développer et de tester leurs connaissances en matière de leadership. Cependant, sans leadership, les coalitions peuvent sombrer, car leurs membres ont souvent d'autres engagements professionnels qui ont la priorité sur leurs responsabilités envers la coalition.

### **UNE COALITION DE VENDEURS DE RUE: UN EXEMPLE VENANT DES PHILIPPINES**

Aux Philippines, CARE s'est engagée dans un nouveau rôle de plaidoyer. Dans ce projet innovateur, CARE a travaillé avec des ONG des Philippines pour aider à plaider en faveur des droits des vendeurs de rue à travers la Coalition pour la Reconnaissance et la Dotation de Pouvoir aux Vendeurs des Rues (CREST). Cette coalition a été conçue pour: 1) organiser, renforcer et aider à établir des partenariats parmi les associations de vendeurs de rue; 2) leur faciliter l'accès à la sécurité sociale et aux services de crédits; et 3) développer des systèmes de soutien pour les enfants vendeurs.

Le projet a parrainé des événements qui renforcent la confiance à travers le dialogue; il a organisé une recherche démographique dans le but de développer des arguments solides; il a conseillé les associations des vendeurs sur la façon de travailler avec les médias et sur les techniques de négociation; et il a renforcé la collaboration au niveau du plaidoyer entre les membres des organisations et les ONG.

Le projet a commencé par promouvoir la représentation des vendeurs de rue au sein d'une commission nationale, le Conseil Inter-agence. Comme discuté au Chapitre 4, la coalition a fait face à des problèmes quand le nouveau Président élu des Philippines a montré qu'il n'était pas "supporter" des organisations du secteur informel. Plus récemment, CREST a recentré ses efforts sur les stratégies pour aboutir à un changement de législation au niveau local, par exemple en influençant les élections municipales et en renforçant la capacité des représentants des vendeurs de rue à faire des propositions de politiques.

Bien que le financement d'USAID pour l'implication de CARE dans la coalition ait pris fin en l'an 2000, la coalition continue ses activités et apparemment prend de l'ampleur. Récemment, la coalition a introduit une "Charte pour les Vendeurs de Rue" au onzième Congrès des Philippines et a élaboré un avant-projet de cité pour la ville de Cebu autorisant les vendeurs à s'installer dans les rues.

En général, les COALITIONS se forment dans le but de poursuivre un but unique. Une fois le but atteint, quelques-unes sont dissoutes. D'autres trouvent des intérêts communs et restent ensemble afin de s'attaquer à de nouveaux défis.

#### *Rejoindre ou former une coalition*

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

**Rejoindre une coalition.** Avant de concevoir une stratégie en matière de plaidoyer, il est recommandé d'avoir une idée de ce que les autres font déjà. Premièrement, il faut vérifier s'il y a déjà une organisation ou une coalition qui plaide en faveur de la politique que vous proposez. Vous pouvez explorer cette possibilité dans le cadre des processus des réseaux décrits au **CHAPITRE 8**. Si vous identifiez une coalition que vous envisagez de rejoindre, il y a plusieurs facteurs que vous devez déterminer avant de prendre votre décision:

- ◆ Les autres membres des organisations ont-ils une bonne réputation? Est-ce qu'une association avec l'une de ces organisations vous discréditera aux yeux de votre public cible?
- ◆ Qui est responsable de la coalition? Est-ce une personne (ou un groupe) avec laquelle vous pouvez facilement travailler? Ont-ils de bonnes connaissances en matière de leadership ?
- ◆ Quelle est le but, la stratégie en matière de plaidoyer et l'approche de la coalition? Y a-t-il un fort consensus sur ces sujets parmi les membres?
- ◆ Les membres de la coalition ont-ils de bonnes relations entre eux?

- ◆ La coalition a-t-elle les ressources dont elle a besoin pour mettre son programme à exécution? Quels engagements en termes de ressources attend-on de vous?
- ◆ Quel rôle vous est offert en tant que membre de la coalition? Quel membre de votre organisation assistera aux réunions de la coalition?

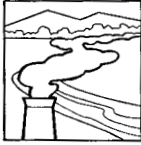
**Former une coalition.** Former une coalition est une tâche énorme. Vous devriez déterminer si vos collègues et vous avez le temps, l'énergie et l'engagement nécessaires pour entreprendre ce genre de projet. De plus, il est important de vous entendre d'abord avec tous les membres potentiels sur le but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

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

Il y a plusieurs façons de démarrer une coalition. Vous pouvez commencer avec un petit groupe, un groupe noyau, d'organisations ou avoir de plus grandes ambitions. Les groupes ou forums de coordination existant entre les ONG peuvent être d'excellents endroits pour explorer la question, surtout dans des situations d'intervention humanitaire.

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

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



### EXEMPLE DE MACONDO

#### OBJET DE DISCUSSION: SE RALLIER A UNE COALITION OU NON?

CARE a été invité par SVD et GREEN, deux groupes locaux de défense de l'environnement, à assister à une réunion de la coalition qu'ils dirigent, ECO-ACTION. Les dirigeants des deux groupes ont fait savoir de façon informelle qu'ils aimeraient que CARE se joigne officiellement à leur groupe. Le personnel de CARE désire s'impliquer davantage dans le plaidoyer contre la pollution de l'eau. La réunion est une occasion d'avoir plus d'informations au sujet de la coalition et de la façon dont ils travaillent.

Le Directeur adjoint des programmes de CARE et un responsable de projet de Macondo ont assisté à la réunion d'ECO-ACTION. Ils reviennent de la réunion avec le rapport suivant:

- La coalition a 8 membres, y compris GREEN and SVD. La plupart des organisations sont impliquées dans le domaine de la sylviculture durable. La moitié d'entre elles est financée principalement à partir de fonds venant de l'étranger. Un groupe, Envirosolutions, est centré sur les problèmes liés à la pollution de l'eau et aux questions de santé en relation avec l'environnement. Un autre groupe, Mother Earth, est un groupe à base communautaire avec des membres adhérents locaux (composé principalement de mères).
- La réunion a attiré beaucoup de monde. En fait, chaque groupe envoie habituellement 4 à 5 représentants. Puisque tout le monde doit prendre la parole, la réunion a tendance à durer longtemps. Les réunions sont des occasions très sociables. Il n'y a normalement pas de programme formel ou de procès verbaux-écrits des réunions.
- ECO-ACTION se réunit de manière informelle une fois par mois et se rassemble au centre communautaire de Macondo. La coalition n'a pas de personnel salarié. Ils n'ont pas de charte formelle ni de lois internes. Ils n'ont pas de stratégies écrites en matière de plaidoyer, mais les membres semblent s'entendre et se font confiance. Il y a un grand enthousiasme parmi les membres pour la coalition.
- Quand les membres du personnel de CARE ont parlé de façon informelle à plusieurs des membres au sujet de l'objectif de la coalition, ils ont reçu des réponses conflictuelles. Certains pensent qu'elle vise à créer des changements au niveau des politiques nationales, d'autres la voient comme un moyen de rassembler des fonds pour des projets communautaires relatifs à l'environnement. Une personne a déclaré que la coalition pouvait éventuellement aider à créer de nouveaux emplois dans la région.
- La coalition existe depuis 18 mois. Les six premiers mois ont été principalement consacrés à organiser la coalition c'est la raison pour laquelle ils ne travaillent activement que depuis une année. Leurs deux plus grands succès jusqu'ici ont été: 1) de convaincre leur élu au niveau du Parlement de faire une proposition dans le but de fixer la quantité de bois qui pourrait être coupée dans la région annuellement et 2) un effort local, dirigé par Mother Earth, afin de collecter des fonds pour la construction d'un nouveau puits dans un village (bien que le puits n'ait pas encore été installé).
- Le directeur de SVD a un frère qui est un membre élu du parlement. Il a aidé la coalition à écrire plusieurs lettres au Ministère de l'Agriculture au sujet d'empoisonnements aux pesticides qui ont eu lieu près de Macondo. Jusqu'à présent, ils n'ont pas reçu de réponse.
- La coalition aimerait recruter un salarié pour mieux organiser le travail. Les membres aimeraient que CARE se joigne à eux, leur donne de meilleurs conseils au sujet des problèmes de santé qui affectent la région et qui sont liés à la pollution. Si possible, ils aimeraient que CARE les aide à trouver un financement pour payer le Directeur Exécutif de ECO-ACTION.

#### QUESTIONS A DISCUTER:

- CARE devrait-elle ou non se joindre à ECO-ACTION? Pourquoi?
- CARE devrait-elle ou non offrir d'aider la coalition à rassembler des fonds pour son travail? Pourquoi?
- Quelle est d'après vous la meilleure façon pour la coalition de dépenser les nouveaux fonds?

**TRAVAILLER EN COALITION: TACHES PRINCIPALES**

Quand vous travaillez dans le cadre d'une coalition, il y a un certain nombre d'actions qui peuvent vous aider à garder une certaine cohérence et à réussir à long terme. Ces tâches impliquent que certaines compétences sont importantes pour représenter CARE dans une coalition. Bien qu'il n'y ait pas de recette pour réussir, voici quelques idées qui pourront vous aider à préparer le terrain efficacement. Vous en aurez besoin pour fonctionner de manière efficace dans une coalition.

- ◆ Commencez par établir la confiance. Avant que les groupes fassent taire leurs propres intérêts en faveur de ceux de la coalition, ils doivent faire confiance aux autres membres. Comme dans n'importe quelle organisation, des relations solides sont nécessaires pour supporter des discussions complexes et quelques fois des décisions de groupe difficiles.
- ◆ Décidez de la façon de se répartir les mérites. Une coalition peut ralentir ses activités quand ses membres se préoccupent trop de savoir qui recevra la publicité, les mérites ou les critiques pour son travail. Dès le départ, il faut s'entendre sur des procédures qui permettront à tous les membres de participer et de partager n'importe quels avantages publics résultant des activités de la coalition.
- ◆ Entendez-vous immédiatement sur les objectifs. Quelquefois, la partie la plus difficile d'une coalition est de se mettre d'accord sur les buts. Ne soyez pas surpris si cela prend du temps au départ. Mais, meilleur sera le consensus, plus efficace sera une coalition de plaidoyer.
- ◆ Restez focalisé. Avec les multiples organisations impliquées, on peut être tenté d'aller dans plusieurs directions différentes. Les membres de la coalition devraient constamment se rappeler pourquoi ils sont ensemble et ce qui forme leur programme commun en matière de plaidoyer.
- ◆ Etablissez une structure. Certaines coalitions peuvent fonctionner complètement démocratiquement, mais normalement il faut avoir une structure. Créez des responsabilités de rôles et de leadership. Donnez aux membres l'occasion de changer de rôle après une certaine période.
- ◆ Soyez consistant. Puisque les coalitions fonctionnent sur des relations, essayez de vous assurer que c'est la/ les même(s) personne(s) qui représente(nt) CARE à chaque fois. Soyez certain que ces personnes sont autorisées à parler au nom de CARE.

<b>FEUILLE DE TRAVAIL DU CHAPITRE 9 TRAVAILLER AVEC LES AUTRES</b>		
<b>Étapes à franchir</b>	<b>Questions à explorer</b>	<b>Vos notes...</b>
Exercer une influence sur le processus d'élaboration des politiques.	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Votre proposition de politique amènerait-elle plus de gens au processus politique?</li> <li>♦ Votre proposition aiderait-elle le gouvernement à devenir plus transparent et à être tenu responsable envers les citoyens?</li> </ul>	
Renforcer la capacité des autres organisations.	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Votre stratégie inclut-elle des activités qui renforcent les autres groupes impliqués ou intéressés par le plaidoyer?</li> <li>♦ Votre stratégie renforce-t-elle la capacité des décideurs à prendre des décisions en toute connaissance de cause?</li> <li>♦ Votre stratégie aide-t-elle les groupes à renforcer le consensus autour des positions relatives aux politiques?</li> <li>♦ Avez-vous exploré les opportunités d'apprentissage réciproque avec les organisations locales?</li> </ul>	
Identifier les bases constituantes potentielles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Avez-vous impliqué les autres dans la planification?</li> <li>♦ Avez-vous trouvé d'autres personnes susceptibles de partager vos intérêts en matière de politiques?</li> </ul>	
Organiser une campagne.	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Quels genres de "supporters" essayez-vous de recruter?</li> <li>♦ Quelle est la meilleure façon de les atteindre?</li> <li>♦ Avez-vous consulté les organisations qui offrent des formations sur la façon de gérer les campagnes?</li> </ul>	
Décider si une coalition vous convient.	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Vous faut-il un large soutien public pour réussir?</li> <li>♦ Avez-vous le temps de développer une stratégie ou êtes-vous pressé?</li> <li>♦ Les divers intéressés ont-ils besoin d'un forum pour renforcer les consensus?</li> <li>♦ Êtes-vous préparé à faire des compromis?</li> </ul>	
S'unir ou former une coalition.	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Existe-t-il déjà un groupe qui peut aborder les sujets?</li> <li>♦ Y a-t-il pour vous un rôle déterminé dans la coalition?</li> <li>♦ Avez-vous un forum pour recruter des membres?</li> <li>♦ Avez-vous le temps de gérer une coalition ou d'y participer?</li> </ul>	
Choisir les meilleures pratiques pour réussir des coalitions.	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Veiller à: <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Etablir la confiance</li> <li>♦ Partager les mérites</li> <li>♦ S'entendre sur les buts et rester focalisé</li> <li>♦ Etablir les structures</li> <li>♦ Désigner des représentants</li> </ul> </li> </ul>	



## Chapitre 10

# UTILISER DES TACTIQUES DE PLAIDOYER



Il y a plusieurs façons d'être efficace en matière de plaidoyer. Certaines personnes sont plus habiles pour certains types de plaidoyer plutôt que d'autres et des situations différentes nécessitent des tactiques différentes. Ce chapitre met l'accent sur certaines tactiques de plaidoyer que CARE utilise le plus souvent: communications directes écrites et orales, négociations lors de réunions et communications au niveau des médias. Les tactiques utilisées pour gérer les risques font également partie intégrante du plaidoyer.



Communiquer des idées et négocier avec les autres sont des activités que nous faisons au cours de notre vie professionnelle et de notre vie personnelle, parfois délibérément, parfois involontairement. Ces aptitudes sont si importantes en matière de plaidoyer que nous leur consacrons un chapitre dans le cadre de ce manuel. Travailler avec les médias peut aussi être extrêmement efficace en matière de plaidoyer, spécialement quand vous avez besoin d'atteindre un large public avec votre message. Cela peut aussi être valable pour d'autres raisons et ce chapitre vous encourage à envisager le développement d'une relation plus solide avec les médias que celle que vous avez peut-être jusqu'à présent.

Finalement, comme ce manuel l'a souligné, il y a plusieurs choses que vous pouvez faire pour vous exposer aux risques le moins possible quand vous plaidez en faveur d'une politique. Le plus important est d'être aussi informé que possible au sujet de votre public cible, de vos adversaires et des autres acteurs dans le processus politique. Vous devriez aussi avoir un plan auxiliaire pour tous vous protéger s'il y a un problème quelconque.

## 10.1 Communiquer efficacement

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

### *Rédiger une lettre*

Une lettre est un bon moyen de transmettre votre message, particulièrement si vous n'avez pas de relation personnelle avec votre public cible. L'un des avantages de la lettre c'est qu'elle crée un dossier contenant votre position. Cependant, dites-vous bien qu'il est fort possible que d'autres personnes, tels que vos adversaires, des membres du public ou les médias, voient ce que vous avez écrit. Il faut peser le pour et le contre de tous ces facteurs.

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

Une lettre de plaidoyer devrait contenir les éléments suivants:

1. **Salutation appropriée.** Adressez-vous toujours à votre public de façon appropriée, et selon leur titre.
2. **Premier paragraphe.** Exposez le but dans lequel vous écrivez cette lettre et transmettez votre message immédiatement. N'ayez pas peur de présenter votre demande d'action dès le début.
3. **Informations à votre sujet.** Expliquez qui vous êtes et qui vous représentez (CARE, un membre d'une coalition, vous-même en tant que personne privée, etc.). Si votre correspondant ne vous connaît pas très bien, précisez quels sont vos liens avec le problème que vous soulevez.
4. **Arguments.** Donnez quelques arguments pour appuyer votre requête (en général, pas plus que trois). Référez-vous aux faits établis et aux positions prises par des groupes respectés. Utilisez les statistiques de façon stratégique, mais sporadique. Donnez la preuve que d'autres personnes appuient vos points de vue.
5. **Demande d'action.** Soyez très spécifique sur ce que vous demandez à votre correspondant de faire. Si vous sollicitez une réunion, proposez d'en assurer le suivi bientôt pour choisir une date.

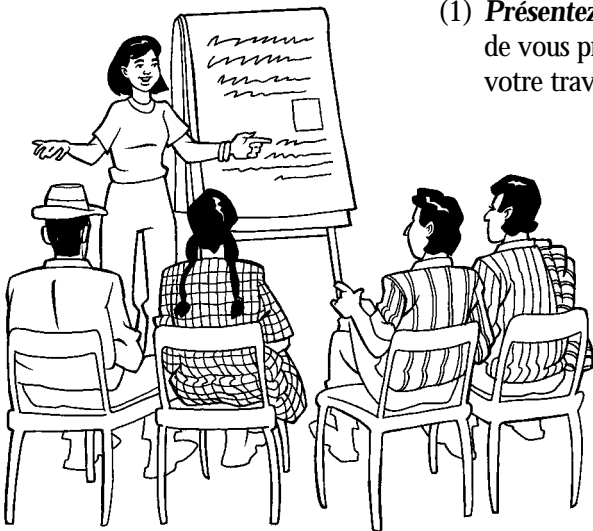
6. **Reconnaissance de votre correspondant.** Faites savoir à votre correspondant(e) que son opinion vous importe beaucoup. Remerciez le(la) d'avoir pris le temps de lire votre lettre et montrez-lui votre appréciation pour tout soutien qu'il(elle) vous a donné dans le passé. Proposez de fournir des informations supplémentaires ou une assistance à l'avenir.
7. **Pièces jointes (facultatif).** Dans certains cas, si vous avez des informations particulièrement convaincantes à l'appui, vous pouvez les inclure comme pièces jointes. Cependant, essayez de limiter le nombre de pièces jointes, en reconnaissant que la plupart des décideurs sont trop occupés pour lire des rapports volumineux.

### ***Vous trouverez un modèle de lettre de plaidoyer en Annexe 1***

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

### ***Faire une présentation pour un groupe***

Quand vous faites une présentation devant un groupe, votre défi est de gagner l'approbation de votre auditoire. Par conséquent, vous devez non seulement présenter votre message de façon claire, mais vous devez aussi maintenir l'intérêt et l'attention du groupe. Voici quelques étapes que vous pouvez suivre pour présenter un plaidoyer de façon efficace



- (1) **Présentez-vous au public** (ou encore mieux, demandez à quelqu'un d'autre de vous présenter). Si votre public ne vous connaît pas ou ne connaît pas votre travail, soyez sûr de faire ressortir le lien entre vous-même et le sujet.
- (2) **Dites à votre public ce que vous comptez présenter.** Identifiez les principaux points que vous allez présenter dès le début de votre présentation. Si vous avez accès à des équipements audiovisuels, montrez à votre public un bref résumé de votre présentation avant de commencer.
- (3) **Dites au public pendant combien de temps vous comptez parler.** Puis tenez votre promesse.
- (4) **Communiquez le message de votre plaidoirie tout de suite.** N'attendez pas jusqu'à la fin pour exposer votre idée principale. Utilisez les meilleurs arguments dont vous disposez – essayez de les limiter à trois.
- (5) **Dites à votre public ce qu'il peut faire pour aider.** Puis donnez leur les outils nécessaires. (par exemple, si vous voulez qu'ils envoient une lettre à un responsable gouvernemental, donnez-leur une adresse, un titre et un modèle de lettre).
- (6) **Résumez vos points principaux.** Répétez les informations les plus importantes dont vous aimeriez qu'ils se rappellent.
- (7) **Remerciez votre public de sa participation.** Si les circonstances le permettent, proposez de répondre à des questions ou engagez une discussion de groupe après la présentation.

### AUTRES MOYENS D'AMELIORER VOTRE PRESENTATION

- Utilisez des images pour raconter l'histoire. Plus votre présentation est visuelle, plus elle intéressera votre public.
- Ne lisez pas un texte, si vous pouvez l'éviter. Une présentation est habituellement plus intéressante pour un public si vous développez votre exposé à partir des grandes lignes.
- Utilisez de l'humour. Racontez une histoire drôle en rapport avec vous ou avec votre sujet.
- "Interagissez" avec le public. Si les circonstances le permettent, posez des questions au public ou invitez-le à faire des commentaires pendant les points de transition de votre exposé. Après la présentation d'un sujet long, demandez s'il n'y a pas de questions avant de continuer.

## 10.2 Négociateur

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



*Etablissez un ordre du jour*

Les négociateurs efficaces planifient toujours à l'avance. Il est habituellement utile de préparer un **ordre du jour**. Un ordre du jour comporte les différents points que vous comptez discuter durant la réunion. Dans une réunion formelle, on distribue l'ordre du jour à tous les participants. Dans une réunion personnelle ou informelle, on n'a généralement pas besoin d'ordre du jour formel. Cependant, soyez flexible et rappelez-vous que votre public aussi peut avoir des objectifs pour la réunion.

Vous souhaitez peut-être préparer une **stratégie de réunion**. Voici un plan pour la façon de réaliser votre ordre du jour. Par exemple: Quels sont les principaux messages qu'il faut transmettre et quels sont les sujets à éviter? Que ferez-vous si votre public n'est pas d'accord avec-vous? Il est toujours bon d'avoir un plan annexe.

*Savoir où vous en êtes*

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

- ◆ **Que voulez-vous?** Mettez-vous d'accord avec vos partenaires sur vos objectifs. Certains sont-ils plus importants que d'autres? Il est souvent utile de les écrire sur du papier puis de les classer. Ceci est particulièrement important si vous travaillez en équipe.
- ◆ **Pourquoi l'autre camp a-t-il accepté de négocier avec vous?** Mettez-vous à la place de l'autre camp. Quel est le degré de motivation de l'autre camp pour aboutir à un accord? Avez-vous une relation importante ou de longue durée avec l'autre partie?
- ◆ **Que ferez-vous si l'autre camp dit non?** Soyez prêt à ne pas obtenir ce que vous voulez. Si l'autre camp n'est pas d'accord avec votre position, avez-vous un plan de repli ou une autre option à étudier à la place.

Voir l'**Annexe 2** pour avoir une idée des stratégies les plus efficaces que vous pouvez utiliser quand vous planifiez à l'avance, quand vous négociez et quand vous "concluez l'affaire".

*Rôle de médiateur*

Il y a différents rôles que vous pouvez jouer dans le cadre d'une négociation. Premièrement, vous pouvez négocier directement en votre nom propre ou au nom d'autres individus, familles et communautés qui sont à la recherche d'une solution à un problème. Deuxièmement, vous pouvez jouer un rôle de médiateur dans une discussion entre deux parties qui partent de positions différentes ou qui ont un désaccord. L'objectif d'un médiateur est souvent d'aider les autres à aboutir à des résultats meilleurs que ceux qu'ils auraient obtenus s'ils discutaient seuls. Quand vous servez de médiateur, vous devez rester neutre et impartial, en vous rappelant que votre objectif final est de rechercher des intérêts communs. Voici quelques principes relatifs à la médiation que vous pouvez utiliser pour aider les autres à trouver un terrain d'entente:

- ◆ Fragmenter les sujets. Travailler sur les composantes les plus faciles à gérer.
- ◆ Changer les positions en besoins et intérêts
- ◆ Attaquer le problème et non les personnes
- ◆ Trouvez de nouvelles options pour un gain mutuel
- ◆ Utilisez des critères objectifs et évitez un langage orienté vers les conflits
- ◆ Demandez à chacune des parties de considérer la perspective de l'autre.

### *Dynamique du pouvoir*

Avant de négocier, il est important de prendre du recul et d'examiner les relations de pouvoir existants entre toutes les parties qui en train de négocier et toutes autres parties qui pourraient influencer le résultat final. Il est important de comprendre où se situe votre partenaire de négociation au sein de sa propre organisation.

Une question fondamentale à poser: qui a le dernier mot au sujet des décisions? Si vous n'êtes pas sûr que l'autre camp a la capacité d'arriver à une entente, essayez de le savoir dès le début des discussions. De plus, quelle est la relation en termes de pouvoir qui existe entre vous et l'autre partie impliquée? Prenez-vous un risque en négociant? Comment allez-vous présenter votre position, sous la forme d'une requête ou d'une exigence?

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

### *Quand faut-il attendre?*

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

1. ***Vous avez plus à perdre qu'à gagner.*** Attendez-vous à faire certaines concessions, mais ne prenez pas de risques inutiles. Tâchez de toujours vous protéger ainsi que votre équipe de négociation contre tout imprévu fâcheux.
2. ***Il y a d'autres personnes qui peuvent négocier la question de façon plus efficace que vous.*** Demandez-vous si vous êtes le meilleur représentant de la cause? Quelqu'un d'autre pourrait-il persuader davantage l'autre partie?
3. ***Votre partenaire dans la négociation n'a pas assez d'autorité pour arriver à un accord.*** Cela peut être une véritable perte de temps de négocier avec quelqu'un qui ne peut pas vous accorder ce que vous voulez. Assurez-vous que votre partenaire a l'autorité qu'il faut pour arriver à un accord et l'appliquer.
4. ***L'autre partie négocie de mauvaise foi.*** Il est souvent mieux de mettre fin à une négociation si vous croyez que l'autre partie ne cherche pas vraiment à trouver un accord. L'**Annexe 3** donne des options supplémentaires pour contrecarrer des tactiques de négociations malhonnêtes.

### *Conseils spéciaux à l'intention des équipes*

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

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

LE PROTOCOLE est un code, un système ou une tradition – écrit ou tacite – qui prescrit la bonne étiquette. En matière de plaidoyer, il réfère à la bonne façon d'approcher les décideurs.

#### **LISTE DE CONTROLE POUR LA NEGOCIATION**

- ✓ Définissez les objectifs de votre négociation. Identifiez vos plus grandes priorités et les alternatives si les négociations échouent.
- ✓ Suivez le protocole. Quand vous préparez une négociation ou toute autre réunion au sujet des politiques, il est important de suivre le protocole accepté. Travaillez avec la personne appropriée et suivez les filières adéquates pour préparer la réunion.
- ✓ Renseignez-vous au sujet de votre public. Cela vous aidera à présenter votre cas sur la base de leurs intérêts et de leurs positions.
- ✓ Décidez qui devrait faire partie de votre équipe. Évaluez le nombre de personnes qui aideront le plus votre stratégie de négociation, combien de personnes l'autre partie va t-elle amener et le niveau d'intimité dont vous avez besoin.
- ✓ Répétez les options de négociation et les présentations à l'avance. Reconnaissez que les négociations se font rarement en lisant un texte, mais si vous vous entraînez avant la réunion, cela pourra vous aider.
- ✓ Apportez de la documentation pour appuyer votre position de négociation. Évaluez aussi toute proposition écrite ou tout matériel que vous avez reçu de la part de l'autre partie avant la réunion.
- ✓ Réfléchissez sur le lieu de la réunion. Si vous négociez sur votre terrain, cela vous permettra de décider des arrangements d'ordre logistique. Le terrain de l'autre partie lui permettra de se sentir plus à l'aise. Un endroit neutre peut parfois être plus favorable pour arriver à un accord.

### 10.3 Utiliser les médias

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

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

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

- ◆ La possibilité que la couverture médiatique de votre organisation ou de votre cause soit défavorable ou inexacte.
- ◆ La possibilité que la couverture médiatique motivera des adversaires contre votre cause.

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

#### *Planifier votre approche*

Les médias sont différents dans chaque pays. Certains médias sont contrôlés par le gouvernement, certains débouchés des médias ont une large diffusion, d'autres en ont une minime. Dans certains pays, il est approprié de travailler avec les journaux, dans d'autres il se peut que vous vouliez travailler avec la télévision ou les stations de radio. Avant de décider d'utiliser les médias, il est important de considérer le niveau d'importance des médias et quelles sont les débouchés des médias qui peuvent influencer les décideurs.

Une fois que vous avez décidé d'utiliser les médias, vous devriez d'abord vous poser la question suivante: Quel est le message principal et qui a besoin de le recevoir? Puis, vous devriez vous demander: pourquoi les médias devraient-elles s'intéresser à ce que vous avez à dire? Par exemple, utilisez-vous les médias pour faire de la publicité pour une position ou une opinion ou y a-t-il aussi un aspect de votre histoire qui constitue une nouvelle? Avez-vous des nouvelles informations dramatiques qui seraient d'un intérêt public substantiel? Ou soutenez-vous un argument de principe afin de contribuer à un débat public? Les réponses à ces questions vous aideront à déterminer quel type de médias vous devriez cibler et quelles agences de presse vous devriez contacter.

Une fois que vous savez quel type de médias vous voulez cibler, vous pouvez commencer à vous concentrer sur des considérations stratégiques telles que la façon d'atteindre votre public cible, est ce que le moment choisi convient pour contacter les médias, comment trouver des contacts au niveau des médias et comment éviter une mauvaise couverture de presse. L'**Annexe 4** vous fournit des questions clés pour vous aider à développer votre stratégie avec les médias.



Le personnel de la section de Relations Publiques de CARE-Etats Unis a publié un manuel sur les relations de CARE avec les médias en novembre 1996. Ce manuel peut être une ressource extrêmement utile au fur et à mesure que vous avancez. (Voir références à la fin de ce manuel).

### *Etablir des contacts avec les médias*

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

Parfois, peu importe les précautions que vous prenez, il se peut que vous receviez une couverture de presse négative. Voir **Annexe 5** pour des conseils sur la façon de traiter les couvertures de presse négatives.

**Contactez les reporters.** Une façon courante d'obtenir une couverture de presse est d'intéresser un reporter à votre histoire. Dans certains cas, il se peut que vous connaissiez déjà un reporter (par exemple, quelqu'un qui a déjà écrit des articles au sujet de CARE ou de ses partenaires dans le passé). Il est toujours mieux de commencer avec quelqu'un que vous connaissez, si possible. Sinon, si vous avez le temps, suivez les reportages des agences de presse pendant une certaine période pour voir quels journalistes couvrent des sujets tels que les vôtres (et si la couverture de presse est favorable). Quand vous les contactez, dites-leur que vous appréciez leur travail.

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

**“Lancer” une histoire.** Parfois il est nécessaire de “lancer” vos idées aux médias. Ceci veut dire convaincre quelqu'un, par exemple un reporter, un éditeur ou un producteur de télévision que votre article et votre opinion valent la peine d'être publiés. Soyez prêt à défendre avec véhémence la raison pour laquelle votre article est important – et faites-le rapidement! Voici quelques règles utiles à ce sujet:

- ◆ Expliquez pourquoi votre sujet offre quelque chose de nouveau et que c'est le bon moment.
- ◆ Vérifiez les principes généraux de l'organisation à l'avance. (Si vous soumettez un article à l'écrit, assurez-vous qu'il ne dépasse pas le nombre de pages ou de mots limites).
- ◆ Limitez l'étendue de votre article (n'essayez pas de couvrir plusieurs sujets).

- ◆ Présentez une perspective positive sur votre sujet, au lieu de présenter une perspective négative au sujet d'un adversaire.
- ◆ Si votre article a un caractère national, incluez-y un lien local (les agences de presse locales préféreront presque toujours les nouvelles locales).
- ◆ S'il s'agit de reportage, soyez flexible quant à la façon et au moment où se fera la couverture médiatique.

### *Formes de communication*

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

**Avis aux médias.** Ce sont des communications conçues pour alerter les médias au sujet d'un événement qui va se produire. Dites-vous bien que les nouvelles sont les affaires des journalistes. Soyez sûr que l'événement a une valeur potentielle pour les reporters avant de les inviter.

Le but principal d'un avis aux médias est de dire au journaliste: **qui, quoi, où, quand et pourquoi**. Les avis aux médias sont publiés avant un événement, habituellement plusieurs jours à l'avance, pour tenir compte des engagements des journalistes. Dans l'idéal, vous devriez téléphoner aux agences un jour avant, pour leur rappeler l'événement. Voir **Annexe 6** pour avoir un modèle d'avis aux médias. Ce dernier devrait comporter les éléments suivants:

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

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

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

La façon la plus facile d'écrire une note de presse est de travailler à partir d'un modèle. Un modèle de note de presse est donné dans l'**Annexe 7**.

Habituellement, une note de presse est structurée de la façon suivante:

- ◆ Haut de la page:                   Coordonnées des personnes contact.
- ◆ Premier paragraphe:            Informations les plus importantes au sujet de l'événement ou les aspects les plus médiatiques de votre publication.
- ◆ Deuxième paragraphe:          Informations descriptives au sujet de l'événement (quand et où).
- ◆ Autres paragraphes:            Informations générales qui suggèrent pourquoi l'événement ou la déclaration est importante.  
Développements qui ont conduit à l'événement.



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

- ◆ Tenez-vous en aux faits. Evitez de donner trop de détails sur le sujet (Rappelez-vous que votre note de presse peut être réimprimée mot à mot).
- ◆ Essayez de répondre aux questions essentielles: Qui, quoi, quand, où, pourquoi, et comment?
- ◆ Faites valoir pourquoi votre histoire vaut la peine d'être publiée. (Rappelez-vous que le premier public à qui votre note de presse est destinée se compose du reporter, de l'éditeur ou du producteur, non du public).
- ◆ Soyez bref (1 page c'est parfait, à moins que vous ne présentiez des photos et des graphiques).
- ◆ Utilisez des graphiques ou des photos toutes les fois que c'est possible.

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

Une interview n'est pas un examen. Si les médias vous contactent et que vous n'êtes pas prêt à donner une entrevue, expliquez-leur simplement qu'il n'y a aucune personne disponible pour répondre à leurs questions pour le moment. Essayez de savoir ce que le reporter recherche et fixez un moment pour le rappeler. Beaucoup de débouchés de médias ont des échéances à respecter chaque jour. Demandez au reporter quand est ce que vous pouvez le contacter, puis respectez sa demande.

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

De plus, on prépare habituellement des “questions et réponses” à l’écrit. Ces dernières anticipent les éventuelles questions et préparent les meilleures réponses. Alors que la personne interviewée ne devrait pas essayer de mémoriser par cœur toutes ces informations, il peut être extrêmement utile de les revoir à l’avance, afin d’avoir quelques idées sur la façon de répondre. Cette méthode peut aussi aider la personne interviewée à développer un consensus interne sur des sujets complexes avant de faire une déclaration publique.

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

**Commentaire.** Le commentaire écrit est un outil souvent utilisé en matière de plaidoyer. L’objectif d’un commentaire est d’attirer l’attention sur un problème, de défendre un argument ou de promouvoir une cause. La **déclaration de prise de position** (ou en d’autres termes, **un document de prise de position**) est un type de commentaire que CARE utilise parfois. Les déclarations de prises de position ressemblent aux notes de presse, mais elles peuvent se concentrer sur un public spécifique et non sur le grand public. On les utilise pour prendre une position claire sur un sujet d’importance publique. (La lettre de plaidoyer de l’**Annexe 1** est semblable à une déclaration de prise de position). Souvent, plusieurs organisations publieront conjointement une déclaration de prise de position pour en augmenter l’impact. Quand on utilise cette stratégie, il est utile d’encourager les gens haut placés dans la communauté à ajouter leur nom au bas de cette déclaration. Des déclarations de prise de position peuvent être émises à travers la presse. On peut aussi les communiquer directement aux décideurs.

Vous trouverez des conseils pour écrire un commentaire dans l’**Annexe 8**. Une déclaration de position produite par CARE au sujet du Soudan est jointe à l’**Annexe 9**.

## 10.4 Gérer les risques

Beaucoup de membres du personnel de CARE travaillent dans des endroits où les systèmes politiques sont relativement fermés, où il y a des conflits et où l’on décourage le plaidoyer. Dans ces contextes, le point important qu’il faut garder à l’esprit c’est que le plaidoyer n’a pas besoin de créer des confrontations et qu’il y a plusieurs façons d’influencer les décideurs, soit en leur fournissant des informations, soit simplement en réunissant des personnes pour dialoguer. Le type d’activité de plaidoyer acceptable et efficace sur le plan culturel peut varier d’un pays à un autre. Votre propre bon sens devrait vous guider tout d’abord pour décider quel type de plaidoyer conviendra au contexte politique dans lequel vous vivez.

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

- ◆ Faire des jugements bien fondés
- ◆ Planifier soigneusement votre initiative
- ◆ Être prêt à faire face à des problèmes.

Notez que ce sont des démarches que vous devriez entreprendre avant de commencer le plaidoyer. De plus, il y a plusieurs outils et matériel de référence, tels que le travail de Mary Anderson sur le thème “Ne faites pas de Tort” et le manuel que CARE a développé au niveau interne sur les avantages/inconvénients, qui peuvent être extrêmement utiles quand vous réfléchissez aux stratégies à mettre en œuvre pour gérer les risques.

### *Porter des jugements bien fondés*

Quand vous choisissez un objet de plaidoyer, vous devriez être capable de faire des jugements bien fondés sur le type de risque acceptable en matière de plaidoyer. Votre stratégie de plaidoyer devrait être basée sur une analyse de votre problème spécifique, mais il y a certaines considérations à prendre en compte avant même de choisir une question ou de développer une stratégie. Par exemple:

- ◆ Ne choisissez pas des sujets qui occasionnent des risques incontrôlables de violence politique.
- ◆ Ne prenez pas partie dans les débats politiques intérieurs à haut profil.
- ◆ Ne vous engagez pas dans le plaidoyer juste pour soutenir un parti politique particulier (ne soyez pas “partisan”).
- ◆ Ne vous engagez pas quand vous n’avez pas de rôle légitime dans le débat.
- ◆ Ne choisissez pas des alliés malhonnêtes ou qui n’ont pas de principes.
- ◆ N’utilisez pas de tactique malhonnête pour dérouter vos adversaires.

### *Planifier soigneusement l’initiative*

Une bonne planification et une bonne analyse sont les bases de la gestion des risques en matière de plaidoyer. Mieux vous connaissez la question, le contexte politique et votre public cible, moins vous aurez de chances de faire des erreurs.

Durant l’étape d’analyse de politique, vous apprendrez à connaître les acteurs et les processus de prise de décision des politiques. C’est aussi l’occasion de vous informer au sujet de tous les risques impliqués dans le plaidoyer. Lorsque vous analysez des politiques, vous pouvez explorer des questions telles que:

- ◆ Les responsables que vous ciblez sont-ils corrompus?
- ◆ Y a-t-il d'autres personnes impliquées dans ce débat de politiques qui soient dangereuses ou malhonnêtes?
- ◆ Aurez-vous des alliés pour vous aider si vous faites face à des problèmes?
- ◆ Y a-t-il eu de la violence politique autour du débat public organisé au sujet de votre objet de plaidoyer?
- ◆ D'autres personnes ont-elles eu des problèmes pour avoir soulevé des préoccupations similaires?

Plus vous consultez de personnes, plus avez de chances de découvrir de telles informations avant de commencer. Les sources externes et les sources internes sont valables toutes les deux. Une façon importante de gérer les risques est d'arriver à un consensus au sein du personnel avant d'entreprendre une action de plaidoyer qui pourrait créer des risques importants. Comme on l'a souligné tout au long de ce manuel, le plaidoyer est rarement entrepris par une personne seule au nom d'une organisation tout entière. Au sein de CARE, le plaidoyer doit faire partie d'un effort d'équipe du bureau de représentation.

Par la suite, quand vous préparerez votre **stratégie de plaidoyer**, vous choisirez parmi différentes approches de plaidoyer. Entamer un dialogue et un engagement privé ou assumer un rôle d'informateur expert comporteront généralement moins de risques, par exemple, qu'entreprendre une campagne médiatique ou essayer de confronter des officiels de haut niveau sur un sujet controversé. Si vous êtes intermédiaire entre des intérêts compétitifs, assurez-vous d'être qualifié et à l'aise dans ce rôle de médiateur. Quand vous envisagez une approche et un rôle, ne considérez pas seulement les chances de succès, mais aussi les risques de toutes conséquences involontaires.

Vous pouvez aussi réfléchir à la gestion des risques quand vous recherchez des alliés et des partenaires en plaidoyer. Ne choisissez que des partenaires à qui vous faites confiance et qui sont publiquement respectés. Si vous travaillez dans le cadre d'une coalition, assurez-vous que vos partenaires seront acceptés comme représentants de la communauté. Quand vous utilisez le renforcement des capacités comme stratégie de plaidoyer, dites-vous bien que vous n'avez aucune obligation de soutenir les objectifs de quiconque en matière de plaidoyer s'ils sont en contradiction avec les principes et les valeurs fondamentales de CARE ou qu'ils violent les droits de l'homme. Le manuel "Ne faites pas de tort" peut aussi être utile ici: le plaidoyer doit renforcer les éléments "rassembleurs" et éviter de renforcer les éléments "diviseurs" dans les communautés. Vous devez commencer par analyser la situation avant d'intervenir.

Tout comme il est important de connaître votre public pour transmettre des messages de façon efficace, c'est aussi une bonne façon de gérer les risques. Mieux vous connaissez les antécédents, les attitudes et les intérêts de votre public cible, moins vous aurez de chances de les offenser, de les mettre dans une situation à risque ou de poursuivre une stratégie qui va échouer.

"Le plaidoyer a un caractère politique. Il tente de changer le statu quo. Cependant, il y a différentes sortes de politiques. Prendre position en faveur d'un changement de statu quo humanitaire est un rôle nécessaire et approprié pour CARE. Par contre, prendre partie pour influencer l'équilibre du pouvoir politique en soi ne l'est pas."

- SUBIR, agent de projet

Finalement, une bonne façon de gérer les risques est de maintenir une communication solide au sein de votre équipe qui travaille sur le plaidoyer (habituellement le personnel de CARE et ses partenaires). Parfois les messages de plaidoyer conçus pour un public peuvent être reçus de façon très différente par d'autres personnes. Surtout si vous travaillez dans un environnement conflictuel, il est essentiel de gérer de près la communication de vos messages et d'être cohérents et transparents quand vous traitez avec tous ceux qui sont impliqués, pour éviter de paraître partial.

### **GESTION DES RISQUES - UNE ETUDE DE CAS DU SOUDAN**

Le Soudan a été dévasté par la guerre civile pendant 33 des 44 dernières années. Deux millions de personnes sont mortes et quatre millions sont déplacés. L'actuel forum pour la paix n'a pas réussi à aboutir à un accord de paix. Le conflit est complexe et au point mort. Au fur et à mesure que la guerre se prolonge, les gens sont continuellement déplacés, la circulation de nourriture est interrompue et la famine continue de sévir.

CARE et d'autres ONG internationales ont fourni une combinaison d'assistance d'urgence et une assistance au développement à long terme au Soudan pendant plusieurs années. En 1998, encore une autre "période de soudure" difficile (entre deux récoltes) s'est convertie en famine. Les responsables de direction de CARE ont décidé qu'après des années de travail dans les régions du centre et du sud du Soudan, ils avaient acquis le droit à la parole et ils ont décidé d'entreprendre une initiative de plaidoyer. Ils voulaient que les décideurs comprennent qu'ils négligeaient une crise humanitaire majeure et que leur manque de consensus sur la façon d'aborder les questions politiques à long terme aggravait le problème.

L'un des objectifs de l'initiative était d'attirer l'attention des décideurs sur la crise humanitaire au niveau des Nations Unies et au sein du gouvernement des Etats Unis. Ce serait un moyen possible d'avancer concrètement vers la paix. L'initiative a aussi impliqué un vaste plaidoyer auprès du gouvernement du Soudan et de l'Armée de Libération des Soudanais (SPLA).

Les membres du personnel de CARE impliqués dans l'initiative ont beaucoup appris sur le plaidoyer. Alors que la guerre continue, un certain nombre d'objectifs ont été atteints, y compris attirer l'attention du gouvernement des Etats Unis sur la guerre soudanaise. Au moment où le personnel de CARE entre dans la deuxième phase de cette initiative, ils ont plus d'informations sur les avantages et les risques du travail en matière de politique – y compris la façon de plaider dans le cadre d'un conflit armé. Voici quelques enseignements à retenir:

1. La sécurité du personnel vient avant tout. Limiter l'exposition du personnel national. Leur participation et leur implication sont capitales, mais doivent être planifiées soigneusement.
2. Communiquer les messages de façon transparente, impartiale aux autorités des deux côtés du conflit. Le dialogue ne devrait pas avoir d'agenda caché.
3. Accorder une attention spéciale et revoir les outils de communication tels que les posters. CARE doit éviter de donner toute impression d'inciter les gens à la violence.
4. Designner un seul porte-parole pour les médias (dans le pays). Cette personne devrait être le directeur de mission ou son adjoint – une personne impliquée dans le plaidoyer et qui a de l'autorité au sein du bureau.
5. Ne jamais donner l'impression que vous voulez utiliser l'aide comme une arme.
6. Utiliser un langage neutre et éviter les mots qui semblent convenir à un seul camp.
7. Plus se concentrer sur les conséquences de ce qui se passe que sur les actions elles-mêmes des parties.

#### **QUESTIONS A DISCUTER:**

- ♦ Comment pourriez-vous inclure certaines de ces considérations dans une stratégie de plaidoyer?
- ♦ Quelles sont celles qui semblent les plus importantes?
- ♦ Quelles sont celles qui pourraient être tout aussi importantes dans des situations non conflictuelles?

*Etre prêt à faire face à des problèmes*

Même un plaidoyer bien planifié se déroule rarement comme planifié, puisqu'il dépend de tant de facteurs qui échappent à votre contrôle. Voici plusieurs stratégies que vous pouvez utiliser pour vous préparer à faire face aux éventuels problèmes.

- ◆ **Informez-vous sur les tendances politiques.** Souvent, les choses changeront après votre analyse de la politique. De nouveaux développements peuvent changer le niveau de risques associés au plaidoyer. Utilisez des informations mises à jour autant que possible.
- ◆ **Anticipez les choses qui peuvent tourner mal.** Identifier tout groupe qui pourrait être exposé à des risques exceptionnellement élevés suite à votre plaidoyer. Concevez des méthodes pour diminuer ces risques et les inclure dans votre stratégie.
- ◆ **Soyez prêt à traiter avec la presse.** (Même si vous n'utilisez pas ce média dans votre stratégie de plaidoyer). Si votre plaidoyer a une dimension publique et peut attirer l'attention de la presse, soyez prêt à faire face à toute couverture médiatique que vous pouvez recevoir. Assurez-vous qu'un membre de l'équipe est prêt à parler aux journalistes et à répondre à leurs questions.
- ◆ **Traitez vos adversaires avec respect.** Si vous plaidez en faveur d'un sujet controversé, étudiez ou anticipez les arguments de vos adversaires et soyez prêt à leur répondre. Même si vous êtes en complet désaccord avec eux, engagez-vous toujours dans un débat sur les principes, ne citez jamais de noms.
- ◆ **Décidez à l'avance quels sont les risques qui ne sont pas acceptables.** Le plaidoyer est rarement dépourvu de risques. Il est plus facile de gérer une crise si vous décidez à l'avance quels types de problèmes vous pouvez gérer par rapport à ceux que vous ne pouvez pas gérer. Ceci est particulièrement important quand vous travaillez avec des partenaires, afin de pouvoir prendre des décisions rapidement si c'est nécessaire.
- ◆ **Soyez toujours prêt à vous arrêter.** Si votre plaidoyer a des conséquences qui sont dangereuses ou qui posent des risques inacceptables pour CARE (son personnel, sa réputation ou les participants à ses programmes), pour vos partenaires dans le plaidoyer ou d'autres personnes, arrêtez-vous. Reconsidérez votre stratégie et décidez si vous devez choisir une approche différente ou si vous devez mettre votre travail en suspens.



<b>FEUILLE DE TRAVAIL DU CHAPITRE 10 UTILISER DES TACTIQUES DE PLAIDOYER</b>		
<b>Etapes à franchir</b>	<b>Questions à explorer</b>	<b>Vos notes...</b>
<b>COMMUNIQUER DE FAÇON EFFICACE</b>		
Écrivez une lettre.	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Avez-vous été clair en écrivant au sujet de votre but et de ce que vous voudriez que votre correspondant fasse par la suite?</li> </ul>	
Faites une présentation pour un groupe.	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Avez-vous adapté vos remarques au public?</li> <li>♦ Avez-vous donné à votre public les outils pour donner suite à vos idées?</li> <li>♦ Avez-vous planifié les façons d'agir en interaction avec votre public?</li> </ul>	
<b>NEGOCIER</b>		
Préparez-vous sérieusement.	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Avez-vous établi un agenda et une stratégie pour la réunion?</li> <li>♦ A partir de votre position, avez-vous pensé à traiter l'autre partie avec respect?</li> <li>♦ Avez-vous analysé la dynamique de pouvoir impliquée?</li> </ul>	
Faites des plans de repli.	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Avez-vous identifié quelque chose que vous pourriez accepter, une réduction de votre objectif?</li> <li>♦ Avez-vous pensé aux avantages potentiels que vous pourriez tirer en retardant la négociation?</li> </ul>	
Le cas échéant, préparez une stratégie d'équipe.	<p>Vous êtes-vous mis d'accord à l'avance avec votre partenaire sur les points suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Votre message?</li> <li>♦ Qui prendra la parole?</li> <li>♦ Qui assurera le suivi?</li> </ul>	
<b>UTILISER LES MEDIAS</b>		
Décidez si une approche avec les médias est préférable.	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Quels sont les principaux avantages (atteindre plusieurs personnes, gagner de la crédibilité) par rapport aux désavantages (mauvaise publicité, motiver les adversaires)?</li> <li>♦ Avez-vous choisi le bon moment?</li> <li>♦ Avez-vous le bon assortiment de compétences au sein de votre personnel?</li> </ul>	
Planifiez une approche.	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Qui est votre public cible?</li> <li>♦ A quels médias accordent-ils leur attention?</li> <li>♦ Avez-vous consulté le manuel de CARE concernant les médias?</li> </ul>	
Etablissez des relations avec des médias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Avez-vous de bonnes relations avec des agences de presse? Lesquelles?</li> <li>♦ Quelles sont les bons médias qui sont crédibles?</li> <li>♦ Connaissez-vous des reporters?</li> <li>♦ Êtes-vous prêt à défendre farouchement la raison pour laquelle votre histoire est importante et nouvelle?</li> </ul>	
Préparez-vous à interagir avec les médias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Avez-vous préparé les points que vous allez aborder si vous planifiez une interview?</li> <li>♦ Avez-vous réuni de bonnes photos qui rendront votre note de presse ou votre avis plus intéressant?</li> <li>♦ Si vous travaillez avec d'autres personnes, avez-vous pensé à écrire des commentaires?</li> </ul>	
<i>(Suite page suivante)</i>		

<b>FEUILLE DE TRAVAIL DU CHAPITRE 10 UTILISER DES TACTIQUES DE PLAIDOYER (SUITE)</b>		
<b>Étapes à franchir</b>	<b>Questions à explorer</b>	<b>Vos notes...</b>
<b>GERER LES RISQUES</b>		
Lisez et renseignez-vous au sujet de l'approche NE FAITES PAS DE TORT.	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Avez-vous lu le texte "Ne Faites pas de Tort" ou d'autres textes écrits par Mary Anderson?</li> <li>♦ Avez-vous lu le Manuel Avantages - inconvénients de CARE?</li> </ul>	
Portez des jugements bien fondés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Avez-vous évité les risques de violence politique?</li> <li>♦ Allez-vous paraître partisan ou partial?</li> <li>♦ Avez-vous choisi des tactiques qui respectent vos adversaires?</li> </ul>	
Planifiez soigneusement votre initiative.	<p>Durant l'étape <b>d'analyse de politique</b>, avez-vous consulté plusieurs personnes et pensé aux points suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Les autres personnes impliquées sont-elles dangereuses?</li> <li>♦ Avez-vous été préoccupé par des représailles exercées contre d'autres personnes?</li> <li>♦ Avez-vous des alliés qui peuvent vous aider?</li> </ul> <p>Durant l'étape <b>de développement</b> de la stratégie, avez-vous pensé aux points suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Approches publiques contre approches privées?</li> <li>♦ Rôles à faible risque contre rôles à haut risque dans le plaidoyer?</li> <li>♦ Choisir des alliés à qui vous faites confiance?</li> </ul> <p>En planifiant vos communications pour le plaidoyer, avez-vous:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Cherché le plus de renseignements possibles au sujet de votre public cible?</li> <li>♦ Préparé votre message pour différents publics?</li> <li>♦ Etes-vous sûr d'être cohérent et transparent, surtout quand vous traitez avec des parties en conflit?</li> </ul>	
Préparez-vous à faire face à des problèmes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Etes-vous au courant des événements politiques pertinents?</li> <li>♦ Avez-vous anticipé les choses qui pourraient mal tourner?</li> <li>♦ Avez-vous décidé à l'avance quels risques seraient inacceptables?</li> <li>♦ Avez-vous un plan de repli?</li> <li>♦ Etes-vous prêt à vous arrêter si des dangers inacceptables surviennent?</li> </ul>	
Accordez une attention aux leçons apprises au sein de CARE.	<p>Avez-vous..</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Envisagé des risques spéciaux pour le personnel national?</li> <li>♦ Été aussi impartial que possible?</li> <li>♦ Évité de donner l'impression d'inciter à la violence?</li> <li>♦ Désigné un porte-parole pour les médias?</li> <li>♦ Évité toute impression que l'aide sera utilisée comme tactique pour manipuler le conflit?</li> <li>♦ Utilisé un langage neutre?</li> <li>♦ Insisté sur les conséquences des problèmes en négociant au lieu de critiquer?</li> </ul>	

# Conclusion

---

## PRENDRE LE PLAIDOYER ENTRE SES MAINS

Maintenant que vous avez fini de lire ce manuel, comment allez-vous utiliser ces informations dans votre travail? Naturellement, cela ne dépend que de vous!

Si vous êtes responsable de projet concerné par les dangers occasionnés par l'utilisation des pesticides...

Vous allez peut-être commencer à rechercher des informations sur certains problèmes de santé que vous rencontrez dans le cadre de votre travail. Vous pouvez alors agencer ces informations dans un format qui sera utile aux décideurs. En utilisant vos compétences en matière de plaidoyer, vous pouvez présenter un rapport à un Responsable du ministère par exemple, qui à son tour soulèvera la question de l'empoisonnement par les pesticides en haut lieu au gouvernement. Il se peut qu'un jour, le gouvernement bannisse l'importation des pesticides dangereux. Et les agriculteurs ne souffriront plus d'empoisonnement au pesticide.

Si vous êtes responsable d'un projet de santé génésique...

Vous pourriez peut-être travailler avec un groupe de femmes d'un village pour les aider à discuter des types de services qu'elles aimeraient avoir dans leur région. Vous pourriez aider les membres du groupe à participer à une conférence nationale sur les soins de santé dans les zones rurales, où elles peuvent personnellement exprimer leur désir de recevoir de meilleurs soins de santé génésique. En plus, vous pourriez aider le groupe de femmes du village à chercher des alliés pour les aider à exercer des pressions auprès du Ministre de la Santé pour étendre le rôle des infirmières à dispenser des soins de santé génésique.

Si vous êtes l'assistant du directeur d'un programme dans une opération d'urgence confronté à la suspension d'une aide...

Vous pourriez rendre visite aux régions où la famine dure. En travaillant avec des partenaires crédibles, vous pouvez écrire un rapport qui renseigne sur les besoins ininterrompus d'assistance dans ces régions et démontre que la suspension de l'aide alimentaire d'urgence serait une menace pour la vie et la santé humaine, en faisant référence aux Normes minimum établies par SPHERE pour l'aide alimentaire. Vos partenaires et vous pouvez envoyer ce rapport au gouvernement du pays en invitant les responsables du gouvernement à faire le tour des régions où la famine sévit avant de prendre une décision finale.

La prochaine étape est de planifier une stratégie de plaidoyer, dans le cadre d'un nouveau projet ou bien de votre projet en cours. Vous pouvez aussi décider qu'un plaidoyer ne convient pas encore à vos plans. De toutes les façons, nous espérons que vous trouverez dans ce manuel des outils nécessaires à l'exécution de votre travail. Des compétences telles que savoir négocier, gérer la presse, développer une stratégie et analyser l'environnement de la politique peuvent vous aider à être plus efficace dans votre travail, que vous soyez en train de fournir directement des services ou de gérer une coalition de plaidoyer.

Il faut se rappeler que **la pratique est le meilleur moyen d'apprendre à plaider!** Ce que vous découvrez dans une initiative est susceptible de vous aider à planifier la prochaine, même si les problèmes sont différents. Nous espérons que vous découvrirez que le plaidoyer peut vous aider à améliorer votre programmation et vous être très enrichissant sur le plan professionnel.

# Glossaire

## DEFINITIONS ET ACRONYMES

---

**Adversaire**

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

**Ordre du jour**

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

**Agent honnête/intermédiaire honnête**

Rôle de plaider dans lequel vous participez au processus de prise de décision politique comme expert objectif et médiateur des intérêts en conflit.

**Allié**

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

**Analyse de politique**

Habituellement, c'est la première étape de la planification d'une initiative de plaider. Une analyse de politique examine les plans et les règlements établis par les gouvernements, le secteur des affaires et les autres institutions et la façon dont cette politique (ou l'absence de réglementations ou d'application d'une politique) affecte des groupes spécifiques de la population.

**Approche basée sur les droits**

Approche qui se base délibérément et explicitement sur le fait que les gens doivent avoir les conditions minimums pour vivre avec dignité. Elle expose alors les causes profondes de la vulnérabilité et de la marginalisation tout en élaborant une liste de réponses. Elle donne aux gens la possibilité de réclamer et d'exercer leurs droits, de remplir leurs responsabilités et reconnaît que les personnes pauvres, déplacées, affectées par la guerre, ont des droits fondamentaux, inhérents à la sécurité des moyens d'existence – droits reconnus par les lois internationales.

**Arbre d'analyse de problème**

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

**Bases constituantes/supporters**

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

**But/objectif de politique**

Objectif de votre initiative de plaider et spécification de ce que cette initiative doit accomplir.

**Cadre logique**

Résumé sous forme de plan qui fait état des buts, des résultats, des activités et des idées dans un tableau logique.

**Carte de pouvoir**

Outil qui peut être utilisé pour identifier et organiser les informations relatives aux politiques.

**Coalition**

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

**Conférence de presse**

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

**Crédibilité**

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

**Critères**

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

**Décideur**

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

**Droits de l'homme**

Libertés fondamentales auxquelles tout être humain a droit. Le plaidoyer est une stratégie qui peut être utilisée pour promouvoir les droits de l'homme.

**Egalité des genres/entre les hommes et les femmes**

Libération des préjugés ou du favoritisme basé sur des traits comportementaux, culturels ou psychologiques inhérents à un sexe. Le plaidoyer est une stratégie qui peut être utilisée pour promouvoir l'égalité des genres.

**Informateur expert**

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

**Avis aux médias**

Communication visant à alerter les médias sur un événement futur.

**Médias**

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

**Membre d'un groupe de pression/lobbyiste**

Rôle de plaidoyer dans lequel vous vous engagez dans le processus de politique en tant que participant à part entière pour influencer directement la politique.

**Message**

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

**Négociation**

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

**Note de presse**

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

**Objet de politique/problématique**

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

**ONG**

Organisation Non Gouvernementale

**Plaidoyer**

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

**Public**

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

**Public cible**

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

**Public primaire**

Décideur(s) ayant l'autorité directe pour effectuer le changement nécessaire pour atteindre votre but politique.

**Public secondaire**

Individus et groupes qui peuvent influencer les prises de décision de votre public primaire.

**Politique**

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

**Presse**

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

**Protocole**

Code, système ou tradition – tacite ou écrit – qui prescrit l'étiquette convenable. En matière de plaidoyer, le protocole est la façon indiquée pour approcher les décideurs ou toutes les autres personnes engagées dans le plaidoyer.

**PSLT**

Plan Stratégique à Long Terme

**Recherches de politique**

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

**Renforcement des capacités**

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

**Réseau**

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

**Réseau d'information externe**

Procédé par lequel vous demandez des informations au sujet de votre public cible à des gens qui ne font pas partie de votre organisation.

**Réseau d'information interne**

Procédé par lequel vous utilisez les ressources internes de votre organisation (y compris les ressources humaines) pour obtenir les informations dont vous avez besoin.

**Résultats**

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

**SMEM (HLS)**

Sécurité des moyens d'existence des ménages

**“SMART”**

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

**Société civile**

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

**Sujets de discussion**

Brèves déclarations qui résument les principaux points que vos collègues et vous voulez faire passer pendant une conférence de presse

**Tactiques**

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

**Thème de politique**

Le vaste domaine ou le vaste secteur programmatique sur lequel vous vous concentrerez dans votre plaidoyer, tels que la sylviculture, la santé génésique, le VIH/SIDA, la pauvreté dans les zones urbaines, la réponse aux catastrophes ou un conflit ethnique.

# Bibliographie

---

- Acuff, Frank L. *How to Negotiate Anything with Anyone Anywhere Around the World*. New York: AMA-COM, American Management Association, 1993.
- Anderson, Mary B. *Do No Harm: How Aid Can Support Peace – Or War*. London: Lynne Rienner Publishers, 1999.
- CARE USA. “Bringing a New Dimension to CARE’s Programs: Advocacy Experiences in Nicaragua, Ecuador, Philippines and Sudan.” Atlanta: Policy and Advocacy Unit, 2000.
- CARE USA. *CARE Media Relations Handbook: Getting CARE’s Message Across*. Atlanta: Public Relations Unit, 1996.
- CARE USA. *Benefit-Harms Handbook*. Nairobi: East Africa/Middle East Regional Management Unit, 1999.
- Fisher, Roger and Ury, William. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. New York: Penguin Books, 1991.
- Fuller, George. *The Negotiator’s Handbook*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1991.
- Jones, Andrew. “Incorporating Advocacy into CARE’s Programs: The CARE Ecuador Experience.” Atlanta: CARE USA, 1998.
- Jones, Andrew. “A Human Rights Approach to CARE’s Programming: What Difference Does it Make?” Nairobi: CARE, 1999.
- Miller, Valerie and Covey, Jane. *Advocacy Sourcebook: Frameworks for Planning, Action, and Reflection*. Boston, Massachusetts: Institute for Development Research, 1997.
- Pelton, Emily D. and Baznik, Richard E. “Managing Public Policy Advocacy and Government Relations.” In Edwards, Richard L.; Yankey, John A.; and Altpeter, Mary (editors), *Skills for Effective Management of Nonprofit Organizations*. Washington, DC: National Association of Social Workers Press, 1998.
- Rackham, Neil. “The Behavior of Successful Negotiators.” In R.L. Lewicki, J. A. Litterer, D. M. Saunders, and J. W. Minton (editors), *Negotiation: Readings, Exercises, and Cases*. Burr Ridge, Illinois: Irwin, 1999.
- Raiffa, Howard. *The Art and Science of Negotiation*. Cambridge, Massachusetts: The Belknap Press of Harvard University Press, 1982.
- Roche, Chris. “Impact Assessment and Advocacy.” *Impact Assessment for Development Agencies: Learning to Value Change*. Oxford: Oxfam Publishing, 1999.
- Ruthrauff, John; Palencia, Tania; and Everts, Rob. “Advocacy and Negotiation: A Process for Changing Institutional and Governmental Policies.” 5-B edition. *Building Global Capacity for NGO Policy Advocacy Training*. Brattleboro, Vermont: School for International Training, 1997.
- Sharma, Ritu R. *An Introduction to Advocacy Training Guide*. Washington, DC: Support for Analysis and Research in Africa (SARA) and Academy for Educational Development (AED), 1996.
- Thomas, Binu S. “Exploring the Basics of Advocacy – Part VIII.” *Building Global Capacity for NGO Policy Advocacy Training*. Brattleboro, Vermont: School for International Training, 1999.
- USAID. “Recent Practices in Monitoring and Evaluation: Monitoring the Policy Reform Process.” *TIPS 2000, Number 14*. Washington, DC: United States Agency for International Development, Center for Development Information and Evaluation, 2000.
- Volkema, Roger. *The Negotiation Tool Kit*. New York: AMACOM, 1999.
- WOLA. *La planificación participativa para la incidencia política. Una guía práctica*. El Salvador: Washington Office on Latin America, 1999.

**ANNEXE 1****MODELE DE LETTRE DE PLAIDOYER****UN APPEL LANCE PAR LES ONG INTERNATIONALES TRAVAILLANT AU NEPAL AU GOUVERNEMENT DE SA MAJESTE POUR RESOUDRE LE PROBLEME DES KAMAIYAS PRIVES DE LEUR LIBERTE**

Nous, les soussignés, désirons exprimer notre sincère préoccupation au sujet de la condition qui prévaut encore chez les Kamaiya privés de leur liberté au Népal. Ces citoyens du Népal continuent à travailler dans un environnement de servitude et de travail forcé 70 ans après l'abolition de l'esclavage et dix ans après la restauration de la démocratie au Népal. De telles pratiques sont interdites par les conventions internationales que HMG a ratifiées, telles que la Convention sur l'Esclavage (1962) et la Déclaration des Nations Unies sur les Droits de l'Homme (1948, reconnue en 1963). La Constitution du Népal, 1990, interdit l'esclavage, le servage et le travail forcé sous quelque forme que ce soit. Nous avons aussi remarqué que le Code Civil National en vigueur donne les détails des peines prévues en cas de violation d'une telle interdiction.

Nous vous écrivons maintenant pour manifester notre appui aux 19 travailleurs forcés du District de Kaili qui ont déposé une pétition le 1er mars 2000 auprès de l'Officier en chef du District dans cette province. Dans leur lettre, ils demandent à être libérés de leur maître, des dédommagements pour le travail non rémunéré sur la base d'un salaire minimum. Ils veulent aussi être protégés contre leurs maîtres et réclament des terres à cultiver puisqu'ils n'en ont pas. C'est la première fois dans l'histoire du Népal que les Kamaiya privés de liberté ont déposé une telle pétition. Pour des individus dont la vie est entièrement contrôlée par leurs maîtres, c'est un acte d'un courage et d'une inspiration exemplaires. Cela mérite l'appui de tous les individus et de toutes les agences qui travaillent au nom du peuple du Népal.

Nous exhortons fermement le Gouvernement de sa Majesté à donner suite à cette pétition et à se pencher non seulement sur ces 19 cas spécifiques, mais aussi sur les questions substantielles des droits de l'Homme qui les sous-tendent. Il est clair que les gens qui travaillent dans des conditions de travail forcé n'ont pas bénéficié des protections légales prévues dans la Constitution du Népal contre l'esclavage, le servage ou le travail forcé sous quelque forme que ce soit.

On estime qu'il y a encore 25.000 citoyens au Népal qui sont esclaves de leurs maîtres pour faire des travaux forcés. Non seulement ces pratiques les enferment dans une vie de pauvreté sans secours, mais aussi la poursuite de ces pratiques illégales et inhumaines pourrait miner la position du Népal au sein de la communauté internationale.

Les femmes ont souffert atrocement de ce système d'esclavage exploiteur. Nous sommes également concernés par les enfants des travailleurs forcés, dont 75% héritent du sous-statut d'esclave avant même leur naissance. Le moment opportun est venu de briser ce cycle. En tant que signataire de la Convention des Droits de l'Enfant, tous les efforts devraient être déployés pour assurer le bien être des enfants des Kamaiya vivant dans l'esclavage.

Par conséquent, avec tout le respect dû à la sagesse, aux valeurs et à l'autorité du Gouvernement de Sa majesté, nous vous exhortons à agir positivement et immédiatement pour éliminer l'existence du travail forcé, comme le veut la Constitution du Népal. De façon spécifique, nous demandons au HMG d'émettre immédiatement un règlement écrit les libérant de toutes dettes et obligations de travail forcé envers leurs prétendus maîtres, facilitant le dédommagement des salaires qui leur sont dus, leur donnant des terres à cultiver et établissant une commission pour élaborer un plan de réhabilitation après la mise en œuvre des actions sus-mentionnées. Nous vous assurons de notre plus entière collaboration au processus d'intégration des travailleurs forcés dans la société du Népal, dans les limites des dispositions de nos organisations.

Respectueusement,

DIRECTEUR ADJOINT, CARE NEPAL  
DIRECTEUR DE MISSION, ACTION AID ABROAD



<b>ANNEXE 2</b>		
STRATEGIES EFFICACES DE NEGOCIATION		
<b>PLANIFICATION</b>	<b>NEGOCIATIONS</b>	<b>CONCLUSION DES NEGOCIATIONS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faites votre travail personnel chez vous. Renseignez-vous sur les protocoles et les faits avant de négocier.</li> <li>• Identifiez les solutions où les deux côtés sont gagnants. Les Accords où il n'y a qu'une seule partie gagnante échouent souvent.</li> <li>• Etablissez des positions de négociations optimales (le maximum que vous pouvez espérer) et minimales (le minimum que vous pouvez accepter).</li> <li>• Décidez s'il y a des aspects de votre position qui ne sont pas négociables. Identifiez toutes les concessions que vous pouvez faire pour manifester votre bonne volonté.</li> <li>• Concentrez-vous sur quelques arguments que vous partagerez avant d'énoncer votre position.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Montrez du respect pour les points de vue de l'autre partie. Recherchez toujours un terrain commun et des intérêts partagés.</li> <li>• Négociez de bonne foi. Trouvez des façons de montrer à l'autre partie que vous êtes sincère quand vous dites que vous voulez parvenir à un accord.</li> <li>• Communiquez votre position de façon claire. Assurez-vous que vous comprenez très bien la position et les problèmes de l'autre partie.</li> <li>• Ne discutez jamais et ne montrez jamais votre désaccord avec votre équipe de négociation en présence de l'autre partie.</li> <li>• Dirigez les négociations vers les sujets dont vous voulez discuter. Demandez une pause si les discussions s'écartent du sujet et utilisez de l'humour si la situation devient tendue.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ré-exprimez l'accord auquel vous avez aboutit. Mettez-le sur papier.</li> <li>• Etablissez des termes clairs pour la mise en œuvre de l'accord des deux cotés.</li> <li>• Décidez des prochaines étapes immédiates. Mettez-vous d'accord sur la façon de diagnostiquer les problèmes.</li> <li>• Assurez-vous que tous les membres de votre équipe sont d'accord entre eux avant de conclure.</li> <li>• Quel que soit le résultat, sortez toujours avec quelque chose, même s'il ne s'agit que d'une autre réunion.</li> </ul>

<b>ANNEXE 3</b>		
<b>CONTRECARRER LES MAUVAISES TACTIQUES DE NEGOCIATIONS</b>		
<b>TACTIQUE</b>	<b>VOUS POURRIEZ OBSERVER:</b>	<b>APPROCHES POUR CONTRECARRER CES ATTITUDES</b>
Le bon et le méchant	Deux parties en négociation où l'une est bienveillante à votre cause et l'autre ne veut pas faire de compromis. L'une des parties peut aussi employer une tactique en se référant au "méchant" absent: "Je pourrais vous aider, mais je ne pense pas que mon patron sera d'accord".	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Montrez par votre silence ou par votre retrait que vous êtes disposé à discuter quand ils seront sérieux.</li> <li>■ Recentrez-vous sur un sujet que vous soutenez tous.</li> <li>■ Si un partenaire intéressé est absent, proposez une autre réunion pour inclure toutes les parties concernées.</li> </ul>
Ajournement ou abstention	L'autre partie reporte une décision ou évite un accord. Cette tactique peut être utilisée pour vous déstabiliser ou recueillir plus d'informations au sujet de votre niveau d'urgence.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Renseignez-vous sur la cause du report et travaillez ensemble pour résoudre le problème.</li> <li>■ Fixez la longueur du report en disant, "Nous vous recontacterons..." avec une date spécifique pour apporter une réponse.</li> <li>■ Utilisez des questions hypothétiques du genre "qu'arrivera-t-il si?" pour stimuler de nouvelles options.</li> </ul>
Ce que vous voyez n'est pas ce que vous obtenez	L'autre partie fait une concession qui à la surface semble alléchante, mais en réalité, a peu de valeur. Ceci peut être une concession surprise ou une position de départ exagérée avec des offres démesurées.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Demandez-vous s'ils donnent quelque chose de valable, ce qu'ils demandent en retour et ce que vaut leur engagement.</li> <li>■ Ne vous sentez pas sous pression pour faire aussi des concessions qui pourraient avoir plus de valeur.</li> <li>■ Quand vous planifiez, vous pouvez chercher des accords qu'il vous serait facile de proposer en réponse.</li> </ul>

Tiré du point 10.2 *Négociateur*

<b>ANNEXE 4</b>	
QUESTIONS CLES POUR DEVELOPPER UNE STRATEGIE AVEC LES MEDIAS	
<b>CONSIDERATIONS STRATEGIQUES</b>	<b>QUESTIONS CLES</b>
Comment être sûr d'atteindre votre public cible?	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ L'agence de presse que vous avez choisie atteint-elle votre public cible?</li> <li>■ Avez-vous choisi un article ou un sujet qui intéressera tant votre public que les décideurs dans les médias que vous avez ciblés?</li> </ul>
Comment trouver les bons contacts avec les médias?	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Connaissez-vous quelqu'un qui a fait un reportage sur votre organisation ou sur le même sujet auparavant?</li> <li>■ Pouvez-vous identifier un journaliste qui a des connaissances sur le sujet et une attitude positive envers celui-ci?</li> <li>■ Avez-vous observé les organes de presse locaux pour voir quels sont ceux qui couvrent votre sujet et d'autres sujets semblables?</li> </ul>
Le moment choisi est-il bon pour une couverture médiatique?	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ L'histoire est-elle liée à d'autres sujets d'actualité valables?</li> <li>■ L'histoire ou votre sujet offrait-il quelque chose de nouveau?</li> </ul>
<p>Quel membre de l'organisation/la coalition devrait parler aux médias?</p> <p>Comment éviter une couverture négative ou inexacte?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Une personne qui a de l'expérience en matière de relations avec les médias?</li> <li>■ Le porte-parole est-il qualifié et autorisé à parler au nom de l'organisation/la coalition?</li> <li>■ La personne sera t-elle immédiatement disponible pour les médias quand on aura besoin d'elle?</li> <li>■ Êtes-vous sûr des faits exacts? (N'ayez pas peur de rappeler si vous ne pouvez pas répondre à des questions).</li> <li>■ Avant de parler aux médias, demandez-vous quelle est la pire des choses qui puisse arriver et quelles sont les chances pour que cela arrive?</li> <li>■ Comment cet organe de presse a t-il couvert des sujets similaires dans le passé? Sont-ils corrects et exacts? Ont-ils fait des reportage sur CARE auparavant?</li> <li>■ Avons-nous des relations de longue date avec le journaliste? Va t-il/elle nous laisser voir l'article avant sa publication?</li> <li>■ Sommes-nous prêts à contrecarrer ce que nos adversaires pourraient dire à notre sujet.</li> <li>■ Les autres vont-ils nous soutenir?</li> </ul>

**ANNEXE 5****GERER UNE COUVERTURE DE PRESSE NEGATIVE**

Que vous soyez ou non engagé dans le plaidoyer, la presse négative est quelque chose qui peut toujours arriver. Il est important de faire la différence entre une couverture médiatique avec laquelle vous n'êtes pas d'accord et une couverture qui vous dépeint, qui dépeint CARE ou ses partenaires de façon malhonnête. Il est aussi très important de vérifier la véracité de l'histoire avant de répondre. Voici quelques règles pratiques qui peuvent vous aider si vous êtes en train de vivre l'expérience d'une couverture négative.

1. Commencez par chercher à savoir si l'histoire ou l'allégation est vraie. En êtes-vous certain?
2. Si l'agence de presse a fait une erreur, demandez-lui de la corriger. Il arrive que les agences de presse apportent une correction ou reviennent sur une déclaration s'il s'agit d'une erreur.
3. Si la couverture négative est vraie, ne mentez pas ou n'essayez pas de dissimuler la vérité. (Cela ne ferait qu'alimenter la polémique dans la presse). Si c'est nécessaire, faites une déclaration qui présente votre point de vue et c'est tout.
4. N'aggravez pas une situation. Il est quelquefois préférable de laisser les choses se calmer au lieu d'attirer encore l'attention sur le problème avec vos plaintes, ce qui peut aggraver la couverture de presse négative.
5. Si la couverture négative semble être le résultat d'un journaliste individuel, évitez désormais tout contact avec cette personne.

Tiré du point 10.3 *Utiliser les médias*

**ANNEXE 6****MODELE D'AVIS AUX MEDIAS**

CARE International  
POUR DIFFUSION IMMEDIATE

**EVENEMENT:** CARE International, GREEN, et SVN, ont rendu public le rapport associant la crise de santé des enfants à la pollution de l'eau à Macondo et demandent instamment aux usines locales d'arrêter la décharge de déchets industriels. Une visite du village sera organisée pour les médias dans les zones les plus frappées par la pollution. Des déchets industriels sont rejetés sur les berges où jouent les jeunes enfants. Les experts déclarent que les morts occasionnées sont liées à la pollution.

**DATE:** 10 juillet 2001

**HEURE:** Midi

**LIEU:** Centre communautaire du village de Macondo – Intersection de la 21ème Rue et de la grand rue, Macondo.

**DIRECTION:** Du centre-ville, suivez la route 1 direction Nord pendant 10 km, tournez à gauche à l'avenue centrale et continuez jusqu'au centre du village. Suivez la deuxième route à gauche qui débouche sur la rue principale. Le Centre est à deux pâtés de maisons sur votre droite.

**POUR PLUS D'INFORMATION CONTACTEZ:**

Si vous avez de bons documents visuels, insérez une photo ici

Sam Konga  
Responsable des Relations Communautaires  
SVD  
555-3030

Suzanna Mkimbe  
Directeur adjoint, GREEN  
555-1010

Joi Nandere  
Attaché de Presse de CARE  
555-2020

Tiré du point 10.3 *Utiliser les médias*

**ANNEXE 7**

## MODELE DE COMMUNIQUE DE PRESSE

CARE Internacional  
POUR PUBLICATION IMMEDIATE

10 juillet 2001

**PERSONNE CONTACT:** *Joi Nandere, Attaché de Presse de CARE  
555-2020*

**Macondo – Centre Communautaire du Village.** Aujourd’hui, CARE International et les groupes locaux de défense de l’environnement GREEN et SVD ont publié un rapport alertant le public au sujet d’une crise croissante des problèmes de santé infantile à Macondo. Des douzaines d’enfants sont morts suite à un déclenchement de diarrhée qui a dévasté la région pendant 18 mois. Les trois organisations ont demandé au Ministère de l’Environnement de publier des règlements limitant le déversement des déchets industriels dans la Rivière de Kanga qui coule à travers Macondo.

Le rapport a été diffusé au centre communautaire du village de Macondo, où les organisations se sont réunies dans le but de s’adresser aux dirigeants de la communauté et aux médias. Les trois groupes à but non lucratif ont organisé une visite du village, aux alentours des rivières où les déchets déversés par les industries sont rejetés sur le rivage près d’un terrain de jeu.

Le Directeur du bureau de CARE International, John Lewis, a déclaré, “Comme tous ceux qui vivent et travaillent à Macondo, nous sommes extrêmement préoccupés par le taux anormalement élevé de mortalité infantile dans cette région. L’étude que nous publions aujourd’hui montre un lien étroit entre les niveaux de la pollution et une augmentation accrue de l’incidence de diarrhée, cause principale de mortalité parmi les enfants de Macondo âgés de moins de cinq ans.”

Mary Ahara, chef d’Equipe de SVD a déclaré: “Ce rapport, préparé sur une période de 14 mois, est le résultat du travail des meilleurs experts en santé et en pollution du pays. Maintenant il n’y a plus de doute que nos enfants meurent à cause de la pollution de l’eau. Si les industries ne veulent pas changer leurs pratiques, le gouvernement doit intervenir immédiatement dans l’intérêt de la population.” Le rapport, commandé avec l’aide du département de la santé environnementale de l’Université Centrale, donne des informations (documents à l’appui) sur les niveaux de pollution de la rivière de Macondo et montre la forte corrélation avec les cas de diarrhée qui surviennent chez les enfants de Macondo.

Michael Owongo, Directeur Exécutif de GREEN, qui a co-parrainé l’étude, a déclaré que la communauté a été consultée de près et qu’elle soutient fermement les recommandations du rapport. “La communauté de Macondo soutient ces conclusions de tout cœur. Il ne doit plus y avoir de morts inutiles. Maintenant qu’ils comprennent le problème, ils veulent savoir ce que fera le gouvernement pour les aider à trouver des réponses.”

Owongo a continué en disant: “Le Ministère de l’Environnement a le pouvoir requis pour proposer des règlements dans ce domaine. Nous avons appris qu’il y a des technologies pouvant considérablement réduire les niveaux de la pollution, sauver la vie des enfants sans nécessairement réduire les profits des industries locales. Il y a des solutions où tout le monde est gagnant et c’est une obligation pour nous envers la population de Macondo de trouver des solutions de toute urgence. Puisque la vie des enfants est en jeu, il n’y a pas de temps à perdre.”

**ANNEXE 8****COMMENTAIRE: Qu'est-ce que c'est? Comment dois-je l'écrire?**

Les formats les plus fréquemment utilisés pour les commentaires sont les lettres à la rédaction ou les essais adressés à un journal, un magazine ou une revue. Les lettres à la rédaction ont tendance à être brèves. Elles abordent un fait spécifique ou une opinion publiés précédemment dans cet organe de presse. C'est un bon format si vous voulez attirer l'attention sur quelque chose qui a été rapporté par erreur ou sur un sujet spécifique que vous pouvez aborder juste en quelques paragraphes. Les essais sont plus longs. Ils contiennent en général 800 mots environ.

<b>UN COMMENTAIRE</b>	<b>UN ARTICLE DE PRESSE</b>
Prône une position publique au sujet d'une politique qui affecte la communauté	Relate un événement qui touche la communauté
Met l'accent sur l'argumentation	Met l'accent sur la présentation des faits
Attire l'attention sur une cause	Attire l'attention sur quelque chose qui s'est passé ou qui va se passer
En général écrit	Peut avoir un élément visuel
Fait passer un message (essentiellement)	Raconte une histoire (essentiellement)

Voici quelques règles pratiques pour vous aider à rédiger un commentaire:

1. Ecrivez un paragraphe d'introduction très fort, qui accroche l'attention du lecteur. Par exemple, mentionnez une donnée statistique intéressante, utilisez une citation célèbre ou utilisez une métaphore que vous répéterez tout au long de votre article.
2. Le premier paragraphe devrait mettre en évidence votre idée principale.
3. Utilisez un petit nombre d'arguments solides pour soutenir votre cause.
4. Citez les interprétations alternatives ou les arguments contraires (et réfutez-les).
5. Votre dernier paragraphe devrait revenir au thème de votre premier paragraphe.

*Tiré du point 10.3 Utiliser les médias*

**ANNEXE 9**

## MODELE DE DECLARATION DE POSITION

**Une Déclaration Conjointe sur le Soudan faite par MSF International, CARE International, Save the Children Fund et Oxfam Grande Bretagne****22 octobre 1998**

Aujourd'hui au Soudan, des millions de gens sont menacés par la faim et la famine. Il y en a encore davantage qui ont été contraints d'abandonner leur foyer et des familles sont déchirées et séparées par la violence et la mort. Une fois encore, les épidémies et la faim bouleversent la société soudanaise. La crise humanitaire continue a maintenant atteint un niveau de tragédie incroyable et inimaginable. La réponse humanitaire internationale au cours des années passées n'a pas réussi à traiter la crise de façon efficace. Il est impératif que la communauté internationale agisse maintenant dans le but d'améliorer la réponse humanitaire. Elle doit agir pour garantir:

- ◆ L'accès illimité à toutes les populations dans le besoin;
- ◆ L'engagement accru de ressources; et
- ◆ Un plus grand respect des principes humanitaires et plus de responsabilisation pour l'afflux d'aide humanitaire.

L'actuelle guerre civile n'est que la toute dernière phase de conflits incessants qui se sont succédés au cours des quarante dernières années. La guerre a causé la mort de millions de civils, le déplacement massif des habitants, la dépopulation du sud du Soudan, l'effondrement de l'économie rurale, l'effondrement du gouvernement local, l'augmentation de l'instabilité locale, des hostilités ethniques, l'effondrement de la responsabilisation politique du gouvernement et des mouvements rebelles du Soudan envers les citoyens de leur propre pays. La majorité des Soudanais sont appauvris par la crise permanente et sont dépourvus d'opportunités futures. Les parties belligérantes sont toutes responsables d'abus massifs contre les droits de l'homme, de la dépossession et du pillage de la population soudanaise. La société soudanaise est maintenant si affaiblie, que si le conflit continu, des désastres humanitaires plus graves encore seront inévitables. La famine, la mort et le désespoir sont devenus des spectres quotidiens qui hantent le Soudan. La paix est le seul espoir pour progresser et empêcher des catastrophes humanitaires plus graves encore. La communauté internationale doit s'unir pour:

- ◆ Reconnaître ses responsabilités vis à vis du soutien au développement de paix au Soudan;
- ◆ Collaborer pour arriver à un consensus international suffisant afin de créer un groupe de pression puissant et positif qui se batte pour la paix – puisqu'il n'y a pas de solution militaire possible;
- ◆ Appuyer une solution locale au conflit (intégrant entièrement tous les membres de la société soudanaise et les autorités/états régionaux);
- ◆ S'engager à soutenir l'application d'un accord de paix; et
- ◆ S'engager à fournir une assistance à long-terme en vue d'assurer la reconstruction équitable de la base de la société soudanaise, pour motiver davantage les dirigeants locaux à rechercher la paix.









Département des  
Politiques et de Plaidoyer  
151 Ellis Street NE  
Atlanta, Georgia, 30303  
Etats-Unis

[www.care.org](http://www.care.org)

