



RÉFORMER LA POLITIQUE PUBLIQUE — ÉTAPE-PAR-ÉTAPE

# Une introduction au dialogue et au plaidoyer pour les associations des femmes d'affaires

SHETRADES DANS LA ZONE DE LIBRE-ÉCHANGE CONTINENTAL AFRICAIN | 2021 —



## À propos de cette étude

Toutes les entreprises souhaitent la mise en place des politiques publiques qui facilitent leurs activités plutôt que de les rendre plus difficiles. Les associations professionnelles nouent ainsi le dialogue avec les décideurs politiques pour rechercher des réformes par le dialogue et le plaidoyer. Le présent guide, préparé dans le contexte du projet de zone de libre-échange continentale africaine SheTrades (ZLECAf), décrit une approche en 5 étapes du plaidoyer et suggère des stratégies pour que les associations professionnelles de femmes puissent faire une différence.

## Remerciements

Le Centre du commerce international (ITC) exprime sa gratitude à ceux qui ont contribué à la production de cette publication.

Le rapport a été préparé par David Irwin (consultant de l'ITC), sous la direction de Judith Fessehaie et Jean-Sébastien Roure (tous deux de l'ITC). L'ITC remercie Vidya Nathaniel, Anahita Vasudevan et Gem Arbo (tous de l'ITC) pour leurs commentaires et leur soutien.

L'ITC remercie également Anders Aeroe, Vanessa Erogbogbo et Rajesh Aggarwal pour leur leadership et leurs conseils.

Le rapport a été préparé avec le soutien de la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit.

## Contenu

À propos du document	ii
Remerciements	iii
Acronymes	vi
Synthèse	vii
<b>INTRODUCTION</b>	<b>1</b>
<b>GOUVERNEMENTS ET RÉGLEMENTATION</b>	<b>3</b>
Politiques publiques	3
Environnement favorable	4
Réforme de la réglementation	5
<b>PLAIDOYER DU SECTEUR PRIVÉ</b>	<b>6</b>
Influence efficace	6
Dialogue public-privé	7
<b>L'APPROCHE EN CINQ ÉTAPES DE PLAIDOYER</b>	<b>8</b>
Étape 1 : Établissez et formulez les problèmes	8
Étape 2 : Démontrez les problèmes	10
Commandez la recherche	11
Choisissez les méthodes	11
Menez un réflexion sur l'analyse	12
Examinez la présentation	13
Étape 3 : Exprimez votre proposition de politique	13
Étape 4 : Nouez le dialogue avec les décideurs	14
Dialogue	14
Communications de plaidoyer	16
Techniques de plaidoyer	18
Étape 5 : Faites un suivi-évaluation	20
<b>ÉTHIQUE ET PLAIDOYER</b>	<b>21</b>

## Encadrés

Encadré 1	Étude de cas - Lobbying pour des normes relatives aux technologies de stockage hermétique	6
Encadré 2	Étude de cas - Réglementer les physiothérapeutes	11
Encadré 3	Étude de cas - Formuler un problème de deux manières	12
Encadré 4	Étude de cas - Réduire un prélèvement peut augmenter les recettes fiscales	14
Encadré 5	Étude de cas - Autoriser de nouvelles variétés de semences végétales	15
Encadré 6	Étude de cas - Paiement rapide pour les fournisseurs de chaînes de supermarchés au Kenya	16
Encadré 7	Étude de cas - Lobbying international	19
Encadré 8	Lectures et informations complémentaires	22

## Schémas

Schéma 1	Gouvernement et environnement favorable	3
Schéma 2	Environnement favorable	4
Schéma 3	Étapes du processus de planification	7
Schéma 4	Étapes du processus de plaidoyer	8
Schéma 5	Étapes des relations publiques	17

## Acronymes

Sauf mention contraire, les références au dollar (\$) renvoient au dollar américain, et les références à la tonne à la tonne métrique.

ACTIF	Fédération Africaine des Industries Coton & Textile
AGOA	African Growth & Opportunity Act (Loi sur la croissance et les opportunités en Afrique)
ATE	Association of Tanzania Employers (Association d'employeurs de Tanzanie)
BMOs	Business membership organisations (Organisations professionnelles)
COMESA	Marché commun de l'Afrique orientale et australe
EAC	Communauté de l'Afrique de l'Est
EAGC	East African Grain Council (Conseil des grains d'Afrique de l'Est)
ITC	Centre du commerce international
ONG	Organisations non gouvernementales
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
OMC	Organisation mondiale du commerce

## Synthèse

Le secteur privé est reconnu par de nombreux gouvernements et organisations comme la Banque mondiale en tant que moteur de la croissance. Cependant, les gouvernements imposent des coûts et des charges administratives inutiles aux entreprises, souvent involontairement, en créant et en mettant en œuvre des politiques par le biais de la législation et de la réglementation. En conséquence, le secteur privé, généralement, à travers les associations professionnelles représentatives, cherche à collaborer avec le gouvernement pour persuader les ministres à prendre des mesures, ou dans certains cas, à s'abstenir d'en prendre, afin d'améliorer l'environnement des affaires.

Cependant, pour convaincre les décideurs, il faut à la fois une approche systématique et une persévérance considérable. Le présent guide peut ne pas vous aider de manière directe, mais il vous permettra d'adopter une approche systématique, décomposant les exigences en cinq étapes simples.

**Étape 1 : Établissez et formulez le problème** - Mettez en place des mécanismes d'alerte précoce sur les problèmes. Les membres peuvent faire des observations, mais un dialogue régulier avec le gouvernement devrait vous alerter des propositions de réglementations ou de lois nouvelles ou réformées et le suivi des activités des autres peut permettre d'anticiper les problèmes.

**Étape 2 : Démontrez le problème** - Entreprenez ou commandez des recherches afin de pouvoir vraiment comprendre le problème et ses causes. Examinez l'ampleur et la profondeur de l'impact d'une loi ou d'un règlement existant ou évaluez l'impact probable d'une loi ou d'un règlement nouveau ou réformé. Vous avez besoin d'informations complètes mais objectives pour étayer votre cas, mais ne faites pas l'erreur de collecter des informations inutiles, alors réfléchissez clairement aux questions auxquelles vous souhaitez répondre à travers la recherche.

**Étape 3 : Exprimez votre position politique** - Exposez votre position politique de manière claire, succincte et convaincante. Expliquez comment la position actuelle est née. Décrivez l'impact éventuel des propositions du gouvernement. Recommandez votre plan d'action idéal. Il n'est pas nécessaire de tout écrire, mais vous constaterez que cela vous aidera à comprendre les arguments. Ne considérez pas la réforme des politiques comme un jeu à somme nulle : essayez plutôt de montrer comment toutes les parties en bénéficieront. Même la réduction d'une taxe peut entraîner une augmentation des recettes fiscales !

**Étape 4 : Nouez le dialogue avec les décideurs politiques** - Si possible, adoptez une approche d'initié, rencontrez directement les décideurs politiques et engagez-vous dans le dialogue et le lobbying pour les encourager à évoluer vers votre position puis à agir en votre nom. Réfléchissez bien à vos publics cibles, pourquoi ils devraient être des publics cibles, ce que vous voulez qu'ils fassent et comment vous allez les persuader. Préparez un plan. Il doit être flexible, car les gouvernements ne bougent pas facilement ou rapidement, mais il a également besoin de personnes et de budgets responsables.

**Étape 5 : Faites un suivi-évaluation** - Il est très facile pour les associations professionnelles qui pensent avoir réussi de s'arrêter à la fin de l'étape 4. Il est trop facile pour les gouvernements d'accepter une action et de ne pas la mettre en œuvre, alors menez un suivi attentionné jusqu'à atteindre vos objectifs. Une fois qu'une réforme est acceptée et mise en œuvre, si possible, faites le suivi-évaluation des résultats, car cela vous permettra d'avoir des données factuelles adéquates, soit pour remercier le gouvernement d'avoir fait quelque chose, soit pour soutenir votre cause pour la prochaine réforme. Il est également judicieux de passer quelques instants pour réfléchir à vos propres activités et à la question de savoir si quelque chose aurait pu être fait avec plus d'efficacité ou plus d'effectivité - ou si vous avez identifié des besoins de développement.

Bien que suivre les cinq étapes ne soit pas une recette complète pour réussir, adopter une approche logique, telle que décrite ici, évitera que vous ne négligiez les exigences et améliorera considérablement vos chances d'obtenir les réformes que vous recherchez. Rappelez-vous également que la réforme des politiques nécessite un engagement et de la détermination et que vous ne réussirez pas à chaque fois, même si l'expérience des associations professionnelles des pays en développement donne l'impression qu'elles peuvent très souvent réussir.



## INTRODUCTION

Les organisations professionnelles (BMO) s'engagent dans un dialogue public-privé et préconisent des réformes de la politique publique visant à améliorer l'environnement des affaires en général et spécifiquement pour leurs membres. Le but de ce manuel est de présenter les concepts de dialogue public-privé et de plaider du secteur privé pour la réforme des politiques. Le manuel :

- vous permettra de vous assurer que vous comprenez ce que l'on entend par environnement favorable ;
- vous expliquera l'importance et le but du dialogue et du plaidoyer ;
- vous présentera l'approche en cinq étapes du plaidoyer qui fournit un cadre simple et logique pour votre plaidoyer ;
- vous présentera une gamme de techniques de plaidoyer ; et
- vous suggérera des sujets pour un développement personnel ultérieur



## GOVERNEMENTS ET RÉGLEMENTATION

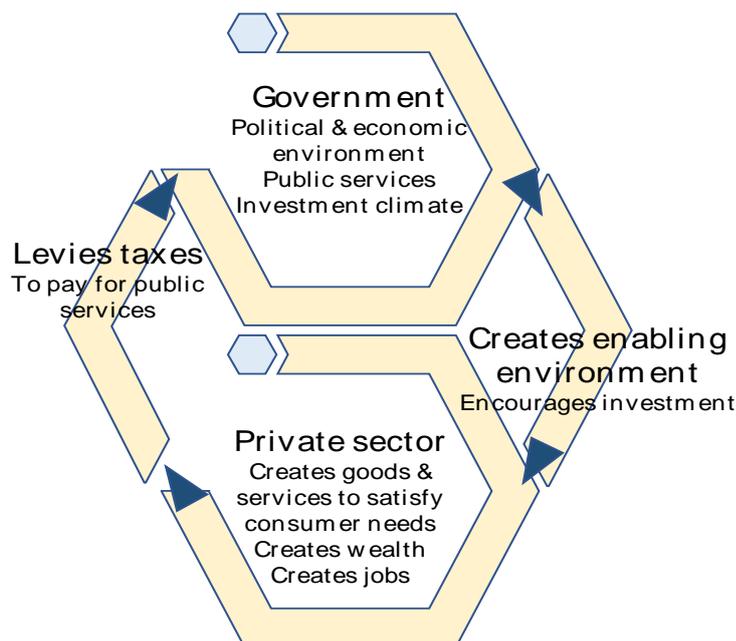
### Politique publique

---

La politique publique est une ligne de conduite adoptée et suivie par le gouvernement, <sup>1</sup> bien que la politique énonce également les principes sur lesquels les décisions sont prises par le gouvernement. Les gouvernements créent ainsi l'environnement politique et macro-économique dans lequel nous vivons et travaillons tous. Ils légifèrent et réglementent. En effet, les gouvernements veulent légiférer -de nombreux politiciens pensent que la raison spécifique pour laquelle ils ont été élus est de légiférer. Les gouvernements légifèrent, au moins en partie, car ils sont chargés de fournir ou d'assurer la fourniture d'une gamme de services publics et de collecter des fonds grâce à la fiscalité.

La réglementation est une forme d'intervention gouvernementale dans l'économie. Bien qu'il y ait des coûts associés à la réglementation, les avantages en découlent également, bien que ce soit généralement la société qui profite des avantages tandis que les entreprises en paient les coûts. Par exemple, l'établissement de normes de sûreté pour les centrales nucléaires peut entraîner des coûts pour les exploitants, mais vise à minimiser le risque de pollution radioactive de l'environnement. Les régulateurs doivent donc peser les avantages et les inconvénients de toute réponse viable à une situation qui mérite une intervention gouvernementale et recommander une réglementation lorsque c'est la meilleure option. Cela implique d'équilibrer les demandes des parties prenantes telles que la santé et la sécurité publiques, la protection de l'environnement et le développement durable, l'efficacité et la performance économiques, la cohésion nationale et les obligations internationales.

Schéma 1 - Gouvernement et environnement favorable



Cependant, les gouvernements reconnaissent généralement que le secteur privé est le moteur de la croissance, il crée de la richesse et des emplois et fournit des recettes fiscales pour payer le secteur public. En conséquence, les gouvernements sont soucieux de démontrer qu'ils sont réceptifs aux entreprises,

---

<sup>1</sup> Oxford English Dictionary

créent un environnement favorable aux entreprises et que, même si une réglementation peut être nécessaire de temps à autre, ils sont beaucoup plus favorables aux entreprises que les autres gouvernements.

Le problème pour les entreprises est que la réglementation impose des charges financières -par le temps nécessaire pour se conformer et pour démontrer la conformité, par le coût initial et par les coûts récurrents. Parfois, c'est le coût financier qui est l'objectif (par exemple, l'obligation de payer une taxe ou une sorte de prélèvement), imposé afin de stimuler un changement de comportement. Parfois, la réflexion est peu axée sur le fardeau administratif (par exemple, préparer les documents pour démontrer la conformité). Inévitablement, ces fardeaux sont ressentis de manière disproportionnée par les petites entreprises. Les grandes entreprises peuvent se permettre d'employer des personnes qui acquièrent ensuite une expertise, spécifiquement pour assurer la conformité ; dans la plus petite entreprise, c'est généralement l'entrepreneur qui doit faire le travail, en plus de tout ce qui est nécessaire pour générer des ventes et réaliser des bénéfices.

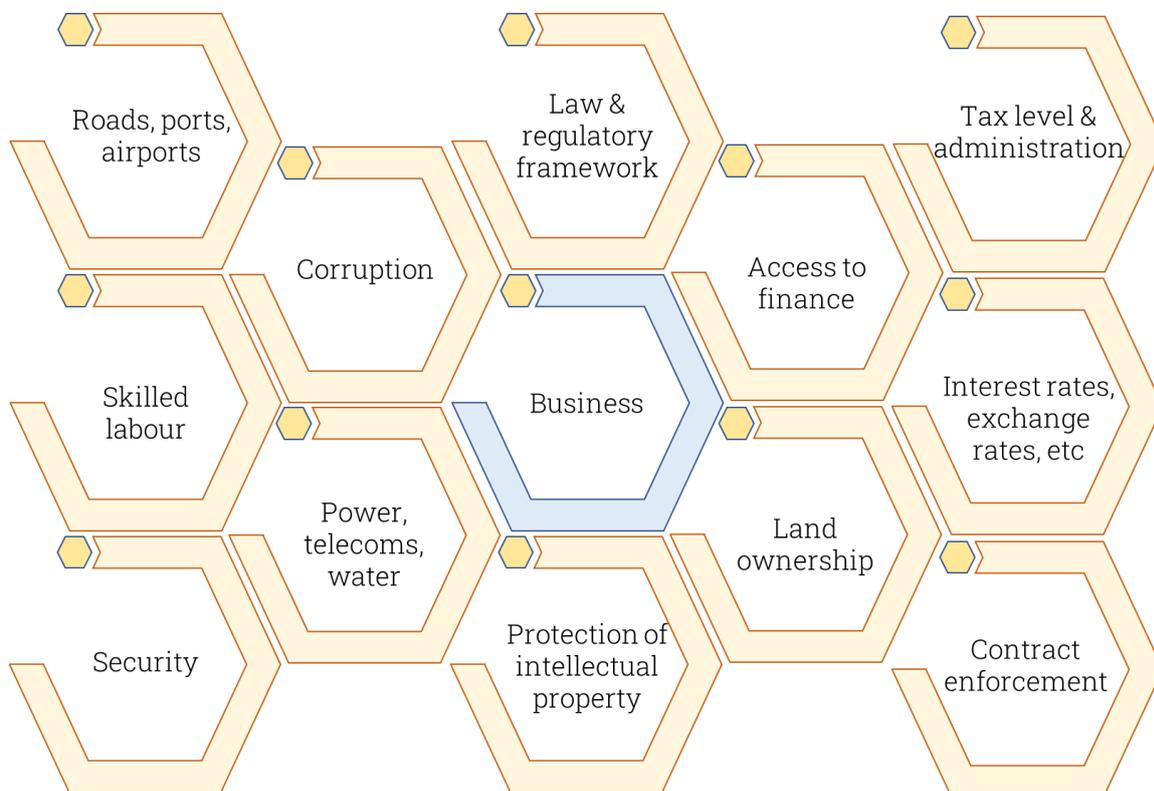
Cependant, si le gouvernement prend les mesures adéquates, les entreprises prospèrent, investissent, créent plus d'emplois, génèrent plus d'impôts et génèrent éventuellement des devises.

## Environnement favorable

Vous entendrez souvent des termes tels que « environnement favorable » ou « climat d'investissement ». Cela se réfère simplement à l'environnement dans lequel les entreprises opèrent et couvre un large éventail de facteurs qui ont un impact sur le « coût de faire des affaires » et rendent plus ou moins probable que les entreprises, tant nationales qu'étrangères, veuillent investir.

Certains d'entre eux prendront du temps à changer et même plus longtemps avant d'avoir un impact sur les affaires; d'autres peuvent être plus faciles à influencer à court terme. La réglementation est parmi les plus faciles à changer -et peut avoir un impact important sur la charge supportée par les entreprises.

Schéma 2 - Environnement favorable



## Réforme de la réglementation

---

La réglementation couvre « l'éventail complet des instruments juridiques et des décisions par lesquels les gouvernements établissent des conditions sensées régir le comportement des citoyens ou des entreprises ». <sup>2</sup> Dans ce manuel, « réglementation » est utilisé pour définir toutes les exigences légales, qu'elles soient adoptées par le Parlement ou par les autorités locales ou des règles supplémentaires préparées par des agences telles que l'administration fiscale.

Les entreprises sont particulièrement dirigées en respectant les exigences réglementaires qui leur sont imposées. Dans l'idéal, tant la charge financière que la charge administrative devraient être atténuées, mais se concentrer sur la charge administrative peut souvent fournir les plus gros dividendes. Les charges peuvent être atténuées de plusieurs manières :

- Réduire le nombre de nouvelles réglementations;
- Améliorer les réglementations existantes - pour réduire la charge administrative, réduire les facteurs occasionnant la corruption, etc. ;
- Fournir des conseils pour que les entreprises sachent exactement ce que l'on attend d'elles; et
- Promouvoir un changement de culture pour que les inspecteurs soient considérés comme des « facilitateurs » plutôt que des « flics » et pour qu'il y ait moins d'inspections.
- Le secteur privé vit les résultats de la réglementation ou, dans certains cas, les résultats du manque d'application de la réglementation, et est dans une position idéale pour plaider en faveur d'une réforme - à condition qu'il puisse rechercher clairement les problèmes et présenter des arguments convaincants.

---

<sup>2</sup> OCDE, « Améliorer la qualité des lois et règlements : Techniques économiques, juridiques et managériales », Paris, 1994

## PLAIDOYER DU SECTEUR PRIVÉ

### Influence efficace

Tout simplement, le plaidoyer est l'acte d'influencer, ou de chercher à influencer, la façon dont quelqu'un d'autre pense et agit concernant un problème. Le plaidoyer du secteur privé décrit les tentatives du secteur privé d'influencer la politique publique dans le but d'améliorer l'environnement des affaires. « Plaidoyer du secteur privé » est un terme général qui englobe le dialogue, le lobbying et d'autres activités destinées à rechercher une réforme des politiques..

#### Encadré 1 - Étude de cas - Lobbying pour des normes relatives aux technologies de stockage hermétique

Les pertes après récolte entravent la réalisation de la sécurité alimentaire et réduisent les revenus des agriculteurs. Au Kenya, jusqu'à 30 pour cent des céréales du pays sont perdues dans les six mois suivant la récolte. Alors qu'il existe de nombreuses façons de préserver les céréales, le Conseil des céréales de l'Afrique de l'Est (EAGC) a estimé que le stockage hermétique - un processus dans lequel l'oxygène est épuisé et remplacé par du dioxyde de carbone, contrôlant ainsi les ravageurs du stockage des céréales sans insecticide - serait la méthode la plus durable et efficace.

L'EAGC a estimé que l'absence de norme dans la Communauté de l'Afrique de l'Est (EAC) ou dans le Marché commun de l'Afrique orientale et australe (COMESA) constituerait un obstacle et a donc collaboré avec le Bureau des normes du Kenya pour élaborer des normes pour les technologies de stockage hermétique, afin de réduire l'utilisation de fumigants et de soutenir les aspirations de croissance verte du Kenya. En conséquence, le Kenya est le premier pays à adopter des normes de stockage hermétique, suscitant beaucoup d'intérêt dans toute la région.

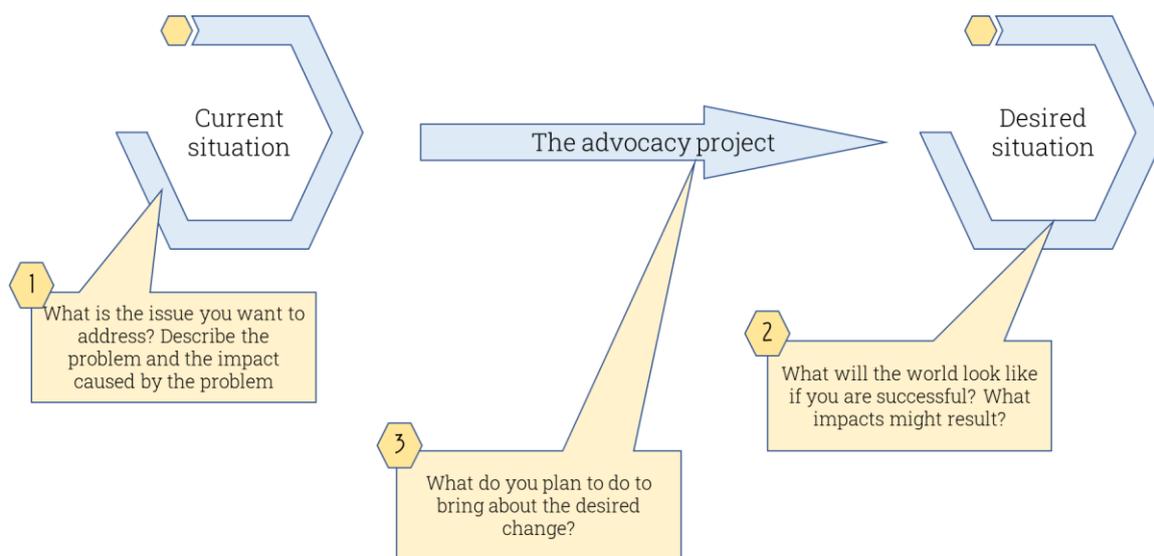


Dans la pratique, le plaidoyer présente plusieurs défis. La cause profonde du problème n'est pas toujours immédiatement évidente. En effet, les organisations professionnelles se focalisent souvent davantage sur les symptômes que sur la cause du problème et ne parviennent donc pas à s'attaquer au vrai problème. Il peut y avoir des pressions concurrentes, par exemple, de la part des consommateurs ou des écologistes. Il incombe au gouvernement d'équilibrer ces pressions tout en garantissant un environnement permettant aux entreprises privées de démarrer et de prospérer. Cela signifie que le secteur privé, lorsqu'il cherche à réformer la politique publique ou à réformer la manière dont les réglementations sont mises en œuvre ou,

occasionnellement, l'application de la législation existante, doit rassembler les données factuelles et présenter des arguments cohérents et convaincants.

Un plaidoyer efficace nécessite donc une vision claire des résultats escomptés, une compréhension approfondie du problème particulier abordé et la capacité de préparer des propositions de politiques fondées sur des données factuelles, ainsi que la possibilité de rencontrer et de persuader les décideurs et les exécutants de faire quelque chose différemment ou, parfois, ne pas le faire du tout. Cela nécessite un plan clair et logique. En plus des capacités à influencer et des capacités de communication, les défenseurs auront besoin de ténacité et de persévérance.

Schéma 3 -Étapes du processus de planification



## Dialogue public-privé

Vous ne devriez pas attendre qu'un problème surgisse. Il est de loin préférable que les associations professionnelles visent des contacts réguliers avec des personnes clés du secteur public et pas seulement lorsqu'elles préconisent le changement. Un dialogue efficace est une condition préalable à un plaidoyer efficace. Le dialogue fait appel à des contacts réguliers entre le privé et le public - parfois parce que le secteur privé veut influencer une politique ou une décision particulière, mais souvent simplement pour s'assurer que chaque partie comprend l'autre. Cette démarche est importante non seulement parce qu'elle peut permettre d'aboutir à un préavis lorsque le secteur public envisage la régulation, mais aussi parce qu'il existe des canaux de communication déjà établis qui peuvent être utilisés pour s'assurer que chaque partie peut comprendre rapidement la position de l'autre.

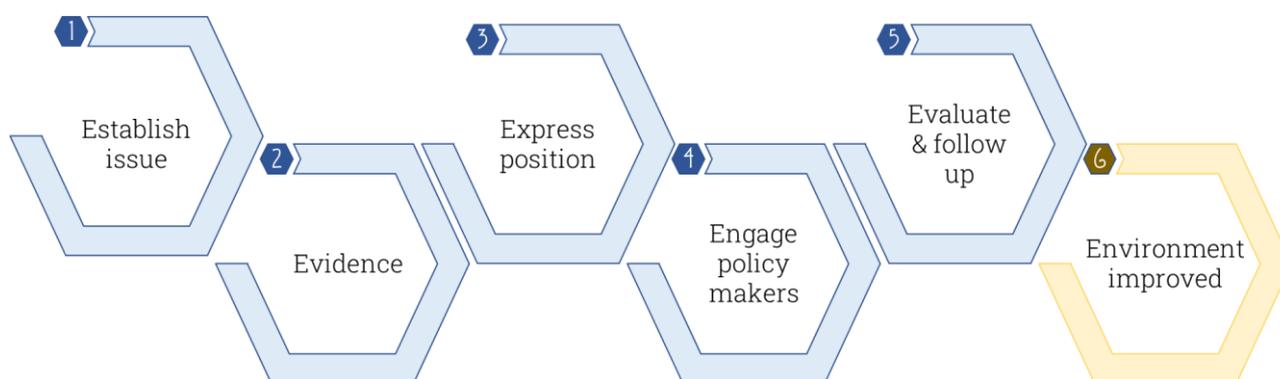
Un dialogue efficace renforce la compréhension mutuelle entre les secteurs privé et public pour résoudre des problèmes tels que la nature capricieuse de la fiscalité, les possibilités de corruption dans la plupart des exigences réglementaires et le besoin de cohérence et de transparence dans la mise en œuvre des réglementations. De nombreux pays ont, par exemple, mis en place une sorte de Conseil consultatif présidentiel des investisseurs, qui se réunit une ou deux fois par an. La Tanzanie a son Conseil national des entreprises de Tanzanie, avec 20 membres nommés par le sommet du secteur privé, la Tanzania Private Sector Foundation, et 20 membres nommés par le gouvernement, avec un objectif spécifique d'« améliorer l'environnement des affaires et d'attirer les investissements ». Ces conseils ont tendance à être flous et donc inefficaces. Au Kenya, l'Alliance du secteur privé kényan organise des tables rondes ministérielles spécifiques au secteur, qui ont été beaucoup plus ciblées. Les gouvernements créent également des plateformes de dialogue moins formelles. Par exemple, de nombreux pays ont mis en place des comités de facilitation des échanges. Au Sri Lanka, le Comité national pour la facilitation des échanges rassemble 12 agences gouvernementales et sept chambres de commerce sous la présidence des douanes sri-lankaises.

## APPROCHE DU PLAIDOYER EN CINQ ÉTAPES

L'objectif de l'approche en cinq étapes est simplement de diviser le processus en un certain nombre d'étapes logiques et succinctes, chacune s'appuyant sur une étape antérieure. Le nombre d'étapes n'a pas vraiment d'importance. Le modèle présenté ci-dessous comporte cinq étapes - chacune commençant par "E" pour vous aider à vous en souvenir :

1. Établissez les problèmes - qui peuvent provenir des entreprises, du gouvernement, d'autres parties prenantes (telles que les consommateurs, les employés, les organisations non gouvernementales (ONG), etc.) et peuvent nécessiter de la part d'une organisation professionnelle, des efforts afin de pouvoir avoir une idée des véritables enjeux et priorité ;
2. Présentez des données factuelles sur les problèmes - cela nécessite une excellente recherche, y compris une collecte systématique de points de vue, la capacité de distiller des données factuelles objectives à partir de sources fiables et de tirer des conclusions logiques et un processus pour développer un consensus en interne ;
3. Exprimez votre politique - ceci nécessite la prise en compte des options politiques et la préparation d'un argument convaincant et d'une justification de l'option choisie ;
4. Faites participer les personnes appropriées du gouvernement, notamment éventuellement des fonctionnaires et des politiciens élus en fonction du problème, pour influencer la politique ; et
5. Faites un suivi-évaluation des progrès - pour vous assurer que, lorsque le secteur public accepte les changements, ils sont mis en pratique.

Schéma 4 -Étapes du processus de plaidoyer



Suivre ces étapes offrira une bien meilleure chance de réformer les politiques publiques et d'améliorer ainsi l'environnement. Examinons maintenant chacun de ces éléments un peu plus en détail:

### Étape 1 : Établissez et formulez les problèmes



Les problèmes peuvent être cernés de plusieurs façons. Les membres de l'association peuvent soulever un problème particulier parce qu'ils veulent de l'aide et du soutien pour y remédier et, dans de nombreux cas, il sera possible d'approfondir ces questions. Il est toutefois nécessaire de noter que certaines entreprises cerneront des problèmes qui leur sont propres, que l'organisation professionnelle jugera peut-être opportun de traiter dans le cadre de ses services, mais qu'il est peu probable qu'ils débouchent sur des propositions de changement de politique publique. Une bonne façon de définir les problèmes est de s'informer

auprès des membres - de manière informelle, par exemple lorsqu'ils viennent aux réunions, et formellement, par le biais d'enquêtes par exemple.

L'espoir est tourné vers le fait que le gouvernement veuille procéder à des consultations en ayant des propositions de nouveaux règlements. Parfois, le gouvernement peut ne pas consulter ou ne pas croire qu'une proposition a des implications pour le secteur privé, mais l'organisation professionnelle la découvre quand même, puis consulte ses membres pour déterminer si elle est susceptible de poser problème.

La recherche de problèmes n'est pas une activité ponctuelle, mais quelque chose que l'organisation professionnelle devrait faire régulièrement. Cependant, il est également important de se rappeler qu'une association ne pourra pas se battre sur trop de fronts à la fois et devra donc établir des priorités.

La communication avec les membres et l'identification des problèmes sont étroitement liées. La communication peut être relativement informelle ; elle peut être plus régulière, mais principalement à sens unique - généralement pour fournir des informations aux membres ; ou régulière et bidirectionnelle- recherchant les opinions et les priorités des membres. C'est souvent le meilleur moyen de découvrir les problèmes qui préoccupent actuellement vos membres, bien que cela ne permette évidemment pas d'identifier les problèmes qu'ils ignorent jusqu'au moment.

Vous devez donc vous assurer que, dans la mesure du possible, vous mettez en place des processus pour solliciter l'avis des membres tels que:

- des rétroactions informelles provenant de discussions avec les membres ou recueillies auprès des membres lors des réunions de l'association ;
- le contact des membres qui ont déterminé un problème et ont besoin du soutien de l'association ;
- l'enquête officielle auprès des participants aux réunions ;
- l'enquête formelle auprès de tous les membres et, éventuellement, des non-membres travaillant dans le même secteur.

Vous devez, en outre, être proactif dans l'identification des problèmes qui ne sont pas encore largement connus, de sorte que vous puissiez demander aux membres s'il y a vraiment un problème et la gravité du problème, et que vous puissiez entreprendre des recherches et commencer un lobbying précoce. Vous devez donc:

- Suivre les médias audiovisuels et sociaux ;
- Établir des relations avec d'autres associations professionnelles et rester en contact les unes avec les autres ;
- Suivre les activités des principales organisations du secteur public ; et
- Forger des relations et discuter régulièrement avec les ministères, départements et agences concernés.

Il y aura toujours des problèmes surgissant de façon inattendue et nécessitant une attention immédiate. En général, cependant, les associations ne devraient pas s'attaquer à trop de problèmes en même temps. Le danger est qu'aucun de ces problèmes n'obtienne l'attention qu'il mérite et que tous échouent. Les problèmes exigent des efforts et des ressources pour entreprendre des recherches et préparer des propositions de politique convaincantes, en plus des efforts nécessaires pour rencontrer et influencer les fonctionnaires et les politiciens. Par conséquent, il est important de prendre le temps de:

- Rechercher les enjeux qui sont importants pour les membres, ainsi que pour les entreprises du secteur qui ne sont pas membres;
- Rechercher l'ampleur de l'impact des problèmes (c'est-à-dire combien d'entreprises sont touchées) ; et
- Rechercher la profondeur de l'impact des problèmes (c'est-à-dire l'impact financier sur les entreprises).

L'établissement des priorités ne nécessitera pas de recherche détaillée, mais connaître l'impact probable peut vous aider à hiérarchiser les problèmes. Les organisations professionnelles sont connues pour prioriser les problèmes afin de refléter les points de vue d'un petit nombre de membres ou selon les préférences du personnel. Il vaut mieux prendre en compte les préférences de la plupart des membres de l'association et mieux encore, si possible, tenir compte des préférences des entreprises du secteur, qu'elles soient ou non membres. En effet, cela pourrait être un moyen de vous promouvoir auprès de potentiels membres.

Il est également judicieux de prendre en compte les questions les plus opportunes pour le gouvernement - par exemple, s'il envisage de réformer la réglementation douanière, il sera plus intéressé par votre opinion sur l'automatisation des procédures douanières.

La formulation de la question du plaidoyer est probablement la tâche la plus importante pour produire une position politique puissante. Si le problème est formulé de manière trop étroite, les solutions possibles seront involontairement omises. Si la question est trop large ou trop vague dans sa formulation, alors l'effort de recherche sera dissipé et l'argument affaibli. Pour formuler un problème de plaidoyer, vous devez réfléchir à :

- La nature du problème;
- Les causes possibles du problème;
- Qui est touché par le problème;
- Comment les entreprises et les personnes sont affectées;
- Combien d'entreprises et de personnes sont touchées par le problème;
- L'historique de la politique pour le domaine problématique; et
- Les solutions possibles.

Si vous êtes nouveau dans le domaine du plaidoyer, choisissez d'abord les questions que vous jugez plus faciles. Cela donnera l'occasion d'en apprendre davantage sur le dialogue et le plaidoyer. Au fur et à mesure que vous gagnez en expérience et en confiance, vous pouvez commencer à vous attaquer aux problèmes les plus importants et les plus complexes.

## Étape 2: Démontrez les problèmes

---



L'étape suivante consiste à rechercher le problème, pour vous assurer que vous avez une compréhension approfondie du problème et de ses impacts. Cela peut inclure, par exemple, l'évaluation des coûts réglementaires (tels que le coût d'une licence ou d'une redevance) et des coûts de conformité (c'est-à-dire le coût administratif de la conformité, y compris le temps du personnel, etc.).

Tenez compte des éléments suivants pour améliorer votre compréhension du problème:

- Rechercher l'historique et la justification de la politique publique et comprendre la cause profonde du ou des problèmes;
- Tenir compte de l'ampleur et de la profondeur de l'impact sur le secteur privé et sur les autres parties prenantes;
- Examiner les solutions possibles au(x) problème(s) et rechercher les implications (y compris déterminer si c'est la politique elle-même qui est « en faute » ou si la meilleure façon d'atténuer le problème est plutôt une « meilleure » réglementation) ;

- Rechercher les processus de prise de décision pour la question spécifique;
- Rechercher les opinions et attitudes actuelles des décideurs politiques;
- Identifier qui d'autre est, ou devrait être, intéressé par le problème et, potentiellement, dans la modification de la politique ou des exigences réglementaires;
- Réfléchir à la manière de formuler la question dans un langage clair et attrayant pour les publics cibles et de manière à encourager la formation des coalitions autour de ladite question.
- Pour la réglementation existante, il peut être judicieux d'envisager ce qui se serait passé si elle n'existait pas (surtout si ladite réglementation peut être mesurée en termes financiers et mieux encore en termes d'augmentation des prélèvements fiscaux pour le gouvernement parce que les entreprises sont plus rentables).
- Dans le cas des propositions de nouvelles réglementations, il est important de penser aux conséquences involontaires car les agents publics, souvent avec une expérience limitée du travail en dehors du gouvernement, échouent à le faire.

### **Encadré 2 -Étude de cas -Réglementation des physiothérapeutes**

La Société kényane des physiothérapeutes tenait à être réglementée par le gouvernement, notamment parce que tous les autres professionnels de la santé étaient déjà réglementés. Ils ont formulé cela comme une question de sécurité : trop de physiothérapeutes non formés causaient préjudice à leurs patients et, de plus, la presse a souligné des allégations de viol contre des physiothérapeutes non qualifiés dans un foyer pour enfants ainsi que des cas de faute professionnelle de physiothérapeutes non qualifiés. Cette démarche a finalement conduit à la promulgation de la loi de 2014 sur les physiothérapeutes.

## **Commande de recherche**

---

Vous pouvez décider que votre organisation professionnelle n'a pas les compétences, ou n'a peut-être pas le temps, d'étudier une question en profondeur. Vous pouvez alors décider de charger un consultant ou un chercheur d'entreprendre vos recherches pour vous. Dans ces circonstances, vous devez toujours être en mesure de formuler clairement le problème et de spécifier précisément au chercheur ce dont vous avez besoin. Vous devez également être en mesure d'examiner et de critiquer les recherches préparées en votre nom.

N'ayez pas peur de passer beaucoup de temps à réfléchir à la formulation de votre problème. La raison la plus courante de la faiblesse de la recherche est un mémoire vague ou non ciblé.

## **Choisir les méthodes**

---

Vous devez choisir les méthodes après avoir défini les principales questions de recherche - et, si vous faites appel à des consultants, vous devez les encourager à faire des suggestions de méthodes. Toutes les méthodes ont des forces et des faiblesses, vous pourriez donc avoir besoin de plusieurs méthodes complémentaires.

Il est important que les méthodes soient crédibles, rigoureuses et valides. Autrement dit, elles doivent être impressionnantes pour le lecteur, reproductibles et mesurer ce qu'ils disent mesurer.

Pensez aux problèmes suivants lors de la planification des méthodes:

- Qui le chercheur doit-il interroger ou enquêter ? Il est préférable de poser des questions directement à la personne confrontée à un problème plutôt que de demander à quelqu'un d'autre de répondre en son nom.
- Comment le chercheur devrait-il sélectionner les personnes à interroger ? Il est important que le chercheur choisisse suffisamment de personnes à interroger pour que leur nombre soit représentatif du groupe plus large (population) et que le groupe (échantillon) ne soit pas biaisé. Par exemple, ce n'est pas une bonne idée d'interroger uniquement les grandes entreprises, à moins que votre rapport ne le stipule expressément.
- Quelle méthode le chercheur doit-il utiliser ? En règle générale, les sondages écrits ou par courrier électronique sont appropriés lorsque vous souhaitez poser les mêmes questions à de nombreuses personnes et que les questions sont relativement explicites. Les entretiens en face à face sont appropriés lorsque vous avez relativement peu de personnes, peut-être des personnes importantes, et que vous voulez être en mesure de sonder leurs réponses pour obtenir plus d'informations.
- Comment contrôlerez-vous et surveillerez-vous la qualité de la recherche ? Les chercheurs devraient piloter des questionnaires. Ils devraient également vérifier les résultats des enquêtes dès le début et apporter des ajustements aux questions, à la technique d'entretien ou à la formation des enquêteurs, si les résultats sont incomplets.

Comment le chercheur analysera-t-il les données ? Cela doit être fait systématiquement. Réfléchir à l'avance à l'approche de l'analyse peut influencer la manière dont les données doivent être recueillies et consolidées. Les données des enquêtes et des entretiens doivent être enregistrées dans une feuille de calcul ou une base de données afin que les statistiques puissent être compilées avec précision. Les données qualitatives telles que les commentaires peuvent devoir être classées avant de pouvoir être enregistrées de cette manière.

### **Encadré 3 - Étude de cas - Formuler un problème de deux manières**

La loi foncière (restrictions à l'aliénation) de 2014 au Sri Lanka interdit la pleine propriété foncière par les investisseurs étrangers (et les prive ainsi d'une éventuelle appréciation du capital) et empêche les étrangers qui ont acheté des terres avant 2013 de vendre à d'autres étrangers avec une appréciation du capital.

Cela est considéré par les associations professionnelles comme un frein à l'investissement et comme un obstacle à l'expansion des entreprises, en se basant sur l'argument selon lequel elles devraient être en mesure de réaliser un profit si la valeur de leurs terres augmente et, par conséquent, c'est une question d'équité.

D'un autre côté, les communautés locales et les gouvernements locaux considèrent également la question comme une question d'équité, car la concurrence pour acheter des terres par des sociétés étrangères fait grimper les prix et empêche les populations locales d'acheter des terres.

## Réflexion sur l'analyse

---

Il y a trois exigences pour l'analyse:

- L'analyse doit être juste. Le chercheur ne doit pas fausser les données.
- L'analyse doit être claire. Le lecteur doit pouvoir voir d'où proviennent les données factuelles.
- L'analyse doit être vivante. Le chercheur devra consacrer du temps à réfléchir à la manière de résumer les données, par exemple, quelles statistiques ou quels indicateurs utiliser. En général, il est préférable de présenter les données sous forme graphique plutôt que sous forme de tableaux.

## Examen de la présentation

Vous n'êtes pas tenus de publier vos recherches, mais le faire, s'il elles sont bien menées, améliorera votre crédibilité. Si vous publiez votre recherche, le rapport doit être clair, logique et succinct. Voici quelques moyens de garantir la haute qualité:

- Gardez le rapport principal court. Définissez les points clés et fournissez des données factuelles complètes dans les annexes.
- Gardez le rapport concentré. Pensez clairement au message que vous souhaitez communiquer. Vous voudrez peut-être inclure des recommandations, bien qu'il soit généralement préférable de décrire les options dans le rapport de recherche et de présenter les recommandations choisies dans un document d'orientation distinct (voir la section suivante).
- Élaborer des résumés ou des séries de recommandations distincts pour différents publics.
- Ayez un mélange de types de données factuelles. Incluez des statistiques précises montrant l'impact individuel ou global, mais incluez également des études de cas ou des narratifs pour personnaliser l'impact.
- Assurez-vous que les conclusions découlent logiquement des données.
- Assurez-vous que le rapport est présentable. Pensez au formatage. Vérifiez que le rapport ne contient aucune faute d'orthographe.

## Étape 3: exprimez votre proposition de politique



La préparation de propositions de politique est généralement l'étape qui demande le plus de débats et d'efforts. Tout comme la recherche, elles doivent être claires et succinctes, mais elles doivent également être convaincantes. Vous devez souligner les avantages. Les propositions doivent s'appuyer sur des données factuelles -par exemple, la suppression de la réglementation X ou l'application de la réglementation Y entraînera une augmentation de Z pour cent des revenus parmi les agriculteurs pauvres. Ne présumez pas simplement que tout le monde acceptera votre proposition parce qu'elle semble évidente. Vous avez besoin d'un consensus: les propositions ne doivent pas être simplement acceptables, mais également souhaitées par vos membres et, idéalement, par le secteur privé au sens large. Leur soutien et leurs encouragements seront nécessaires pendant que vous faites du lobbying. Les propositions ne doivent pas désavantager les autres entreprises -puisqu'elles feront du lobbying contre vous. Les propositions ne doivent pas être anticoncurrentielles -par exemple, chercher à interdire les importations pour donner un avantage aux fournisseurs locaux. Idéalement, montrez comment toutes les parties en bénéficieront.

Vous devrez, au cours de cette étape, revenir sur la question de savoir s'il faut plaider au niveau politique ou s'il faut plaider au niveau de la mise en œuvre. Le gouvernement peut être totalement déterminé à introduire une nouvelle réglementation, par exemple. Il peut avoir le choix sur la manière dont le règlement est élaboré et appliqué. Par conséquent, vous pouvez choisir d'accepter la politique mais de préconiser son introduction d'une manière qui minimise le fardeau supplémentaire imposé aux entreprises, en retardant peut-être son introduction pour donner aux entreprises le temps de se préparer.

Si vous n'avez pas encore formé de coalition, ce serait le bon moment pour déterminer s'il existe des potentiels partenaires avec lesquels vous aimeriez travailler sur la question.

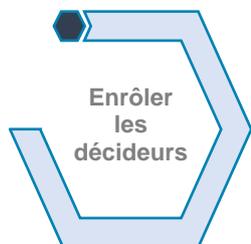
#### Encadré 4 - Étude de cas - La réduction d'un prélèvement peut augmenter les recettes fiscales

De nombreux pays imposent aux employeurs une taxe sur le développement des compétences, généralement de 1 à 3 % des coûts salariaux, pour contribuer aux coûts de la formation professionnelle. En Tanzanie, ce prélèvement a été augmenté jusqu'à atteindre 6 %. Cela a incité l'Association des employeurs de Tanzanie (ATE) à faire du lobbying pour sa réduction au motif que non seulement cela rendait les entreprises non concurrentielles, mais aussi était largement évité. À la suite du lobbying de cette association, le prélèvement a été réduit à 5 % en 2013, puis à 4,5 % en 2014, même si l'Association des employeurs de Tanzanie a continué à faire du lobbying pour qu'il soit davantage réduit. Cela a permis aux entreprises de réaliser des économies de \$ 38 millions en 2013 et de \$57 millions en 2014, mais les recettes publiques provenant de la taxe sont passées de \$67 millions en 2012/13 à \$72 millions en 2013/14 et à nouveau à \$93 millions en 2014/15.



## Étape 4 : Nouez le dialogue avec les décideurs

### Dialogue



Il est important de réfléchir attentivement aux décideurs politiques qui doivent être influencés. Il s'agira souvent de hauts fonctionnaires ou de ministres, mais peut-être pas si le véritable objectif est de rechercher l'application de la réglementation existante ou de veiller à ce que la politique soit introduite de manière à minimiser la charge administrative.

Un dialogue efficace nécessite des efforts pour comprendre le secteur public. De nombreux fonctionnaires n'ont jamais travaillé dans le secteur privé. En effet, beaucoup pensent que le secteur privé n'est constitué que de personnes de peu de foi qui exploitent tout le monde pour maximiser leurs profits et doit donc être fortement réglementé pour mettre fin à cette exploitation. De même, le secteur privé voit le secteur public comme ayant peu de compréhension de l'importance du secteur privé dans la croissance de l'économie et la production de recettes fiscales au point de croire qu'il ne vise que des opportunités de gain personnel. Aucun de ces points de vue n'est exact. Un dialogue efficace aidera à éclairer ces points de vue.

C'est très bien le secteur privé qui essaie de dialoguer, mais si le secteur public n'écoute pas, ou écoute mais ne comprend pas vraiment, alors rien ne se passera. En s'engageant dans le dialogue, le secteur privé peut donc avoir besoin de prendre un certain temps pour comprendre les agents publics, pour comprendre ce qui les anime, pour comprendre ce dont ils ont besoin pour faire leur travail plus efficacement. Cela signifie que le dialogue a besoin de réunions régulières, et pas seulement de réunions occasionnelles, si les deux parties doivent commencer à se comprendre.

#### **Encadré 5 -Étude de cas -Autoriser de nouvelles variétés de semences végétales**

L'Association du commerce des semences du Kenya a influencé le gouvernement à plusieurs reprises. Plus récemment, elle a pu influencer le Règlement sur la certification des semences et le Règlement sur l'évaluation et la libération des variétés végétales afin de faciliter l'importation de semences par les importateurs et les distributeurs de semences non précédemment certifiés pour la vente au Kenya. Ceci est important pour les agriculteurs qui souhaitent pouvoir cultiver une plus large gamme de cultures ou choisir parmi une plus grande variété au sein d'une culture. Investir dans des variétés améliorées peut produire des rendements 50 à 100 % supérieurs à ceux des variétés locales.



Cela peut également aider si vous pouvez comprendre ce que les fonctionnaires doivent faire pour satisfaire leurs dirigeants politiques et les aider à le faire, par exemple en veillant à ce qu'ils disposent toujours d'informations complètes, exactes et à jour sur des questions spécifiques.

Vous avez peut-être commencé par préconiser un changement de politique, mais vous en concluez que le secteur public va réglementer certaines questions, quelles que soient les données factuelles que vous pouvez fournir. Si cela semble probable, il vaut mieux l'accepter et passer à autre chose -soit pour minimiser le fardeau qui pourrait résulter de ce nouveau règlement, soit pour le problème suivant. Il est plus important de développer et de maintenir une bonne relation que de se battre jusqu'au bout sur chaque question. Faire des compromis ou céder gracieusement fera plus pour vous que de toujours vous battre. Le défi est bien entendu de juger quelles questions méritent d'être examinées.

Pour certaines questions, il peut être judicieux, et ajouter à votre crédibilité, de construire des alliances avec d'autres, notamment des organisations professionnelles, des institutions professionnelles, des organisations de la société civile et des syndicats.

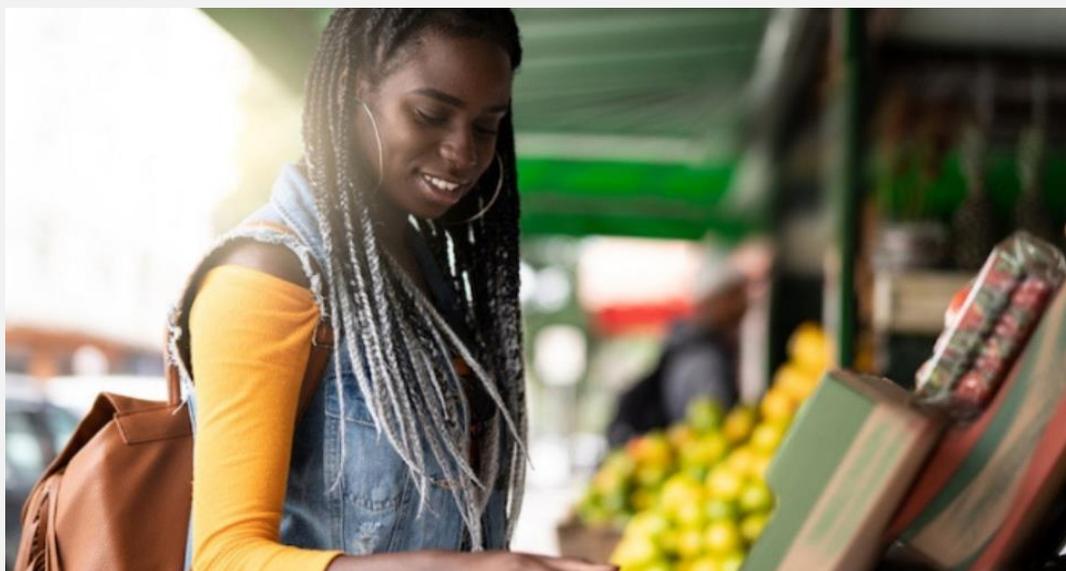
## Communications de plaidoyer

L'Institut des relations publiques déclare que « la pratique des relations publiques est l'effort planifié et soutenu pour établir et maintenir la bonne volonté et la compréhension mutuelle entre une organisation et ses publics ». Selon Wikipedia, « les relations publiques sont l'art et la science de la gestion de la communication entre une organisation et ses principaux constituants pour construire, gérer et maintenir sa réputation positive ». C'est le terme utilisé pour décrire les problèmes et les messages communiqués directement entre une organisation et ses parties prenantes. Le rôle des relations publiques est d'améliorer et de bâtir une bonne réputation et de prévenir ou d'atténuer les dommages à cette réputation. Essentiellement, l'objectif des relations publiques est d'influencer les attitudes et les comportements.

La communication est toujours importante, mais le plaidoyer a besoin d'une stratégie -une stratégie de relations publiques -qui puisse attirer l'attention des publics cibles. Des plans devraient être faits pour la communication interne (au sein de l'organisation ou du réseau) et la communication externe (avec les alliés et les opposants). La stratégie doit refléter les personnes avec lesquelles vous communiquez, sur quoi et pourquoi. Une communication efficace peut influencer le comportement et peut favoriser positivement les relations avec des personnalités publiques clés.

### Encadré 6 - Étude de cas - Paiement rapide pour les fournisseurs de chaînes de supermarchés au Kenya

À la suite de plaintes déposées par des fournisseurs auprès de chaînes de supermarchés concernant des retards de paiement et des pratiques déloyales, le ministère de l'Industrie du Kenya a formé un groupe de travail sectoriel national qui comprenait l'Association du commerce de détail du Kenya et l'Association des fournisseurs du Kenya. Ces deux associations ont travaillé avec l'Association kényane des fabricants pour explorer l'étendue du problème - qu'ils ont estimé à environ \$33 millions en souffrance pendant plus de 60 jours - et proposé des solutions. Ils ont recommandé l'élaboration d'un règlement sur les paiements rapides et d'un code de bonnes pratiques pour le commerce de détail. Le gouvernement a accepté toutes ses recommandations. Le code de bonnes pratiques a été introduit sur une base volontaire, mais sera ancré dans une législation qui progressait au Sénat à la mi-2020 (voir [iga.fyi/ppbill](http://iga.fyi/ppbill)).



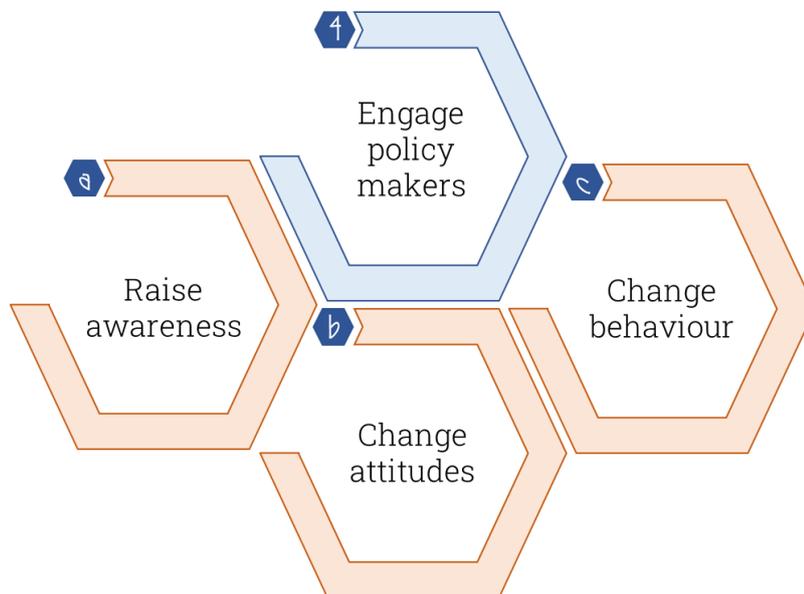
Construire et entretenir des relations personnelles et organisationnelles avec un large éventail de personnes - décideurs politiques, leaders d'opinion, influenceurs (tels que les militants de parti, les conseillers spéciaux, les journalistes, etc.). Cependant, vous devez toujours être considéré comme fiable et crédible, et pour cela, tout ce que vous dites doit être étayé par des données factuelles. Vous ne serez pas indépendant dans le sens où vous défendez les intérêts de vos membres, mais vous devez être perçu comme indépendant des autres associations et ne pas simplement agir à leur demande. Cela garantira que vous soyez pris au sérieux.

Anne Gregory, professeur de communication d'entreprise, dans son livre sur la planification et la gestion des campagnes de relations publiques, suggère que les objectifs de relations publiques soient définis pour aborder l'un des trois niveaux, même si aux fins du plaidoyer du secteur privé, il pourrait être judicieux d'envisager ceci comme une progression.

Nous pouvons envelopper ces trois niveaux autour de la quatrième étape: il peut être nécessaire de mener la sensibilisation, peut-être parmi les membres ou la communauté des affaires au sens large, sur une question spécifique ; il sera très probablement nécessaire de sensibiliser les fonctionnaires et les politiciens ; et il y aura un désir de changer les attitudes parmi les publics clés afin qu'ils deviennent favorables. Plus important encore, il faut encourager les fonctionnaires à agir.

Soyez clair sur vos objectifs généraux. Cela se reflétera ensuite dans votre stratégie de relations publiques. Si vous n'avez pas d'objectifs clairs, alors il sera très difficile de mettre en place un bon plan de communication. Alors, pensez d'abord aux objectifs de la campagne -par exemple, persuader le gouvernement de modifier les exigences en matière de licences commerciales. Demandez-vous précisément ce que vous voulez réaliser.

Schéma 5 - Étapes des relations publiques



Si vous n'avez pas encore fait vos recherches et votre préparation, travailler sur un plan de communication démontrera rapidement que vous avez besoin de données factuelles consolidées si vous voulez présenter un argumentaire convaincant. Pensez ensuite aux objectifs de communication -par exemple, influencer les décideurs politiques et les régulateurs afin qu'ils comprennent les gains pour l'économie qui pourraient découler de moins d'exigences en matière de licences. Pensez à vos différents publics. Le message global devra être le même, mais vous devrez peut-être les atteindre de différentes manières. Pensez aussi au message - que voulez-vous dire ?

Quels mécanismes utiliserez-vous pour transmettre votre message ? Pensez à vos objectifs de relations publiques -par exemple, rédigez un rapport pour les décideurs politiques, recherchez une couverture médiatique, créez une coalition pour le changement parmi les parties prenantes et influencez l'opinion publique.

Surtout, vous devez surveiller et évaluer ce qui se passe. Le suivi des résultats - par exemple, un rapport de recherche, une proposition détaillée de changement de politique, 10 communiqués de presse publiés, 200 centimètres-colonnes de couverture journalistique, 20 minutes d'entretiens radio - est assez simple. Idéalement, vous devez également surveiller les résultats et les impacts.

Changer d'attitude n'est qu'une partie de la bataille. Vous voulez que les décideurs et les régulateurs agissent. Si tel est le cas, vous avez également atteint vos résultats et atteint les objectifs de votre campagne.

## Techniques de plaidoyer

---

Il existe un large éventail de techniques de plaidoyer, même si vous n'aurez pas besoin d'elles toutes pour plaider pour chaque problème que vous choisissez. Cependant, la plupart des problèmes exigeront que vous utilisiez plusieurs techniques et vous devrez réfléchir soigneusement à la manière dont elles sont utilisées. Voici quelques techniques à envisager :

### *Promouvoir le dialogue*

L'importance du dialogue public-privé a déjà fait l'objet de discussions. Il peut y avoir des groupes de travail, des comités et d'autres forums où vous pouvez engager des discussions. S'il n'existe pas de mécanismes appropriés, réfléchissez à la manière dont vous pouvez les mettre en place. Organisez régulièrement des réunions bilatérales avec des fonctionnaires et, idéalement, des ministres.

Parfois, les problèmes nécessitent la participation de plus d'un ministère, département ou agence. Essayez de rassembler les gens dans des réunions plus importantes si cela permet d'aborder votre cause.

S'il y a un groupe de tous les parlementaires qui s'intéresse à vos questions, nouez le dialogue avec eux. Dans le cas contraire, demandez-vous s'il est possible d'encourager les parlementaires à en créer un ; si nécessaire, proposez de fournir le secrétariat. Le fait d'avoir des députés informés peut faire une énorme différence lorsque le Parlement vient débattre de questions -et des députés influents peuvent faire une grande différence lorsque vous essayez d'influencer des fonctionnaires ou des ministres.

### *Partager des propositions de politiques fondées sur des données factuelles*

Comme indiqué précédemment, cela nécessite de bonnes recherches suivies de l'examen d'options et d'une recommandation de politique publique. Vous trouverez peut-être utile d'adopter les principes utilisés pour les analyses d'impact de la réglementation et de fournir des analyses coûts-avantages détaillées pour chacune des options.

Si vous savez qu'il existe des pressions concurrentes sur les régulateurs, par exemple de la part des consommateurs, des écologistes ou des ONG, recherchez des solutions gagnant / gagnant qui correspondent aux programmes de politique publique tout en minimisant le fardeau sur le secteur privé.

Il peut être judicieux de formuler la solution proposée avec suffisamment de flexibilité pour permettre la négociation et le compromis.

Vous voudrez peut-être utiliser vos recherches et vos données factuelles de plusieurs manières. Vous pouvez, par exemple, publier des « documents de travail », à la fois pour générer une publicité précoce mais aussi pour encourager les entreprises et autres parties prenantes à contribuer à votre collecte de données factuelles. Les documents de travail peuvent se concentrer sur la question et les données factuelles et ne pas commencer à proposer des solutions.

Au fur et à mesure que des solutions possibles commencent à émerger, vous pourriez rédiger des articles « d'opinion », à faire circuler parmi vos membres, et commencer à diffuser des idées en public. De cette façon, vous continuez à recueillir des données factuelles et simultanément, commencez à construire un soutien pour vos solutions proposées.

### *Identifiez vos publics cibles -primaires et secondaires*

Il est généralement assez simple d'identifier votre public principal, mais pensez également à vos publics secondaires. Ce sont les personnes et les organisations qui peuvent également être en mesure d'influencer les vrais décideurs, tels que les conseillers spéciaux, les organisations de recherche du secteur public ou les groupes de réflexion, ou les blogueurs connus pour influencer les politiques. N'oubliez pas que vous devrez peut-être adapter différents messages à différents publics.

### Encadré 7 -Étude de cas - Lobbying international

La loi américaine sur la croissance et les opportunités en Afrique (AGOA) améliore l'accès au marché, sans droits de douane, sans contingent, aux États-Unis pour les pays d'Afrique subsaharienne admissibles. Les vêtements du Kenya ont été inclus dans la législation d'origine, mais devaient tomber en 2012, même si l'AGOA avait été prolongée jusqu'en 2015. La Fédération africaine de l'industrie du coton et du textile (ACTIF) a rassemblé des données factuelles, préparé des positions politiques et a plaidé pour que les vêtements du Kenya restent au sein de l'AGOA. Ils ont réussi. En 2015, l'AGOA a été prolongée de 10 ans supplémentaires. Les vêtements du Kenya devaient à nouveau être abandonnés L'ACTIF a de nouveau mené le lobbying et a une fois de plus réussi. L'avantage net pour l'économie kényane sur 13 ans est d'environ \$1,9 milliard et 41 000 emplois.

Voir [businessadvocacy.net/impKenya.php](http://businessadvocacy.net/impKenya.php).



#### *Rencontrer les décideurs du secteur public*

Après avoir préparé vos recherches et propositions détaillées, il sera nécessaire de rencontrer et d'influencer les ministres ou les fonctionnaires. Selon le problème, vous devrez peut-être rencontrer les deux. Les réunions peuvent être relativement informelles ou assez formelles, vous obligeant à faire une présentation formelle. Dans la mesure du possible, présentez les propositions de manière positive plutôt que critique aux décideurs publics.

#### *Négocier*

Il y aura de nombreuses occasions où vous vous retrouverez, non seulement à vous présenter aux décideurs et aux régulateurs, mais à négocier avec eux. En effet, si une présentation a été couronnée de succès et a persuadé les décideurs de faire un changement, vous constaterez peut-être qu'il est nécessaire de négocier l'accord final, peut-être de manière assez détaillée.

#### *Former des coalitions*

Si vous pouvez réunir une coalition d'intérêts représentant un certain nombre d'organisations professionnelles, ou mieux encore, un mélange d'elles avec des ONG, des syndicats ou des groupes de consommateurs, alors votre plaidoyer aura plus de poids.

### *Mobiliser le soutien de la base*

La mobilisation du soutien de la base peut être efficace pour démontrer au secteur public que vous bénéficiez réellement d'un large soutien pour la proposition. Réfléchissez bien aux façons dont vous pouvez utiliser vos membres comme défenseurs, même si ce n'est que de manière modeste, peut-être en influençant les publics secondaires appropriés. Cela peut prendre la forme de pétitions écrites ou d'une campagne de rédaction de lettres -bien que toutes les approches ne réussissent pas nécessairement.

### *Organisez une campagne de presse*

Les campagnes de presse -des articles dans les journaux et à la télévision -peuvent être efficaces à condition d'être utilisées avec soin. Ne vous précipitez pas directement dans la presse avec un narratif - réfléchissez à la manière dont vous souhaitez utiliser les médias. Veillez à ne pas offenser les ministres, les fonctionnaires publics ou les potentiels partenaires de la coalition car vous pourriez obtenir un effet contraire à celui que vous vouliez.

### *Surveiller les progrès*

Le suivi et l'évaluation ne sont pas spécifiquement une technique, mais sont néanmoins importants, à la fois en termes d'évaluation de l'initiative actuelle - ce qui semble fonctionner, ce qui est contre-productif et ce qui doit être changé - et aussi pour fournir un apprentissage concernant les améliorations dans la prochaine initiative de plaidoyer (voir section suivante)

## Étape 5 : Faites un suivi-évaluation

---



Une fois que les décideurs ont accepté vos propositions, vous devrez peut-être faire un effort pour suivre les progrès et demander des comptes aux décideurs. Si l'accord nécessite une nouvelle législation, vous devrez peut-être continuer à faire pression pour vous assurer qu'il passe par le processus, et vous devrez peut-être continuer à faire du lobbying à différentes étapes : auprès des comités parlementaires, des ministres ou des hauts fonctionnaires. Si l'accord exige des changements dans la manière dont un règlement est mis en œuvre, vous devrez peut-être travailler en étroite collaboration avec le ministère, le département ou l'organisme compétent

pour vous assurer qu'ils font le nécessaire. Dans les deux cas, encouragez le succès et encouragez l'action continue en publiant des communiqués de presse et en discutant avec les médias. Ne laissez pas tomber tant que vous n'êtes pas convaincu que ce que vous avez convenu a été mis en œuvre. Dans la mesure où vous le pouvez, vous devez vous assurer de communiquer les résultats de votre campagne à vos membres.

Cette étape devrait inclure une évaluation du processus, en vue d'améliorer votre compétence de plaidoyer:

- Pour renforcer votre capacité à faire face aux futures campagnes;
- Pour responsabiliser vos membres - pour augmenter leurs compétences, leurs connaissances et leur mobilisation, et pour créer plus de porte-parole ;
- Pour comprendre et traiter toutes les conséquences involontaires de votre travail, par exemple concernant les relations avec d'autres organisations
- Communiquez le problème d'une manière qui encourage les coalitions - construisez des coalitions qui soutiennent le problème même si les intérêts des organisations individuelles divergent.

## ÉTHIQUE ET PLAIDOYER

Il est important que vous et votre organisation professionnelle agissiez de manière éthique et ne vous livriez pas à des pratiques de corruption - ni même à des pratiques qui pourraient être considérées par d'autres comme corrompues. La corruption et d'autres techniques peuvent parfois garantir le changement que vous souhaitez à court terme mais, en plus d'être contraires à l'éthique, ne jamais parvenir à un changement à long terme. Au lieu de cela, soyez transparent dans toutes vos relations avec le gouvernement, dans le but de réaliser des réformes grâce à des données factuelles et à la persuasion. Agissez avec intégrité et honnêteté.

Au Royaume-Uni, le Chartered Institute of Public Relations, à la demande du gouvernement britannique, a créé le UK Lobbying Register.<sup>3</sup> L'Institut a défini dix comportements professionnels qui constituent un bon standard pour tous les lobbyistes et groupes d'intérêt:

- Les lobbyistes professionnels vous disent qui ils sont et qui ils représentent, y compris la nature des intérêts de leur client ou de leur employeur.
- Les lobbyistes professionnels n'induisent en aucune façon intentionnellement quiconque en erreur.
- Les lobbyistes professionnels fournissent des informations exactes. Les lobbyistes doivent faire un effort raisonnable pour vérifier les déclarations et doivent être clairs sur ce qu'ils ne savent pas être exact. Les informations ne doivent pas être délibérément omises ou masquées si elles risquent de créer une impression trompeuse.
- Les lobbyistes professionnels n'offrent pas d'incitations - notamment des cadeaux ou des divertissements excessifs, que l'intention soit ou non de solliciter une faveur ou une préférence.
- Les lobbyistes professionnels gèrent et évitent les conflits d'intérêts. Il n'est pas acceptable pour un lobbyiste de représenter deux clients qui se font concurrence sur le même marché. Un conflit d'intérêts peut également survenir entre les intérêts politiques professionnels et personnels des lobbyistes. Lorsque cela se produit, un lobbyiste professionnel cessera le lobbying dont il s'occupait jusqu'à ce que les conflits soient résolus. Cela peut survenir lors du lobbying pendant l'exercice de fonctions électives ou publiques, en poursuivant un rôle volontaire en politique ou en travaillant en tant que conseiller politique.
- Les lobbyistes professionnels respectent la confidentialité -il ne s'agit pas simplement de garder confidentielles les informations commerciales d'un client. Les lobbyistes n'utilisent pas les informations privilégiées à des fins commerciales.
- Les lobbyistes professionnels respectent les règles et règlements des institutions gouvernementales et de représentation partout où ils travaillent, ainsi que les codes de conduite qui lient les autres professionnels.
- Les lobbyistes professionnels respectent le droit du public d'être informé des activités de lobbying -la conduite professionnelle exige que le lobbying soit exercé à la vue de tous. Les lobbyistes professionnels devraient être prêts à s'identifier publiquement et à divulguer les intérêts au nom desquels ils exercent des pressions.
- Les lobbyistes professionnels observent les règles, les résolutions, les codes de conduite et les statuts en ce qui concerne l'embauche ou la passation de contrats avec des élus, des députés, des titulaires

---

<sup>3</sup> L'introduction du CIPR au registre du lobbying est disponible sur [baf.fyi/cipr](http://baf.fyi/cipr)

de charge publique et des fonctionnaires -cela comprend toutes les règles couvrant les périodes après avoir quitté ces fonctions.

- Les lobbyistes professionnels n'utilisent pas les privilèges d'accès pour faire du lobbying - les lobbyistes professionnels qui détiennent des laissez-passer ou qui ont autrement un accès privilégié à l'enceinte de tout parlement, assemblée, conseil ou autre organe élu, ou de toute institution gouvernementale, lorsque ce laissez-passer n'est pas explicitement accordé en relation à leur rôle de lobbyiste, ne doivent pas en faire usage dans le cadre du lobbying ou abuser de ce privilège.

#### Encadré 8

#### Lectures et informations complémentaires



- Gregory, A (2000) Planning and managing public relations campaigns, Kogan Page [Planification et gestion des campagnes de relations publiques, Kogan Page]
- Herzberg, B & Wright, A (2006) The PPD Handbook: a toolkit for business environment reformers, DFID/World Bank/IFC/OECD [Manuel PPD : une boîte à outils pour les réformateurs de l'environnement des affaires, DFID / Banque mondiale / IFC / OCDE]
- Irwin, D, Jackson, A & Hawley, P (2012) Advocacy for Business Associations, [businessadvocacy.net/downloads/bkABA.pdf](http://businessadvocacy.net/downloads/bkABA.pdf) [Plaidoyer pour les associations d'entreprises, [businessadvocacy.net/downloads/bkABA.pdf](http://businessadvocacy.net/downloads/bkABA.pdf)]
- Sharma, R (undated) An introduction to advocacy, SARA/AED [(non daté) Une introduction au plaidoyer, SARA / AED]
- Voir toute la gamme de manuels couvrant tous les aspects du plaidoyer disponibles sur [businessadvocacy.net/cb.php](http://businessadvocacy.net/cb.php)

# #SheTrades

L'autonomisation économique des femmes n'est pas une question de politique gouvernementale, du secteur privé ou de changement social uniquement. Tous ont un rôle critique à jouer. C'est pourquoi le Centre du commerce international (ITC) a lancé l'initiative SheTrades, qui vise à connecter trois millions de femmes entrepreneurs au marché d'ici 2021.

