

Comment entreprendre un plaidoyer efficace

Un manuel à l'intention des associations professionnelles



Centre International pour l'Entreprise Privée



Le Centre International pour l'Entreprise Privée (CIPE) renforce la démocratie dans le monde par le biais de la réforme orientée sur le marché et sur l'entreprise privée. Le CIPE est l'un des quatre principaux instituts du National Endowment for Democracy (NED) et est une organisation à but non-lucratif affiliée à la Chambre de Commerce des États Unis. Pendant 25 ans, le CIPE a travaillé avec des chefs d'entreprise, des décideurs politiques et des journalistes pour mettre en place les institutions civiques essentielles à une société démocratique. Les principaux domaines d'action du CIPE sont la lutte contre la corruption, la défense des politiques, les associations professionnelles, la gouvernance d'entreprise, la gouvernance démocratique, l'accès aux informations, le secteur informel et les droits de propriété, les femmes et la jeunesse.

Centre International pour l'Entreprise Privée © 2009

Ce livret est une traduction de « How to Advocate Effectively: A Guidebook for Business Associations » qui a été publié en 2003.

Pour plus d'informations, veuillez contacter

Centre International pour l'Entreprise Privée
1155 Fifteenth Street NW · Suite 700
Washington, DC 20005
États-Unis

téléphone (202) 721-9200 · fax (202) 721-9250
www.cipe.org/francais · courriel : francais@cipe.org

Comment entreprendre un plaidoyer efficace

Un manuel à l'intention des associations professionnelles

Centre International pour l'Entreprise Privée

Table des matières

1	Section 1 : Introduction
2	Section 2 : Qu'est-ce que le plaidoyer ?
10	Section 3 : Pourquoi le plaidoyer en faveur des politiques publiques est-il important ?
13	Section 4 : Comment élaborer une stratégie de plaidoyer fructueuse ?
13	Étape 1 : Former un comité de plaidoyer ou un comité des affaires gouvernementales
15	Étape 2 : Sélectionner les thèmes à défendre
17	Étape 3 : Développer les solutions proposées
18	Étape 4 : Élaborer votre stratégie de plaidoyer d'ensemble
21	Étape 5 : Développer des matériaux de plaidoyer ciblés <i>Outils 1-9</i>
25	Section 5 : Comment mettre en œuvre une stratégie de plaidoyer fructueuse
25	Étape 6 : Utiliser des outils stratégiques
37	Étape 7 : Accorder la priorité aux thèmes les plus urgents
38	Étape 8 : Établir un budget
38	Étape 9 : Évaluer <i>Outils 10-16</i>
40	Annexe A Questionnaire de l'enquête sur les thèmes prioritaires du Programme National pour les Affaires de la Chambre de Commerce des États-Unis, 2003-2004
45	Annexe B La formation de coalitions promeut la réforme
47	Annexe C Programmes nationaux pour les affaires fructueux
50	Annexe D Programmes législatifs consultatifs efficaces
53	Annexe E Surmonter les défis du plaidoyer en faveur des politiques publiques

Rôle du Centre International pour l'Entreprise Privée

Le CIPE aide les organisations professionnelles de par le monde à développer et mettre en œuvre leurs programmes de plaidoyer. Tandis que les organisations locales identifient les contraintes qui se posent aux entreprises et développent des recommandations politiques pour améliorer le climat des affaires et débrider l'entrepreneuriat au sein de leur pays, le CIPE apporte un soutien financier et technique au cours du processus de plaidoyer. Le CIPE soutient également un réseau d'organisations partageant les mêmes opinions et se posant en artisans de la réforme, qui permet aux organisations du secteur privé d'apprendre des expériences de leurs homologues dans d'autres marchés émergents. Les pages suivantes sont inspirées des enseignements tirés des initiatives de plaidoyer fructueuses.

Section 1

Introduction

Les entreprises représentent un segment important de la société – celui fournissant les biens et les services, créant des emplois, attirant les investissements, dirigeant l’innovation, et augmentant le niveau de vie de la population. Cependant, pour accomplir sa mission, le secteur des entreprises doit être en mesure d’évoluer dans un environnement juridique et réglementaire cohérent. L’expérience de nombreux pays montre que pour obtenir un tel environnement, il est indispensable que le secteur privé participe ouvertement au processus d’élaboration des politiques.

Les associations professionnelles sont en mesure d’offrir une telle opportunité au secteur privé. S’ils sont nombreux à cantonner les associations professionnelles au rôle de fournisseurs d’informations commerciales, d’opportunités de mise en réseau, de programmes d’éducation, et de formation entrepreneuriale, elles font, en réalité, bien plus que cela. En tant que voix du secteur privé, les associations professionnelles volontaires et indépendantes peuvent diriger les efforts de plaidoyer pour créer un environnement propice à l’entrepreneuriat ainsi qu’au développement et à la croissance économique. Les associations professionnelles efficaces conjuguent les services des membres avec des programmes de plaidoyer en faveur de la réforme politique dans des domaines affectant les membres et les sociétés dans lesquelles ils évoluent. Au vu de la concurrence mondiale qui pousse les entreprises à solliciter l’aide des associations en mesure d’améliorer leurs résultats, aucune association ne peut se permettre de négliger le plaidoyer. En fait, le plaidoyer est la clé du succès et de la survie d’une association professionnelle.

Les associations pratiquant un plaidoyer efficace voient leur nombre d’affiliés augmenter et le climat des affaires s’améliorer. Cependant, des programmes de plaidoyer fructueux vont bien au-delà de la simple augmentation des effectifs. En engageant le secteur privé dans le débat politique, les processus transparents de plaidoyer permettent de renforcer la gouvernance démocratique et les institutions du marché.

Section 2

Qu'est-ce que le plaidoyer ?

Comprendre le plaidoyer

En termes simples, un plaidoyer signifie soutenir activement quelque chose ou quelqu'un (une idée, une action, ou une personne) et tenter de persuader les autres de l'importance de cette cause. Plus spécifiquement, le terme « plaidoyer », tel qu'utilisé à travers ce manuel, constitue un effort de groupe visant le changement de certaines politiques publiques bien définies. Il s'agit d'un effort destiné à influencer la politique du gouvernement d'une manière ouverte et transparente et de représenter les points de vue d'un groupe particulier en faisant connaître leurs positions aux législateurs, aux autorités réglementaires et autres responsables de l'élaboration des politiques. Le plaidoyer peut être mis en œuvre au niveau local, régional, ou national.

Parmi les thématiques abordées par le plaidoyer en faveur des politiques publiques, citons :

- les lois et autres actes législatifs ;
- les règlements ;
- les décisions judiciaires ;
- les ordonnances et décrets ministériels ;
- les plates-formes de partis politiques, ou ;
- les politiques gouvernementales.

Le plaidoyer, plus particulièrement le plaidoyer en faveur des politiques publiques, peut constituer un défi dans la mesure où il peut impliquer de s'opposer à la position du gouvernement sur certaines questions. Par ailleurs, le plaidoyer est une expression des droits les plus fondamentaux de toute entité à faire entendre son opinion et à ce titre, il s'agit d'un élément essentiel d'une démocratie performante. Étant donné que plusieurs politiques publiques affectent l'activité des entreprises et par conséquent la santé économique d'une nation, le secteur privé a le droit et l'obligation civique de s'exprimer sur les questions politiques. Par ailleurs, les entreprises disposent de ressources, d'un capital humain et d'aptitudes en matière de résolution des problèmes qui peuvent profiter à la société dans son ensemble, y compris aux travailleurs qui trouvent un emploi dans le secteur privé et aux consommateurs qui pourront jouir de biens et services de meilleure qualité et à moindre prix lorsque les entreprises sont florissantes. Il s'ensuit logiquement que les politiques

jugulant l'entrepreneuriat et la croissance du secteur privé affectent négativement les moyens de subsistance de la société au sens large. Le plaidoyer en faveur des politiques publiques par le secteur privé est un élément essentiel d'un processus véritablement démocratique, puisque grâce à elle la gouvernance devient également l'apanage de la société civile.

Parmi les thèmes les plus importants aux yeux du secteur privé figurent les lois et règlements portant sur divers aspects du fonctionnement des entreprises et sur le contexte commercial. Par exemple :

- **La création d'entreprise** : simplification des formalités de création d'une entreprise (en particulier pour les petites et moyennes entreprises - PME), disponibilité du capital et des crédits, soutien aux pépinières d'entreprises.
- **La gestion d'entreprise** : gouvernance d'entreprise, droits de la propriété, questions relatives au travail, coûts non salariaux de la main-d'œuvre (par exemple la sécurité sociale), règlements de sécurité, finances, taxes, transport.
- **La concurrence dans un marché mondial** : lois anti-trust et de concurrence loyale, exécution des contrats, développement technologique et règlements commerciaux.

Une idée fautive et pourtant très répandue est de considérer ces problèmes « d'entreprise » comme importants pour les grandes entreprises mais sans intérêt pour le citoyen moyen. En réalité, le monde des affaires n'est pas monolithique : il est composé d'une multitude de sociétés, de secteurs, et d'intérêts. Les diverses économies sont composées d'un savant mélange de grandes sociétés nationales et multinationales, de petites et de moyennes entreprises, d'entrepreneurs du secteur informel, d'entreprises d'État, et d'entreprises de pointe, entre autres. Les problèmes liés à la création et à la gestion d'une entreprise compétitive concernent principalement les sociétés ne jouissant pas de connexions gouvernementales mais possédant un énorme potentiel en termes d'innovation et de croissance. Il semble pourtant que la plupart des intérêts commerciaux – surtout ceux des petites entreprises et des entrepreneurs informels – ne soient pas représentés dans le processus politique.

Une telle représentation des différents intérêts commerciaux de manière ouverte et transparente est essentielle au développement économique et politique fructueux des pays.

Ce que le plaidoyer en faveur des politiques publiques n'est pas !

Il est tout aussi important de comprendre ce qu'est le plaidoyer en faveur des politiques publiques que ce qu'il n'est pas. Du point de vue des associations professionnelles, le plaidoyer en faveur des politiques publiques vise à créer un climat commercial favorable à tous ses membres. Il n'est pas destiné à :

- Obtenir un traitement préférentiel pour une société, un secteur commercial ou un individu.
- Résoudre des problèmes liés aux activités commerciales quotidiennes des membres. (Si, cependant, les obstacles quotidiens sont les symptômes d'un problème plus vaste grevant la communauté des affaires au sens large, le plaidoyer en faveur des politiques publiques est alors garanti. Dans de tels cas, il conviendra tout particulièrement de s'attaquer à la cause réelle plutôt qu'aux symptômes.)
- Proposer aux membres des services de résolution de problèmes portant sur des transactions commerciales de routine ou régler des différends entre les membres et le gouvernement. Pour résoudre de tels problèmes, les membres doivent faire appel aux services d'un avocat, d'agences de recouvrement, de consultants, etc.

Le pouvoir du plaidoyer

Les associations professionnelles du monde entier, en partenariat avec le CIPE, ont opéré des changements politiques cruciaux sur des questions de la plus haute importance pour le développement du secteur privé, de marchés libres et de la gouvernance démocratique. Voici quelques exemples de réussite :

La **Coalition of Women's Business Associations** (CAFA ou Coalition Associations Professionnelles de Femmes) en Roumanie était au départ une coalition peu soudée d'associations locales regroupant des entreprises gérées par des femmes, dont l'objectif se limitait aux causes sociales et de genre. Avec le temps, la CAFA s'est développée et a gagné en maturité, engageant des efforts nationaux de plaidoyer couronnés de succès pour être finalement invitée à participer à des consultations de politiques de haut niveau sur des thèmes cruciaux tels que les codes de conduite à l'intention des fonctionnaires inspectant les sociétés, la législation en matière d'impôts sur les revenus, les règlements du travail, l'entrepreneuriat des femmes ainsi que les initiatives législatives des PME.

Les défis qui se posent au plaidoyer dans l'Irak déchiré par les conflits sont immenses et jusqu'à récemment, les lacunes en termes d'infrastructure institutionnelle ou de capacité organisationnelle ne laissaient que peu de marge au secteur privé pour la promotion de politiques économiques saines. Toutefois, 20 associations professionnelles dévouées et déterminées, des chambres de commerce et des groupes de réflexion économiques se sont rassemblés et ont formé le **Iraqi Business Council** (IBC, Conseil d'Affaires Irakien), offrant ainsi aux entreprises irakiennes une voix unique et forte dans l'élaboration des politiques. L'IBC organise des programmes de formations, publie des documents de politique sur des défis économiques importants et est régulièrement invité par le gouvernement à participer à la recherche et à la révision de la législation vitale à l'économie.

L'**Egyptian Junior Business Association** (EJB, Association Égyptienne des Jeunes Entrepreneurs) a constitué un effort sans précédent visant à créer une association de premier choix pour les jeunes homes d'affaires égyptiens favorables à la réforme. Aujourd'hui, l'EJB compte plus de 350 membres représentant plus de 170 000 employés. Son Programme National pour les Affaires a marqué un tournant décisif en établissant un dialogue entre le gouvernement égyptien et le secteur privé et en attirant l'attention des responsables de l'élaboration des politiques sur des questions aussi importantes que la décentralisation des agences gouvernementales, en créant des « guichets uniques » pour les investisseurs, en réformant les lois sur la concurrence et la protection des consommateurs et en introduisant des réformes au niveau des taxes et des droits de douane.

La République dominicaine était elle aussi touchée par un problème courant dans le processus d'élaboration des politiques de nombreux pays : des législateurs dénués de ressources analytiques proposaient de nouvelles lois mais n'étaient pas en mesure de comprendre leur impact économique. Le **Center for Economic Orientation** (COE, Centre pour l'Orientation Économique) a reconnu ces lacunes d'informations et a lancé un programme législatif consultatif, qui offrait au secteur privé un moyen de véhiculer ses opinions sur la législation économique en cours. Le succès de cette initiative a été tel qu'elle a servi de modèle à des activités similaires de par le monde, et pas uniquement dans les Caraïbes et en Amérique Latine, mais également en Europe Centrale et de l'Est, au Ghana et au Sri Lanka.

Un défi commun pour le plaidoyer en faveur des politiques publiques dans de nombreux pays en développement est l'absence de représentation d'un vaste secteur informel dans les formes existantes de représentation professionnelle. Au Sénégal, l'**Union Nationale des Commerçants et Industriels Sénégal** (UNACOIS) a relevé ce défi et compte à présent 100 000 membres issus des petites entreprises, dont 70 pour cent travaillent de façon informelle. L'UNACOIS forme ses membres aux problèmes fiscaux, économiques et réglementaires qui constituent des barrières au commerce et empêchent de nombreuses petites entreprises de pénétrer l'économie formelle. Elle publie également des synthèses politiques et met en place une nouvelle stratégie de communication pour transmettre directement les préoccupations des membres aux fonctionnaires gouvernementaux.

Pour de plus amples informations sur ces programmes et bien d'autres, et sur le rôle du CIPE dans la facilitation du plaidoyer en faveur des politiques publiques de par le monde, veuillez consulter les Annexes B-E.

La participation de la communauté des affaires au sens large est nécessaire à la réalisation de réformes constructives et au renforcement de la diversité commerciale. Cela augmente la possibilité de voir le gouvernement adopter des mesures spécifiques visant à établir, entretenir et maintenir un contexte commercial favorable. Enfin, le plaidoyer en faveur des politiques publiques au sens large favorise un contexte propice à une concurrence politique saine.

Le plaidoyer dans les contextes de différents pays

Le type de plaidoyer dans lequel une association peut se retrouver impliquée dépend fortement du contexte du pays dans lequel elle est menée. L'expérience démontre que dans de nombreuses régions, la pratique du plaidoyer en faveur des politiques publiques n'est pas sans poser problèmes. Une stratégie de plaidoyer bien conçue et adaptée au contexte local peut venir à bout de ces problèmes.

Dans les pays où le concept et la pratique du plaidoyer sont relativement nouveaux, le premier problème se pose bien souvent au niveau de la définition même du terme « plaidoyer », de nombreuses langues n'ayant pas de terme propre recouvrant pleinement ce concept. Par conséquent, faire du plaidoyer le thème de discussions publiques et d'initiatives du secteur privé implique parfois l'introduction préalable d'un vocabulaire totalement nouveau. Cela implique également de sensibiliser l'opinion publique au concept et de lutter contre toutes les idées fausses qui pourraient saper les efforts les mieux intentionnés. De façon plus générale, les associations professionnelles désireuses de se lancer dans des actions de plaidoyer dans des pays dont les précédents en matière de représentation professionnelle sont limités se retrouvent confrontées à des **problèmes internes** :

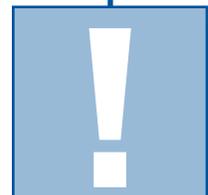
Étendre le rôle et la vision

Les associations qui se concentraient précédemment sur les services aux membres, l'éducation et la formation devront peut-être redéfinir leur mission si elles souhaitent s'engager dans des activités de plaidoyer. Ce nouveau rôle, plus vaste, doit refléter un consensus parmi les membres sur la vision globale de l'objectif des efforts de plaidoyer.

Ressources très limitées

La possibilité de s'engager dans des activités de plaidoyer dépend grandement de la disponibilité des ressources financières et humaines. De nombreuses associations estiment qu'entreprendre des tels efforts serait trop lourd pour leur budget et leur personnel, surtout si elles ne sont pas à même d'engager du personnel supplémentaire pour mener les recherches législatives, préparer les matériaux de sensibilisation, etc. Par conséquent, il est essentiel que les membres prennent conscience de l'importance des causes défendues afin que l'association puisse compter sur leur participation active. Il serait également utile d'envisager de rassembler vos ressources avec celles d'une autre association poursuivant des objectifs politiques similaires.

Un obstacle courant rencontré par de nombreuses associations professionnelles dans les marchés émergents consiste à surmonter la « mentalité du donateur » et à devenir autosuffisant. À défaut d'accroître le capital financier et humain interne pour soutenir les organisations, l'association ne sera pas en mesure de mettre en place des programmes de plaidoyer cohérents, d'être responsable vis-à-vis des membres (plutôt que des donateurs), ou de tout simplement survivre lorsque les fonds des donateurs seront épuisés.



Membres dispersés

La logistique nécessaire pour organiser une association à l'appui des efforts de plaidoyer peut s'avérer complexe de par la nature des ses adhérents. Dans de nombreux pays, les petites et micro entreprises représentent une grande part du secteur privé. Ainsi, quelque 85 pour cent des entreprises libanaises ont moins de dix employés et 90 pour cent de ces entreprises sont familiales. En outre, la complexité des lois et des règlements constitue fréquemment un frein à l'activité entrepreneuriale légale, poussant la majorité de la population à rejoindre l'économie informelle. Au Kenya, le secteur informel représentait 5,1 millions de travailleurs en 2002, soit 74,2 pour cent des actifs et 18,4 pour cent du PIB. Consciente de cette réalité, le plaidoyer doit essentiellement mettre l'accent sur la représentation des segments de la société auxquels les opportunités économiques et politiques ont échappé (petites entreprises, entreprises informelles, dirigées par des femmes et des minorités) et qui sont essentiels au développement futur du pays.

Les associations professionnelles désireuses de poursuivre des efforts de plaidoyer doivent également prendre en considération les **conditions externes** uniques dans lesquelles elles vont devoir évoluer, à savoir :

Les conditions politiques

Si dans certains pays les associations professionnelles exercent une liberté d'expression et de critique et proposent des politiques alternatives directement ou avec l'aide des médias, dans d'autres, le concept de gouvernance démocratique est récent et le rôle du secteur privé en tant que moteur de la bonne politique publique n'est pas pleinement apprécié. Les promoteurs de l'entreprise privée devraient poursuivre des règles transparentes permettant la participation de différents groupes professionnels à la gouvernance. Il conviendra de chercher des ouvertures politiques – dans le corps législatif, la branche exécutive ou dans l'opinion publique – présentant des opportunités de réforme.

L'héritage corporatiste

Le type de plaidoyer qu'une association peut poursuivre dépend également du fait qu'elle relève du droit public et que son affiliation soit obligatoire ou du fait qu'elle soit totalement volontaire. Les associations professionnelles financées par le gouvernement avec une affiliation obligatoire peuvent être sujettes à des restrictions de la portée de leurs activités ou peuvent mettre en péril leur financement si elles s'engagent dans certains types de plaidoyer. Ce genre d'association est particulièrement courant dans les pays en développement ou en transition dans lesquels l'État a de tout temps joué un rôle dominant dans l'économie. Un tel héritage corporatiste d'associations contrôlées par l'État les incite naturellement à préserver un statu quo plutôt qu'à poursuivre des réformes. Dans ces pays, les associations volontaires privées – représentant les voix autrefois silencieuses des entreprises n'appartenant pas aux associations de droit public – sont le principal instrument du plaidoyer en faveur des intérêts pro-réforme.



UNACOIS est l'association professionnelle et commerciale la plus importante et la plus dynamique du Sénégal ; environ 70 pour cent de ses membres opèrent dans le secteur informel. Au Sénégal, le secteur informel représente plus de 50 pour cent des actifs et du PIB.

Le processus législatif

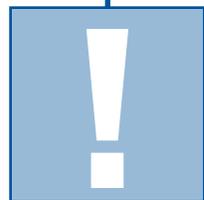
Comprendre la genèse des lois est essentiel à tout effort de plaidoyer réussi, car votre association doit précisément savoir qui, quand et comment approcher avec votre message. Mais c'est également une des étapes initiales les plus difficiles à réaliser. Les règles et procédures législatives pouvant s'avérer complexes, alambiquées et souvent changeantes, les comprendre et se tenir à la page implique un effort concerté de la direction et des membres de l'association.

Quels que soient le contexte du pays et les défis locaux, les associations professionnelles volontaires constituent un segment important d'une société civile. Bien que les conditions soient différentes dans chaque pays et que certaines soient plus propices au plaidoyer en faveur des politiques publiques que d'autres, les composants de base d'un processus transparent de prise de décision restent universels. Le processus est basé sur plusieurs facteurs clés. Les décideurs doivent disposer des bonnes informations pour prendre des décisions politiques éclairées. Ils doivent demander les opinions et les points de vue des parties intéressées, au service desquelles ils travaillent en fin de compte. En outre, le timing des décisions politiques est important – les défenseurs des politiques publiques doivent être proactifs plutôt que réactifs.

En gardant à l'esprit que chaque facteur crée des occasions de faire entendre les opinions de votre association, vous pouvez concevoir une stratégie spécialement adaptée aux circonstances de votre pays et qui vous permettra d'atteindre les décideurs avec une information politique pertinente au moment opportun. Ce manuel fournit un éventail d'outils basé sur les expériences d'un réseau mondial d'associations professionnelles partenaires du CIPE. Choisissez librement les outils et les approches qui correspondent le mieux aux conditions à la base de votre organisation.

Les changements prennent du temps, et il convient de ne pas oublier que les efforts de plaidoyer en faveur des politiques publiques réellement fructueux ne font pas qu'améliorer les problèmes immédiats – ils contribuent en fin de compte à transformer la relation entre les secteurs public et privé, faite d'antagonisme et de méfiance, en un partenariat et une véritable coopération. Mais pour entamer ce processus, vous avez besoin de bonnes idées politiques et d'un groupe enthousiaste des membres de votre association déterminés à promouvoir les politiques publiques susceptibles de servir au mieux les progrès économiques de votre pays. (Pour des exemples d'associations professionnelles surmontant avec succès les défis locaux du plaidoyer en faveur des politiques publiques, veuillez consulter l'Annexe E.)

Si votre association professionnelle est relativement jeune et n'a pas beaucoup d'expérience en matière de plaidoyer, il serait sans doute utile de définir une liste limitée de thèmes de plaidoyer et de commencer votre travail au niveau local. Démarrer petit vous permettra de mieux comprendre le processus de plaidoyer, d'évaluer vos forces et vos faiblesses, et vous apportera des victoires qui vous feront gagner en assurance.



Plaidoyer et éthique

Les termes « plaidoyer » et « lobbying » sont souvent utilisés de façon interchangeable. Dans leur acception la plus large, ils se rapportent tous deux à un processus visant à influencer les responsables de l'élaboration des politiques en faveur de ou contre une cause spécifique, mais dans la pratique, la portée du lobbying est moindre. Alors que le lobbying se cantonne principalement à des interactions face-à-face avec les décideurs politiques, le plaidoyer est plus vaste et implique une mobilisation à l'échelle locale, la formation de coalitions entre de nombreux groupes partageant les mêmes opinions, une publication des messages par le biais des médias, etc.

Ces dernières années, le lobbying a également été assimilé à des allégations de corruption telles que pistons ou dessous-de-table proposés aux législateurs, le public ayant le sentiment d'une corruption politique généralisée. Le plaidoyer en faveur des politiques publiques, pour sa part, met l'accent sur l'ouverture et la transparence, ainsi que sur la nécessité de respecter les normes éthiques les plus strictes à toutes les étapes du processus de plaidoyer, et en particulier lors des interactions avec les décideurs. Le plaidoyer veut faire entendre le message d'une entité particulière aux responsables de l'élaboration des politiques plutôt que contribuer financièrement à un résultat politique particulier.

Règles de conduite pour combattre l'extorsion et la corruption

- Ne vous retrouvez jamais mêlé à des affaires de coercition ou de corruption
- Conservez des registres financiers transparents de votre budget et faites-les auditer
- Surveillez tous les paiements réalisés au nom de l'association afin de prévenir tout paiement contraire aux règles de conduite éthique
- Si une contribution financière légale s'avère être la seule façon viable d'avoir une chance de vous entretenir directement avec un responsable de l'élaboration des politiques, procédez en accord avec la loi en vigueur et toutes les exigences en matière de divulgation publique de ces contributions
- Lorsqu'il y a lieu, rédigez votre propre code de conduite éthique et appliquez-le aux circonstances particulières de votre association.

Source : www.iccwbo.org/home/extortion_corruption/rules.asp

Le défi pour les associations professionnelles a été de trouver une source ou une norme à laquelle rattacher un code d'éthique en matière de défense des politiques publiques, qui soit indépendante d'une culture nationale particulière ou des thèmes plaidés. Les sources les plus évidentes auxquelles rattacher les directives éthiques sont les lois des pays dans lesquels les associations professionnelles évoluent. Cependant, la qualité des règlements pertinents ainsi que leur mise en application varient et dans de nombreux cas, les « à faire et à ne pas faire » pour mener un plaidoyer en faveur des politiques publiques ne sont pas correctement définis. Le défi pour une association professionnelle consiste alors à définir une norme à partir de laquelle ses membres peuvent savoir ce que l'on attend d'eux et comment ils doivent mener leur travail de plaidoyer d'une façon transparente et professionnelle.

Quelques directives utiles peuvent être trouvées dans les Règles de conduite et recommandations de la Chambre de Commerce Internationale pour combattre l'extorsion et la corruption. Ces règles se présentent comme une méthode d'auto-réglementation de la profession, mais certaines d'entre elles peuvent être aisément adaptées au contexte des associations professionnelles engagées dans des activités de plaidoyer (voir l'encadré à la page précédente).

Souvenez-vous, la meilleure façon pour votre association de combattre la corruption est d'être vous-même incorruptible et d'exiger que les membres et les responsables de l'élaboration des politiques que vous essayez d'atteindre avec votre message soient également irréprochables du point de vue éthique.

Section 3

Pourquoi le plaidoyer en faveur des politiques publiques est-il important ?

Le plaidoyer en faveur des politiques publiques fait entendre la voix des entreprises

Le processus de plaidoyer encourage les associations professionnelles à utiliser leurs compétences de manière ouverte et transparente afin de façonner les politiques publiques et de surveiller les lois, règlements et politiques adoptés par le gouvernement. Plaidoyer efficace met les informations cruciales et pertinentes à la portée des différents intervenants clés qui influencent la politique publique :

- **les médias** qui bénéficient grandement de la contribution politique du secteur privé. Les journalistes collectent une grande part de leurs informations auprès de sources gouvernementales officielles, mais ils sont mieux à même d'analyser ces informations lorsqu'ils ont entendu le « son de cloche » des associations professionnelles et des groupes de réflexion.
- **les législateurs** qui ont besoin d'informations fiables car ils prennent des décisions politiques qui affectent la vie des citoyens. Ces citoyens, bien souvent, décideront de réélire ou non ces mêmes législateurs. Des politiques saines encouragent un contexte commercial favorable, promeuvent des réformes orientées vers le marché, attirent les investissements, stimulent l'entrepreneuriat et génèrent la croissance économique et l'emploi, qui ensemble bénéficient à la société au sens large.
- **les autorités de réglementation, les bureaucrates et fonctionnaires des administrations** qui, lorsqu'ils disposent d'informations solides sur les objectifs sous-jacents des politiques et règlements spécifiques, sont en mesure de faire un meilleur travail dans le cadre de la mise en œuvre et de l'application de ces politiques.
- **les chercheurs et universitaires** qui utilisent les informations fournies par les associations professionnelles pour mener leurs études ; à leur tour, les chercheurs et universitaires sensibilisent le public aux problèmes qui intéressent le secteur privé, illustrant le lien entre secteur privé et développement.

- **le public, y compris les membres des associations professionnelles**, qui influencent les décisions en matière d'élaboration des politiques. En ayant accès à des informations capitales sur les politiques à l'étude, les membres des associations professionnelles et le public en apprennent un peu plus sur les politiques qui les affectent et sont ainsi mieux à même de comprendre ce que les responsables élus font – ou échouent à faire – en leur nom. Les citoyens et les associations professionnelles peuvent ainsi responsabiliser leurs représentants.

Le plaidoyer en faveur des politiques publiques renforce les associations professionnelles

Le plaidoyer en faveur des politiques publiques est également indispensable à la survie et à la croissance des associations professionnelles. L'objectif d'une association professionnelle est de servir ses membres. À cette fin, elle propose plusieurs services tels que des programmes d'éducation et de formation aux entreprises. Toutefois, ces efforts peuvent rester vains si les lois et règlements ne facilitent pas la tâche de l'entrepreneur. Le plaidoyer est nécessaire pour éliminer ces barrières afin que les entreprises des membres de l'association puissent survivre et prospérer.

Un plaidoyer efficace promeut l'image de l'association parmi les responsables de l'élaboration des politiques et accroît sa réputation au sein de la communauté des affaires en tant que fournisseur de service utile. Cela aura pour effet d'augmenter les contributions des membres existants et d'en attirer de nouveaux. Avec plus de fonds, les associations peuvent consacrer davantage de ressources aux activités de plaidoyer et améliorer les stratégies et tactiques de plaidoyer. Des associations plus faibles peuvent également envisager de rejoindre des associations plus fortes et mieux loties afin de soutenir leurs activités de plaidoyer. Qui dit effectifs plus importants dit électeurs supplémentaires et donc plus d'influence sur les responsables de l'élaboration des politiques élus. En conséquence, le plaidoyer permet aux associations professionnelles d'adopter une approche stratégique et orientée sur les processus au développement du secteur privé.

Les associations professionnelles déployant des initiatives de plaidoyer fructueuses :

- Expriment les inquiétudes des membres en une seule et même voix pour attirer l'attention des responsables de l'élaboration des politiques.
- Rencontrent régulièrement les décideurs pour débattre de questions politiques clés et établissent des canaux de communication et des relations de travail étroites avec leur personnel.
- Fournissent des informations fiables et pertinentes aux responsables de l'élaboration des politiques afin qu'ils puissent automatiquement se tourner vers les associations professionnelles pour des conseils politiques.
- S'engagent à la fois dans un plaidoyer proactif et réactif (en aidant à définir l'agenda politique, en exprimant les préoccupations et en proposant des politiques spécifiques plutôt qu'en se contentant de réagir aux propositions figurant déjà à la table des négociations).
- Se tiennent au courant des propositions politiques imminentes et actuelles afin de pouvoir examiner consciencieusement la question et préparer une réponse politique cohérente.
- Aident à prévenir les changements fréquents au cadre juridique et réglementaire applicable aux entreprises qui font fuir les investisseurs et qui jugulent l'esprit d'entreprise.
- Surveillent la mise en œuvre des politiques défendues pour assurer une administration équitable, cohérente et rapide, renforçant ainsi l'état de droit.
- Rendent publics les succès de l'association pour la « vendre » en tant qu'agent actif du changement positif.

Le plaidoyer en faveur des politiques publiques améliore la gouvernance démocratique

Les associations professionnelles impliquent le secteur privé dans les processus démocratiques en réconciliant et en représentant divers intérêts commerciaux et en facilitant la participation du secteur privé au débat politique ouvert. Cela permet de servir le double objectif d'alimenter le soutien des entreprises à la démocratie et d'inciter le gouvernement à répondre aux processus démocratiques. En bref, le plaidoyer équipe les membres des associations professionnelles avec les informations, la motivation et les outils nécessaires avec lesquels ils pourront protéger et améliorer non seulement le climat des affaires mais également la gouvernance démocratique.

Section 4

Comment élaborer une stratégie de plaidoyer fructueuse

Étapes de l'élaboration d'une stratégie de plaidoyer

Étape 1 : Former un Comité de plaidoyer ou un Comité des affaires gouvernementales

Étape 2 : Sélectionner les thèmes à défendre

Étape 3 : Développer les solutions proposées

Étape 4 : Élaborer votre stratégie de plaidoyer d'ensemble

Étape 5 : Développer des matériaux de plaidoyer ciblés

ÉTAPE 1 : Former un Comité de plaidoyer ou un Comité des affaires gouvernementales

Le comité doit être réduit, compter entre cinq et sept membres, et représenter les différents groupes d'adhérents à l'association. Par exemple, si votre association représente des petites, moyennes et grandes entreprises appartenant à différents secteurs d'activité, votre Comité de plaidoyer devra être composé de représentants de toutes les tailles d'entreprise et de différents secteurs d'activité. Bien entendu, certains individus pourront représenter à la fois une taille d'entreprise et un type de secteur.

Membres du Comité

Au-delà de la représentation à proprement parler, les membres des Comité de plaidoyer devront être familiarisés avec les principaux problèmes réglementaires, législatifs et politiques qui se posent aux membres de l'association et avoir une bonne connaissance du processus d'élaboration des politiques dans un pays donné. En fonction de la stratégie de plaidoyer choisie, cela peut impliquer une connaissance des procédures législatives, des règles applicables aux audiences ministérielles et/ou du processus réglementaire. Il sera peut-être nécessaire de consacrer du temps à la formation de votre équipe de plaidoyer des intérêts afin que chacun soit à même de comprendre les différentes facettes du problème politique à l'étude, ainsi que les rôles et responsabilités et les procédures de plaidoyer.

Les membres du Comité doivent s'engager à plaider en faveur de tous les membres de l'association plutôt que se concentrer exclusivement sur les questions ayant un impact direct sur leur entreprise. Ils doivent également être disposés à consacrer une grande partie de leur temps aux activités liées au plaidoyer des intérêts et ce très régulièrement. Ce rôle implique :

- de participer aux réunions des comités ;
- d'influencer et de surveiller les activités de plaidoyer ;
- de lire, rédiger et approuver des documents et publications de stratégie ; et
- de contacter les membres de l'association et les responsables de l'élaboration des politiques lorsque nécessaire.

Président du Comité

Le président est chargé de veiller au bon déroulement des activités du comité et d'assurer que les objectifs visés soient atteints. Le président doit faire preuve des qualités suivantes :

- une aptitude avérée à diriger et à consolider une équipe ;
- une connaissance approfondie de l'environnement de l'élaboration des politiques ; et
- des contacts professionnels avec les responsables politiques pertinents.

En pratique, les membres de l'association sont souvent des individus fort occupés et ils ne disposent que d'un temps limité pour contribuer aux activités du comité. Si tel est le cas, le président doit véritablement jouer le rôle de chef d'orchestre du travail du comité. Afin que le président puisse consacrer suffisamment de temps aux activités du



Au Nicaragua, le Conseil supérieur de l'entreprise privée a organisé une réunion de haut niveau regroupant hommes d'affaires et responsables du secteur public. La réunion a fait office de forum pour le secteur privé, qui a été en mesure de plaider directement auprès des plus hauts échelons du gouvernement, y compris devant le Président Daniel Ortega (gauche).

comité, il est sans doute préférable qu'il ou elle ne soit pas le directeur d'une association professionnelle. Le président devra, cependant, avoir une bonne relation de travail avec le directeur de l'association, avec d'autres membres du comité et avec les membres de l'association dans leur ensemble.

Personnel

Afin de pouvoir mener à bien sa mission dans des délais raisonnables, il est recommandé que le Comité de plaidoyer dispose d'un budget et d'un personnel propres. Parmi les compétences qu'il convient de rechercher chez le personnel du comité, citons :

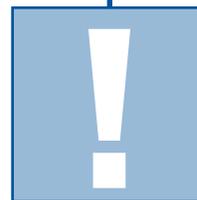
- une aptitude certaine à la recherche dans les domaines pertinents pour l'association ;
- une aptitude à la communication avec les médias et des compétences en relations publiques ;
- des capacités dans le domaine de la formation de coalitions ;
- un savoir-faire en marketing ;

- une capacité de mise en réseau avec les responsables de l'élaboration des politiques et une aptitude à établir des relations de travail coopératives avec le personnel du responsable de l'élaboration des politiques ; et
- la capacité de se tenir informé des changements intervenus au niveau des politiques pouvant affecter les entreprises et de tous les nouveaux défis qui pourraient se poser à l'association.

Les membres du Comité devraient envisager la contribution du personnel de leurs entreprises de leurs entreprises, en cas de besoin. Parfois, le comité devra faire appel à des experts juridiques ou des experts en plaidoyer pour rédiger des propositions législatives capitales ou pour traiter une affaire particulièrement importante. Ces individus pourront avoir un statut d'agent contractuel ou d'employé à mi-temps, en fonction des besoins. Plusieurs anciens représentants parlementaires et avocats influents à la retraite proposent leurs services à des tarifs raisonnables.

Certains membres du personnel et/ou consultants externes devraient être désignés pour surveiller les nouveaux développements dans des domaines précis. Cela implique de se tenir au courant des discussions et agissements des responsables de l'élaboration des politiques ainsi que du public et des organisations non gouvernementales afférentes à ces domaines (à la fois pour et contre). Cela réduirait la possibilité de surprises politiques et laisserait suffisamment de temps à votre Comité de plaidoyer pour influencer les discussions et les politiques avant qu'elles ne soient officiellement débattues ou promulguées.

Une association a souvent plus de chance d'influencer les politiques avant qu'elles ne soient promulguées plutôt qu'après. Une fois édictées, les partisans des politiques auront tendance à les défendre farouchement.



Réunions

Une fois le comité formé et doté en personnel, le président devra consulter les membres du comité et du personnel et établir un calendrier de réunions provisoire. Des réunions régulières sont très utiles pour assurer une collaboration efficace et pour régler des problèmes, le cas échéant. Il est recommandé que le président choisisse une date fixe, par exemple tous les mardis matin à 9 heures, afin que les membres du comité puissent réserver cette tranche horaire. La fréquence des réunions dépend du volume de l'activité de plaidoyer et par conséquent elle peut varier avec le temps.

ÉTAPE 2 : Sélectionner les thèmes à défendre

Une fois le Comité de plaidoyer formé, il doit choisir des thèmes à défendre. Puisque la vocation d'une association professionnelle est de servir ses membres, il semble logique de leur demander quels sont les thèmes qui leur tiennent à cœur. Cela peut se faire, par exemple, sous la forme d'enquêtes.

Les aptitudes et connaissances des dirigeants des associations professionnelles et des membres des Comités de plaidoyer doivent être exploitées dans le cadre de la conception des questions de l'enquête. Ces individus suivent régulièrement les questions politiques et communiquent avec les législateurs et autorités réglementaires ; ils sont également au fait des thématiques importantes de demain. Sur la base de ces informations et des critères suivants, une liste de thèmes devra être proposée aux membres qui se chargeront de les classer par ordre de priorité. Parmi ces critères, citons les thèmes qui :

- promeuvent la réforme orientée vers le marché et la libre entreprise ;
- encouragent des règles de gouvernance d'entreprise ainsi que la transparence et l'imputabilité dans les relations entreprise-gouvernement ;
- concernent un grand nombre de membres de l'association ;
- concernent les défauts de politiques, lois ou règlements particuliers (par opposition à des incidents isolés qui ne découlent pas nécessairement de ces défauts) ;
- peuvent être résolus par des propositions politiques spécifiques qui ont une chance de réussite raisonnable à court terme (éviter les thèmes qui requièrent un remaniement de la constitution ou de l'ensemble du système réglementaire) ;
- sont soutenus par la majorité des membres de l'association et des membres de la direction (éviter les questions controversées) ;
- sont à la fois proactifs et réactifs ;
- ne sont pas contestés par des groupes puissants ou des législateurs ou encore le grand public ; et
- ne porteront pas préjudice à l'image ou à la réputation de votre association.

Développement et distribution du questionnaire de l'enquête

Sur la base des critères ci-dessus et des contributions des dirigeants des associations professionnelles et des membres du Comité de plaidoyer, le comité devra rédiger un questionnaire d'enquête et l'envoyer à tous les membres de l'association. Le questionnaire devra demander aux membres de :

- identifier une série de problèmes spécifiques et les classer par ordre de priorité.
- identifier une série de solutions proposées et les classer par ordre de priorité.
- compléter le questionnaire pour une date précise.

Si possible, ces enquêtes devront être menées au moins une fois par an pour s'assurer que le Comité de plaidoyer aborde comme il se doit les intérêts de ses membres. (Veuillez consulter l'Annexe A pour une copie du questionnaire d'enquête sur les thèmes prioritaires du Programme National pour les Affaires 2003-2004 de la Chambre de commerce de États-Unis).

Organisation de réunions de groupe

Une autre façon de sélectionner les thèmes à défendre est d'organiser des réunions entre les membres du Comité de plaidoyer avec une poignée de membres de l'association pour débattre des politiques qui les affectent. Chaque groupe devra être chapeauté par un membre du Comité de plaidoyer qui orientera la discussion en vue d'identifier les préoccupations particulières des entreprises (conformément aux critères mentionnés précédemment) et imaginer les solutions applicables à chaque problème. Au cours de ces réunions, les membres de l'association peuvent également présenter des études de cas

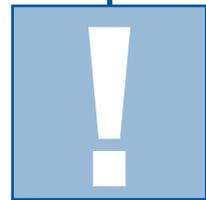
expliquant les problèmes particuliers rencontrés dans le contexte plus vaste de la nécessité d'un changement politique sur un thème donné. Par ailleurs, le Comité de plaidoyer peut également effectuer des visites d'entreprise pour prendre connaissance sur le terrain des problèmes rencontrés par les membres individuels de l'association.

Sélection des priorités de plaidoyer

Bien évidemment, l'association ne sera pas en mesure de défendre tous les problèmes affectant ses membres. Afin de réduire la liste à un nombre de thèmes gérable, le personnel du Comité de plaidoyer devra :

- compiler les résultats de l'enquête, des groupes de discussion et/ou d'autres réunions pertinentes dans une liste unique ;
- examiner le budget pour déterminer s'il existe des ressources suffisantes pour défendre chaque thème prioritaire ;
- éliminer de la liste les thèmes les moins urgents jusqu'à ce que des fonds suffisants soient disponibles pour chaque thème ;
- dresser la liste de chaque thème prioritaire assorti de chaque solution politique privilégiée (À ce stade, les solutions proposées doivent être des recommandations politiques brèves et simples ; une recherche ultérieure sera nécessaire pour étoffer les recommandations proposées et les étayer de preuves solides. Il est important de noter que certains problèmes ne requièrent pas de nouvelle législation mais plutôt l'application de lois et politiques existantes) ; et
- envoyer cette liste au conseil de l'association pour approbation.

Lorsqu'une association entame des activités de plaidoyer, les thèmes prioritaires doivent être ceux pour lesquels une solution peut être trouvée dans un avenir proche. Cela contribuera à prouver aux membres que s'engager dans des activités de plaidoyer est bénéfique. À mesure que le Comité de plaidoyer affûtera sa stratégie et ses techniques, il pourra se charger de la défense de thèmes plus complexes et à plus long terme.



ÉTAPE 3 : Développer les solutions proposées

Après identification des thèmes prioritaires, l'association devra développer les solutions politiques adaptées que vous allez défendre. Il est impératif que le Comité de plaidoyer rédige un document de position détaillé sur chaque problème, énonçant clairement la philosophie de votre association et étayant les solutions proposées des preuves nécessaires. Ce document aidera vos membres à structurer leurs idées sur une politique déterminée et à préparer des arguments solides en faveur ou en défaveur.

Après la collecte des réactions des membres, les solutions peuvent paraître évidentes ou pas. Quel que soit le cas de figure, vos propositions de solutions seront plus fortes si elles dérivent d'une recherche minutieuse et d'interviews d'experts en la matière. Par conséquent, le Comité de plaidoyer devra s'adresser aux universités et groupes de réflexion afin d'ouvrir la discussion et de bénéficier d'un apport précieux. Soyez le plus spécifique possible dans vos recommandations politiques, car l'énoncé d'un souhait général tel que

« diminuer les taxes » par exemple, est beaucoup trop vaste pour être jouable. Un document de politique bien préparé comprendra :

- un aperçu du problème ;
- une description de l'impact du problème sur le secteur privé, le gouvernement et la société (pourquoi est-ce important ?) ;
- la recommandation politique concrète de l'association professionnelle (étayée par des preuves, se fondant sur les expériences similaires d'autres pays ou régions, etc.) ; et
- les arguments probables de l'opposition et les contre-arguments.

Il peut être tentant de négliger cette étape fastidieuse de recherche et de préparation de l'argumentation pour une association qui a l'impression qu'elle « sait » tout simplement ce qui doit être fait et qui a hâte de pouvoir commencer à plaider en faveur d'une solution particulière. Au contraire, le danger d'un tel zèle est qu'il catapulte prématurément l'organisation à la phase suivante du processus de plaidoyer, à savoir un contact direct avec les décideurs politiques, les médias et le grand public. Pour ceux qui entameraient une campagne de persuasion sans prêter suffisamment attention à la recherche préliminaire, gare au retour de bâton, par exemple lorsque les représentants de l'association se montreront bien mal préparés à discourir sur les spécificités de leur recommandation politique ou qu'ils échoueront à l'étayer d'éléments de preuve crédibles.

Il est important de jauger l'opinion publique

Les décisions des responsables de l'élaboration des politiques sont fortement influencées par l'opinion publique. Les membres du comité doivent découvrir quelle est l'opinion publique sur le thème en question. Cela permettra d'éviter que le Comité de plaidoyer gaspille ses ressources pour défendre une proposition politique contre laquelle s'oppose farouchement le public et qu'il ne se lance donc dans une bataille dont il sortira vraisemblablement perdant. Il y a plusieurs façons de jauger l'opinion publique. Tout d'abord, il convient de vérifier si des enquêtes ou sondages ont été récemment effectués sur la question. Si oui, les membres de l'équipe devront déterminer si les méthodes utilisées étaient solides et si les résultats sont fiables. Si aucune étude récente n'est disponible, les membres de l'équipe (ou, le cas échéant, des consultants externes spécialement engagés à cet effet) pourront sonder l'opinion publique au moyen de sondages ou de tests de groupe.

ÉTAPE 4 : Élaborer votre stratégie de plaidoyer d'ensemble

Maintenant que les membres du comité ont identifié les thèmes prioritaires à défendre, le temps est venu d'élaborer une stratégie. Une stratégie est un ensemble d'outils mis en œuvre selon un calendrier spécifique pour atteindre un objectif particulier – dans ce cas, influencer les décisions politiques.

Identifier les principaux facteurs d'influence

Afin que les efforts de plaidoyer soient fructueux, il est extrêmement utile pour les membres d'avoir une connaissance approfondie du fonctionnement du processus d'élaboration des politiques et des facteurs pouvant influencer chaque question. En suivant les procédures énumérées ci-dessous pour chaque thème prioritaire, les membres du comité peuvent parfaire leurs connaissances de l'élaboration des politiques.

Tout d'abord, il convient de déterminer à quel échelon le thème appartient :

- local ;
- provincial ;
- national.

Il convient ensuite d'identifier à quelle branche de l'élaboration des politiques le thème a trait :

- législative ;
- réglementaire ou exécutive ;
- judiciaire.

Les membres de l'équipe doivent alors analyser le processus d'élaboration des politiques pour déterminer comment les politiques sont élaborées dans le pays particulier de l'association à cet échelon et dans ce domaine précis. Ce faisant, l'équipe distinguera les facteurs d'influence et les principaux responsables politiques qu'il conviendra d'influencer pour que la position de leur association soit adoptée. Il conviendra de consigner par écrit ces informations et de les mettre à jour lorsque nécessaire.



Les hommes d'affaires se rassemblent à Mazar-e-Sharif pour discuter des priorités du Programme National pour les Affaires en Afghanistan.

Identifier les partisans et opposants de chaque thème

Un plaidoyer fructueux requiert également une connaissance approfondie des partisans et opposants à un thème particulier et de leurs raisons. Sur la base des facteurs d'influence identifiés précédemment, le personnel devra, pour chacun des thèmes, se renseigner sur la position des principaux décideurs politiques. Cela est possible par la lecture des publications ou briefings des bureaux des responsables de l'élaboration des politiques, de leur site web ou des communications de leur personnel. Ces informations devront ensuite être organisées afin de clarifier la position défendue par chaque décideur. Si possible, il pourrait s'avérer utile de compiler un tableau indiquant qui est pour, contre, ou encore indécis eu égard à chaque thème.

Parce que les positions des responsables de l'élaboration des politiques sont souvent influencées par les positions d'importants groupes d'intérêts sur des thèmes particuliers, le Comité de plaidoyer devra également identifier les groupes d'intérêt pour chaque thème (qu'ils soient pour ou contre). L'équipe devra déterminer où se positionne chaque groupe par rapport à un problème déterminé (et pourquoi) en se procurant leurs publications et leurs déclarations ou, si nécessaire, en rencontrant certains de leurs représentants de haut niveau. Sur la base de cette enquête, les membres de l'équipe devraient compiler un tableau indiquant les principales organisations pour, contre ou ne s'étant pas encore prononcées sur chaque thème. L'équipe chargée du plaidoyer sait maintenant :

- quels sont les décideurs qui ont le pouvoir d'influencer les résultats politiques ;
- quels sont les acteurs clés qui ont un intérêt à influencer la problématique ; et
- la direction que prend la politique.

L'équipe devra utiliser ces informations pour élaborer une stratégie de plaidoyer efficace.

Questions pouvant orienter la stratégie

- Qu'est-ce qui doit être changé ?
- Qui peut effectuer ce changement ?
- Quelle est l'ampleur de ce changement ?
- Quand les changements doivent-ils être opérés ?
- Comment convaincre de la nécessité du changement ?
- Comment ces changements seront-ils mis en œuvre ?

Personnaliser votre message à l'intention de votre public

Une stratégie de plaidoyer fructueuse implique de communiquer efficacement avec plusieurs publics différents afin de :

- rallier le soutien de ceux qui sont encore indécis ;
- rallier le soutien de certains individus et groupes qui y étaient opposés au départ ; et
- renforcer l'engagement des partisans de la première heure.

Pour ce faire, les matériaux de plaidoyer doivent cibler le public que vous souhaitez influencer et être livrés dans des délais raisonnables. Dans certains cas, par exemple, vous voudrez présenter un rapport concis et direct sur la question; dans d'autres, vous aurez besoin d'un traitement plus en profondeur de la question afin d'être persuasif. Dans tous les cas, le message doit :

- éveiller l'intérêt du public visé ;
- être convaincant en ce qui concerne l'importance de la question et la nécessité de soutenir votre position ;
- être concis ;
- indiquer quelles mesures doivent être prises, le cas échéant ; et
- fournir des réponses aux questions anticipées, y compris les possibles ramifications des efforts de plaidoyer fructueux ou infructueux.



Souvenez-vous, il est plus facile de motiver quelqu'un pour quelque chose en laquelle il croit déjà (du moins dans une certaine mesure) que le persuader de quelque chose de nouveau. C'est pourquoi, lorsque possible, un plaidoyer personnalisé et efficace doit rappeler au public cible ce qu'il sait déjà afin d'évoquer et de renforcer les sentiments préexistants sur un thème précis. (Source : "Now Hear This" de Fenton Communications. Veuillez consulter www.fenton.com.)

Les messages aux responsables de l'élaboration des politiques devraient préciser :

- Pourquoi ce thème est important.
- Combien de personnes et/ou groupes le soutiennent (disposer d'une liste de signatures peut être très convaincant).
- Les impacts positifs et négatifs de la proposition.

Une stratégie efficace de plaidoyer en faveur des politiques publiques :

- Dissémine les informations concernant les lois et règlements affectant les entreprises dans leur ensemble.
- Interprète les lois et règlements pour éduquer les individus à la conformité et les préparer.
- Influence le cours ou la forme des actions législatives ou réglementaires.
- Identifie les thèmes émergents afin que les entreprises puissent décider de devancer les propositions législatives par une action ou un travail visant à remanier les lois existantes.
- Fournit une orientation aux membres sur la manière d'agir et d'aborder les législateurs.
- Offre un vecteur juridique pour un accès organisé aux responsables du gouvernement.
- Offre des informations utiles sur les personnes, procédures et structures impliquées dans l'élaboration des politiques.

- Comment la proposition aidera ou desservira les groupes constituants spécifiques tels que les employés, les investisseurs, les fournisseurs et les clients.
- Comment l'action proposée sera considérée par la base politique du responsable de l'élaboration des politiques.
- Quelle action spécifique doit être prise (c'est-à-dire, quelle politique, loi ou règlement doit être adopté, abrogé ou modifié).
- Des versions actualisées ou dans une langue spécifique des lois, politiques ou règlements proposés.

ÉTAPE 5 : Développer des matériaux de plaidoyer ciblés

Une des façons les plus efficaces d'entamer une réforme politique et économique est d'éduquer le public sur les thèmes qui vous tiennent à cœur – l'opinion publique est vacillante jusqu'à ce qu'un vaste consensus sur la réforme soit atteint. La méthode la plus facile et la moins coûteuse est d'utiliser le matériel imprimé et audio/vidéo existant. Il existe un certain nombre d'outils différents disponibles qui vous aideront à tirer profit des médias et à personnaliser votre message en fonction du public particulier auquel vous vous adressez.

Outil n°1 : Un communiqué de presse constitue un élément clé du plaidoyer. Il est évidemment utile d'envoyer les communiqués de presse aux canaux médiatiques mais ils peuvent également être envoyés aux membres des associations, à d'autres organisations et aux représentants du gouvernement.



Directives pour la rédaction d'un communiqué de presse efficace

Ces directives vous aideront à faire ressortir votre communiqué de presse du lot des nombreux articles concurrents de façon à ce que les journalistes, toujours pressés par le temps, soient plus enclins à choisir vos informations pour rédiger leur papier. Les éléments clés d'un bon communiqué de presse sont :

1. **La clarté.** Certains faits doivent immédiatement attirer l'attention d'un journaliste visualisant votre communiqué de presse. La date ainsi que le nom et le logo de votre organisation doivent être en tête du communiqué, tout comme le nom et le numéro de téléphone de la personne de contact. Le communiqué de presse doit avoir un titre clair et percutant (en caractères gras et de taille assez grande) à l'instar d'un titre de journal, décrivant brièvement le contenu. Les journalistes ne seront pas tentés de lire votre document si le contenu n'est pas clairement perceptible.

2. **La concision.** Les communiqués de presse doivent rarement dépasser une page et le texte doit être présenté avec un double espacement (vous pouvez néanmoins utiliser un espacement simple pour faire tenir votre communiqué sur une page). Il est fréquent de vouloir insérer toutes vos informations dans un communiqué de presse, mais vous devrez effectuer un tri et n'y inclure que les éléments essentiels. L'objectif du communiqué est de fournir les informations saillantes et d'inciter les journalistes à vous contacter pour obtenir des informations complémentaires.
3. **Les détails.** Déterminer quelles sont les informations cruciales à transmettre peut être une tâche ardue. Pour vous aider, posez-vous les questions suivantes : Qu'est-ce que vous essayez de dire ? Qui êtes-vous ? Où cela s'est-il produit ? Quand cela s'est-il produit ? Pourquoi est-ce important ? Vous ne devez pas forcément répondre à toutes ces questions mais faites néanmoins le test pour vous assurer que vous n'avez rien oublié. Une fois encore, répondez à chaque question aussi brièvement que possible en utilisant uniquement les informations les plus essentielles.
4. **Le format.** Un communiqué de presse doit respecter un format standard. Lorsque possible, ajoutez une citation brève et pertinente d'un dirigeant de la communauté ou d'un membre de l'organisation concerné par le sujet dans le premier ou deuxième paragraphe, par exemple. Le dernier paragraphe doit fournir une brève description de l'organisation. Terminez le communiqué de presse avec un symbole indiquant aux journalistes qu'il n'y a pas de pages supplémentaires (# # #).

Cas particuliers : Format d'invitation à un événement. Si un communiqué de presse est utilisé pour annoncer un événement, il conviendra de l'envoyer sous la forme d'une invitation. Toutefois, contrairement à une invitation que vous pourriez envoyer à vos membres, une invitation via la presse doit contenir les mêmes détails qu'un communiqué de presse : votre nom et logo en tête du document, suivi par la formule : « Vous êtes cordialement invité à participer... » ou « (nom de la personne importante) vous invite à participer... ». Veillez à inclure le titre de l'événement en grands caractères, la date, l'heure et le lieu de l'événement. Un paragraphe en simple espace devra alors être consacré à l'identification du nom et du titre de l'orateur principal et à une brève explication de la raison pour laquelle l'événement est important. À la fin, ajoutez les informations de contact appropriées et le RSVP (Répondez s'il vous plaît).



Les communiqués de presse constituent le moyen le plus courant pour transmettre votre message aux journalistes. Afin de les utiliser de manière efficace, vous devrez établir des canaux de communication clairs avec les journalistes qui abordent régulièrement vos thématiques. Avec le temps, ils finiront par vous considérer comme une source d'information.

Remarque sur la distribution. Lors de la distribution des communiqués de presse, il serait peut-être utile de les adresser nommément à des journalistes spécifiques. Pour un événement, n'hésitez pas à renvoyer le communiqué dans le courant de la semaine de l'événement en guise de rappel. N'ayez pas peur d'appeler les journalistes et d'attirer leur attention sur votre communiqué de presse une fois envoyé. Veillez à envoyer vos

communiqués à la fois aux imprimeurs et aux diffuseurs. Si possible, utilisez également les modes de diffusion électroniques tels que l'email, le publipostage, les serveurs de liste, etc. En fonction de la disponibilité de l'Internet dans votre pays, les modes de distribution électronique constituent une façon rapide et rentable de toucher un public très vaste.

Outil n°2 : Les documents d'information constituent un autre outil fort utile. Les documents d'information sont des résumés concis d'une ou deux pages qui expliquent pourquoi cette problématique est importante et ce qui doit être fait à court terme. Ils sont utiles pour interagir avec les responsables de l'élaboration des politiques et les administrateurs, dont l'emploi du temps est généralement trop chargé pour lire des publications plus fouillées.



Un document d'information efficace doit :

- Identifier le problème ou la question à l'étude et décrire brièvement les lois et règlements pertinents dans un langage facilement compréhensible par le public cible. Inclure un historique législatif du problème si disponible.
- Expliquer pourquoi le problème est important pour le public cible en décrivant, en termes simples, comment il affecte les affaires. Utilisez un vocabulaire économique direct et compréhensible par la plupart des lecteurs. Lorsque possible, utilisez des graphiques et des diagrammes pour illustrer visuellement comment la loi ou le règlement nuit ou profite à votre public.
- Proposer une recommandation politique spécifique fournissant une solution claire au problème existant à court terme. Utilisez des graphiques ou des diagrammes simples, si possible, pour illustrer comment la recommandation permettra de lever l'obstacle qui se pose aux entreprises. La recommandation devra montrer au public cible ce qu'il convient exactement de faire pour résoudre ce problème.

Outil n°3 : Les documents de position politique constituent un autre moyen utile de convaincre des individus déjà familiarisés avec la problématique et qui sont susceptibles de passer un peu plus de temps à lire quelque chose de plus consistant qu'un document d'information ou une synthèse. Parmi ceux-ci, citons les responsables de l'élaboration des politiques ou les membres des organisations activement engagés dans ou affectés par un problème particulier.



Un document de position contient les mêmes éléments qu'un document d'information, mais il développe chacun de ces éléments en apportant une argumentation détaillée, davantage de preuves et des exemples supplémentaires. Les documents de position devraient s'en tenir aux principaux points du problème et être à la fois incisifs et persuasifs. La longueur moyenne d'un document de position est de cinq à six pages.

Parmi les autres outils de plaidoyer, citons :

Outil n°4 : Pages d'opinion (textes d'opinion soumis pour publication dans les journaux)

Outil n°5 : Feuilles d'information répondant aux questions fréquemment posées





Outil n° 6 : Discours (personnalisés pour les commissions parlementaires, les ateliers, séminaires, conférences)

Outil n° 7 : Cahiers de presse

Outil n° 8 : Présence sur un site web

Outil n° 9 : Apparition télévisée et radiophonique des dirigeants des associations (dans les débats, interviews, etc.)

La conclusion et la livraison de ces matériels aux acteurs et au public ciblés en temps opportun aidera votre association à influencer le débat politique et, espérons-le, son issue.

Choisir le messenger

Lors du développement du matériel de plaidoyer, il serait utile de commencer à penser à celui ou celle qui se chargera de le présenter au public cible. Bien que le contenu du discours soit important, la façon de le présenter l'est tout autant. Le messenger peut contribuer à la réussite ou à l'échec de l'effort de plaidoyer.

Le messenger devra :

- être un bon orateur aussi bien dans des situations formelles qu'informelles ; et
- s'y connaître dans la problématique en question et avoir de préférence une certaine expérience dans la gestion de cette problématique.

Il est préférable de faire appel à des messagers qui ont contact positif avec le public. Par exemple, envoyer un ancien membre du parlement ou d'un autre organe législatif pour parler devant les représentants actuels est une bonne idée. De la même manière, il est conseillé d'envoyer un représentant d'entreprise parler aux membres des chambres de commerce et un expert ou universitaire présenter un problème aux groupes de réflexion.



L'Académie du plaidoyer est un moteur de la réforme en Roumanie. Elle renforce et développe le secteur privé au travers du plaidoyer, de la formation, de la consultance, de la surveillance et de programmes de recherche. L'académie est considérée comme l'un des gardiens politiques les plus représentatifs du pays.

Section 5

Comment mettre en œuvre une stratégie de plaidoyer fructueuse

Étapes de la mise en œuvre d'une stratégie de plaidoyer

Étape 6 : Utiliser des outils stratégiques

Étape 7 : Accorder la priorité aux thèmes les plus urgents

Étape 8 : Établir un budget

Étape 9 : Évaluer

ÉTAPE 6 : Utiliser des outils stratégiques

Maintenant que vous avez déterminé qui vous souhaitez influencer et avec quel matériel, la prochaine étape consiste à utiliser la méthode la plus efficace pour faire passer votre message. Voici un certain nombre d'outils sur lesquels vous pouvez compter. Chaque outil est conçu pour utiliser votre matériel de plaidoyer et vos compétences en vue de rallier le maximum de soutien du public cible, qu'il s'agisse d'un individu, d'une organisation, d'un responsable de l'élaboration des politiques, d'une autorité réglementaire ou d'un fonctionnaire gouvernemental. Ces outils sont utiles dans la conception de la stratégie de plaidoyer générale d'une association professionnelle ainsi que de la stratégie applicable à un thème particulier ou à un ensemble de thèmes.

Outil n° 10 : Éduquer vos membres et les enrôler en tant que militants.

Vos membres doivent savoir ce pour quoi leur association milite et pour quelles raisons. Les membres et leurs contacts peuvent également constituer une source de soutien importante pour votre effort de plaidoyer.

- Commencez par fournir un résumé des résultats des questionnaires, groupes de discussion ou réunions réalisés lors de l'étape 2. Ces résultats montreront à vos membres que ce sont eux qui ont aidé à choisir les thèmes à défendre.



- Poursuivez avec un bref document d'information (voir Outil 2 à la Section 4) accompagnant chaque problématique prioritaire. Il pourra être inclus dans les lettres d'information ou dans les rapports périodiques. Il indiquera aux membres pourquoi le thème est important et quelle est la position de l'association.
- Invitez vos membres à consulter un quelconque autre matériel disponible, par exemple une feuille d'information ou un document de position. La présence de matériel de plaidoyer sur le site web de votre association est également un moyen de diffusion rapide et peu coûteux.

Lorsque vos membres seront familiarisés avec les différents thèmes, il conviendra de leur dire ce qu'ils peuvent faire pour renforcer les efforts de plaidoyer. Le personnel du Comité de plaidoyer pourra organiser des séminaires expliquant comment fonctionne le processus d'élaboration des politiques, pourquoi le soutien des membres est capital et comment ils peuvent y contribuer. La canalisation du soutien des membres dépendra de la stratégie choisie par votre association. Les membres devraient être invités à exécuter cette stratégie en utilisant plusieurs facteurs d'influence pour atteindre le public cible. Ils devraient :

- Rencontrer les différents groupes (contacts au sein du gouvernement et des médias, employés et collègues d'autres organisations, partenaires commerciaux, membres de la famille, etc.) pour expliquer pourquoi le problème est important et quelle action est prônée.
- Envoyer des lettres, des fax ou des courriers électroniques aux représentants gouvernementaux ou aux responsables de l'élaboration des politiques pertinents.
- Faire des appels téléphoniques aux représentants gouvernementaux ou aux responsables de l'élaboration des politiques pertinents.
- Rencontrer personnellement les représentants gouvernementaux ou les responsables de l'élaboration des politiques pertinents.
- Participer à des événements sociaux organisés par le Comité de plaidoyer ou par d'autres groupes s'intéressant aux mêmes thèmes et communiquer la position de l'association (la distribution de feuilles d'information et d'autres matériels pourrait s'avérer utile).



Le « elevator speech » ou présentation en 30 secondes est une technique qui peut s'avérer utile pour toucher un public pressé par le temps. Le concept implique d'être capable de présenter la position de votre association sur un thème particulier en un temps limité, par exemple durant les quelques minutes que vous partagez avec quelqu'un dans un ascenseur en marche. Votre argumentation doit être bien pensée et captivante, afin que la personne veuille en apprendre davantage.



Outils n°11 : Mobiliser les réseaux à l'échelle locale.

Une organisation locale ou de base est un groupe d'individus unis autour d'espoirs, objectifs ou craintes communs. Ces groupes peuvent prendre position sur un thème particulier ou sur un ensemble de thèmes et participer au système politique pour défendre cette position. Ces organisations sont des vecteurs essentiels de la participation populaire dans une société démocratique. Les organisations locales ou de base sont ainsi dénommées parce qu'elles sont formées via un processus ascendant (c'est-à-dire par les citoyens et non le gouvernement) et qu'elles attirent des membres de la communauté – en d'autres mots, elles émanent de la base.

Les associations professionnelles doivent commencer à mobiliser un réseau de base en mettant à profit leurs propres réseaux. Parmi ceux-ci :

- Les employés et les employés à la retraite de l'association
- Les actionnaires des membres de l'association
- Les fournisseurs de l'association et de ses membres
- Les membres de l'association à la retraite
- Les clients des membres de l'association
- Les membres de la famille
- Les organisations affiliées

Le personnel du Comité de plaidoyer devrait également essayer de rallier le soutien d'autres groupes et individus ayant un intérêt dans cette problématique particulière. Il peut s'agir d'associations professionnelles, de groupes de consommateurs, d'étudiants ou de membres du public.



Les associations professionnelles en Irak font confrontées à plusieurs défis dans cette quête d'une économie renforcée et d'un environnement commercial positif et durable. Ces associations travaillent pour surmonter d'énormes obstacles et coopèrent à travers diverses régions.

Les membres de l'association et le personnel du Comité de plaidoyer devraient utiliser le matériel de plaidoyer pour conscientiser les divers groupes et rallier leur appui autour des principaux thèmes défendus. Cela peut se faire de manière informelle via des appels téléphoniques ou des courriers électroniques ou de manière plus formelle en les invitant à participer à des séances d'information, petits-déjeuners, déjeuners ou dîners organisés par le personnel du Comité de plaidoyer. Une fois encore, le format du message et le messenger devront être adaptés au public ciblé. Dans tous les cas, les invités devront sortir de là en sachant :

- En quoi cette problématique les concerne.
- Quelle est la position adoptée par l'association en la matière.
- Ce qu'ils doivent faire pour soutenir cette cause.

Si le temps et les ressources le permettent, votre association (ou coalition d'associations) peut tenter de rallier le soutien de la base en organisant des campagnes de plaidoyer nationales ou régionales. Ce genre de campagne implique traditionnellement de rencontrer les représentants des entreprises et d'autres intervenants du secteur privé qui s'avèrent indispensables au succès de l'effort de plaidoyer. Elle peut également servir à éduquer le secteur privé et public concernant le processus de plaidoyer, présenter et/ou peaufiner vos propositions politiques et jauger le soutien de la base.

Afin de mener à bien votre campagne de plaidoyer, il convient de se préparer consciencieusement :

- Définir la portée géographique et thématique.
- Élaborer une stratégie pour ce qui doit être accompli (par exemple sonder l'opinion publique, développer le soutien de la base à l'égard d'un thème particulier).
- Préparer le calendrier des campagnes.
- Se mettre en cheville avec les médias, les responsables locaux, les parties prenantes et les membres afin de garantir un taux de participation élevé et une bonne couverture médiatique.
- Développer le matériel de promotion de la campagne à distribuer sur site.
- Créer une équipe spéciale au sein de votre association pour gérer la logistique de chaque événement et identifier les partenaires locaux qui vous aideront dans le cadre de la logistique.

Il est important d'assurer un suivi des nouveaux partisans pour conserver leur intérêt. Après une campagne de plaidoyer ou tout autre événement de sensibilisation à l'échelle locale, le Comité de plaidoyer devra compiler des listes des individus et groupes qui soutiennent la position de l'association, en y ajoutant les informations de contact. Cela aidera à les tenir informés des nouvelles et événements portant sur la problématique, à assurer un suivi des tâches de plaidoyer convenues, à montrer aux responsables de l'élaboration des politiques l'ampleur du soutien manifesté, et à maintenir un réseau pouvant être mobilisé pour des activités de plaidoyer intenses avant un débat ou vote spécifique.



Outils n°12 : Travail avec les médias pour façonner l'opinion publique.

Le façonnage de l'opinion publique dans le sens des idées de votre association sur un thème particulier avant la confrontation avec les représentants du gouvernement et les responsables de l'élaboration des politiques peut énormément contribuer au succès de votre campagne de plaidoyer. L'un des meilleurs moyens de façonner l'opinion publique est d'utiliser les médias. Il existe deux types de couverture médiatique : la couverture acquise et la couverture payante.

La couverture médiatique gratuite ou acquise, est un des moyens d'influence les plus efficaces sur l'opinion publique. La couverture médiatique acquise est la fourniture d'informations sur un thème donné parce que celle-ci est jugée comme ayant un intérêt médiatique. Elle peut prendre la forme d'articles non sollicités, de pages d'opinion, de tribunes libres ou de communiqués de presse sur le thème en question ou sur les activités de votre association relatives à ce thème (conférences, ateliers, réunions). La couverture médiatique acquise a une crédibilité importante auprès du public car elle n'est pas achetée, comme la publicité. Dès lors, l'obtention d'une couverture médiatique acquise assez importante peut réellement vous aider à rallier le soutien du public pour la position de votre association.

Il est recommandé qu'un des membres du Comité de plaidoyer chargé de développer et de mettre en œuvre une stratégie en matière de relations avec les médias pour chaque thème. Cette personne devra :

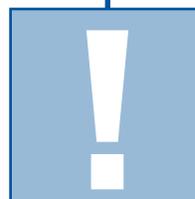
- jouir d'une expérience préalable dans les relations avec les médias ;
- avoir de bonnes capacités de communication, aussi bien à l'écrit qu'à l'oral ;
- être capable d'interagir avec différents types de personnes ;
- avoir une bonne connaissance du processus d'élaboration des politiques ;
- être familiarisé avec les thèmes abordés ; et

- avoir de bonnes relations de travail avec les représentants du gouvernement et leur personnel, et avec les associations partageant les mêmes intérêts.

La personne chargée des relations avec les médias travaillera en étroite collaboration avec le personnel du Comité de plaidoyer pour optimiser les résultats. Les membres du Comité de plaidoyer, par exemple, doivent informer la personne chargée de relations avec les médias des événements importants à l'avance, des acteurs et du public clés eu égard à une problématique particulière, et du calendrier pouvant affecter la couverture médiatique ou la perception du public. La personne chargée des relations avec les médias devra :

- Développer un calendrier des activités à mener auprès des médias, par exemple inviter la presse (ainsi que d'autres publics cibles le cas échéant) à des événements particuliers ou à des points de presse et fournir un matériel de plaidoyer aux membres de la presse au préalable.
- Travailler avec le personnel consultatif pour élaborer des cahiers de presse incluant des feuilles d'information, des informations documentaires et d'autres matériaux de sensibilisation portant sur des thèmes clés.
- Entretenir de bonnes relations de travail avec les médias et le public cible non seulement en les invitant à participer à des événements, mais aussi en les tenant informés des événements et faits importants afférents au thème d'intérêt mutuel, par exemple les nouvelles propositions législatives qui affecteront la problématique, les groupes qui se sont manifestés en faveur ou contre, et les nouveaux faits venant étayer votre position. Cela peut se faire au travers d'appels téléphoniques, de courriers électroniques, et/ou de fax. Chaque communication se doit d'être directe, brève et aller droit au but.
- Si la publicité payante est utilisée, il conviendra d'établir un calendrier de publicité pour chaque thème.

Lorsque possible, il est recommandé d'utiliser la couverture médiatique acquise pour promouvoir votre cause. Cependant, l'utilisation de la couverture médiatique payante, c'est-à-dire payer pour une publicité ou produire vos propres sources d'information, peut être une solution occasionnelle. Certains journalistes dans différents pays s'attendent parfois à être payés pour publier un papier. Ce type de « journalisme de chéquier » n'est pas une pratique journalistique acceptable et doit être évité.



Travail avec les médias

- Toujours dire la vérité.
- Ne pas « enjoliver » ou « noircir le tableau ».
- Être capable de débattre de l'argumentation de l'opposition et de la position de l'organisation.
- Être proactif.
- Utiliser les facilités de l'organisation pour organiser des événements médiatiques aussi souvent que possible.
- Élaborer un message clair et concis et ne pas s'en éloigner.
- Choisir un porte-parole ayant de l'expérience avec les médias ainsi qu'une connaissance des problématiques particulières à débattre.
- En cas de recours aux médias électroniques, employer la technique du « sound-bite » (commentaires courts et pertinents).
- Développer des cahiers de presse concis, professionnels et complets.

Lorsque la position de votre association sur une problématique donnée jouit déjà d'un niveau raisonnable de soutien public, la couverture médiatique acquise devrait normalement suffire. Si cela n'est pas le cas, il est alors conseillé de recourir à la couverture payante. La couverture médiatique payante consiste généralement en une publicité à la télévision, à la radio, dans les journaux, sur des panneaux d'affichage, des bandeaux publicitaires, des écriteaux, etc. Étant donné que les médias payants peuvent être assez coûteux, il convient d'y recourir avec sagesse et en connaissance de cause. La personne chargée des relations avec les médias devra travailler avec le personnel du Comité de plaidoyer pour déterminer le public cible et le calendrier des publicités médiatiques payantes afin que les messages soient personnalisés en conséquence et que les ressources investies atteignent leur objectif. Les résultats des enquêtes ou des sondages d'opinion menés à l'Étape 2 devraient être utilisés pour choisir le bon public. La personnalisation des messages peut exiger d'engager des spécialistes des médias ou de la publicité familiarisés avec le plaidoyer. Dans tous les cas, le message devra être clair, concis et devra rallier le soutien.

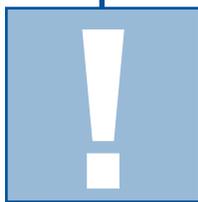


Outil n° 13 : Gagner le soutien et le respect des responsables de l'élaboration des politiques, des autorités réglementaires, des administrations et de leur personnel.

Le principal objectif du plaidoyer est de faire en sorte que les associations fassent partie du processus d'élaboration des politiques afin qu'elles puissent régulièrement façonner les politiques, lois et règlements qui les intéressent. Cela implique d'établir de bonnes relations de travail avec les responsables de l'élaboration des politiques cibles (ceux-ci peuvent changer en fonction des thèmes abordés) et leur personnel. L'équipe chargée du plaidoyer fournit des informations essentielles aux fonctionnaires publics qui influencent leur perception des problèmes. En outre, plusieurs fonctionnaires de niveau intermédiaire et leur personnel resteront à leur poste en dépit des changements de gouvernement. Dès lors, le personnel de votre Comité de plaidoyer devra établir de bonnes relations avec le personnel responsable de l'élaboration des politiques.

Une communication fréquente et utile est la base de toute relation productive. En prenant les mesures suivantes, les associations professionnelles peuvent forger des relations positives avec les responsables de l'élaboration des politiques et leur personnel. (Une fois encore, la séquence exacte ainsi que les mesures prises dépendront de la stratégie élaborée pour chaque thème particulier.)

- Établissez des contacts avec les candidats à la fonction publique en les rencontrant et en leur fournissant des informations sur la position de votre association sur des thèmes particuliers. Veillez à mentionner le nombre de membres que compte votre association et le nombre de personnes extérieures soutenant la position de votre association pour chaque thème. Les feuilles d'information et/ou les documents d'information peuvent être extrêmement utiles pour présenter votre dossier. Encouragez chaque candidat à appuyer publiquement la position de votre association.



Le recours trop fréquent à des réunions avec les responsables de l'élaboration des politiques de haut niveau peut être problématique. À mesure que vos efforts de plaidoyer gagneront en maturité, il est indispensable que votre association comprenne quelles autres actions doivent être entreprises pour que les lois que vous soutenez soient promulguées (suivre la législation, travailler avec les médias, etc.). Cela requiert une connaissance approfondie du processus d'élaboration des politiques, qui va au-delà d'un simple entretien avec les hauts responsables.

- Après les élections, invitez les candidats vainqueurs et leur personnel à des séances d'information, des événements sociaux, au cours desquels la position de l'association sur une question sera développée et placée au sein d'une série d'objectifs généraux. Les participants rencontreront les membres de l'association et d'autres partisans du thème en question.
- Contrôlez régulièrement les agendas des responsables de l'élaboration des politiques et des autorités de réglementation afin que votre association puisse participer aux débats politiques et exprimer ses préoccupations de manière opportune. Les matériaux de plaidoyer sont utiles pour rallier une participation effective.



Le premier ministre égyptien Ahmed Nazif s'exprimant à la conférence organisée par l'Association égyptienne des jeunes entrepreneurs (EJB). EJB a été un grand promoteur de la réforme démocratique de la politique économique de l'Égypte.

- Rappelez votre cause au bon souvenir des responsables de l'élaboration politique, des législateurs et des autorités de réglementation en les invitant régulièrement, ainsi que leur personnel, à participer aux points de presse ou aux discussions en table ronde.
- Suivez les déclarations des législateurs et des responsables de l'élaboration des politiques ainsi que les historiques de vote, et tenez-les informés. Publiez ces informations et distribuez-les à vos membres, à votre réseau local et à d'autres groupes intéressés. L'utilisation de feuilles d'information et l'envoi par fax ou par courrier électronique sont des méthodes de distribution rentables et rapides.
- Suivez la législation à la trace : sachez quand une loi particulière a été envoyée aux comités spéciaux pour discussion, quand le débat aura lieu en séance plénière, etc. Utilisez ces informations et vos contacts avec les membres du personnel pour mettre en place et envoyer une délégation chargée d'observer ou de participer aux discussions.
- Si vous êtes invité à vous exprimer sur un thème particulier devant un organe législatif ou réglementaire, veillez à vous familiariser avec les procédures appropriées et à les suivre. Choisissez un orateur connu et respecté pour présenter un rapport concis sur la question et sur la position de votre association. Indiquez comment la législation ou le règlement affectera les principaux intervenants. La présentation doit être brève et incisive, laissant suffisamment de temps aux questions. Évitez les discours longs, fatigants et bien trop détaillés.
- Ne reliez pas votre association à un parti particulier mais alliez votre association aux représentants du gouvernement qui épousent vos convictions.
- Lorsque les membres du personnel des responsables de l'élaboration des politiques vous rendent un service, remerciez-les par écrit et envoyez une copie à leur supérieur.

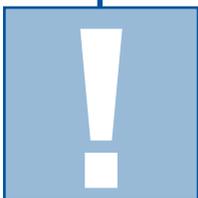
- Envoyez régulièrement aux responsables de l'élaboration des politiques et à leur personnel des matériaux de plaidoyer sur les thèmes pertinents.
- Rencontrez les responsables de l'élaboration des politiques et leur personnel pour discuter des thèmes pertinents lors des sessions parlementaires.
- Organisez des « événements de reconnaissance » tels que des banquets, des déjeuners ou d'autres événements spéciaux en l'honneur des responsables de l'élaboration des politiques ; invitez les principaux membres des associations et les représentants d'autres organisations qui soutiennent votre cause ; publiez des communiqués de presse faisant l'éloge des responsables de l'élaboration des politiques pour leur travail et leur soutien.
- Organisez des réunions qui rassemblent les principaux acteurs qui n'ont pas l'habitude d'interagir sur un thème particulier – tels que les représentants nationaux, d'état et locaux ou les fonctionnaires de divers départements ou agences réglementaires afférents aux problématiques considérées. Ces réunions peuvent prendre la forme de tables rondes périodiques sur les politiques publiques. Si vous organisez une table ronde politique, vous devrez élaborer un document d'information qui devra être distribué avant l'événement. Au cours de la réunion à proprement parler, encouragez la participation du public. En fonction de l'importance de l'événement, invitez la presse et organisez une conférence de presse à la fin.
- Remerciez personnellement toutes les personnes qui ont soutenu votre cause et vos activités de plaidoyer.



Outil n°14 : Forger des coalitions efficaces.

Les coalitions sont un moyen utile d'accroître le nombre d'organisations et d'individus qui soutiennent la position de votre association sur un thème particulier ou une série de thèmes. Le nombre fait la force : plus il y a de votes en faveur d'une position, plus les responsables de l'élaboration des politiques seront susceptibles d'écouter. Les coalitions augmentent la visibilité et la crédibilité de vos initiatives de plaidoyer. Les coalitions sont particulièrement utiles lorsque votre association compte un nombre limité de participants et qu'il est nécessaire d'avoir un soutien assez large pour assurer l'adoption d'une politique, loi ou changement réglementaire spécifique.

Utilisez les informations collectées précédemment, contactez les dirigeants des organisations qui partagent vos opinions sur un thème précis et demandez-leur s'ils souhaitent former une coalition pour soutenir un thème particulier ou une série de thèmes. Lorsque tous les membres potentiels de la coalition ont été contactés, organisez



La conception d'un message commun aidera les partenaires de la coalition à parler d'une seule et même voix pour assurer une efficacité maximale, mais cela impliquera peut-être de transiger ou de changer légèrement votre position. Veillez à ce que le consensus dudit compromis soit conforme aux buts et objectifs de votre association avant de l'approuver.

une réunion avec les principaux représentants de chaque organisation. Au cours de la réunion, chaque organisation doit préciser le degré d'implication qu'ils souhaitent avoir dans les activités de la coalition. La nature de la coalition dépendra de la problématique et du type d'engagement que chaque partenaire souhaite avoir. Certains partenaires voudront participer activement tandis que d'autres rechercheront un engagement minimal. Sur la base de cette information, les membres de la coalition doivent convenir :

- d'une chaîne de commandement ;
- d'une division du travail ;
- d'une stratégie de plaidoyer et d'un calendrier (la stratégie développée à l'Étape 4 peut être utilisée comme point de départ) ;
- du partage des dépenses ;
- d'un ou plusieurs porte-parole désigné(s) ;
- d'un coordinateur de la coalition ;
- d'un message commun. (L'utilisation des matériaux de plaidoyer décrits aux Outils 1-9 ci-dessus aidera à forger une position uniforme basée sur des faits actuels et la recherche.)

Le coordinateur de la coalition devra communiquer régulièrement avec les partenaires de la coalition pour s'assurer qu'ils sont bien informés des activités, des événements et des initiatives de la coalition, ainsi que des développements liés aux tâches et objectifs de la coalition. Le coordinateur devra :

- Notifier bien à l'avance les membres de la coalition concernant des événements importants tels que les commissions, les débats ou conférences afin qu'ils puissent y participer. Cela aidera à préserver la solidarité et l'engagement au sein de la coalition.
- Solliciter le soutien d'autres groupes d'intérêt qui ne souhaitent pas rejoindre la coalition, mais qui pourraient appuyer les positions de votre coalition sur un ou plusieurs thèmes. Dans ce cas, il conviendra de leur fournir les matériaux de plaidoyer pertinents appartenant à votre association ou à la coalition. Cela aidera à rallier un soutien supplémentaire à votre position, augmentant ainsi la probabilité que les responsables de l'élaboration des politiques prennent au sérieux vos recommandations.

(Pour des exemples de coalitions de plaidoyer fructueuses, veuillez consulter l'Annexe B.)

Naturellement, vous ne serez pas en mesure de former une coalition avec n'importe quelle association. Étant donné que le plaidoyer fait partie du processus de gouvernance démocratique, il n'est pas surprenant que les associations représentant les différentes circonscriptions aient des points de vue différents sur une politique donnée. Cependant, la formation de coalitions aide à rallier un consensus et à consolider les efforts de plaidoyer lorsque possible.

Les coalitions fructueuses sont généralement édifiées entre des associations professionnelles du même secteur partageant de nombreux intérêts communs. Les coalitions multisectorielles sont plus difficiles à forger, mais elles peuvent néanmoins trouver un terrain d'entente sur des problématiques plus vastes affectant tous les types d'entreprise, telles que :

- les droits de douane et les coûts réglementaires d'exploitation d'une entreprise,
- la fiscalité excessive et les coûts non salariaux de la main-d'œuvre,
- ainsi que les problématiques liées à la corruption et à la gouvernance d'entreprise.



Outil n° 15 : Développer et plaider en faveur d'un Programme National pour les Affaires.

Lorsque le climat commercial de votre pays réclame des changements majeurs qui requièrent un vaste soutien, l'élaboration d'un Programme National pour les Affaires constituera sans aucun doute un mécanisme fort utile. Il s'agit d'un outil indispensable pour la communauté des affaires en vue d'encourager l'investissement et de stimuler l'activité et la croissance économiques. L'élaboration d'un programme mobilise la communauté des affaires qui utilise ses compétences pour influencer la politique publique en définissant des priorités législatives et réglementaires et en communiquant ces priorités aux responsables de l'élaboration des politiques.

Qu'est-ce qu'un Programme National pour les Affaires ?

Les programmes nationaux pour les affaires identifient les lois et règlements qui entravent l'activité économique et proposent des recommandations concrètes et des mesures pour lever ces obstacles et améliorer le climat des affaires. Le développement d'un Programme National pour les Affaires éduque également le secteur privé sur les politiques publiques qui affectent les entreprises et leur permet de présenter les préoccupations de la communauté des affaires aux responsables du gouvernement d'une seule et même voix, augmentant ainsi la probabilité que leur programme soit adopté.

Les programmes nationaux pour les affaires se sont avérés être un outil efficace pour lever les obstacles à l'entrepreneuriat dans des pays tels que l'Égypte, les États-Unis, le Malawi, le Nigeria, le Paraguay, le Pérou, et la Roumanie.

La clé de l'élaboration d'un programme pour les affaires est d'encourager la participation en abordant les besoins régionaux et sectoriels spécifiques et en inculquant un sentiment d'appartenance du produit final à la communauté des affaires. Les dirigeants d'entreprise doivent prendre l'initiative d'organiser plusieurs groupes d'entreprise différents et former une coalition pouvant rallier un consensus sur les principaux thèmes abordés.

Par exemple, lorsque les membres de la Fédération des industries égyptiennes ont développé un Programme National pour les Affaires, ils ont :

- analysé les politiques et formulé des recommandations.
- rencontré les membres dans des forums ouverts pour débattre des alternatives.
- publié des articles dans les médias pour obtenir l'avis des parties concernées.
- formulé des programmes de réforme politique.
- dévoilé le programme au public.
- entrepris un plaidoyer orienté vers le gouvernement, y compris les branches exécutive et législative.

La liberté d'association et le droit de présenter une requête au gouvernement sont des droits fondamentaux des institutions démocratiques, mais même dans les démocraties émergentes, il est encore possible d'influencer la politique en forgeant des coalitions locales et un consensus pour le changement. Lorsque les associations professionnelles s'unissent pour promouvoir un ensemble de politiques orientées vers le marché, elles peuvent être bien plus efficaces que si elles avaient voulu provoquer le changement politique individuellement.

Pour des instructions étape par étape sur la manière dont les associations ou organisations professionnelles et autres parties intéressées peuvent élaborer un programme national pour les affaires, veuillez consulter le document du CIPE intitulé « Le Programme National pour les Affaires, le guide de la réussite », disponible en ligne à l'adresse : www.cipe.org/programs/training/pdf/NBA_French.pdf (également disponible en anglais et en ukrainien).

(Pour des exemples d'associations professionnelles – y compris des groupes d'entreprises de femmes – qui ont élaboré et défendu avec succès des programmes nationaux pour les affaires, veuillez consulter l'Annexe C.)

Quelques conseils utiles pour la rencontre avec les responsables de l'élaboration des politiques

Avant la réunion

- Faites une recherche sur le profil et la carrière politique de vos interlocuteurs.
- Familiarisez-vous avec leur historique de votes.
- Vérifiez s'ils appartiennent à d'autres organisations/associations.
- Lisez les interviews ou déclarations disponibles afférentes à votre cause.

Au cours de la réunion

- Soyez bref et crédible.
- Commencez par les principaux éléments (pas les détails).
- Ayez de la documentation à portée de main.
- Préparez des projets de loi ou de propositions politiques.
- Sollicitez spécifiquement son soutien sur cette problématique particulière soit par vote, par parrainage d'une proposition ou par un soutien lors des délibérations politiques ou législatives.
- Ne mentionnez pas et ne discutez pas de problèmes sans rapport avec le thème principal ou pour lesquels vous n'avez pas une réponse solide et cohérente.

Outil n° 16 : Développer et mettre en œuvre un programme législatif consultatif fructueux.

Si un grand nombre de responsables de l'élaboration des politiques de votre pays sont orientés vers la réforme, mais manquent des ressources et des capacités nécessaires pour prendre de bonnes décisions sur les questions économiques et commerciales, un programme législatif consultatif pourra être d'une aide précieuse. Les programmes législatifs consultatifs sont conçus pour analyser les lois et règlements proposés et fournir des évaluations coûts/bénéfices simples de leur impact. Elles sont ensuite distribuées aux législateurs et au public. Elles contribuent à des débats politiques plus informés et offrent au secteur privé l'opportunité d'influencer les politiques du gouvernement.



Étapes du programme législatif consultatif

- 1. Choisissez un projet de loi ayant une importance économique nationale et qui est actuellement examiné par les responsables de l'élaboration des politiques.** Cela placera les efforts de plaidoyer au centre du débat public. Évitez les thèmes trop spécifiques qui ne concernent qu'un secteur. Concentrez-vous plutôt sur des problèmes qui affectent l'économie en général tels que les problématiques liées à la concurrence et aux droits de la propriété. Il est parfois nécessaire de mélanger la réceptivité aux projets de loi actuels avec un rôle plus proactif, en mettant les questions négligées sur le programme national.

Le processus de sélection des thèmes à analyser devra impliquer les dirigeants d'entreprise, les législateurs et d'autres personnes influentes n'ayant pas de parti pris. Les législateurs eux-mêmes peuvent inviter une institution à analyser les projets qu'ils ont parrainés. Ces questions ne devront être considérées que si les législateurs acceptent une transparence totale et la diffusion publique de l'analyse.
- 2. Analysez le contenu du projet pour déterminer son impact économique.** L'analyse économique devra être actuelle, spécifique à la région et axée sur un point précis, et non pas une recherche théorique ou juridique trop vaste. Elle devra être entreprise par des économistes crédibles et couvrir à la fois les bénéfices et coûts de la législation proposée.
- 3. Préparez un rapport bref et lisible mentionnant les problèmes, découvertes et actions recommandées eu égard au thème en question.** Tous les termes économiques doivent être clairement définis et cohérents. Identifiez clairement le projet de loi à l'étude, insérez l'historique législatif et énumérez les pour et contre de la promulgation.
- 4. Distribuez le rapport** à tous les membres du corps législatif ainsi qu'à d'autres responsables de l'élaboration des politiques et dirigeants d'institutions influentes. Parmi ceux-ci citons la branche exécutive, les dirigeants des partis politiques en dehors du corps législatif, les médias, les universitaires et les dirigeants d'entreprise. Établissez un plan de distribution clair et cohérent.
- 5. Plaidoyer en faveur des points de vue présentés dans le rapport** lors des conférences de presse, des réunions avec les législateurs, des séminaires en table ronde et des commissions parlementaires. Des réunions de suivi régulières devront être organisées.
- 6. Travaillez avec les médias pour toucher un public plus vaste.** Les médias recherchent souvent des sources d'information et des analyses indépendantes et non gouvernementales. Faites réimprimer l'ensemble du rapport ou des extraits dans différents journaux quotidiens, revues et autres publications. Utilisez les médias de radiodiffusion tels que la télévision.

Parmi les conditions de la réussite d'un programme législatif consultatif, citons :

- Le programme concerne un pays où le Congrès (ou autre corps législatif) a besoin d'être renforcé et souffre plus particulièrement de lacunes en termes d'information.
- La communauté des affaires doit soutenir les réformes politiques économiques afin d'encourager un dialogue public-privé constructif.
- Des économistes professionnels partisans de la libre entreprise et ayant une expérience dans la résolution de problèmes locaux sont essentiels.
- Une presse libre peut être efficace pour informer le public à condition que les journalistes reçoivent des informations et analyses fiables.
- La branche exécutive du pays doit être ouverte à, ou du moins tolérante à l'égard de la réforme économique.

ÉTAPE 7 : Accorder la priorité aux thèmes les plus urgents

Lorsque le Comité de plaidoyer aura décidé quels outils il compte utiliser pour plaider en faveur de chaque thème ou série de thèmes, il conviendra d'identifier les priorités politiques les plus urgentes afin de les aborder en premier. La résolution de ces problèmes est susceptible de rapidement bénéficier aux membres de l'association et de rallier le soutien pour des initiatives de plaidoyer futures. Un thème est urgent si :

- Il existe actuellement un vaste soutien.
- Le plaidoyer est susceptible d'offrir des avantages significatifs aux membres à très court terme.
- À défaut d'action immédiate, les membres de l'association pourraient s'en trouver lésés.
- À défaut d'action immédiate, les chances futures de changement politique pourraient être compromises (par ex. si le corps législatif discute actuellement d'une décision sur un thème particulier ou si l'administration actuelle est favorable à un changement politique mais que la prochaine ne le sera probablement pas).

Échantillon d'un calendrier général

Thème	Calendrier
Simplifier les formalités de création d'entreprise	janvier – mars, 2009
Réforme des pensions	février – juin, 2009

Échantillon d'un calendrier spécifique

Objectifs	Calendrier
Contacteur d'autres associations professionnelles	15 janvier
Contacteur les principaux législateurs, responsables de l'élaboration des politiques et autorités de réglementation	15 janvier
Forger des coalitions pro-réforme	1 ^{er} février
Organiser plusieurs événements et séances d'information pour les responsables de l'élaboration des politiques, les associations professionnelles et le grand public et distribuer les matériaux de plaidoyer ; distribuer les communiqués de presse le lendemain de chaque événement	15 janvier – 1 ^{er} mars
Rencontrer les membres de la presse et distribuer les matériaux de plaidoyer	15 janvier – 1 ^{er} mars
Rencontrer régulièrement les principaux responsables de l'élaboration des politiques et les organisations pertinentes et présenter les matériaux de plaidoyer	15 janvier – 1 ^{er} mars
Évaluer la stratégie de plaidoyer	15 février
Mobiliser votre coalition au moins une semaine avant le vote des législateurs	1 ^{er} mars – 31 mars (en fonction du jour du vote)



Lorsqu'un thème reste trop longtemps à l'ordre du jour (disons, pendant plus de six mois), il convient de remettre la stratégie en question. Généralement, cela est dû à des erreurs commises durant le processus de plaidoyer ou à un manque d'informations, de temps ou de personnel. Ces thèmes doivent être réexaminés ou abandonnés si un plaidoyer fructueux ne semble guère faisable.

Après avoir identifié les thèmes urgents, le comité doit élaborer un calendrier général indiquant quels thèmes seront abordés et à quel moment.

Ensuite, pour chaque thème ou ensemble de thèmes, le comité devra développer un calendrier spécifique indiquant les objectifs particuliers à atteindre. Veillez à attribuer suffisamment de temps au comité pour réaliser chaque objectif. Veillez également à prendre en compte la date à laquelle la question sera débattue et votée par les responsables de l'élaboration des politiques et les autorités de réglementation. Chaque objectif au sein de chaque calendrier devra être clair et mesurable afin que le personnel puisse jauger l'état d'avancement.

Le personnel du Comité de plaidoyer devra régulièrement évaluer l'efficacité de sa stratégie de plaidoyer. Le calendrier devra spécifier quand seront organisées les évaluations. Veuillez consulter l'Étape 9 pour les techniques permettant d'évaluer précisément votre stratégie.

ÉTAPE 8 : Établir un budget

Sur la base de la stratégie de plaidoyer de votre association, les membres du comité devront allouer des ressources pour garantir le succès des efforts de plaidoyer. Cela implique de déterminer les ressources financières et humaines qui seront nécessaires pour atteindre chaque objectif de plaidoyer pour chaque thème ou série de thèmes. En résumé, il convient de développer un budget détaillé contenant, par poste, une estimation du personnel et des fonds qui devront être consacrés à chaque activité de plaidoyer. Le fait d'avoir un budget permettra au comité de déterminer si :

- sa stratégie est réaliste.
- sa stratégie doit être modifiée.
- certaines activités doivent être éliminées ou reportées.
- certaines activités peuvent être ajoutées.

ÉTAPE 9 : Évaluer

Comme nous l'avons mentionné précédemment, l'efficacité de chaque stratégie de plaidoyer doit être régulièrement évaluée. Cela permet de garantir que les buts et objectifs des efforts de plaidoyer seront atteints dans un délai raisonnable. En répondant aux questions suivantes, les membres du Comité de plaidoyer peuvent évaluer très précisément l'efficacité de leur stratégie et apporter, le cas échéant, les changements nécessaires.

- Ce thème intéresse-t-il encore les membres de l'association ?
- Le thème a-t-il évolué dans un sens ou dans l'autre ?
- Une recherche supplémentaire est-elle encore nécessaire ?
- Les objectifs et calendriers sont-ils encore faisables ?
- Le Comité de plaidoyer respecte-t-il le calendrier ?
- Les objectifs ou le calendrier doivent-ils être revus ?
- Avons-nous correctement identifié les objectifs de plaidoyer ?
- Réussissons-nous à atteindre ces objectifs de plaidoyer ?
- Disposons-nous des bons messagers ?
- Les destinataires cibles sont-ils sensibles à notre message ?
- Le message doit-il être modifié ou peaufiné ?
- Nos tactiques de plaidoyer s'avèrent-elles efficaces ?
- Les ressources financières et humaines sont-elles adéquates ?
- Les opportunités de formation de coalition ont-elles été exploitées ?
- Les coalitions fonctionnent-elles efficacement ?



En Russie, les associations professionnelles régionales ont étendu le concept de Programme National pour les Affaires en mettant en œuvre des programmes régionaux pour les affaires couronnés de succès. La couverture médiatique a aidé à sensibiliser le public au sujet des réformes défendues par ces associations.

En fonction des réponses fournies à ces questions, le Comité de plaidoyer devra procéder aux changements qui s'imposent. Avant de mettre en œuvre toute modification suggérée, il conviendra de tenir compte de la manière dont le changement pourrait affecter d'autres composantes de la stratégie de plaidoyer. Tout résultat positif de l'évaluation devra être relayé aux membres de l'association et de la coalition par courrier électronique, fax et/ou lettres d'information pour montrer que les efforts de plaidoyer s'avèrent payants.

Enfin, il est important de consacrer du temps à la reconnaissance des efforts des membres de l'association. Après évaluation de l'état d'avancement des points à l'ordre du jour du plaidoyer, la direction de l'association devra s'atteler à vanter les succès plutôt qu'à ressasser les échecs, et devra souligner le rôle actif et la contribution précieuse de chaque membre. Même si les résultats n'étaient pas totalement satisfaisants, cette reconnaissance de l'effort commun est nécessaire pour maintenir l'enthousiasme pour le travail futur, pour encourager une plus grande participation des membres et pour attirer des nouveaux partisans. Cette approche profite également à l'image et à la crédibilité de l'organisation, en rassurant les membres de sa détermination à mener des campagnes de plaidoyer futures.

Annexe A

Enquête sur les thèmes prioritaires menée par la Chambre de Commerce des États-Unis

Les pages suivantes sont un exemple d'une enquête sur les thèmes prioritaires pouvant aider une association à planifier son programme de plaidoyer (voir Section 4).



Élaboration du Programme National pour les Affaires 2003-2004

ENQUÊTE SUR LES THÈMES PRIORITAIRES MENÉE PAR LA CHAMBRE DE COMMERCE AMÉRICAINE

I. PRIORITÉS POLITIQUES

Veillez indiquer le niveau de priorité qui selon vous devrait être attribué par la Chambre de Commerce Américaine aux thèmes politiques suivants :

Politique fiscale/économique

	Extrêmement élevé	Très élevé	Élevé	Quelque peu élevé	Faible	Sans opinion
1. Supprimer définitivement les droits de succession et l'impôt sur les donations	<input type="radio"/>					
2. Augmenter les allocations pour frais professionnels des petites entreprises	<input type="radio"/>					
3. Réformer les règles fiscales des "S-corporation" (sociétés anonymes fiscalement assimilables à une société de personnes)	<input type="radio"/>					
4. Supprimer/réduire l'impôt minimum de remplacement pour les sociétés et les personnes physiques	<input type="radio"/>					
5. Supprimer/réduire l'impôt sur les gains en capital pour les sociétés et les personnes physiques	<input type="radio"/>					
6. Simplifier/clarifier les règles de classification des travailleurs (employé par opposition aux travailleurs indépendants)	<input type="radio"/>					
7. Remplacer/réformer le système fiscal fédéral actuel	<input type="radio"/>					
8. Réformer le processus utilisé par le Joint Tax Committee (Comité Mixte sur la Fiscalité) pour évaluer les propositions fiscales	<input type="radio"/>					
9. Renforcer les programmes du gouvernement fédéral qui offrent un accès au capital aux petites entreprises	<input type="radio"/>					
10. Augmenter les opportunités de conclusion de marchés du gouvernement	<input type="radio"/>					

Réforme juridique

	Extrêmement élevé	Très élevé	Élevé	Quelque peu élevé	Faible	Sans opinion
11. Mettre un terme aux poursuites judiciaires du gouvernement contre des industries légales (par ex. le tabac et les fabriques d'armes)	<input type="radio"/>					
12. Mettre un terme aux dommages-intérêts punitifs excessifs	<input type="radio"/>					
13. Soutenir les efforts pour préserver la disponibilité d'un règlement alternatif des différends	<input type="radio"/>					
14. Veiller à ce que les mêmes règles s'appliquent à toutes les parties au litige, y compris le gouvernement	<input type="radio"/>					
15. Préserver le principe d'« inviolabilité du contrat » afin que les accords soient totalement exécutoires	<input type="radio"/>					
16. Réformer les lois relatives à la responsabilité délictuelle pour les produits et services afin que les parties soient uniquement responsables des dommages qu'elles ont réellement causés	<input type="radio"/>					
17. Réformer les lois sur l'action collective afin de limiter le nombre et la portée des poursuites engagées par les avocats des plaignants	<input type="radio"/>					
18. Réformer le système actuel relatif à la responsabilité de l'entreprise pour l'exposition à l'amiante	<input type="radio"/>					
19. Soutenir les efforts visant à réformer le règlement des litiges concernant des valeurs mobilières pour limiter le nombre et la portée des poursuites engagées	<input type="radio"/>					
20. Soutenir les réformes limitant les honoraires d'avocat	<input type="radio"/>					

Usage
administratif
Reçu n°

--	--	--	--

5442113123

Réforme réglementaire et politique environnementale

	Extrêmement élevé	Très élevé	Élevé	Quelque peu élevé	Faible	Sans opinion
21. Veillez à ce que les agences réglementaires utilisent des informations fiables pour appuyer les nouveaux règlements	<input type="radio"/>					
22. Veiller à ce que les informations disséminées par les agences soient précises et objectives	<input type="radio"/>					
23. Veiller à ce que les agences fédérales révisent régulièrement les règlements existants pour déterminer s'ils doivent être abrogés ou modifiés	<input type="radio"/>					
24. Veiller à ce que les agences réglementaires s'intéressent à un dommage particulier causé aux petites entreprises par les règlements	<input type="radio"/>					
25. Veiller à ce que les règlements environnementaux soient rentables	<input type="radio"/>					
26. Veiller à ce que les règlements environnementaux soient davantage orientés vers le marché	<input type="radio"/>					
27. Réformer la loi sur les espèces menacées d'extinction en équilibrant tous les intérêts au moment de gérer les territoires sur lesquels ces espèces menacées vivent	<input type="radio"/>					
28. S'opposer à l'étiquetage des aliments contenant des ingrédients génétiquement modifiés	<input type="radio"/>					

Politique internationale

	Extrêmement élevé	Très élevé	Élevé	Quelque peu élevé	Faible	Sans opinion
29. Ouvrir les marchés étrangers multilatéralement au travers de l'Organisation Mondiale du Commerce et bilatéralement avec les pays non-OMC	<input type="radio"/>					
30. Rendre les programmes de la Banque Mondiale et du Fonds Monétaire International davantage orientés vers le marché	<input type="radio"/>					
31. Empêcher l'accès sur le marché américain d'exportations étrangères subventionnées	<input type="radio"/>					
32. Augmenter l'accès américain aux marchés étrangers en luttant contre les exportations subventionnées des gouvernements étrangers, les investissements et les programmes d'aide,	<input type="radio"/>					
33. Éliminer les sanctions économiques contre les autres pays uniquement imposées par les États-Unis et pas par nos amis et alliés	<input type="radio"/>					
34. Éliminer la double imposition des Américains travaillant à l'étranger	<input type="radio"/>					
35. Améliorer les capacités de négociation commerciale des États-Unis en votant un pouvoir de négociation commerciale « accélérée » pour les présidents américains	<input type="radio"/>					
36. Améliorer la protection mondiale des droits de la propriété intellectuelle	<input type="radio"/>					
37. Accélérer la négociation d'une zone de libre-échange des Amériques	<input type="radio"/>					
38. Éliminer les barrières tarifaires et non tarifaires étrangères qui se posent aux exportations américaines	<input type="radio"/>					
39. Empêcher toute tentative de politiser les processus de normalisation internationale qui sont censés être basés sur la science (par ex. le principe de précaution et le Codex Alimentarius)	<input type="radio"/>					

Reçu n°

--	--	--	--	--

5064113123

Infrastructure des transports

	Extrêmement élevé	Très élevé	Élevé	Quelque peu élevé	Faible	Sans opinion
40. Soutenir des sources de financement alternatives pour les programmes de transport (par ex. les partenariats public/privé, les financements innovants)	<input type="radio"/>					
41. Accélérer la livraison des projets en matière de transports	<input type="radio"/>					
42. Soutenir les efforts pour augmenter la capacité des aéroports	<input type="radio"/>					
43. Soutenir les efforts pour améliorer notre réseau de transport national intermodal	<input type="radio"/>					

II. OPINIONS DES MEMBRES

Après chaque question, remplissez le cercle qui reflète au mieux votre point de vue. Les réponses doivent refléter votre opinion, quelle que soit l'importance que vous accordez à cette question.

Avantages sociaux

	Définitive-ment non	Générale-ment oui	Générale-ment non	Définitive-ment non	Sans opinion
1. Faut-il s'opposer à l'usage des fonds de l'assurance chômage pour payer les travailleurs en congé parental ?	<input type="radio"/>				
2. Faut-il s'opposer à une augmentation du salaire minimum fédéral ?	<input type="radio"/>				
3. Le droit du travail fédéral devrait-il autoriser les employeurs à proposer aux employés le paiement des heures supplémentaires ?	<input type="radio"/>				
4. La loi sur le congé maladie et le congé parental doit-elle être amendée pour aborder les problèmes techniques liés à la conformité ?	<input type="radio"/>				
5. Le pouvoir des syndicats de prélever des cotisations obligatoires auprès des travailleurs à des fins politiques devrait-il être limité ?	<input type="radio"/>				
6. Dans le respect de la sécurité nationale, les lois sur l'immigration devraient-elles changées pour pouvoir combler les déficits de main-d'œuvre ?	<input type="radio"/>				
7. La complexité des lois sur les pensions dissuade-t-elle les employeurs de fournir des plans de retraite à leurs employés ?	<input type="radio"/>				
8. Des alternatives à l'assurance maladie basée sur l'employeur devraient-elles être développées afin que les travailleurs puissent contrôler leurs propres plans de santé individuels auxquels les employeurs peuvent choisir de contribuer ?	<input type="radio"/>				
9. Faut-il s'opposer à l'expansion de l'obligation des plans de santé ?	<input type="radio"/>				

Autres règlements du gouvernement fédéral

10. Les entreprises doivent-elles continuer à avoir accès aux terres fédérales pour l'exploitation du bois, l'exploitation minière, les pâturages et la production de pétrole et de gaz naturel ?	<input type="radio"/>				
11. Le gouvernement fédéral devrait-il continuer à fournir une aide aux agriculteurs ?	<input type="radio"/>				
12. Le Congrès devrait-il exercer une surveillance plus importante sur les propositions de règlement et les règlements actuels des agences réglementaires ?	<input type="radio"/>				
13. Le système de la sécurité sociale devrait-il être réformé pour le 21 ^{ème} siècle ?	<input type="radio"/>				
14. Le gouvernement fédéral devrait-il établir des restrictions ou règlements applicables à l'Internet ?	<input type="radio"/>				
15. Les détaillants qui collectent des informations marketing hors ligne devraient-ils être soumis aux mêmes règles que les détaillants collectant des informations en ligne ?	<input type="radio"/>				
16. Les fonctions relatives à sécurité alimentaire exercées par le gouvernement devraient-elles être consolidées en une seule et unique agence fédérale ?	<input type="radio"/>				
17. Chaque personne devrait-elle endosser la responsabilité de ses choix alimentaires et nutritionnels et faut-il s'opposer à une réglementation gouvernementale supplémentaire ?	<input type="radio"/>				

Reçu n°

--	--	--	--

3532113121

III. INFORMATIONS SUR VOTRE ENTREPRISE

1. Industrie ou secteur d'activité (veuillez n'en choisir qu'un seul)

- | | | | |
|---------------------------------------|--|--|---|
| <input type="radio"/> Communication | <input type="radio"/> Finance/Assurance/Immobilier | <input type="radio"/> Internet/e-commerce | <input type="radio"/> Services |
| <input type="radio"/> Construction | <input type="radio"/> Alimentation/agroalimentaire | <input type="radio"/> Fabrication | <input type="radio"/> Association commerciale |
| <input type="radio"/> Distribution | <input type="radio"/> Soins de santé | <input type="radio"/> Exploitation minière | <input type="radio"/> Transports |
| <input type="radio"/> Électricité/gaz | <input type="radio"/> Information/technologie | <input type="radio"/> Vente au détail | <input type="radio"/> Autres |

2. Nombre d'employés : Moins de 10 010 à 49 50 à 99 100 à 249 250 à 499 500 à 4 999 5 000 et plus

3. Combien de vos employés sont dans la Garde Nationale ? ,

4. Pourcentage d'employés syndiqués : Aucun 1% à 25% 26% à 50% 51% à 75% 76% à 100%

5. Votre entreprise est-elle impliquée dans le commerce international ? Oui Non

5a. Si oui, indiquer quel(s) type(s) :

- Import Export Opérations à l'étranger Joint venture internationale Représente une entreprise étrangère

6. Votre entreprise est-elle impliquée dans des marchés publics ? Oui Non



NO POSTAGE
NECESSARY
IF MAILED
IN THE
UNITED STATES

BUSINESS REPLY MAIL

FIRST CLASS MAIL PERMIT NO 10004 WASHINGTON DC

POSTAGE WILL BE PAID BY ADDRESSEE

U.S. Chamber of Commerce
Business Information and Development
1615 H Street, NW
Washington, DC 20077-2565



Prénom

Nom

Entreprise

Email

Numéro d'affilié à la Chambre de Commerce Américaine

Fax

Note : Votre numéro d'affilié est imprimé au-dessus de notre nom sur l'étiquette postale uschamber.com.

Merci de soutenir la Chambre de Commerce

Veuillez renvoyer le questionnaire rempli pour le 22 septembre 2002 au plus tard

Pour le renvoyer par courrier, pliez-le en trois et fermez avec un morceau
de papier collant Renvoyez par la poste américaine – Port payé

Reçu n°

3641113122

Annexe B

La formation de coalitions promeut la réforme

Roumanie

Les changements globaux de 1989 ayant favorisé le développement du secteur privé en Roumanie, les nouveaux dirigeants d'entreprise féminins ont estimé que leurs besoins n'étaient pas totalement représentés dans les associations professionnelles existantes. Ces femmes ont créé plusieurs associations professionnelles locales. Toutefois, la plupart de ces associations étaient exclusivement axées sur les questions sociales et de genre, et fonctionnaient uniquement grâce au dévouement d'une poignée de volontaires.

En 2000, le Projet de développement des associations professionnelles roumaines voyait le jour, grâce à une initiative du CIPE, et reconnaissait que les associations professionnelles de femmes pouvaient endosser un rôle plus important et davantage orienté sur le plaidoyer. Le CIPE offrit à ces femmes une assistance technique en matière de développement organisationnel au travers de conférences et de séminaires et encouragea la reconnaissance publique au travers du CD « Women of Success », une collection multimédia des « success stories » qui ont attiré l'attention de la communauté des affaires, des responsables de l'élaboration des politiques et des médias. Enfin, neuf associations professionnelles de femmes se sont rassemblées en janvier 2004 pour créer une coalition plus vaste et plus unifiée, et avec le soutien du CIPE Roumanie, la Coalition des Associations Professionnelles de Femmes (CAFA) fut officiellement inaugurée.

La CAFA n'a cessé de s'agrandir d'année en année et a été l'instigatrice d'ateliers sur la planification stratégique, le plaidoyer, la perception publique et l'engagement des membres. La CAFA organise chaque année sa traditionnelle « Women in Business Conference » et a formé plus de 150 entrepreneurs, managers et volontaires de l'association. En 2004, l'aide de la CAFA a été sollicitée par le gouvernement roumain dans le cadre de l'amendement du code de conduite destiné à limiter les abus commis par les fonctionnaires publics durant les inspections des entreprises privées. Cette participation importante au processus d'élaboration des politiques a été la première d'une longue série. Le Ministère des Finances a demandé à la CAFA de contribuer à la rédaction de la loi relative à l'impôt sur le revenu, le Ministère du Travail et de la Protection Sociale l'a invitée à coopérer de manière permanente avec la Division pour l'Égalité des Chances, et l'Agence Nationale pour les Petites et Moyennes Entreprises et Coopératives a inclus la CAFA dans un programme

de partenariat pour l'entrepreneuriat des femmes et les initiatives législatives des PME. La CAFA fournit également un feedback sur le Code fiscal et d'autres lois affectant la communauté des affaires à la Commission Économique du Sénat, se réunit régulièrement avec des membres du Parlement et a même eu l'occasion de présenter son point de vue au président de la Roumanie.

La CAFA est devenue une organisation autonome et depuis janvier 2006, elle ne dépend plus d'aucun soutien externe : elle est en effet totalement financée par ses membres. En outre, plusieurs membres de la CAFA se sont dits intéressés par une future Coalition des Balkans et par une transition vers des activités de plaidoyer et de mise en réseau sur une échelle régionale plus vaste.

Irak

La formation de coalitions du secteur privé peut être particulièrement périlleuse dans un pays volatile et ethniquement divisé tel que l'Irak. Toutefois, la communauté des affaires irakienne est déterminée à jouer un rôle positif dans le développement démocratique et économique du pays. La politique économique est apparue comme l'un des rares domaines où un consensus constructif a pu être recueilli entre des parties qui sont généralement à l'opposé les unes des autres sur l'échiquier politique.

Jusqu'il y a peu, les associations professionnelles en Irak disposaient d'une infrastructure institutionnelle assez pauvre et elles étaient individuellement trop faibles pour plaider en faveur des politiques économiques cohérentes au nom du secteur privé. Pour remédier à cette situation, en 2006, le CIPE a aidé à former le « Iraqi Business Council » (IBC) ou Conseil Commercial Irakien, regroupant 20 associations professionnelles parmi les plus grandes et les mieux implantées du pays, des Chambres de Commerce et des groupes de réflexion économique en Irak (la majorité ayant été formés et ayant reçu un soutien du CIPE au cours des deux dernières années). L'« Iraqi Business Council » est le point culminant du travail acharné du CIPE avec les organisations du secteur privé en Irak, rassemblant divers groupes de différents secteurs économiques, régions et origines culturelles pour devenir une seule et même voix puissante dans le processus d'élaboration des politiques économiques.

Grâce à l'IBC, le gouvernement irakien et la communauté des affaires internationale ont gagné un interlocuteur faisant autorité avec qui débattre des questions de réforme économique. IBC organise des programmes de formation, publie des documents de politique sur des défis économiques importants et travaille sur un Programme National pour les Affaires. Il est également régulièrement invité à participer à la recherche sur et à l'examen de la législation relative à des questions économiques et commerciales.

À l'échelle régionale, le CIPE a contribué à la création d'une organisation parapluie similaire, le Kurdistan Business Council ou Conseil Commercial du Kurdistan. Le Conseil représente plus de 20 organisations du secteur privé kurdes et travaille sur le Programme Régional pour les Affaires avec les recommandations du secteur privé en matière de réforme économique dans 12 secteurs d'activité clés, notamment l'agriculture, le secteur bancaire et les soins de santé. Avec l'amélioration de la situation sécuritaire et l'émergence de nouvelles opportunités en Irak, le CIPE envisage de travailler dans d'autres régions du pays pour développer des conseils et des programmes pour les affaires similaires.

Annexe C

Programmes Nationaux pour les Affaires fructueux

Égypte

La « Egyptian Junior Business Association » (EJB, Association Égyptienne des Jeunes Entrepreneurs) a été établie en 1999 et formellement enregistrée en 2001, et a pour objectif de devenir l'association de premier choix parmi les jeunes entrepreneurs égyptiens. Sa mission consiste à maintenir le dialogue avec les responsables de l'élaboration des politiques et autres intervenants oeuvrant pour le développement global de l'Égypte et de sa communauté des affaires. Si au départ le rôle du CIPE se limitait à aider l'EJB à fournir des services à ses membres et à renforcer sa capacité organisationnelle, l'accent de cette coopération finit par évoluer vers la mise en place d'un effort de plaidoyer plus conséquent : l'élaboration d'un Programme National pour les Affaires.

L'élaboration du Programme National pour les Affaires fut un processus graduel. Tout d'abord, un Comité de rédaction fut formé pour planifier les événements de sensibilisation et les publications. Ensuite, des tables rondes et des réunions avec les comités du secteur industriel et d'autres intervenants furent organisées pour s'enquérir des différents points de vue de la communauté des affaires et forger un consensus sur les réformes à défendre. Enfin, le Programme fut officiellement lancé en décembre 2004 lors d'une conférence rassemblant plus de 400 invités, notamment des membres de l'EJB, cinq ministres, des autorités réglementaires, des institutions de recherche, des universités, des associations, des parlementaires, des hommes d'affaires et les médias.

Le Programme National pour les Affaires de l'EJB fut réédité en 2005 et 2006 (une autre mise à jour étant en cours), le gouvernement étant toujours avide de suggestions et d'idées de la communauté des affaires sur la manière de façonner les politiques économiques du pays. Tout au long du processus, le bureau du CIPE au Caire a partagé ses connaissances en matière d'élaboration de programmes nationaux pour les affaires et aidé l'EJB à les défendre auprès des responsables de l'élaboration des politiques. En fait, ce projet est devenu la pierre angulaire de l'engagement du gouvernement égyptien dans un dialogue contribuant à l'amélioration de l'environnement économique du pays. À ce jour, le projet a attiré l'attention du gouvernement sur des questions cruciales telles que la décentralisation des agences gouvernementales, la création de « guichets uniques » pour les investisseurs, la réforme des lois relatives à la concurrence et à la protection des consommateurs et l'introduction de réformes en matière de droits de douane et de fiscalité.

Monténégro

L'économie du Monténégro s'est effondrée après la dissolution de la Yougoslavie et la fin du régime socialiste en 1991. Les liens économiques existants furent rompus et l'activité entrepreneuriale fut découragée par le dédale des réglementations complexes, l'accès limité au crédit et des taxes et droits de douane élevés. Le Centre pour l'Entrepreneuriat et le Développement Économique (CEED), un institut indépendant dédié au soutien de la réforme économique, a compris que sans une organisation nationale représentant les intérêts des petites et moyennes entreprises dans la sphère publique, l'économie du Monténégro resterait dans le marasme total. C'est pourquoi, avec l'assistance technique du CIPE, le CEED aidé à fonder la Montenegro Business Alliance (MBA, Alliance Commerciale du Monténégro) en 2001.

Le CIPE a encouragé cette alliance un peu floue à devenir une association de plaidoyer bien établie. Le premier point à l'ordre du jour fut de rédiger un Programme National pour les Affaires abordant les principaux problèmes rencontrés par les entrepreneurs nationaux, sur la base des contributions des diverses entreprises concernées et après que le CIPE ait proposé de rallier un consensus du secteur privé en matière de changement des politiques publiques au travers d'un plaidoyer à l'échelle locale. Le principal objectif du programme était d'encourager une plus grande participation du secteur privé dans la formulation des politiques publiques afin de promouvoir un environnement juridique favorable à la croissance économique. Les résultats ont été classés et distribués aux entreprises et aux législateurs, et le processus fut répété au cours des années suivantes. La MBA devint très vite une organisation incontournable dès que les législateurs souhaitaient obtenir des conseils du secteur privé sur la législation future.

Même avant la formation de la MBA, le CEED avait conseillé l'assemblée législative du Monténégro sur la loi sur les titres (2000) et la loi relative à l'impôt sur les bénéfices des entreprises (2001), allégeant le fardeau fiscal pesant sur les entreprises en pleine croissance. Toutefois, avec la création de la MBA et la publication annuelle du Programme National pour les Affaires, le processus est devenu plus rationalisé et autrement efficace. Le Programme National pour les Affaires, un concept parrainé à l'origine par le CIPE, a joué un rôle charnière dans les réalisations ultérieures, puisque le gouvernement du Monténégro a incorporé des sections entières du programme dans son package de réforme économique et dans les lois pertinentes.

À ce jour, huit textes de loi ont été promulgués grâce au soutien de la MBA et du Centre pour l'Entrepreneuriat et le Développement Économique, définissant le nouvel environnement économique et abordant bon nombre des besoins les plus pressants des entrepreneurs. Les taux d'imposition élevés furent réduits, la création de nouvelles entreprises fut encouragée grâce à la simplification des formalités de création et d'enregistrement, le secteur informel fut restreint, les normes comptables raffermissées, la connaissance de la loi par les hommes d'affaires s'en trouva améliorée et de nouvelles opportunités commerciales furent créées.

Russie

Le CIPE a également aidé les organisations partenaires locales dans la mise en œuvre fructueuse du Programme National pour les Affaires au niveau régional. La Russie regorge d'exemples. Au lendemain de la dissolution de l'Union soviétique, une brèche s'est creusée entre les politiques gouvernementales fédérales et régionales. Dans plusieurs cas, la législation régionale contredisait les lois fédérales et des mécanismes d'exécution faisaient défaut, minant la santé du contexte économique local. Les petites et moyennes entreprises (PME) étaient particulièrement affectées puisqu'elles luttaient contre des statuts restrictifs, des codes fiscaux complexes, une mauvaise protection des droits de la propriété, un manque de transparence et la corruption.

Pour remédier au problème, le CIPE a travaillé avec des organisations telles que la Chambre de Commerce et de l'Industrie de Russie et l'Union des Associations Commerciales de Russie pour aider les coalitions d'entreprises locales à promouvoir un meilleur environnement pour les petites entreprises dans leurs régions respectives. L'approche utilisée, à savoir le Programme Régional pour les Affaires, vise à former et équiper la communauté des affaires locale à participer activement au processus d'élaboration des politiques publiques et à représenter leurs intérêts au niveau régional. Le CIPE a fourni une formation pratique en techniques de plaidoyer ainsi qu'un soutien technique pour toucher les coalitions professionnelles dans d'autres régions de la Russie.

Huit régions de la Russie furent choisies pour le programme de 2002. La clé du succès de leurs efforts de plaidoyer fut un Programme Régional pour les Affaires, fournissant à chaque gouvernement régional un ensemble de propositions de réforme que la communauté des affaires locale avait jugé nécessaire pour la poursuite du développement économique. Les Programmes Régionaux pour les Affaires étaient spécifiquement axés sur la croissance des PME, un domaine de l'économie dans lequel de nombreux gouvernements régionaux avaient peu d'expérience.

Les résultats du Programme Régional pour les Affaires ont dépassé les espérances, puisque la participation des coalitions régionales a augmenté de 45 pour cent au cours de la première année du programme. Ajoutons également un certain nombre de « success stories » individuelles. Par exemple, armée du savoir-faire fourni par le CIPE, une coalition de la région de Perm a contacté le président de l'Assemblée Législative Régionale qui a accepté d'incorporer plusieurs des recommandations de la coalition dans la loi. Une coalition professionnelle de la région de Primorsk a obtenu un résultat similaire auprès du gouverneur de la région, qui a mis en place une série de tables rondes qui se sont avérées décisives dans le lancement d'un dialogue public-privé sur les réformes des lois locales relatives à l'entrepreneuriat à petite échelle.

Le succès du programme régional pour les affaires a été mis en exergue deux ans après, lorsqu'il fut étendu à quatre régions supplémentaires de Russie. Son impact a également été reconnu à l'échelon national lorsque le président Vladimir Putin a signé la loi simplifiant considérablement le code fiscal applicable aux PME, réduisant les exigences coûteuses pour la création d'entreprise et étendant la protection des droits de la propriété aux petites entreprises.

Annexe **D**

Programmes législatifs consultatifs efficaces

République dominicaine

À l'instar de nombreux autres pays, les législateurs de la République dominicaine disposaient de peu de ressources pour analyser la nouvelle législation ; ils ne disposaient pas d'un personnel propre et ne pouvaient compter que sur un comité de recherche peu étoffé. En conséquence, les législateurs étaient à la merci de la bureaucratie gouvernementale en termes d'estimation de l'impact économique des lois proposées. Pour tenter de remédier à la rareté des informations à la disposition des législateurs pour la formulation des politiques économiques, un Centre pour l'Orientation Économique (COE) fut créé en 1985. Celui-ci entreprit par la suite un programme législatif consultatif avec le soutien du CIPE.

Dans des rapports opportuns et concis, le COE analysait les lois ayant des incidences économiques soumises à l'examen parlementaire, en résumant leurs effets sur les secteurs public et privé, le budget national et le système juridique, et en concluant par des recommandations spécifiques en termes de promulgation, abrogation, rejet ou amendement des projets de loi. Rien qu'entre 1986 et 1990, le COE a publié 62 analyses, chacune envoyée à plus de 450 législateurs, dirigeants du secteur privé et dirigeants syndicaux, universitaires et représentants des médias. Au travers de ces rapports, le COE a été en mesure de diffuser très largement les informations sur les conséquences économiques des lois et règlements spécifiques et d'aider les groupes de pression publics à responsabiliser les législateurs. Le programme consultatif du COE renforçait la gouvernance démocratique, puisqu'il offrait un moyen par lequel le secteur privé pouvait transmettre son point de vue sur la législation économique, affaiblissant ainsi le monopole de la branche exécutive sur le façonnage des politiques économiques. En outre, le COE ciblait la législation indispensable à l'ouverture de l'économie dominicaine, par exemple l'analyse de la législation relative à la zone de libre échange ou l'incorporation de la République dominicaine dans la Convention de Lomé.

L'immense effet produit par le programme du COE aussi bien au sein de la République dominicaine qu'en dehors de celle-ci en a fait une des contributions les plus fructueuses du CIPE. Cette initiative pionnière a servi de modèle à des activités similaires de par le monde : l'exemple du COE a inspiré des groupes de réflexion et des associations professionnelles en Amérique latine et dans les Caraïbes, en Europe centrale et de l'Est, au Ghana et au Sri Lanka pour le développement de leurs propres programmes législatifs consultatifs.

Argentine

Le Centre pour la Mise en Oeuvre des Politiques Publiques promouvant l'Équité et la Croissance (CIPPEC) a commencé à travailler avec le CIPE en 2002 en vue de formuler une stratégie de plaidoyer visant à réformer les institutions fiscales fédérales en Argentine. Compte tenu du passif du pays en matière de mauvaise gestion fiscale et de crises récurrentes, la nécessité de réformer ce système fiscal corrompu et inefficace se posait comme une évidence.

Par le passé, les tentatives de réforme se sont enlisées au Congrès, essentiellement en raison d'un déficit de personnel capable d'évaluer les implications des politiques fiscales proposées. En conséquence, un manque de compréhension sérieux a entaché l'objectivité des débats ainsi que la capacité du corps législatif, des médias et des citoyens à participer de façon constructive. Avec le soutien du CIPE, le CIPPEC a mis en place un groupe de législateurs, de dirigeants d'entreprise et d'experts universitaires pour améliorer le fonctionnement démocratique du Congrès et consolider le soutien pour la réforme du droit fiscal. Lancé en décembre 2004, il s'agissait du premier groupe législatif formé en Argentine en vue de rallier un soutien pour une initiative politique.

Environ 30 législateurs pro-réforme (sur un total de 329) issus de différents partis ont activement participé au groupe fiscal. Quarante-cinq législateurs et 60 conseillers supplémentaires ont participé à près de 100 réunions. Le CIPPEC s'est attelé à travailler en étroite collaboration avec la Commission de co-participation du Sénat (chargée de surveiller les propositions législatives sur le système fiscal fédéral) et à soutenir le groupe en fournissant des conseils techniques sous la forme de synthèses et de stratégies de communication complémentaires. Le CIPPEC a également organisé plusieurs ateliers pour encourager les responsables de l'élaboration des politiques, les entreprises, les journalistes et autres dirigeants de la société civile à discuter de la manière de façonner des réformes politiques spécifiques et de disséminer les idées.

Les législateurs disposent maintenant d'une source d'information crédible sur des questions économiques clés pour prendre des décisions plus éclairées. Les enquêtes menées par le CIPPEC auprès des législateurs indiquent que des changements concrets sont intervenus dans la législation en partie grâce aux efforts du groupe constitué. Plusieurs projets de loi soutenus par le CIPPEC ont été promulgués, notamment la loi sur la responsabilité fiscale limitant l'augmentation des dépenses et les niveaux de la dette et du déficit aussi bien à l'échelon national que provincial. Le groupe est actuellement la seule entité en Argentine capable d'organiser une coalition de législateurs pro-réforme (à travers tous les partis), de dirigeants de la société civile et d'universitaires.

Bangladesh

Plus de 80 pour cent de l'emploi industriel au Bangladesh est fourni par les PME, dont la croissance constitue le véritable moteur de l'économie. Toutefois, celles-ci font face à de nombreux obstacles qui grèvent la conduite des affaires, tels que la faible disponibilité des investissements, une corruption généralisée, des opportunités limitées d'expansion commerciale et un fardeau fiscal accablant. La Chambre de Commerce et de l'Industrie de Dhaka (DCCI) a toujours été le principal défenseur des intérêts des petites entreprises au Bangladesh, mais elle manquait d'une stratégie cohérente permettant de faire entendre les préoccupations des petites entreprises dans le processus national d'élaboration des politiques.

Depuis 1999, le CIPE aide la DCCI à créer et peaufiner un modèle de plaidoyer pour communiquer les besoins de la communauté des affaires locale avec plus de vigueur aux fonctionnaires gouvernementaux à tous les échelons. Outre l'assistance technique et l'apport de fonds, le CIPE a également contribué à amener le changement politique en publiant des documents de politique économique – une approche qui avait également été adoptée précédemment avec succès par un partenaire du CIPE aux Philippines. La campagne de plaidoyer qui a suivi était généralisée puisque les 4500 membres de la DCCI ont soutenu avec enthousiasme la nouvelle approche, faisant de l'organisation un allié et partenaire crédible aux yeux des législateurs désireux de transformer ces suggestions politiques en lois.

Les documents de politique économique relayaient les inquiétudes et priorités des entreprises membres de la DCCI eu égard à l'amélioration du climat des affaires général dans le pays et à la création d'opportunités de croissance supplémentaires pour les PME. Les documents couvraient toute une série de sujets tels que la corruption dans le secteur public, les problèmes d'injustice fiscale, les avantages de l'introduction d'un taux de change flottant et l'état déplorable de l'enseignement supérieur. Les documents ont été rédigés par des experts dans les domaines respectifs qui ont effectué eux-mêmes la recherche préliminaire et qui ont continué à mettre à jour leurs documents pour des présentations à de nombreux séminaires.

Bon nombre de ces documents de politique ont favorisé la promulgation de lois commerciales spécifiques et d'autres réformes améliorant le développement du secteur privé dans des domaines tels que la fiscalité, les exportations/importations et la politique de taux de change ainsi que la gouvernance d'entreprise. Par exemple, la Loi sur les marchés publics de 2005 a été promulguée en réponse aux nombreux abus rapportés par le document politique du DCCI sur la corruption. La loi a établi des directives claires et transparentes que les fonctionnaires gouvernementaux et les fournisseurs sont aujourd'hui obligés de suivre. Depuis 2006, la DCCI se pose en tant que la principale Chambre de Commerce du Bangladesh et elle est reconnue sur le plan national comme la gardienne de la communauté des affaires et un promoteur de la prise de décision démocratique. Les réformes qu'elle a aidées à insuffler contribuent aujourd'hui à libéraliser l'économie du pays, développer le capital humain, étayer l'infrastructure et à rendre le gouvernement plus réactif et responsable.

Annexe E

Surmonter les défis du plaidoyer en faveur des politiques publiques

Sénégal

Un obstacle courant à la mise en place d'efforts de plaidoyer en faveur des politiques publiques dans de nombreux pays en développement est la prédominance du secteur informel, qui est fréquemment exclu des formes existantes de représentation professionnelle. Un vaste secteur informel fragilise la démocratie, entrave les réformes nécessaires et exclut des millions de citoyens du système politique et économique d'un pays. Les sociétés opérant à l'extérieur de l'économie formelle sont souvent de petite taille, dépourvues de ressources et géographiquement dispersées, ce qui ne fait que compliquer davantage leur organisation et l'expression de leurs opinions.

Un exemple d'incorporation réussie des sociétés informelles dans le processus de plaidoyer en faveur des politiques publiques peut être cité au Sénégal. L'Union Nationale des Commerçants et Industriels du Sénégal (UNACOIS) est l'association professionnelle la plus importante du pays avec 100 000 membres – depuis les commerçants et petits négociants aux industriels de petite taille, dont 70 pour cent opèrent dans le secteur informel. Aidée du CIPE, l'UNACOIS forme ses membres aux problèmes fiscaux, économiques et réglementaires qui peuvent constituer un obstacle à l'entreprise et qui empêchent de nombreuses petites entreprises de pénétrer l'économie formelle. L'UNACOIS publie également des documents d'information sur des politiques et règlements douaniers, le code fiscal, le code régissant les petites entreprises et des informations de base sur le lancement et l'exploitation de petites entreprises formelles.

Outre la fourniture d'informations qui, sans elle, resteraient perdues dans les méandres de la bureaucratie ou qui ne seraient tout simplement pas disponibles au public, l'UNACOIS met en place une nouvelle stratégie de communication pour faire entendre aux fonctionnaires gouvernementaux les préoccupations de ses membres. Elle espère améliorer le flux d'information entre le secteur public et le secteur privé dans un premier temps, pour ensuite évoluer vers un environnement commercial plus hospitalier. Le CIPE continue à renforcer les capacités de l'association en permettant à l'UNACOIS d'améliorer son site web, d'élargir la distribution de sa lettre d'information, de publier des indicateurs économiques et d'institutionnaliser les opérations importantes de son organisation.

Kenya

Le Kenya offre un autre exemple de formation d'associations professionnelles du secteur informel. Connu sous le nom de jua kali, le secteur se heurte à de nombreux défis. Des lois et des règlements complexes, en décalage complet avec les réalités actuelles, ont tendance à inhiber la croissance des entreprises jua kali. Les gérants d'entreprise étant incapables d'apporter une preuve de leur titre de propriété sur leurs magasins et leurs terres, il est difficile d'avoir accès au crédit et les promoteurs empiètent régulièrement sur leur lieu de travail. À la mauvaise protection des droits de la propriété viennent s'ajouter des infrastructures déficientes, telles que des routes en piteux état et l'absence d'électricité ou d'eau courante dans les lieux de travail jua kali. La réponse du gouvernement a été mitigée, essentiellement par manque de dialogue entre le gouvernement et le secteur informel. La plupart des politiques ont été formulées sans consultation préalable des opérateurs professionnels jua kali et n'ont par conséquent pas abordé les besoins spécifiques de ce secteur.

Il existe plus de 600 associations jua kali au Kenya, et 300 autres attendent encore leur enregistrement. La plupart d'entre elles, cependant, n'ont pas la capacité de s'attaquer aux problèmes rencontrés par leurs membres. Nombre d'entre elles ne sont qu'un nom, n'organisent pas d'élections, tiennent de réunions irrégulières, ne conservent pas de listes mises à jour de leurs membres, et ne respectent pas un principe de transparence interne dans la distribution des ressources de l'association et des décisions collectives. Pour les aider à surmonter ces défis, le CIPE a organisé un atelier à Nairobi, auquel ont participé les associations les plus importantes du secteur informel. Elles ont appris à clarifier la direction générale de l'association et à impliquer leurs membres par le biais d'une planification stratégique.

Récemment, les associations individuelles du jua kali sont parvenues à attirer l'attention des autorités. Ainsi, l'association Mchanganyiko a convaincu le Conseil Municipal d'allouer environ un hectare de terres au secteur jua kali. En outre, de nombreuses associations communiquent et coopèrent entre elles aujourd'hui, tout particulièrement celles qui ont participé au programme de formation du CIPE. Mais surtout, de nombreuses associations jua kali ont joint leurs forces pour former la Coalition Nationale du Secteur Informel (NISCO). La coalition est une entité parapluie pour les associations locales du jua kali, leur permettant d'exprimer d'une seule et même voix les problèmes entravant le développement et la croissance. NISCO a obtenu la promesse du gouvernement de réserver 10 pour cent de ses marchés publics aux petites entreprises, qui auparavant n'avaient jamais eu l'opportunité de participer aux appels d'offre du gouvernement. Le gouvernement est également convenu de prendre des mesures conjointes avec NISCO pour améliorer la création d'emploi. NISCO l'a pris au mot en présentant une proposition de réforme réalisable à court terme.

Roumanie

Dans de nombreux pays, le premier obstacle au lancement d'un effort de plaidoyer fructueux est le peu de connaissances dont disposent la communauté des affaires et la société en matière de plaidoyer, qui s'explique par le manque de transparence des relations entreprises-gouvernement. En Roumanie, plus de 60 pour cent des associations professionnelles étaient peu (ou pas) engagées dans la scène politique publique avant 2001, et la plupart des 40 pour cent restantes étaient axées uniquement sur des questions spécifiques, dont certaines étaient des groupes d'intérêt spéciaux. Pour remédier à cette situation, le CIPE a rassemblé certains de ses partenaires roumains pour coopérer dans le cadre de la très fructueuse campagne de plaidoyer Open Doors. La campagne a été conçue pour créer des points d'entrée pour le secteur privé afin d'interagir avec le gouvernement de manière ouverte et transparente.

Cette initiative coordonnée comptait sur la participation de trois coalitions d'associations professionnelles représentant différents secteurs économiques. Les secteurs ont compilé leurs recommandations dans un document de politique unique et ont déployé une action commune. En 2002, les trois coalitions engagées dans la campagne Open Doors ont entamé une vaste campagne de plaidoyer à l'échelle locale à travers 10 villes, proposant des séminaires et des tables rondes pour rallier le soutien du public à leurs programmes pour les affaires. La campagne a cimenté le soutien de la communauté des affaires à la fois pour le concept général de plaidoyer et pour les questions spécifiques soulevées par les coalitions. Plus de 1 000 dirigeants d'entreprise ont reçu une formation sur les concepts et le développement des aptitudes en matière de plaidoyer. La campagne a également convaincu plusieurs fonctionnaires gouvernementaux que le soutien populaire pouvait être obtenu pour les réformes nécessaires au rajeunissement économique.

Dans la continuité de cette campagne, les coalitions professionnelles ont organisé des Journées du plaidoyer en 2002 et 2003 à Bucarest, au cours desquelles un total de 300 participants du monde des affaires ont eu l'occasion de rencontrer les fonctionnaires gouvernementaux et d'assister à des audiences publiques. Ces événements ont souligné le soutien local à la campagne Open Doors et l'importance de la participation publique aux décisions politiques, d'une législation transparente, de l'accès à l'information et de la responsabilisation du gouvernement.

Ces initiatives de plaidoyer des associations professionnelles en Roumanie ont mené à l'établissement de l'Académie pour le plaidoyer, une organisation spécifiquement créée pour former les professionnels du plaidoyer. Fondée grâce au soutien technique et financier du CIPE, l'Académie s'est basée sur les modèles de réussite d'autres pays mais a fait appel aux compétences locales pour élaborer un système de plaidoyer entièrement roumain. La ville de Timisoara a été choisie comme siège de la nouvelle Académie et lorsqu'elle accueillit sa première audience publique en juin 2003, l'audience attira près de 400 fonctionnaires gouvernementaux et dirigeants du secteur privé. L'audience avait pour thème une proposition de loi, rédigée par le Ministère de la Justice, régissant les professionnels du plaidoyer. Des initiatives ultérieures ont organisé des discussions sur le Code du Travail, sur l'externalisation informatique et sur la fiscalité applicable au tourisme. Les efforts de l'Académie pour le plaidoyer continuent de montrer que les secteurs public et privé peuvent tous deux profiter d'une mise en commun des idées dans le domaine de l'élaboration des politiques.

Colombie

Si les codes éthiques spécifiques à une organisation jouent un rôle important en tant que moteurs des réformes de transparence et de responsabilisation au sein des entreprises et du gouvernement, d'autres initiatives ont également apporté leur pierre à l'édifice dans la lutte contre la corruption. Par exemple, à la fin des années 1990, la Confédération Colombienne des Chambres de Commerce (Confecámaras) a reconnu que sur le papier, la Colombie avait un ensemble sophistiqué de normes et instruments pour détecter, contrôler et sanctionner les pratiques de corruption. Toutefois, dans la pratique, ces mécanismes n'étaient pas souvent appliqués, en partie par crainte de représailles des politiciens corrompus. Confecámaras a présenté des mesures pour assurer l'application d'initiatives anti-corruption du côté « offre » de l'équation de la corruption, à savoir le secteur privé.

Confecámaras travaille avec les entreprises locales pour établir des règles claires et des codes de conduite applicables aux procédures de passation de marchés publics et pour démontrer les bénéfices de la conformité aux règles. Grâce à la contribution des dirigeants d'entreprise, Confecámaras a développé des codes de conduite locaux, qui ont été signés par plus de 1000 hommes d'affaires rien que pour la première année. En outre, pour assurer la transparence dans les marchés publics, Confecámaras a proposé le développement de pactes d'intégrité. Au cours de la première année, 12 pactes d'intégrité ont été signés entre les entreprises locales et les gouvernements. En janvier 2005, 16 gouverneurs et 78 maires ont tenu leurs promesses électorales et signé des accords officiels en public, s'engageant à une relation transparente avec la communauté des affaires locale.

En coopération avec le CIPE, Confecámaras a également éduqué les intervenants publics et privés du pays en inculquant des principes de gouvernance d'entreprise. Avec la participation de responsables de l'élaboration des politiques, d'hommes d'affaires et d'universitaires, l'initiative rédige actuellement une Déclaration sur les principes de gouvernance d'entreprise à l'usage des entreprises colombiennes, visant à établir une série de pratiques commerciales éthiques universellement acceptées. À ce jour, les activités de plaidoyer de Confecámaras ont contribué à la réforme législative des droits des actionnaires et du traitement équitable, ainsi qu'à des questions relatives aux conflits d'intérêt, aux méthodes alternatives de règlement des différends et aux responsabilités du conseil d'administration.

**Centre International
pour l'Entreprise Privée
1155 Fifteenth Street NW
Suite 700
Washington, DC
20005
États-Unis**

téléphone

(202) 721-9200

fax

(202) 721-9250

www.cipe.org/francais

courriel

francais@cipe.org

25 *ans de renforcement de la démocratie à travers les réformes axées sur le marché*