



INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION
WORLD BANK GROUP



POUR UN PLAIDOYER EFFICACE

- DOSSIER DE FORMATION -

AUTEUR :

THEO IB LARSEN, CONFEDERATION DES INDUSTRIES DANOISES (DI)

Décembre 2006



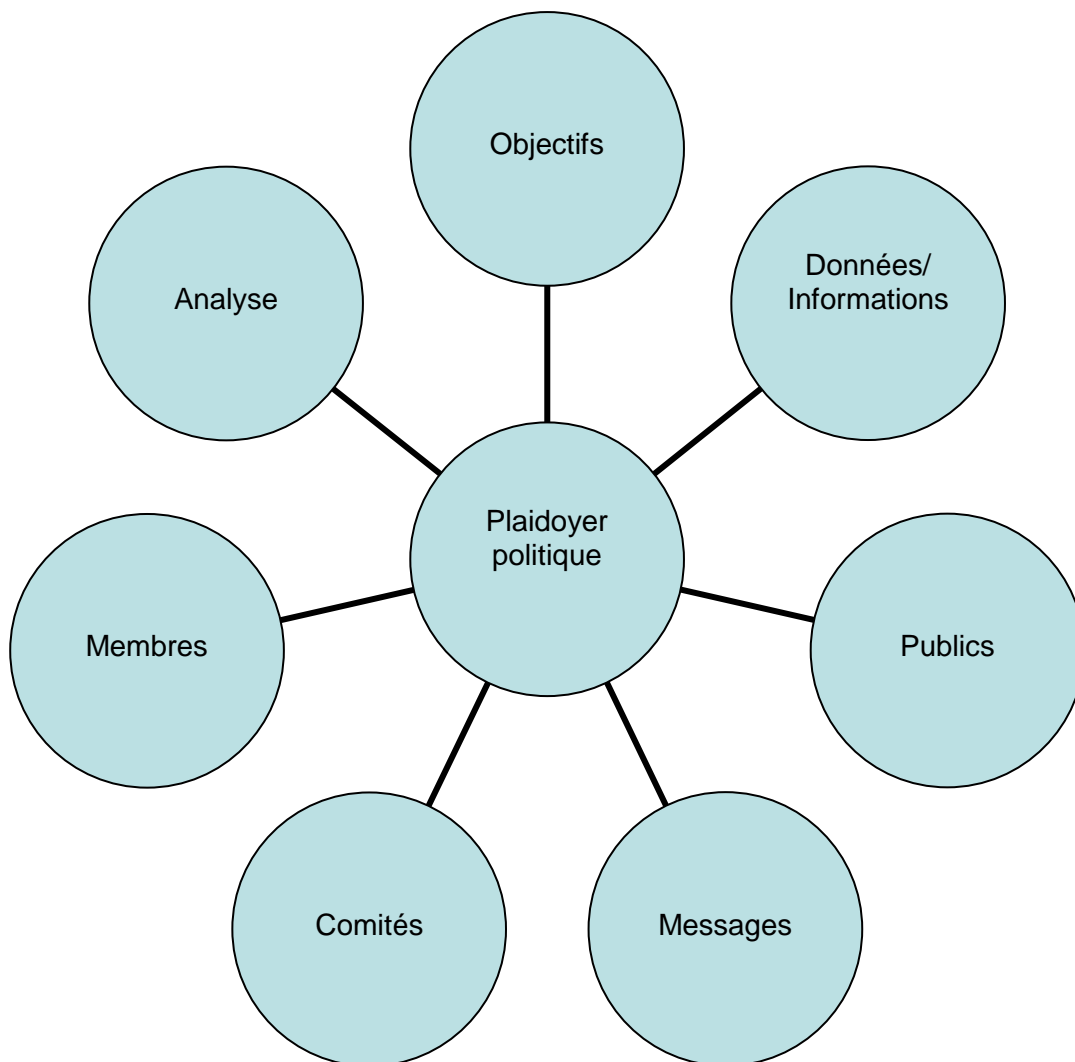
TABLE DES MATIERES

DOCUMENT 1 : LES DIFFERENTS ASPECTS DU PLAIDOYER POLITIQUE	4
DOCUMENT 2 : PHASES DE DEVELOPPEMENT D'UNE ORGANISATION	5
DOCUMENT 4 : LE CERCLE VERTUEUX DE L'AP	6
DOCUMENT 5 : TECHNIQUES D'ENQUETE	7
DOCUMENT 6 : FEUILLE DE CONTROLE DE L'ETUDE D'IMPACT	8
DOCUMENT 7 : CAS : IMPACT DE LA GRIPPE AVIAIRE AU VIETNAM	9
DOCUMENT 8 : CAS : AUGMENTER LE SALAIRE MINIMUM EN OUGANDA	12
DOCUMENT 9 : L'INTENDANCE DU COMITE DE REPRESENTATION DE LA CONFEDERATION DES INDUSTRIES DANOISES	15
DOCUMENT 10 : FORCES ET FAIBLESSES DES TECHNIQUES QUALITATIVES ET QUANTITATIVES	16
DOCUMENT 11 : CAS : SOLLICITER L'AVIS DES MEMBRES	17
DOCUMENT 12 : CAS : HIERARCHISER LES OBJECTIFS	19
DOCUMENT 13 : EXEMPLE D'UN THEME DE PLAIDOYER DE LA ZACCI	20
DOCUMENT 14 : LA CARTE DES INFLUENCES	21
DOCUMENT 15 : COMMUNIQUE DE PRESSE ET DECLARATIONS DE PRINCIPE	22
DOCUMENT 16 : CAS : COMMUNIQUE DE PRESSE	24
DOCUMENT 17 : EXEMPLE : DECLARATION DE PRINCIPE DE LA DI SUR LA POLITIQUE FISCALE	25
DOCUMENT 18 : EXEMPLES DE NOTES PUBLIEES PAR LA DI	31
DOCUMENT 19 : CAS : CAMPAGNE DE PROMOTION DE LA MONDIALISATION PAR LA DI	32
DOCUMENT 20 : GLOSSAIRE	34
DOCUMENT 7 : CARTE DES PARTIES PRENANTES	37
DOCUMENT 3 : OUTIL D'EVALUATION DES CAPACITES DE PLAIDOYER D'UNE AP	38

Document 1 : Les différents aspects du plaidoyer politique

Si les techniques et stratégies de plaidoyer varient selon les cas, les éléments suivants forment les fondements essentiels d'un plaidoyer efficace. Il n'est pas nécessaire d'utiliser tous ces éléments pour fonder une action de

plaidoyer efficace. De même, il n'est pas utile de développer ces éléments dans l'ordre présenté. Vous pouvez les sélectionner et les combiner en fonction de la situation qui prévaut.

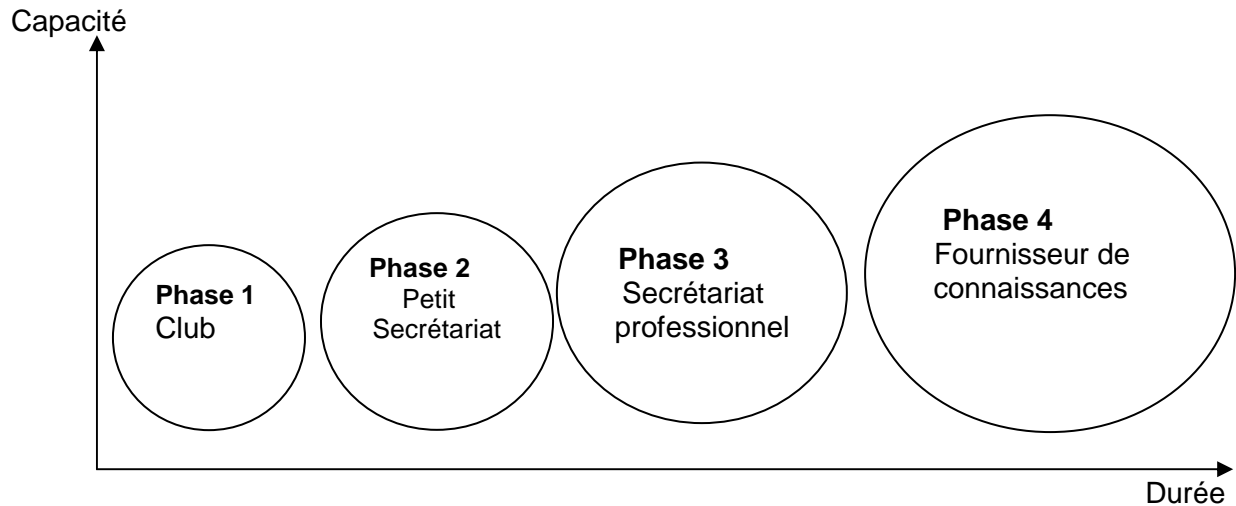


Sujets de discussion :

Avez-vous déjà intégré une de ces dimensions dans vos tâches quotidiennes ?

Dans votre environnement, une de ces dimensions représente-t-elle un défi particulièrement difficile à relever ?

Document 2 : Phases de développement d'une organisation



Club :

Les activités de plaidoyer ne font pas l'objet d'objectifs stratégiques clairement formulés.

Secrétariat informel ::

L'AP a une vision et une mission, mais n'a pas défini de processus clairs pour les atteindre. Un ordre du jour général a été établi.

Association professionnelle :

Une stratégie claire a été élaborée, mais les étapes de suivi et de révision/ d'adaptation font défaut.

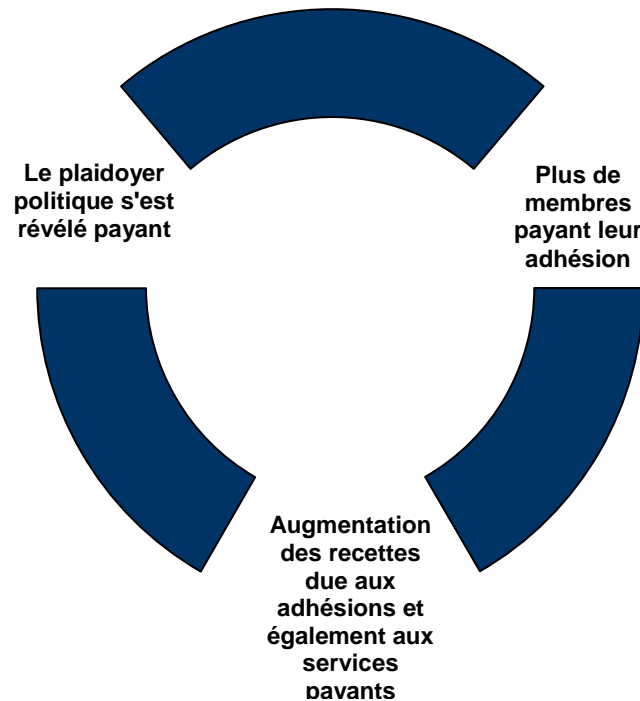
Fournisseur de connaissances :

La stratégie de plaidoyer est prête, les réussites font l'objet d'un suivi et des corrections sont appliquées lorsque nécessaire.

Sujets de discussion :

- Où situez-vous votre AP sur ce diagramme en général ?
- Pourquoi ?
- Où situez-vous votre AP en matière de plaidoyer ?

Document 4 : Le cercle vertueux de l'AP



Grâce à une approche structurée et audacieuse, une AP peut amorcer un cercle vertueux aboutissant à un niveau toujours plus élevé de professionnalisme, source de valeur ajoutée pour ses membres.

Document 5 : Techniques d'enquête

	Méthodes qualitatives	Méthodes quantitatives
Exemples de méthodes	Réunion de groupe : Entretien semi-structuré mené simultanément auprès d'un petit nombre de répondants.	Entretien personnel : Entretien basé sur un questionnaire. Des trois méthodes quantitatives (génériques), c'est la plus coûteuse en temps et en argent.
	Entretien en profondeur : Entretien personnel non structuré laissant au répondant la possibilité de détailler au maximum et librement son opinion sur un sujet spécifique.	Entretien téléphonique : Entretien basé sur un questionnaire téléphonique, qui peut être mené dans les locaux de l'AP. En général, ce questionnaire est plus court que celui employé lors d'un entretien personnel afin d'éviter l'impatience des répondants et augmenter l'intégrité des réponses, plus difficile à atteindre par téléphone.
		Entretien envoyé par courrier : Questionnaire envoyé par courrier postal, souvent utilisé pour contacter des membres difficilement accessibles par téléphone ou en personne. Comme le taux de réponse est généralement bas, un entretien par téléphone est souvent nécessaire pour atteindre un taux de réponse satisfaisant.

Document 6 : Feuille de contrôle de l'étude d'impact

Feuille de contrôle : Les quatre composantes essentielles de l'étude d'impact :

1. Une introduction concise et claire s'articulant autour des points suivants : quelle est la réglementation proposée, quel problème celle-ci tente de corriger, pourquoi cette action est entreprise, qu'est-ce qui est proposé et quel est le résultat escompté.

2. Une description et une quantification des bénéfices attendus

3. Une évaluation des coûts éventuels, directs et indirects

4. L'établissement clair de la ligne de partage bénéfices nets/coûts nets

Composante 1 : Une explication claire du lien finalité-effets

À savoir :

- À quel problème s'attaque la proposition de réforme ?
- Quel but doit atteindre cette réforme ?
- Pourquoi cette politique est nécessaire ou superflue ?

Composante 2 : Analyse des bénéfices

Cet examen tient compte des points suivants :

- Type et nature des bénéfices directs

- Nombre d'entreprises (et d'emplois) susceptibles de bénéficier de cette politique
- Importance des bénéfices directs attendus Identification de tous les bénéfices indirects
- Somme des bénéfices directs et indirects, chiffrés sur une base annuelle

Composante 3 : Évaluation des coûts

Cet examen tient compte des points suivants :

- Qui devra assumer les coûts ? (par type d'entreprise, par activité, nombre d'entreprises et d'emplois)
- Importance et nature des coûts directs
- Identification de tous les coûts indirects
- Somme des coûts directs et indirects, chiffrés sur une base annuelle

Composante 4 : Somme des coûts et des bénéfices

L'étape finale de l'analyse consiste à :

- Soustraire le montant total annuel des coûts du montant total annuel des bénéfices
- Si le solde est positif, la politique dégage un bénéfice net.
- Si le résultat est négatif, cette politique représente un coût net.

Document 7 : Cas : Impact de la grippe aviaire au Vietnam

Cas : Impact de l'épizootie de grippe aviaire sur l'économie du Vietnam

Étude menée par la Banque Mondiale au Vietnam, février 2004.

Contexte : Début 2004, l'épizootie de grippe aviaire s'étend rapidement en Asie du Sud-Est. Les gouvernements et les organisations internationales sont incertains quant aux retombées de l'épizootie et aux conséquences éventuelles sur l'économie. L'étude qui suit tente de répondre aux questions qui se posent alors.

Courte note : « Jusqu'à présent, à l'instar du SRAS, le virus de la grippe aviaire H5N1 a eu un impact relativement limité en termes d'incidence et de létalité humaines. Mais, contrairement au virus du SRAS, qui a pu être géographiquement contenu et dont les cas mortels originent tous du même cas index, cette épizootie connaît une rapide propagation. Sur les 64 provinces que comptent le Vietnam, 56 ont reporté des cas de H5N1. À ce stade, son impact sur l'économie est difficile à mesurer. Cette courte note fournit une première estimation sur l'impact économique de l'épizootie de grippe aviaire dans l'hypothèse qu'elle n'évolue pas en panzootie.

Jusqu'à présent tous les cas humains ont été recensés chez des populations en contact direct avec des oiseaux infectés. Si la transmission d'homme à homme ne peut être exclue, elle n'a toutefois pas encore été établie. Si tel était le cas, les conséquences économiques pourraient être bien plus grandes, en termes d'activité économique et de vies humaines.

Tableau 1 : Cas humains de grippe aviaire

Pays	Total	Décès
Thaïlande	5	5
Vietnam	19	14
Total	24	19

Source : OMS, 12 février 2004.

Du point de vue économique également, l'épizootie de grippe aviaire diffère du SRAS. Jusqu'à présent, la première reste un problème principalement rural, touchant surtout les ménages d'agriculteurs et l'élevage industriel de volailles. Le second a eu un impact plus direct sur les zones urbaines ; il a particulièrement touché le secteur du tourisme. On peut donc s'attendre à ce que les conséquences de ces deux affections soient elles aussi différentes. Toutefois, l'épizootie de grippe aviaire pourrait présenter certaines caractéristiques du SRAS si l'OMS devait lancer une alerte de restriction aux déplacements ou si des individus, de leur propre chef, annulaient leurs voyages d'affaires ou leurs vacances.

La valeur ajoutée générée par l'élevage de poulets était estimée en 2003 à 0,6 % du PIB, soit l'équivalent de 232 millions de dollars USD par an. Cela signifie que, si la production de poulets devait être nulle pendant six mois, la perte de revenus correspondrait à 0,3 % du PIB, soit 116 millions de dollars USD. Il s'agit là d'une surestimation qui ne tient pas compte des effets de substitution dans la production agricole. En effet, les agriculteurs peuvent allouer davantage de temps et de ressources à l'élevage de porcs si la production aviaire n'est plus rentable.

Une autre façon de mesurer l'impact de l'épizootie de grippe aviaire sur le secteur volailler est d'étudier la perte de production qui en résulte. Le 5 février 2004, environ quinze millions d'oiseaux ont été abattus au Vietnam. Contenir cette épizootie pourrait nécessiter l'abattage des 233 millions de poulets et autres volatiles d'élevage tels que les canards et les cailles présents sur le territoire vietnamien. Le prix de vente d'un poulet est d'environ 45 VND (1 euro vaut environ 1900 dongs). La perte de production à court terme s'élèverait donc à quelque 45 millions de dollars USD. Contenir l'épizootie pourrait porter ce coût à 690 millions de dollars USD, soit

l'équivalent de 1,8 % du PIB annuel vietnamien. Les coûts additionnels incluent l'équipement de protection et clinique pour contrôler l'affection et désinfecter les zones touchées.

La répartition du coût sur la population dépend grandement de la politique de compensation mise en œuvre par le gouvernement. Aujourd'hui, les éleveurs de poulet reçoivent du gouvernement central 5 VND par oiseau. Certaines provinces versent une compensation supplémentaire. Pour les agriculteurs, la perte nette dépend donc de leur implantation géographique. En temps normal, le prix d'un poulet à la sortie de l'exploitation varie de 5 à 15 VND. En se basant sur une moyenne de 10 VND, (prix courant d'un poulet de 1 à 2 kg) la perte par oiseau abattu se chiffre à 5 VND. Les 40 VND restants sont pour la poche des commerçants et, via les recettes fiscales, de la population.

La fraction des ménages vendant des volailles et des œufs dans chaque quintile de la population, du plus pauvre au plus riche, est présentée dans le Tableau 2. Figure également le revenu moyen dégagé par cette activité pour chaque quintile, par rapport aux dépenses moyennes des ménages. Il en ressort que le revenu du secteur volailler est plus important parmi la fraction la plus pauvre de la population et, en particulier parmi le quintile le plus pauvre. Toutefois ces estimations partent du postulat que le revenu d'autres sources d'activités restent inchangé. En effet, l'épizootie de grippe aviaire a également entraîné une flambée du prix du porc et du bœuf.

Tableau 2 : Revenus des ménages provenant de la vente de volailles et d'œufs

	Quintile (basé sur les dépenses par tête)				
	le plus pauvre	le 2 ^e	moyen	le 4 ^e	le plus riche
Revenus provenant de la vente de volailles (en %)	68,3	63,5	59,5	43,8	15,7

Revenus provenant de la vente d'œufs (en %)	49,5	44,6	39,7	29,9	10,2
Revenus provenant de la vente de volailles et d'œufs (en % des dépenses des ménages)	7,1	5,8	6,7	5,2	1,7

Source : Données du bureau national des statistiques vietnamienne (GSO), étude sur le niveau de vie des ménages en 2002.

En outre, des conséquences similaires à celles du SRAS pourraient se faire sentir en cas de perturbations des voyages internationaux. Cet impact toucherait d'abord l'industrie du tourisme. Jusqu'à présent, les effets de l'épizootie de grippe aviaire sur les voyages internationaux à destination du Vietnam sont limités. Certaines agences de voyages font néanmoins état d'une baisse des réservations de l'ordre de 20 %.

2,4 millions d'arrivées internationales pour tourisme et affaires ont été enregistrées en 2003. De 2001 à 2002, leur nombre a augmenté de 12 %. Si le nombre d'arrivées internationales décroît de 20 % sur une période de trois mois, puis renoue avec la tendance haussière des trimestres précédents, le nombre total d'arrivées internationales pour tourisme et affaires enregistrerait une baisse de 5 % en 2004. Le choc subi par l'industrie du tourisme et des voyages pourrait amputer le PIB réel d'environ 0,4 % en 2004. Mais l'onde de choc pourrait tout autant être bien plus large. Dans l'hypothèse de perturbations sur les voyages internationaux similaires à celles occasionnées par le SRAS, le nombre d'arrivées pourrait décroître de 8 % et le PIB réel de 0,6 % par rapport au PIB nominal.

Les effets combinés de l'épizootie de grippe aviaire sur la valeur ajoutée du secteur volailler sont exposés dans le Tableau 3, selon trois scénarios. Premier scénario, dit « optimiste » : l'épizootie perd rapidement du terrain sans que cela nécessite l'abattage massif de volatiles et

sans affecter les voyages internationaux. Deuxième scénario, dit « neutre » : l'épizootie est contenue relativement rapidement avec une perte de production équivalant à trois mois, tandis que les voyages internationaux essuient une baisse d'activité de 5 % sur une base annuelle. Troisième scénario, dit « pessimiste » : l'épizootie entraîne une perte de production de six mois et a un impact négatif sur les voyages internationaux comparable à celui occasionné par le SRAS.

Les chiffres du Tableau 3 se réfèrent uniquement à une perte du PIB. Pour rappel, l'abattage massif de tous les volatiles entraînerait une perte de production équivalent à 1,8 % du PIB annuel vietnamien. Une telle perte de capital correspond à six fois le PIB pour le secteur volailler et à deux fois le PIB pour l'économie nationale.

Tableau 3 : Estimation de l'impact de la grippe aviaire sur l'économie

Coût (% du PIB)	Scénario		
	Optimiste	Neutre	Pessimiste
Secteur volailler	0,15 %	0,15 %	0,3 %
Secteur du tourisme	0,0 %	0,4 %	0,6 %
Total	0,15 %	0,55 %	0,9 %

Pour conclure, tant que l'épizootie de grippe aviaire ne débouche pas sur une transmission durable d'homme à homme, son impact économique général sera inférieur à un pour cent du PIB, ce qui est gérable. Toutefois son impact variera considérablement selon que la maladie sera contenue dans ses premiers développements, que l'abattage massif sera nécessaire ou que l'industrie des transports internationaux connaîtra de sérieuses perturbations. L'écart entre le scénario optimiste et le scénario pessimiste montre l'importance de prendre des mesures au bon moment. Il en ressort également que l'épizootie affectera davantage les populations pauvres que le SRAS. Des mesures de compensation adéquates en contrepartie de l'abattage des oiseaux sont essentielles pour atténuer son impact social. »

Sujets de discussion :

- Identifiez les éléments devant figurer sur la feuille de contrôle du Document 6.
- Si cette étude émanait d'une AP, où l'auriez-vous située dans le diagramme du Document 3 et pourquoi ?
- À votre avis, à qui s'adressait cette étude ?
- Est-elle basée sur des informations primaires ou secondaires ?

Document 8 : Cas : Augmenter le salaire minimum en Ouganda

Cas : Étude de l'impact de l'augmentation du salaire minimum sur le marché du travail et sur l'économie.

Contexte : Cette étude d'impact a été rédigée conjointement par l'UMA (Ugandan Manufacturers Association, Association des Fabricants Ougandais) et des consultants externes mandatés pour aider l'AP à renforcer ses capacités analytiques.

Courte note : « 1. Objet de la réglementation et étendue du problème »

Le gouvernement ougandais souhaite réduire la pauvreté en augmentant le salaire des travailleurs peu qualifiés. Environ 30 % de la population active est non qualifiée. Environ 60 % de la population active de l'économie formelle perçoit un salaire mensuel insuffisant pour couvrir ses besoins primaires en nourriture et logement. C'est pourquoi la proposition du gouvernement vise à porter le salaire minimum mensuel à 30 000 shillings, ce qui permettrait de couvrir les besoins primaires des salariés concernés. (1 euro = 2200 shillings ougandais) Environ 42 % de la population active de l'économie formelle perçoit un salaire inférieur à 25 000 shillings par mois (en moyenne 17 500 shillings mensuels). Seize autres pour cent des actifs touchent entre 25 000 et 30 000 shillings par mois.

Pour les employeurs du secteur formel, les bas salaires se justifient par le faible niveau de qualification et de productivité des salariés.

Pour sa part, le gouvernement argue que les dirigeants d'entreprise ne prendront aucune mesure pour accroître la productivité de leurs salariés en l'absence d'une réglementation sur le salaire minimum. Le gouvernement pense que certains ajustements seront nécessaires pour augmenter la productivité du travail, mais que les coûts seront minimes.

2. Principaux groupes concernés

- L'ensemble des salariés du secteur formel (que leur salaire mensuel soit inférieur ou supérieur à 30 000 shillings)
- Les travailleurs indépendants
- Les travailleurs du secteur informel
- Les dirigeants d'entreprise
- Les consommateurs

3. Principaux bénéficiaires

- Augmentation du salaire de tous les salariés disposant d'un salaire mensuel inférieur à 30 000 shillings.

4. Principaux coûts

- Augmentation du chômage due à des licenciements ou à une réduction du nombre d'heures travaillées
- Baisse des profits des entreprises
- Faillite de certaines entreprises
- Augmentation de l'inflation, avec, pour conséquence, une baisse de la compétitivité

5. Quantification des bénéfices directs

On table sur une augmentation d'environ 21 % de la masse salariale du secteur formel du fait de l'augmentation des salaires. Aucun autre bénéfice direct n'est projeté. L'augmentation du salaire minimum touchera seulement quelque 450 000 salariés du secteur formel, soit environ cinq pour cent de la population active totale du pays.

Avant augmentation			
Salaire médian	% de salariés touchant ce salaire	Nombre de salariés dans le secteur privé	Masse salariale
17 500	41,3	783 000	5 659 132 500
27 000	15,6	783 000	3 297 996 000
35 000	31,2	783 000	8 550 360 000
47 500	5,3	783 000	1 971 202 500
62 500	2,7	783 000	1 321 312 500
100 000	0,6	783 000	469 800 000
Total			21 269 803 500
Après augmentation			
30 000	41,3	783 000	9 701 370 000
30 000	15,6	783 000	3 664 440 000
35 000	31,2	783 000	8 550 360 000
47 500	5,3	783 000	1 971 202 500
62 500	2,7	78 3000	1 321 312 500
100 000	0,6	783 000	469 800 000
Total			25 678 485 000
Ratio (après total/avant total)			1,2072742

Les salariés mieux rémunérés souhaiteront entamer des négociations collectives pour obtenir une hausse de salaire et rétablir l'écart qui prévalait entre le salaire minimum et les salaires plus élevés. Cette augmentation

exercera également une pression sur les profits et entraînera une hausse de la masse salariale globale du secteur formel de 40 à 45 %.

6. Quantification des coûts directs

La mise en conformité avec la nouvelle réglementation salariale sera le principal coût direct de l'introduction d'un salaire minimum légal. Cette mise en conformité nécessite un accroissement des activités de contrôle et d'inspection. Quelque vingt-cinq personnes devront être recrutées pour traiter les déclarations mensuelles des employeurs sur l'emploi et les rémunérations. Ces déclarations seront communiquées à l'administration fiscale qui pourra apporter son concours. Soixante-quinze autres inspecteurs en vérifieront la précision et interviendront directement auprès des entreprises dont les déclarations sont incomplètes ou manquent à l'appel. Les entreprises qui ne remplissent pas de déclarations seront identifiées en recoupant les fichiers des firmes comptables avec ceux du recensement des entreprises ou du registre du commerce au niveau du district ou au niveau local.

Cette centaine de nouvelles recrues touchera un salaire mensuel de 75 000 shillings. Les frais généraux ainsi générés représenteront l'équivalent de 30 % des coûts salariaux. Ces frais englobent les bureaux, les fournitures, les ordinateurs, etc. En outre, une somme de 20 000 000 shillings sera nécessaire pour couvrir les 4 000 jours de déplacement à 5 000 shillings par jour.

Au total, la simple mise en application du salaire minimum légal s'élève à 137 000 000 shillings.

7. Coûts indirects

Tous les autres coûts liés au salaire minimum sont des coûts indirects au sens où il s'agit de variations salariales, de profits et de prix générées par l'augmentation du salaire minimum. Ces coûts considérables peuvent neutraliser les bénéfices d'une augmentation du salaire minimum.

La charge en incombera en grande partie aux **dirigeants d'entreprise qui enregistreront une perte de leurs profits à hauteur de l'augmentation salariale**. Dans sa proposition de loi, le gouvernement part du principe que toutes les entreprises dégagent des profits suffisants pour compenser cette augmentation. Les salaires représentent peu ou prou entre la moitié et les deux tiers des coûts totaux des entreprises dans la plupart des secteurs et les profits se situent généralement entre cinq et quinze pour cent du revenu total.

Les entreprises intenses en main d'œuvre peu qualifiée et qui dégagent peu de profit seront grevées de charges et risquent d'être acculées à la faillite. Par conséquent, le nombre de chômeurs dans ces secteurs va croître et **le chômage augmentera**.

Les dirigeants d'entreprise envisageront également d'acquérir des équipements en vue d'accroître la productivité des travailleurs puisque le coût du capital aura diminué par rapport au coût du travail. Les entreprises disposant des capacités financières suffisantes pourront acquérir des nouveaux équipements et des nouvelles usines, ce qui contribuera à une production relativement plus capitaliste. Pour un niveau de production donné, **la demande de main-d'œuvre à long terme aura donc tendance à diminuer**.

Les dirigeants d'entreprise pourront exiger que les salariés travaillent plus et certains seront prêts à fournir davantage de travail. Les salariés les moins aptes à augmenter leur productivité seront les premiers licenciés. D'autres seront peut-être obligés de travailler moins d'heures.

S'il paraît certain que la demande de main d'œuvre diminuera, il est difficile de prévoir précisément la réaction des employeurs. Tout dépendra de l'élasticité des salaires sur la demande de main d'œuvre. Si l'élasticité se situe entre 0,5 et 1, l'augmentation des salaires se traduira par une réduction de la demande de main d'œuvre dans le secteur formel à hauteur de 150 000 à 300 000 personnes par an pour une augmentation de la masse salariale de 40 %.

Les dirigeants d'entreprise **augmenteront le prix de leurs produits** pour reconstituer leurs profits. Certaines entreprises confrontées à une concurrence intense et diversifiée ne seront pas en mesure de relever leurs prix, mais d'autres entreprises seront en position de dicter les prix.

Les premières augmentations de prix ne se feront pas ressentir avant l'écoulement des stocks existants. Les articles vendus seront remplacés par des biens plus chers du fabricant ou du distributeur.

Si la productivité du travail n'augmente pas, les bénéfices pour les salariés en termes de pouvoir d'achat seront au final neutralisés par l'augmentation du coût de la vie. Le niveau général des prix (ou indice des prix) augmentera jute assez pour contrebalancer l'accroissement de la demande de monnaie générée par la hausse des salaires. Dans le même temps, il est

fort probable que **les exportations deviennent moins compétitives.**

Si la productivité du travail augmente assez pour refléter le nouveau niveau des salaires, les variations de prix peuvent être neutralisées et le revenu réel des travailleurs (ou le revenu corrigé de l'inflation) peut augmenter. Les salariés qui auront conservé leur emploi se seront certes enrichis (puisque'ils sont plus productifs et perçoivent un salaire plus élevé), mais les salariés restés sur le carreau en raison de leur manque de productivité se seront appauvris.

Ici, le niveau de l'augmentation du salaire minimum est la variable clé. Si l'augmentation est trop élevée, les employeurs et les salariés ne seront pas en mesure de trouver un point d'équilibre, l'emploi diminuera. Si l'augmentation est moindre, les entreprises peuvent faire les ajustements nécessaires pour minimiser le nombre d'emplois détruits. Certains emplois, détenus par les salariés les moins productifs, seront détruits quoi qu'il arrive, mais la plupart des ajustements seront pris au bon moment et à la bonne échelle.

Les coûts vont probablement dépasser les bénéfices.

Dernière conséquence, l'augmentation du salaire minimum constitue un changement structurel de l'économie. Les bas salaires seront plus productifs, mais moins nombreux. Nombre d'entreprises auront profité de l'occasion pour acquérir des biens d'investissement. Cet investissement permettra certes d'augmenter la productivité du travail, mais aura également pour conséquence de réduire la quantité de main d'œuvre demandée. Pour les salariés incapables d'accroître leur productivité, la perspective est sombre.

La perte de revenus pour les travailleurs licenciés ou sous-employés est la contrepartie de l'augmentation du salaire minimum. En théorie, 450 000 salariés pourraient profiter de cette proposition. En fait, le retour de bâton pourrait être sévère : 300 000 salariés susceptibles de se retrouver au chômage, un risque d'inflation et une perte de compétitivité des entreprises exportatrices.

Quatre-vingt-quinze pour cent des actifs occupés, y compris les travailleurs indépendants et les travailleurs du secteur informel, ne seront pas directement concernés par cette réforme, mais la majorité d'entre eux sera touchée par ses effets indirects. »

Document 9 : L'intendance du comité de représentation de la Confédération des Industries Danoises

Cas : L'intendance du comité de représentation de la Confédération des Industries Danoises

Le directeur du service politique de la Confédération des Industries Danoises assiste à toutes les réunions du comité, de même qu'un cadre du secrétariat.

Le rôle du directeur est de présenter le travail accompli. Le responsable du secrétariat voit sa charge de travail quotidienne augmenter avant et après les réunions du comité. Les réunions du comité, qui se tiennent une fois par mois, durent généralement deux heures.

Parmi les tâches d'intendance, citons :

- Établissement de l'ordre du jour au plus tard deux semaines avant la tenue de la réunion
- Examen de l'ordre du jour avec le directeur du service politique, au plus tard dix jours avant la tenue de la réunion Remise des documents de réunion (déclarations de principe, notes) au directeur du service politique pour approbation
- Envoi par e-mail de l'ordre du jour et des documents de réunion aux membres du comité, une semaine avant la tenue de la réunion
- Remise d'un ordre du jour commenté au président du comité et au directeur du service politique trois jours avant la tenue de la réunion
- Cinq jours après la tenue de la réunion, envoi d'un procès-verbal provisoire de la réunion au directeur du service politique pour approbation Une fois approuvé, le PV est ensuite envoyé au président pour approbation.
- Envoi par e-mail des minutes approuvées aux membres du comité, au plus tard sept jours après la tenue de la réunion
- L'ordre du jour, les déclarations de principe et les minutes respectent toujours un format standard.

Grâce à cette procédure, les membres du comité sont toujours pleinement informés des activités du secrétariat et des décisions prises par le comité. Ainsi, le secrétariat dispose toujours d'un mandat clair pour poursuivre une activité donnée.

Sujets de discussion :

De quelle intendance disposent les comités de votre AP à l'heure actuelle ?

Votre AP dispose-t-elle d'un comité de représentation ?

Si oui, quels sont les éléments de comparaison avec celui de la DI ?

Document 10 : Forces et faiblesses des techniques qualitatives et quantitatives

	Forces	Faiblesses
Méthodes qualitatives	<ul style="list-style-type: none"> • Souplesse • Étude approfondie des attitudes et des concepts • Compréhension poussée des questions • Étude de comportements et de facteurs de motivation (comment les individus interagissent avec leur environnement ou font face à un changement) 	<ul style="list-style-type: none"> • L'échantillon est souvent trop petit et pas assez représentatif. • Une bonne compréhension des questions en jeu est nécessaire pour avoir des résultats fiables. • La pertinence des enquêtes dépend de la perspicacité et de l'éloquence des répondants.
Méthodes quantitatives	<ul style="list-style-type: none"> • Production de données statistiques • Estimation précise des enquêtes • Mesure de l'étendue, de la prévalence, de la dimension et de la force des caractéristiques observées • Détermination de l'influence de certains facteurs sur les résultats • Les enquêtes antérieures sont assez facilement duplicables. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ces enquêtes peuvent être assez onéreuses. • La taille des échantillons ne permet pas d'éviter les estimations faussées. • Les entretiens structurés ne se prêtent pas à une analyse approfondie des causes. • Des concepts clés définis clairement et retranscrits précisément au travers des questions sont nécessaires. Les concepts « flous » sont difficiles à mesurer.

Document 11 : Cas : Solliciter l'avis des membres

Cas : Comprendre les membres -- Une approche quantitative

Contexte

La VASEP (Vietnam Association of Seafood Exporters and Producers, association des producteurs et exportateurs de produits aquatiques du Vietnam) a été créée en 1998 en tant que plate-forme pour les entreprises vietnamiennes de traitement, d'exportation et d'importation des produits de la mer.

En 2003, la VASEP a conduit une étude basée sur un questionnaire auprès de ses membres afin de :

- identifier les problèmes actuels et potentiels des entreprises,
- connaître les besoins de formation professionnelle,
- mesurer la satisfaction des membres
- explorer les attentes des membres et des non-membres

L'étude a été conduite par envoi postal avec un suivi conséquent par téléphone pour atteindre un taux de réponse élevé.

La structure de l'étude a été conçue de manière à alimenter la grille de prise de décision ci-dessous, en demandant aux membres de classer différents domaines de plaidoyer.

Grille de prise de décision

Performance	Importance	Action
Faible	Faible	Pas d'action immédiate
Haute	Faible	Pas d'action immédiate
Haute	Haute	Maintenir et développer
Faible	Haute	Action immédiate

Cette grille est un outil facile d'utilisation qui permet de simplifier le processus d'identification des questions d'importance stratégique.

L'étude a été riche d'enseignements sur les obstacles que rencontraient certaines entreprises dans leur activité et les domaines où les membres s'attendaient à une approche de plaidoyer plus proactive.

Parmi ceux-ci, citons :

Formation/qualifications de la main d'œuvre :

- Manque de dirigeants et de techniciens qualifiés.
- Manque de compétences en ventes et marketing

Problèmes liés à l'environnement local des affaires :

- Coût du fret maritime
- Pannes de courant occasionnelles
- Concurrence déloyale/négative entre entreprises nationales (guerre des prix)
- Manque de coopération en matière de marketing international

Problèmes liés au marché à l'exportation :

- Barrières tarifaires,
- Informations sur les marchés et les concurrents

Enseignements tirés :

- Il était crucial pour la VASEP de connaître le point de vue de ses membres sur des questions d'ordre politique ou autre, sur lesquelles les responsables politiques peuvent intervenir.
- L'information ainsi recueillie lui a permis de repositionner sa stratégie sur les besoins et les intérêts des membres.
- Les résultats de l'étude ont été brillamment présentés lors d'un séminaire sur la stratégie auquel ont participé les membres de la direction, le président et les membres clés du personnel.
- Le séminaire sur la stratégie a débouché sur une requête adressée au secrétariat de la VASEP afin qu'il développe une stratégie sur cinq à dix ans avec un mandat plus clair afin de se consacrer aux questions sélectionnées.

Questions cadres pour les visites aux membres de la VASEP

Les questions énumérées ci-dessous serviront de points de départ lors des entretiens avec les membres de la VASEP. Les questions doivent aboutir à un compte-rendu qualitatif en deux points : Satisfaction des membres et Attentes vis-à-vis de la VASEP

Satisfaction des membres

1. Pourquoi êtes-vous membre de la VASEP ?
2. En quoi est-ce important d'être membre de la VASEP ?
3. Vous sentez-vous bien informé par la VASEP sur les questions politiques concernant votre activité : réformes, amendements, lois fiscales, régulations, etc.
4. Avez-vous participé à un cours de formation de la VASEP en 2002/2003 ?
5. Avez-vous participé à des manifestations de promotion commerciale (délégations d'affaires, missions commerciales) ou à des foires commerciales en 2002/2003 ?
6. Êtes-vous satisfait de la manière dont la VASEP mène ses activités de plaidoyer et de consultation auprès du gouvernement ?

Attentes vis-à-vis de la VASEP

1. Plaidoyer

Quelles sont vos attentes vis-à-vis de la VASEP eu égard à : La représentation de l'intérêt des membres face à des institutions gouvernementales, régionales, des corporations, telles que l'UE, etc.

2. Adhésion

Qu'attendez-vous de la VASEP en matière, par exemple, de visites aux membres, d'activités de mise en réseau et de divers forums d'échange de connaissances ?

3. Services d'information

Quelles sont vos attentes quant aux informations sur les manifestations de la VASEP, la fiscalité, les lois et réglementations, les programmes de promotion du développement du secteur privé, l'analyse sur les développements et tendances économiques ?

4. Marketing

Seriez-vous intéressé par la possibilité de recevoir des statistiques sur le marché et les échanges, des informations sur des opportunités de marché potentiel, des foires et des missions commerciales ?

5. Développement des ressources humaines des membres

Quelles sont vos attentes vis-à-vis des séminaires et formations proposés par la VASEP ?

Exemples: séminaires de sensibilisation (réglementations commerciales, OMC etc.), formation générale sur la gestion (marketing, gestion stratégique), gestion qualité, ISO).

Document 12 : Cas : Hiérarchiser les objectifs

Contexte : En mai 2006, après six mois de coopération entre la Chambre de Commerce et d'Industrie de Zambie (ZACCI) et la Confédération des Industries Danoises (DI), la transition vers un secrétariat professionnel capable de fournir des services à ses membres est en passe d'être achevée. Surfant sur ce dynamisme, le secrétariat et la direction doivent mettre au point des plans de travail et prendre des décisions stratégiques pour les prochaines étapes.

Le développement des ressources humaines au sein du secrétariat a permis de créer des structures aptes à assister à la fois les membres et la direction. Outre la fourniture de services aux membres, la ZACCI commence à s'intéresser au plaidoyer politique comme un domaine important pour ses adhérents.

Afin que l'organisation travaille efficacement et pousse sans cesse à l'adoption de réglementations favorables au climat des affaires, la direction doit établir un ordre du jour qui permettra de relever les principaux défis auxquels font face les entreprises zambiennes. Un ordre du jour clair des objectifs prioritaires est donc absolument nécessaire pour clarifier la position politique de l'association et assurer un plaidoyer sans cesse plus proactif. L'intention est d'affiner le profil de la ZACCI auprès de l'opinion publique (public secondaire) et des décideurs politiques (public principal). L'élaboration des objectifs

prioritaires de plaidoyer a été menée avec le concours de la DI.

Un séminaire rassemblant les membres de la direction s'est tenu pendant une journée. Les points abordés ont été les suivants :

- Avantage de fixer un ordre du jour
- Situation actuelle de la ZACCI au niveau externe et interne
- Discussion et définition d'un agenda de plaidoyer
- Débat autour des futures relations de travail entre la secrétariat et la direction

Un atelier d'une journée pour le secrétariat de la ZACCI était également au programme. L'atelier était consacré aux objectifs de l'année à venir :

- Alignement des relations entre le plan de travail et la nouvelle stratégie
- Activités pour le reste de l'année et l'année à venir
- Coordination des activités au sein du secrétariat

La première colonne du tableau ci-dessous reprend les sept domaines généraux choisis et qualifiés de stratégiques dans une perspective de plaidoyer. Au vu des ressources limitées du secrétariat de la ZACCI, une activité clé a été sélectionnée dans chacun des cinq premiers domaines. La dernière colonne fixe un calendrier pour les activités.

Objectifs de plaidoyer prioritaires et activités associées

Domaine	Activité	Délai
Déséquilibre commercial	Atelier/compte-rendu	Fin 2006
Coûts de gestion	Collecter des données statistiques/mener des enquêtes auprès des entreprises	Juin 2007
Corruption	Élaborer un code de conduite Développer un partenariat avec Transparency International	Juin 2007
Ouverture du gouvernement	Document sur les réactions des membres à la loi sur le budget	Mars 2007
Environnement macroéconomique	Équipe de recherche sur l'étude d'un cadre de travail macroéconomique	Juin 2007
Infrastructure	Pas encore prévue	
Réglementation	Pas encore prévue	

Sujets de discussion :

- Comment pourriez-vous mettre en œuvre cette tâche de hiérarchisation au sein de votre AP ?

Document 13 : Exemple d'un thème de plaidoyer de la ZACCI

Courte note :

« 1. **Question politique :** Abaisser le niveau de réglementation

Les entreprises zambiennes doivent faire face à une réglementation bureaucratique et chaotique pour obtenir des licences les autorisant à exercer leur activité. La somme de documents et de procédures que doivent fournir les entreprises nationales et étrangères est un obstacle à l'entrepreneuriat.

2. **Objectif de l'impact :**

- Centraliser en un seul bureau les différents services des licences de l'État.
- Réduire le délai global nécessaire pour créer une entreprise en Zambie.
- Réduire le nombre de licences dont les entreprises doivent s'acquitter.

3. **But politique :** Pour atteindre son objectif, la ZACCI doit surveiller de près la mise en place du bureau central des licences, la ZDA (Zambia Development Agency, Agence de Développement de Zambie) par l'intermédiaire de sa représentation au comité de pilotage.

4. **Public principal :** Le gouvernement, en la personne du ministre du Commerce, des Échanges et de l'Industrie.

5. **Public secondaire :** Banque Mondiale et Fonds Monétaire International

6. **Calendrier :** La ZACCI doit remettre son rapport sur la mise en place de la ZDA d'ici la fin de l'année. »

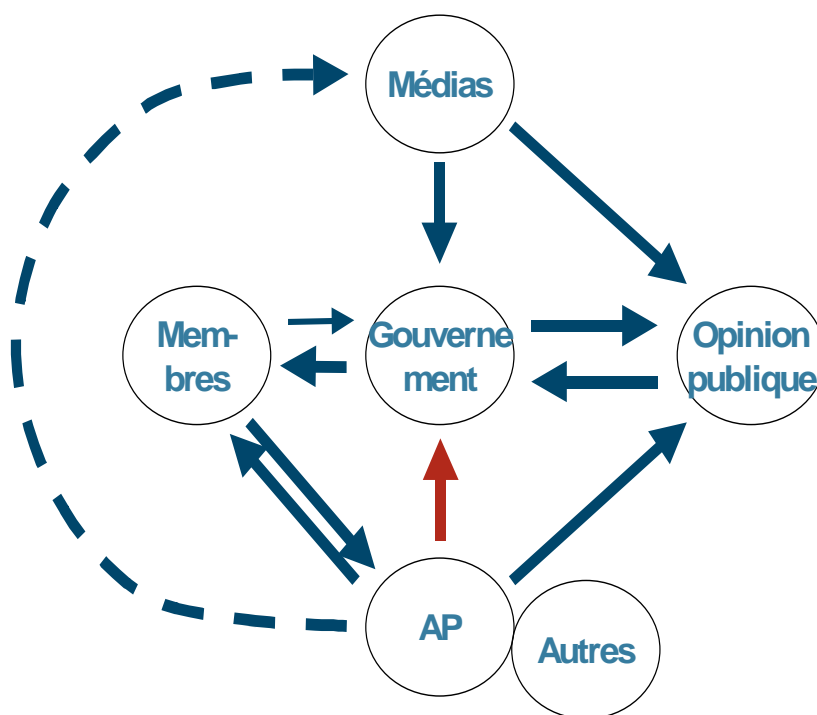
Sujets de discussion :

- Cet objectif de plaidoyer est-il SMART ?
- Pourquoi ?

Document 14 : La carte des influences

Public principal : Individus ayant une autorité directe pour mettre en œuvre des changements politiques (ministres, membres du parlement, etc.)

Public secondaire : Personnes susceptibles d'influencer les positions et points de vue du public principal (opinion publique, médias, dirigeants d'entreprise, etc.)



Document 15 : Communiqués de presse et déclarations de principe

Modèle de déclaration de principe

Résumé (max. ½ page)

Résumez votre document pour élaborer une introduction rapide.

Contexte (max. ½ page)

Dans quel contexte se pose le problème ?

Problème (1-2 pages)

Décrivez le problème.

Pourquoi est-ce un problème important pour les membres de l'organisation ?

Pourquoi est-ce important pour les autres ?

Limitez autant que de possible l'emploi de termes techniques.

Évaluation (1 à 2 pages)

Évoquez les différentes solutions politiques possibles, y compris celles que vous ne recommanderiez probablement pas, c'est un gage de crédibilité.

Recommandations (max. ½ page)

En vous appuyant sur des analyses et sur les informations que vous tenez de vos membres, sélectionnez la solution que vous souhaitez mettre en œuvre.

Conseils de rédaction de communiqués de presse

C'est le moyen le plus classique pour faire passer un message à des journalistes. Pour être efficace, votre communiqué de presse doit respecter certains critères de rédaction. Les conseils suivants vous aideront à rédiger un communiqué de presse qui sortira du lot et que les journalistes, toujours dans l'urgence de boucler, sélectionneront parmi la masse des communiqués reçus. Les ingrédients d'un bon communiqué de presse :

La clarté. Certains faits essentiels doivent apparaître immédiatement au journaliste qui parcourt votre communiqué. La date du communiqué doit figurer en en-tête avec le nom et le numéro de téléphone du contact, si les journalistes souhaitent avoir des

informations complémentaires. Le communiqué doit avoir un titre clair (en gras et avec une grande taille de police) qui résume brièvement le contenu. Le titre doit être percutant comme un titre d'article. Les journalistes ne liront pas le communiqué s'ils n'en saisissent pas d'emblée le contenu.

La concision. Les communiqués de presse font rarement plus d'une page et le texte doit être écrit en double interligne (utilisez l'interligne simple pour garder le contenu sur une seule page). Veillez cependant à hiérarchiser vos informations et à n'inclure que le strict essentiel. L'objectif du communiqué de presse est de fournir une information marquante pour encourager les journalistes à vous contacter pour avoir davantage de détails.

Des détails. Certes, il est difficile de déterminer quelle information est capitale. Une bonne règle consiste à se poser les questions suivantes : Que voulez-vous dire ? Qui êtes-vous ? Pourquoi est-ce important ? Restez aussi concis que possible, mais n'oubliez pas l'essentiel.

Le format. Si possible, insérez dans le premier ou le deuxième paragraphe une citation d'une figure de votre organisation ou d'un membre fin connaisseur de la question. Vous pouvez demander aux journalistes de ne pas divulguer l'information avant une certaine date. Dans ce cas, indiquez [pour publication le jour/heure]. Le dernier paragraphe doit comprendre une brève description de votre organisation.

Les événements. Si votre communiqué de presse est destiné à lancer un événement, envoyez-le sous forme d'invitation. Cette invitation doit contenir, le nom et le logo de votre organisation en en-tête, suivis du paragraphe suivant : « Vous êtes cordialement invité au... » ou « (Nom d'une figure éminente de votre organisation) vous invite à assister au... ». Indiquez ensuite le nom ou le

slogan de l'événement avec la date et le lieu de la manifestation.

La diffusion. Si possible, personnalisez l'envoi de votre communiqué en indiquant le nom de chaque journaliste. Pour un événement, envoyez à nouveau votre invitation une semaine avant la tenue de la manifestation. N'hésitez pas à téléphoner aux journalistes pour attirer leur attention sur votre communiqué, une fois celui-ci publié. Avec le temps, vous pourrez établir des relations avec ceux qui couvrent régulièrement les questions qui vous intéressent.

Document 16 : Cas : Communiqués de presse

Cas : Communiqué de presse de la CGEM :

« Casablanca, le 9 novembre 2006

Communiqué de presse

Une délégation de la CGEM conduite par le président de la Confédération, Moulay Hafid Elalamy, se rendra à Paris du 14 au 16 novembre prochain.

Première visite à l'étranger du nouveau conseil d'administration de la Confédération, ce déplacement vise en premier lieu à redynamiser les relations avec le patronat français. Ainsi, mercredi 15 novembre, Laurence Parisot, présidente du MEDEF, et Moulay Hafid Elalamy, présideront une réunion de travail en présence des membres de la délégation marocaine et des représentants du MEDEF.

Par ailleurs, Renaud Dutreil, Ministre des PME, du Commerce et de l'Artisanat recevra les membres de la CGEM au cours d'un déjeuner où sera discuté la coopération franco-marocaine en matière de soutien à la PME marocaine. Les actions économiques à mener en matière de co-développement, principal défi en

matière de lutte contre l'immigration illégale, seront abordées avec le ministre de l'Intérieur, Nicolas Sarkozy, qui accueillera place Beauvau les représentants de la CGEM, jeudi 16 novembre. Enfin, afin de promouvoir l'économie marocaine et le climat des affaires favorable à l'investissement étranger, des rencontres sont programmées avec des personnalités du monde politique et économique français.

Parallèlement à cette mission, une convention de partenariat entre la CGEM et la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris sera signée mardi 14 novembre. Cette convention porte sur la mise en place d'une assistance technique par la CCIP pour appuyer la CGEM dans la création d'une structure d'accueil à Paris pour les entreprises marocaines. "

Sujets de discussion :

Comparez ces communiqués avec les recommandations du Document 15.

- Quelles sont les forces et faiblesses relatives de ces communiqués de presse par rapport aux meilleures pratiques ?

Document 17 : Exemple : Déclaration de principe de la DI sur la politique fiscale

Courte note :

« Réunion du comité exécutif de la DI
27 avril 2005

La politique fiscale des années à venir

1. L'impôt et la course mondiale au savoir

Une politique fiscale tournée vers l'avenir

Dans un contexte de concurrence accrue dans la course mondiale au savoir, nous avons un besoin urgent d'une politique fiscale ambitieuse qui vienne renforcer les capacités du Danemark à exploiter les possibilités qu'offre la mondialisation.

2. Impôt et savoir dans une perspective internationale

Le Danemark possède, avec la Suède, le taux d'imposition le plus élevé du monde. Cette forte imposition est un obstacle pour le Danemark dans la course au savoir. Le taux élevé de l'impôt sur le revenu des personnes physiques, en particulier l'impôt marginal, est, avec le modèle de sécurité sociale, une des contraintes qui pèsent le plus sur l'environnement des affaires du pays.

L'impôt devrait soutenir le savoir

La forte pression qu'exerce les pays à bas salaires accroît la nécessité pour le Danemark de renforcer son niveau d'éducation.

À cet égard, il est crucial de concevoir un système d'imposition à même de soutenir les activités d'enseignement et de création de compétences et d'inciter les travailleurs qualifiés à venir s'installer au Danemark.

La fiscalité est un frein à la venue d'une main d'œuvre qualifiée au Danemark.

Les incitations pour les très qualifiés travaillant au Danemark sont relativement modestes par rapport à d'autres pays. Le niveau élevé de l'impôt marginal sur les heures supplémentaires amoindrit les primes des salariés les plus qualifiés du pays.

Une quatrième place décevante dans le classement européen

Une analyse parue dans *The Economist* a attiré l'attention des médias, car elle présentait le niveau d'imposition élevé du Danemark comme un problème pour le pays. Toutefois, l'analyse de *The Economist* sur la fiscalité danoise présentait les données de manière trompeuse. Le Danemark porte le bonnet d'âne en ce qui concerne l'imposition marginale, mais il récolte les meilleures notes pour l'absence de fraude sociale.

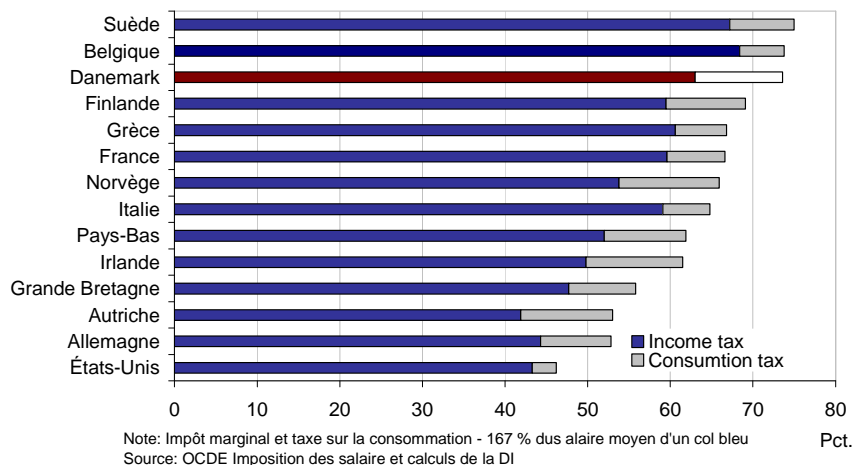
Le tableau général est toutefois entaché par une note moyenne en matière de fiscalité. Le Danemark se voit ainsi attribuer, à tort, la quatrième place européenne pour les conditions fiscales, en dépit du fait que notre pays détienne le deuxième taux d'imposition le plus élevé du monde.

L'OCDE, l'UE, le FMI, l'IMD (Institute for management Development, basé à Lausanne), la DI et d'autres institutions ont déjà démontré que le Danemark devrait finir bon dernier en raison de son niveau d'imposition globale élevé.

Un impôt marginal global élevé

Les « gros » contribuables danois reversent 63 % de chaque couronne supplémentaire. Si les 37 % restants sont dépensés par la consommation des ménages, les résidents doivent s'acquitter de 11 % de taxes spéciales. En tout et pour tout, les résidents paient 74 % d'impôt sur leurs revenus marginaux, ce qui est largement supérieur à ce qui se pratique dans n'importe quel autre pays.

Impôt marginal 2005



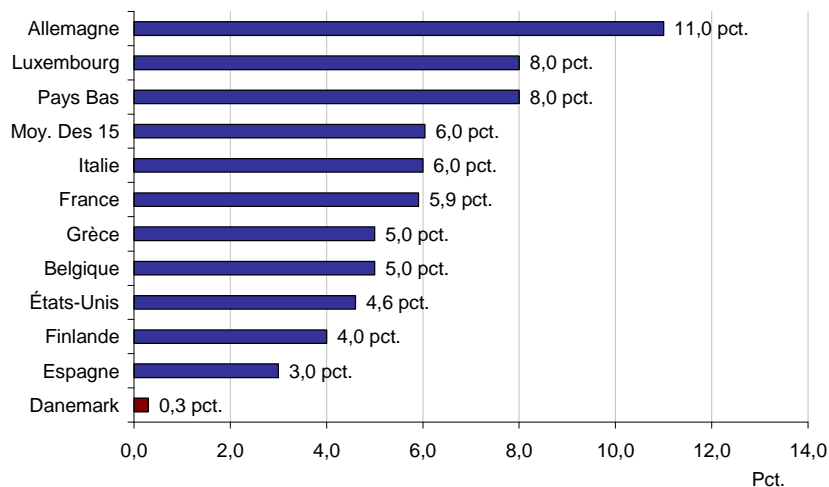
Vague de réductions des impôts marginaux en Europe

Depuis 2000, les quinze pays de l'UE ont en moyenne réduit leur taux marginal supérieur de l'impôt de 6,3 points de pourcentage. En Allemagne, l'impôt marginal sur les hauts revenus est passé de 51 à 42 %, aux Pays-Bas de 60 à 52 % et en Belgique de 55 à 50 % et d'autres pays suivent.

Une assiette fiscale trop grande au Danemark

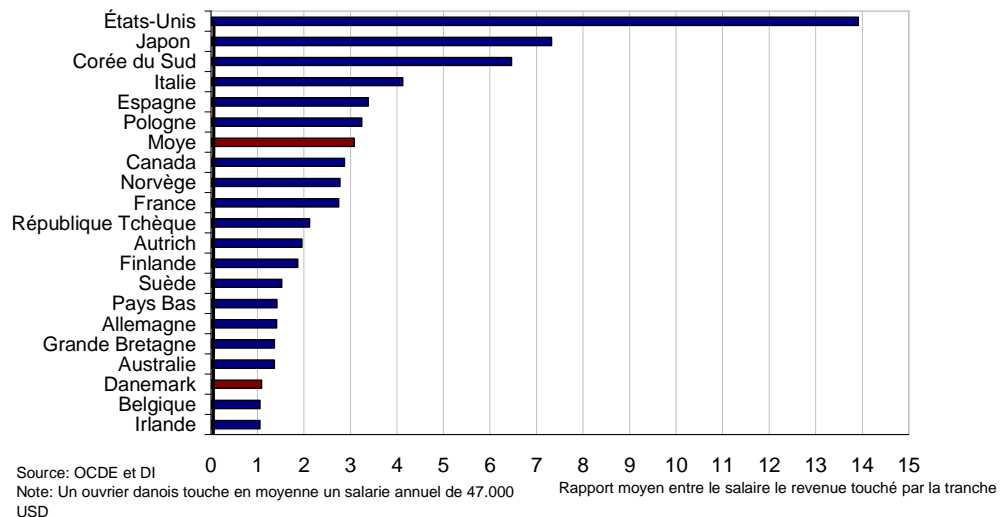
Les concurrents baissent l'impôt marginal

Diminution de l'impôt marginal supérieur



Au Danemark, la base de calcul de l'impôt marginal est trop large. Nombreux sont les simples « cols blancs » qui doivent s'acquitter de l'impôt marginal sur les hauts revenus. Il suffit de gagner environ cinq pour cent de plus en moyenne qu'un « col bleu » pour être touché par l'impôt marginal sur les hauts revenus. Plus de quatre actifs sur dix occupant des emplois temps plein payent 63 % d'impôts sur la tranche marginale.

L'assiette de la tranche supérieure est trop large au Danemark



Aux États-Unis, il faut toucher environ un salaire 12,5 fois plus élevé que l'ouvrier moyen pour être touché par le taux marginal supérieur qui s'élève à 40 % environ.

3. Le débat actuel autour de la fiscalité

Gel des impôts et abaissement de l'impôt sur le revenu des personnes physiques

Depuis 2000, le gouvernement a décrété un gel des impôts et a par ailleurs pris des mesures de baisse d'impôts de l'ordre de dix milliards de couronnes. Un crédit d'impôt représentant 2,5 % du revenu inférieur au taux intermédiaire a été accordé et le seuil de la tranche d'imposition intermédiaire a été porté à environ 50 000 couronnes.

Cela signifie qu'environ 750 000 contribuables ne sont plus soumis à la tranche d'imposition intermédiaire dont le taux s'élève à 6 %.

Messages politiques

Les « Nouveaux objectifs » du nouveau gouvernement publiés en février 2005 maintiennent le cap sur le gel des hausses d'impôt. Le gouvernement a également annoncé un plan visant à trouver des ressources financières afin d'abaisser davantage l'impôt sur le revenu des personnes physiques.

Une redistribution excessive

Jusqu'à aujourd'hui, le débat public sur la fiscalité s'est focalisé sur les questions de redistribution liées au redéploiement du système fiscal, au détriment de l'accentuation nécessaire des incitations fiscales favorisant le travail qualifié.

L'accent devrait être mis sur le renforcement des incitations fiscales pour encourager le travail qualifié au Danemark.

L'impôt devrait favoriser la main-d'œuvre qualifiée.

Il vaudrait mieux envisager le système fiscal comme un moyen de promouvoir le pays comme une société du savoir en incitant les travailleurs qualifiés à venir s'installer au Danemark.

4. La position de la DI jusqu'à aujourd'hui

Pour la DI, il faut abaisser les impôts

La DI est favorable aux baisses d'impôt par la diminution des dépenses publiques, ce qui permettra d'augmenter la croissance et l'emploi.

Garder son argent bien mérité

La DI a déjà mis en avant la nécessité de diminuer l'impôt marginal sur le revenu des personnes physiques pour abaisser le taux d'imposition des tranches qui y ont le plus à gagner.

Diminuer l'impôt sur le revenu des personnes physiques

C'est pourquoi la DI recommande de diminuer les impôts sur le revenu des personnes physiques en supprimant le taux d'imposition intermédiaire et en augmentant le seuil de revenu à partir duquel s'applique le taux d'imposition supérieur. Ce faisant, l'impôt marginal supérieur serait réduit de six points de pourcentage et un nombre moindre de « cols bleus » seraient touchés par le taux d'imposition supérieur.

Seulement trois pour cent des recettes fiscales globales

Les tranches d'imposition intermédiaire et supérieure ne rapportent que 24 milliards de couronnes par an, ce qui correspond à trois pour cent du produit fiscal total qui s'élève quant lui à 714 milliards de couronnes.

5. Le gel des impôts

Le gel des impôts limite la croissance des dépenses

Depuis 2001, le gel des impôts instauré par le gouvernement a, comme le gel des dépenses, permis de limiter la croissance des dépenses publiques.

Le gel des impôts concerne

- un gel des pourcentages de l'impôt
- un gel des impôts en valeur réelle

Les taux de pourcentage fixes sont neutres

Le plafonnement des pourcentages d'impôt est un instrument neutre qui permet d'éviter que les impôts ne croissent plus vite que les salaires et les prix. Il limite le taux d'imposition.

Sommes en couronnes constantes : un coût de deux milliards supplémentaires par an

Le gel des impôts et de la taxe immobilière en couronnes constantes (montant corrigé de l'inflation) entraîne une diminution automatique du niveau d'imposition. Ainsi, le gel des impôts permet de déductions fiscales réelles sur les impôts en couronnes constantes. L'effet du gel des impôts actuel équivaut à environ deux milliards de couronnes en perte de recettes chaque année.

Le gel des impôts limite les possibilités de diminuer l'impôt sur le revenu des personnes physiques.

La conception concrète du gel des impôts actuel réserve ainsi la possibilité de diminuer l'impôt sur les biens et services et l'impôt foncier. C'est pourquoi, le gel des impôts a fait l'objet de critiques émanant, entre autres, du Conseil économique et de l'opposition parlementaire, notamment parce qu'il limite les possibilités de diminuer l'impôt sur le revenu personnel.

Autre critique, le gel des impôts gêne le nécessaire redéploiement technique du système fiscal.

L'impôt marginal est plus important que l'impôt foncier.

Du point de vue économique, il est plus judicieux de réduire le taux d'imposition marginal du revenu des personnes physiques que de rogner sur la valeur réelle des taxes sur la consommation, etc.

La crédibilité du gel des impôts

Dans le même temps, un adoucissement du gel des impôts pourrait se traduire par un relâchement dans la discipline budgétaire avec une augmentation des dépenses et, par conséquent, du taux d'imposition.

6. Effets des différentes diminutions d'impôts

Différentes problématiques

Dans l'hypothèse où le gouvernement trouve les ressources financières pour diminuer l'impôt sur le revenu des personnes physiques, plusieurs options s'offrent à lui en fonction des catégories de population qu'il souhaite encourager.

- Privilégier les mesures d'incitation au travail plutôt que les prestations sociales : C'est possible si on accepte de changer les règles de distribution des revenus sociaux et les règles du système des prestations chômage.
- Augmenter les mesures incitatives pour travailler plus et permettre ainsi de former une main d'œuvre qualifiée occupant des emplois mieux rémunérés, etc. : C'est possible si on accepte de diminuer l'impôt marginal pour les revenus supérieurs et intermédiaires.
- Répartition équitable des recettes : C'est possible si on accepte de diminuer le taux d'imposition sur les emplois à faible revenu.

L'abaissement de l'impôt marginal bénéficie au savoir et à la prospérité

L'offre de travail, le développement du savoir et la croissance seront mieux soutenus si une plus grande priorité est accordée aux mesures incitatives au travail, notamment la baisse des impôts sur les revenus intermédiaires et supérieurs, ce qui contribuera également à attirer les travailleurs les plus qualifiés dans la course mondiale au savoir.

7. Les règles de disponibilité sont quatre fois plus intéressantes que les crédits d'impôts

Pour augmenter réellement l'offre de travail et faire évoluer les gens du statut passif de bénéficiaire de prestations sociales au statut de travailleur, il faut réfléchir à des solutions à côté du système fiscal.

L'Office national des statistiques du Danemark a mené une grande enquête sur le marché du travail au dernier trimestre de l'an dernier. Cette enquête a

révélé que sur 120 000 bénéficiaires de prestations sociales, 31 000 (26 %) n'étaient pas actifs ou disponibles sur le marché du travail.

Règles de disponibilité sur le marché du travail : Augmenter l'offre de travail de 31 000 personnes

Si les règles étaient appliquées avec rigueur, de manière à ce que seuls les actifs inoccupés qui peuvent et souhaitent occuper un emploi et en recherchent un activement, puissent obtenir une aide, l'offre réelle de travail augmenterait de 31 000 personnes.

Selon les données du Conseil économique, l'augmentation de l'offre de travail dans les mêmes grandeurs par des crédits d'impôt se chiffrerait à environ 30 milliards de couronnes. Une plus grande sévérité dans l'application des règles de disponibilité ne présenterait aucun coût, ni perte et permettrait, au contraire, de diminuer les dépenses publiques sociales.

8. Recommandations

Nous recommandons que le conseil de direction discute des grandes orientations de la future loi fiscale :

- Nous recommandons que la DI intervienne davantage dans le débat public sur la question fiscale et se concentre en premier lieu sur l'abaissement de l'impôt marginal qui pèse sur la main d'œuvre la plus qualifiée.
- Nous recommandons que la DI maintienne ses efforts pour que le gel des impôts conserve son efficacité et sa crédibilité, ce qui permettra d'abaisser le niveau des dépenses publiques et de l'imposition au bénéfice des milieux d'affaires danois. »

Document 18 : Exemples de notes publiées par la DI

Exemple 1 : « Libéraliser les marchés de l'électricité »

L'UE devra investir massivement dans ses capacités de production d'énergie dans les années à venir. Selon l'Agence Internationale de l'Énergie, les capacités de production devront croître de 300 GW d'ici 2030 et un niveau d'investissement similaire sera nécessaire pour maintenir les capacités existantes en raison de l'obsolescence de certaines centrales de production. Ces projections correspondent au niveau des capacités actuelles de l'UE.

Toutefois, de nombreux investisseurs ont une attitude attentiste, car on considère que les investissements dans ce secteur comportent un risque politique.

Vers la fin des années 1990, l'UE s'est lancée dans la libéralisation des marchés européens de l'électricité, dont l'un des objectifs était de diminuer le prix de l'énergie pour les consommateurs. Au Danemark, les réglementations en faveur d'un marché de l'énergie libre ont été prises, mais ce n'est pas le cas dans le reste de l'UE. Cette absence de progrès partout ailleurs entrave le développement d'un marché intérieur de l'électricité libre, ce qui maintient des prix plus élevés que sur un marché en concurrence libre. C'est pourquoi les investisseurs perçoivent un risque d'intervention sur les marchés de l'énergie, ce qui se traduit par une prime de risque politique sur les investissements dans les nouvelles capacités de production.

Recommandations de la DI :

- Le rythme de la libéralisation des marchés européens de l'électricité et du gaz doit s'accélérer.
- Des règles communes et transparentes au sein de l'UE doivent être adoptées afin de fixer les normes et les mécanismes d'une intervention éventuelle des États sur les marchés de l'énergie. »

Exemple 2 : « Le libre-échange crée la richesse »

Pour cueillir les fruits de la mondialisation, les entreprises doivent pouvoir commercer et investir librement par-delà les frontières. Ce n'est pas le cas aujourd'hui, en raison du recours répandu aux barrières tarifaires et non tarifaires. De grands progrès ont déjà été accomplis en la matière sous l'égide de l'OMC. Il reste encore toutefois un long chemin à parcourir.

Les barrières au commerce nuisent à la fois aux entreprises et aux consommateurs dans les pays développés comme dans les pays en développement. On estime qu'une réduction de moitié des barrières tarifaires permettrait de doubler le PIB mondial.

Si les entreprises danoises peuvent facilement accéder aux marchés régionaux de l'UE, l'affaire se complique quand elles s'aventurent en dehors de l'Europe.

Les difficultés ne sont pas seulement liées à des questions d'exportation. Des problèmes se posent également quand il s'agit d'importer des matières premières, des entrants de production et des services dans l'UE et au Danemark.

Recommandations de la DI :

- Le gouvernement danois doit faire pression sur l'UE afin que celle-ci poursuive une politique commerciale offensive et ambitieuse ciblée sur la suppression des barrières et protections à l'entrée de certains secteurs de l'économie, y compris de l'agriculture. Les efforts doivent se concentrer sur le Round de Doha.
- L'accent doit être mis sur l'accès aux marchés des biens et services, également dans les grands PED et sur les marchés émergents.
- Priorité devrait être donnée aux accords bilatéraux et multilatéraux.
- Le gouvernement doit œuvrer pour assurer un accès sans entraves aux biens et services importés. »

Document 19 : Cas : Campagne de promotion de la mondialisation par la DI

Contexte : En avril 2005, le gouvernement a créé le Conseil danois pour la mondialisation, organisme consultatif sur les questions de mondialisation. En avril 2006, a été présentée une stratégie ambitieuse et proactive pour l'intégration du Danemark au sein de l'économie mondiale. La stratégie contient 350 initiatives spécifiques qui, ensemble, entraînent de vastes réformes des programmes d'éducation et de recherche, ainsi que des améliorations substantielles des conditions encadrant la croissance et l'innovation dans tous les secteurs de la société, y compris l'entrepreneuriat et la politique d'innovation. Au total, le conseil s'est réuni 272 heures et a publié 320 documents et 333 propositions.

À l'origine, il avait été fondé pour débattre des grands défis que représente la mondialisation pour le Danemark. Au cours des douze mois qui ont suivi sa création, le conseil a publié sept rapports thématiques sur les moyens de saisir les opportunités et combattre les défis de la mondialisation.

En parallèle, la DI a initié une campagne majeure de promotion afin d'aiguiller le travail du Conseil et d'émettre ses recommandations. La campagne de la DI s'est organisée autour des activités suivantes :

- Diffusion de rapports, de déclarations de principe et de notes auprès de responsables du gouvernement
- Communiqués de presse, entretiens et tribunes libres s'appuyant sur des analyses récentes
- D'autres parties prenantes ont également participé avec la présentation d'analyses, de cas et de témoignages
- La DI a organisé un certain nombre de consultations et de séminaires sur

des thèmes divers et variés liés à la mondialisation.

L'intitulé de sa mission était de « *Créer un large soutien dans l'opinion publique autour du Danemark comme pays d'investissement et centre d'affaires.* »

L'idée générale était de sensibiliser l'opinion publique aux enjeux de la mondialisation et de souligner les opportunités qu'elle porte, et pour être

crédible, certains des ses écueils. Pour ce faire, une vaste stratégie impliquant les citoyens, les entreprises et les responsables politiques s'imposait.

La campagne s'articulait autour de trois axes :

La jeunesse

- Conférences auprès des jeunes
- École de la Mondialisation pour les enseignants
- Consultations publiques de jeunes dans tout le Danemark

Les responsables politiques

- Conférences politiques
- Séminaires rassemblant différents groupes politiques (députés, conseils de région, municipalités)
- Un plaidoyer politique proactif présentant les questions clés nécessitant des réformes politiques (prestations sociales, réduction des taux d'imposition marginale, recherche, éducation et innovation)

Les milieux d'affaires

- Les membres se sont vus proposer des formations, connaissances, renforcement des capacités et une opération de sensibilisation aux défis et aux potentiels qui se présentent sur de nouveaux marchés a été menée.

La campagne a été menée dans tout le pays, combinant ces trois axes à la

diffusion d'informations et d'analyses aux parties prenantes (éventuelles).

Enseignements tirés :

- Un plaidoyer efficace requiert une stratégie claire.
- Pour être entendu, le bon message doit être délivré au bon moment et à la bonne personne.
- L'action de plaidoyer continue jusqu'à ce que la bonne proposition soit adoptée. Les mentalités peuvent évoluer.
- Le message doit être façonné sur mesure au public auquel il est destiné (ce qui séduit le public)
- La première étape pour trouver une solution est de définir le problème.

Document 20 : Glossaire

Plaidoyer : Processus délibéré visant à exercer une influence sur les décideurs politiques.

Agenda ou Ordre du jour : Document qui permet d'informer les participants du principal sujet de discussion lors d'une réunion avec des décideurs politiques, une équipe de travail ou une coalition. Ce peut être le sujet N°1 de plaidoyer d'une organisation.

Allié : Partenaire apportant un concours utile afin d'atteindre un but politique.

Coalition : Groupe d'organisations travaillant ensemble de manière coordonnée afin d'atteindre un objectif commun. En matière de plaidoyer, le but d'une coalition est politique.

Base : Groupe de personnes ou d'organisations partageant un même point de vue politique. Votre base est constituée de ceux que vous représentez, ceux devant qui vous êtes responsables et ceux qui vous apportent leur appui, par exemple les membres de votre association.

Crédibilité : Fait d'avoir la confiance d'autres personnes qui croient et accordent de la valeur à vos propos.

Mise en réseau externe : Processus consistant à demander à des personnes que vous connaissez en dehors de votre organisation des informations concernant votre public cible.

Mise en réseau interne : Processus consistant à utiliser les ressources de votre organisation (notamment des ressources humaines) pour acquérir l'information dont vous avez besoin.

Lobbyiste : Rôle de plaideur par lequel vous pénétrez le jeu politique en tant qu'acteur actif pour influencer directement des politiques.

Médias : Systèmes organisés qui fournissent de l'information (stations de radio, chaînes de télévision, journaux, magazines, bulletins d'information, etc.) (Voir également « presse ».)

Message : Déclaration destinée à persuader les autres du bien-fondé d'une position ou d'un point de vue. Un message expose une

Public : Personne ou groupe de personnes à qui sont adressés des informations ou des messages.

Société civile : Ensemble d'institutions et d'organisations qui jouent un rôle d'intercession entre les citoyens et le gouvernement et le secteur privé. Une société civile forte pourrait assurer des relations dynamiques et bénéfiques entre le gouvernement, les secteurs marchand et non-marchand afin de contribuer au bien-être de tous les citoyens. proposition, ses avantages et ses impacts positifs.

Négociations : Processus de communication entre plusieurs parties en vue de parvenir à un accord ou de résoudre un conflit.

Réseau : Individus ou organisations désireux de s'assister les uns les autres ou de collaborer à un but politique commun.

Conférence de presse : Réunion avec les médias pour faire une déclaration ou débattre d'une position, d'une décision ou d'une action.

Communiqué de presse : x Déclaration écrite relatant un événement, un projet ou toute autre information, remise aux médias aux fins de diffusion ou de publication.

ONG : Organisation Non Gouvernementale

Opposant : Individu ou groupe qui s'oppose à une réforme politique que vos alliés et vous préconisez.

Politique : Directives d'action, de conduite ou de réglementation adoptées par un gouvernement, des entreprises ou d'autres institutions afin d'influencer et de déterminer des décisions ou des procédures.

Analyse politique : Généralement première étape avant de proposer une action de plaidoyer. L'analyse politique examine les directives et réglementations fixées par un gouvernement, des entreprises ou d'autres institutions et les répercussions de ces politiques (ou de l'absence de politique ou de sa mise en œuvre) sur des groupes spécifiques de la population.

But ou Objectif politique : Objet vers lequel tend votre activité de plaidoyer, cible qu'une action de plaidoyer doit atteindre.

Question ou Sujet politique : Cause ou problématique politique spécifique qui intéresse les lobbyistes et les responsables politiques.

38 Effective Advocacy in Uganda: A Guide to Impacting Policy and Law Making

Décideur politique : Personne détenant l'autorité et la capacité pour adopter ou amender des politiques, des programmes ou des lois au niveau communautaire, organisationnel ou gouvernemental au-dessus des citoyens ordinaires.

Carte de priorités : Outil permettant d'identifier et d'organiser des données politiques.

Recherche politique : Processus d'acquisition de connaissances sur une question politique. La recherche politique peut être formelle, comme la rédaction d'un rapport, ou informelle, comme les entretiens avec des gens pour connaître leur point de vue sur les causes d'une problématique.

Presse : Voir « Médias ». Représentants des médias, par exemple, journalistes de presse écrite, stations de radio ou rédacteurs de magazines.

Public principal : Décideur(s) ayant l'autorité pour apporter directement les changements nécessaires pour atteindre votre but politique.

Protocole : Code, système ou tradition – écrit ou tacite – qui régit les relations officielles. En matière de plaidoyer, le protocole se réfère à la façon d'approcher des décideurs politiques ou d'autres personnes.

Public secondaire : Personnes et groupes susceptibles d'influencer les décisions de votre public principal.

Secrétariat: Équipe de soutien du siège d'une association basée sur l'adhésion de membres ou d'une organisation de la société civile. Un secrétariat peut comprendre une personne responsable du plaidoyer politique au siège de l'organisation ou de toute une équipe de soutien administratif, responsables d'un travail de collecte et de diffusion des opinions des membres.

SMART : Spécifique, Mesurable, Accessible, Réaliste et défini dans le Temps Les objectifs d'un projet, et notamment d'un projet de plaidoyer, doivent être SMART.

Tactique : Type d'activités sous-tendant votre stratégie. Les tactiques de plaidoyer sont souvent choisies en fonction du degré de risque, des coûts et des chances de succès dans un environnement politique donné.

Public cible : Personnes (ou groupe de personnes) susceptibles de vous aider à faire naître les réformes que vous appelez.

Document 7 : Carte des parties prenantes

1	2	3	4	5	6	7
Partie prenante	Importance	Avantages	Inconvénients	Avantages / inconvénients	= 2 x 5	Mesures préventives
<i>Qui est partie prenante ?</i>	<i>1: Faible 10 :Grande</i>	<i>Inconvénients connus liés à la réforme</i>	<i>Inconvénients connus liés à la réforme</i>	<i>1: Avantages largement supérieurs aux inconvénients 10 : Inconvénients largement supérieurs aux avantages</i>	<i>1: Question marginale 100 : Question/réforme très importante</i>	<i>Mesures pouvant être prises pour ramener le total sous la barre des 50</i>
Ministres						
Conseillers						
Opposition						
Grands chefs d'entreprise						
ONG						

Document 3 : Outil d'évaluation des capacités de plaidoyer d'une AP

Sujet	1 Club	2 Secrétariat informel	3 Association professionnelle	4 Fournisseur de connaissances	Score
Stratégie	Les activités de plaidoyer ne font pas l'objet d'objectifs stratégiques clairement formulés.	L'AP a une vision et une mission, mais n'a pas défini de processus clairs pour les atteindre. Un ordre du jour général a été établi.	Une stratégie claire a été élaborée, mais les étapes de suivi et de révision/ d'adaptation font défaut.	La stratégie de plaidoyer est prête, les réussites font l'objet d'un suivi et des corrections sont appliquées lorsque nécessaire.	
Processus	Grosso modo, les déclarations de principe sont un résumé des opinions des membres recueillies verbalement.	Les déclarations de principe comprennent des statistiques de source secondaire et des déclarations des membres, mais pas d'analyse structurée.	Les déclarations de principe sont élaborées en coopération étroite avec les membres et comportent une analyse.	Les déclarations de principe sont élaborées en coopération étroite avec les membres et comportent une analyse basée sur des faits concrets.	
Présentation et interaction	Les déclarations de principe sont rédigées sous la forme de documents écrits et soumis au ministre/ministère de tutelle.	<i>Les déclarations de principe comprennent un court résumé exécutif avec les messages clés et sont destinées à plusieurs personnes au sein des ministères.</i>	Les déclarations de principe sont diffusées auprès de plusieurs parties prenantes sous différentes formes en fonction du public. L'AP est un interlocuteur privilégié lors de réunions ou de débats publics.	Les déclarations de principe s'inscrivent dans une campagne plus large menée avec une coalition et s'appuyant sur de multiples publications/articles adressés à différents publics.	
Secrétariat	Les actions de plaidoyer sont menées par les membres qui commentent des projets de lois en s'appuyant sur l'expérience qu'ils ont de leur propre entreprise.	Le personnel permanent a été embauché pour mener à bien des activités de plaidoyer. Les tâches du personnel consistent surtout à rédiger des résumés de projets de loi et de réglementations pour les membres.	Les activités de plaidoyer sont menées par le secrétariat. Les membres donnent les orientations au niveau de la direction et du comité. Tout le travail d'analyse, les recommandations et le suivi sont pris en charge par le personnel.	L'AP est en mesure d'embaucher le personnel le plus qualifié et est donc à même de recueillir des informations fiables et de fournir des analyses plus poussées que le gouvernement et les parties prenantes.	
Avis des membres et calendrier	L'avis des membres est sollicité par le biais de circulaires reproduisant des copies de projets de loi et	L'avis des membres est sollicité par l'intermédiaire du comité de représentation.	Analyse de questions après enquête auprès des membres/(consultants externes) menée au début	L'association établit les grandes lignes du processus d'élaboration de politiques, programme la	

Sujet	1 Club	2 Secrétariat informel	3 Association professionnelle	4 Fournisseur de connaissances	Score
	de réglementations pour les membres et des discussions au sein de la direction.	L'association a des contacts qui lui permettent d'obtenir très tôt des textes de projets de loi et de solliciter l'avis du comité de représentation/de la direction avant publication du projet de loi.	du processus de développement d'une stratégie politique. Suivi régulier avec le comité de représentation idoine.	collecte d'informations auprès de ses membres et les activités de plaidoyer dès qu'elle a une fenêtre d'opportunité. Des groupes de travail permettent de sonder à la fois l'opinion des membres et l'opinion publique.	
Représentations des membres	Les membres parviennent à dialoguer avec des responsables du gouvernement souvent par le biais de contacts personnels avec le ministre.	Le secrétariat prépare des notes/des discours au nom des membres qui délivrent des messages clés au gouvernement.	Le secrétariat établit des contacts avec le gouvernement. Les membres participent au dialogue pour s'assurer que les messages délivrés sont crédibles.	Le secrétariat prépare les membres avant des interventions stratégiques auprès de hauts responsables du gouvernement Le président est le principal porte-parole de l'AP.	
Médias	Des communiqués traitant de questions politiques majeures paraissent dans la presse grand public.	Des articles politiques paraissent régulièrement dans le bulletin d'information de l'AP.	L'AP travaille en étroite collaboration avec des journalistes et rédige des articles publiés/diffusés directement dans les médias.	L'AP est reconnue comme un fournisseur de connaissances que les journalistes économiques contactent lorsqu'ils ont besoin d'information.	
Suivi	L'AP attend des réponses du ministre responsable après soumission de proposition politique.	L'AP assure un suivi régulier en contactant les bonnes personnes du ministère après soumission.	L'AP est à même de contrôler le processus de préparation interne au ministère grâce à des contacts directs avec des membres du ministère. Un système de contact avec le législateur a été établi.	L'AP est considérée comme un fournisseur de connaissances, elle est contactée par le ministère pour consultation sur une proposition.	
Pointage des succès et des échecs	Les résultats sont communiqués aux membres de la direction et diffusés aux autres adhérents par le	Les résultats essentiels sont publiés dans le bulletin d'information/ le média interne de l'AP. Le président	Les résultats paraissent à une large échelle : site Web, bulletin d'information et médias externes, le cas	L'AP a introduit un système des meilleures pratiques pour présenter les résultats et les diffuser au personnel	

Sujet	1 Club	2 Secrétariat informel	3 Association professionnelle	4 Fournisseur de connaissances	Score
	bouche à oreille.	fait état des succès et des échecs lors de l'assemblée générale annuelle des membres.	échéant. Les résultats sont documentés dans le rapport annuel.	par la mise en commun des expériences.	
Diversité des approches	L'AP cherche à influencer directement le gouvernement et les autorités.	Les médias sont sollicités pour mettre en lumière les principales problématiques, les déclarations sont faites lorsque « il y a le feu à la maison ». Une pression directe est exercée sur de hauts responsables du gouvernement sur des questions essentielles.	L'AP est proactive et capable de préempter des changements politiques majeurs. Les membres sont tenus informés et formés par le biais de publications et de réunions régulières.	L'AP organise des campagnes sur plusieurs années avec, notamment, une action de sensibilisation de l'opinion publique ou de certaines parties prenantes.	