

## “Celui, qui tient les rênes, tourne la tête.” – Un proverbe français

Bien que le manque d'organisations société civile soutenables et de résultats durables du plaidoyer soient parmi les plus importants soucis des spécialistes de développement, il est très rare, si jamais, que les formations en plaidoyer incluent comment les organisations ou leurs propositions de politique devraient être financées, à part de vagues suggestions qu'elles doivent demander des subventions. Mais, la pratique trop courante de dépendance exclusive sur les subventions ne construit pas la capacité. Elle n'arrive qu'à la louer.

En fait, la méthode de finançant du plaidoyer influence beaucoup les pratiques et les priorités du plaidoyer ainsi que la soutenabilité des organisations société civile et la durabilité des résultats. Le manque d'une évaluation sérieuse des sources financières et leurs influences sur les pratiques de plaidoyer est en grande partie responsable de très mauvaises expériences de soutenabilité des OSCs qui sont sponsorisées par les donateurs et leurs buts de plaidoyer. La sur-dépendance des subventions des tierces personnes mène inévitablement aux plaidoyers qui répondent plus aux priorités des donateurs plutôt qu'aux besoins des parties prenantes locales. Elle réduit les motivations des OSCs de chercher des soutiens locaux. À son tour, cette dépendance permet aux gouvernements qui sont hostiles à la société civile d'accuser ces organisations d'être des «agents étrangers» pour justifier les harcèlements agressifs et souvent violents.

Ici, nous présentons le modèle de plaidoyer du **Tabouret à Trois Pieds: les Action directes, l'Éducation publique, et la Politique publique**. Dans cette approche, la soutenabilité financée joue d'une part centrale dans les plans de plaidoyer et à leurs implémentations dès leurs initiations. Il garantit la soutenabilité organisationnelle à long terme et l'indépendance institutionnelle. En plus, cette approche offre aussi une alternative plus efficace au plaidoyer que la pratique habituelle de confrontation publique.

### Qu'est-ce que c'est VRAIMENT plaidoyer?

Quand la plupart des personnes pensent au «plaidoyer», ils envisagent habituellement une confrontation spectaculaire entre la société civile et le gouvernement, un affrontement historique de la volonté populaire contre la volonté politique. Bien qu'une telle idée romantique inspire des histoires épiques, la politique de corde raide de plaidoyer conflictuelle réussit rarement ou s'il le fait elle ne peut pas se maintenir longtemps.

Au Kenya, par exemple, depuis 1963 il y a eu 51 amendements constitutionnels pour adresser la corruption. Pourtant, le pays est classé tous les ans dans le tiers inférieur des 180 pays qui sont inclus dans *l'Indice de perception de la corruption* de Transparency International. Tant de plaidoyer, si peu de résultats.

Le but ultime de plaidoyer n'est pas de changer les lois ou les politiques mais de changer des résultats économiques ou sociaux en influençant le comportement des individus ou des organisations. *La gouvernance est plus que le gouvernement.* À son cœur, le plaidoyer est une négociation entre les gouvernés et les gouvernants pour déterminer qui a le droit de réglementer des comportements économiques et sociaux: le marché, l'état, ou la société civile. Ce droit est un atout de grande valeur dont on ne doit pas faire si facilement cadeau. Toutes les campagnes de plaidoyer qui commencent avec la présomption de gestion gouvernemental échouent. Dès le début, elles renoncent déjà leur atout le plus précieux. C'est pourquoi le gouvernement australien dans son *Guide des Citoyens à la Règlementation* ([www.cuttingredtape.gov.au](http://www.cuttingredtape.gov.au)) avise que la règlementation par le gouvernement «ne doit jamais être la position défaut [de plaidoyer]».

Au lieu de céder au gouvernement le droit d'influencer les comportements au moyen de la force de sanctions criminelles et civiles, le plaidoyer réussit à créer un environnement où les individus et les organisations choisissent volontiers des comportements préférables selon leurs auto-intérêts. Ainsi, afin de changer des comportements, il nous faut d'abord comprendre comment les auto-intérêts sont déterminés.

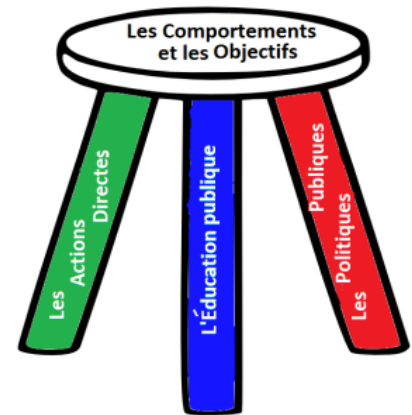
### Définir les auto-intérêts

Les auto-intérêts sont définis par un mélange d'encouragements et des dissuasions dans nos structures économiques (les forces du marché), sociales (coutumes et tabous), et politiques (lois et réglementations).

Pour influencer les changements soutenable de comportements, il faut changer toutes les structures qui dictent les règles de comportement au moyen de:

1. **Les Actions directes** (les forces économiques ou du marché),
2. **L'Éducation publique** (l'opinion publique et la pression sociale),
3. **La Politique publique** (les activités de lobbying).

Cette approche tridimensionnelle plus équilibrée du plaidoyer, comme un tabouret, offre des résultats plus stables et plus soutenables en identifiant et en changeant les incitations du marché et les normes sociales qui encouragent en premier lieu les comportements indésirables. Compter seulement sur les sanctions légales et réglementaires pour pousser contre les moteurs économiques et les normes sociales ancrées profondément dans la société mènera à l'épuisement éventuel.



### **La Structure → La Motivation → Le Comportement**

Trop souvent, le plaidoyer s'adresse juste aux comportements immédiatement visibles. Cependant, les comportements que nous pouvons observer ne sont que des manifestations des vrais problèmes – pas les problèmes eux-mêmes. Souvent, les **conducteurs structurels** de l'économie, de la société, ou de la politique, qui définissent les **motivations** qui, à leur tour, récompensent ou punissent les **comportements**, sont si subtils que nous ne les voyons plus ou si endémiques à nos environnements que nous les percevons comme une partie immuable de la culture. Toutefois, toute tentative de modification des comportements, tout en restant dans les limites permises de la même structure seront des échecs éventuels.

Pour que ces résultats soient soutenables, il faut que le plaidoyer se concentre sur les structures qui motivent et récompensent des comportements indésirables – pas les comportements eux-mêmes. Le **Tabouret à Trois Pieds** voit au-delà de ces comportements immédiats. Il identifie et utilise les trois moteurs comportementaux pour donner une nouvelle orientation aux structures qui sont leurs origines actuelles.

### **Le Premier Pied: l'Action Directe**

Le plaidoyer du **Tabouret à Trois Pieds** ne dépend pas seulement des mandats d'un gouvernement pour résoudre les problèmes sociaux ou économiques. Quand le seul but du plaidoyer d'un OSC est de changer les politiques ou les lois, l'organisation, en fait, confie la responsabilité pour achever ses buts les plus importants aux officiels gouvernementaux qui, on doit anticiper, protégeront leurs propres intérêts – pas ceux de l'OSC.

**L'Action directe** est le premier pied du **Tabouret de Plaidoyer** car, par elle, la société civile conserve la responsabilité directe pour gérer par elle-même des institutions qui influencent les comportements, telles que les organisations de normes et de tests, les écoles, et les partenaires sociaux. Bien que la responsabilité directe pour changer les buts sociaux ou économiques soit plus efficace que dépendre exclusivement du lobbying, elle est beaucoup plus exigeante parce que les organisations sans profit deviennent une partie de la structure de gouvernance et ne peuvent plus blâmer les autres pour les échecs sociaux.

Comme nous l'avons déjà mentionné, le droit de gérer les issues sociales et économiques est un atout de grande valeur et, en tant que tel, est une source de revenus. C'est un fait que les fonctionnaires soulignent avec chaque pot de vin ils exhortent. En prenant **l'Action directe**, une OSC garde pour elle-même un flot continu de revenus qui garantit la durabilité fiscale à long-terme et fournit les fonds qui garantissent que le plaidoyer sera indépendant et moins susceptible aux pressions extérieures ou aux priorités des autres.

Par exemple, le Centre pakistanais de la philanthropie (CPP), qui est fondé «pour augmenter le volume et les efficacités de philanthropie sur le terrain», a créé des normes objectives et transparentes pour les organisations sans profits. Il fournit aussi des formations aux gérants des OSCs et certifie les organisations qui achèvent ces normes pour les charités autochtones et du Diaspora qui les utilisent «pour identifier les partenaires crédibles pour les activités développementales». Le CPP a invité le Bureau fédéral de revenus (BFR), l'agence pakistanaise de taxation, de participer quand il a créé ces normes. Plus tard, le BFR a modifié ses règles pour requérir toutes les OSCs de lui soumettre leurs certificats de CPP pour obtenir des certificats

d'exemption fiscale. Quoique le BFR transfère l'autorité pour déterminer les exemptions fiscales à une OSC pour augmenter la transparence du processus de l'enregistrement des OSCs et éliminer des occasions de soudoyer, il a transféré aussi un atout qui, à son tour, a augmenté les valeurs des entraînements et la certification du CPP et a permis à l'organisation d'augmenter ses revenus et de devenir plus durable.

Certaines personnes associent ***l'Action directe*** à faire entrer le loup dans la bergerie. En réalité, les capacités des clients et des sponsors à retirer immédiatement leurs soutiens financiers en réponse à quelque méfait donnent à l'autoréglementation un mécanisme d'auto-surveillance intègre dont le secteur public manque. Ainsi, la réglementation par ***l'Action directe*** est plus efficace et moins coûteuse.

### ***Le Deuxième Pied: L'Éducation Publique***

Devenant une partie de la structure gouvernementale, il faut qu'une OSC montre qu'elle peut mettre les meilleurs intérêts du grand public avant les intérêts de l'OSC ou de ses partenaires prenants. Les OSCs s'engagent dans des campagnes de ***l'Éducation publique***, le deuxième pied du ***Tabouret de Plaidoyer***, non juste pour informer le public sur la valeur des changements qu'elles veulent achever mais pour expliquer aussi pourquoi une organisation indépendante, et pas le secteur public, doit contrôler certains mécanismes gouvernementaux. Même dans les pays où on ne fait pas confiance au gouvernement, sans ***l'Éducation publique***, le concept de gouvernance direct par la société civile est perçu souvent avec scepticisme.

Comme l'Action directe, ***l'Éducation publique*** peut être autofinancée. Les «investisseurs sociaux», i.e. les organisations qui réalisent des bénéfices quand les comportements préférables existent, contribueront volontiers comme partenaires ou sponsors ou alliés – pas dans un sens de charité – mais dans leurs auto-intérêts. Par exemple, en vue de promouvoir le lavage plus fréquent des mains, en particulier quand on prépare les alimentaires, L'Association Médicale du Kenya a réalisé un spot publicitaire financé par un fabricant régional de désinfectant pour les mains et l'a diffusé gratuitement aux caisses d'une chaîne nationale d'hypermarchés. Cependant, pour soutenir sa crédibilité, il faut que la participation des sponsors soit limitée strictement pour empêcher l'idée fausse que l'OSC a donné son soutien au produit.

### ***Le Troisième Pied: La Politique Publique***

En devenant une partie de la structure gouvernementale pour l'Action directe, la société civile change radicalement sa relation avec le secteur public et son approche à la ***Politique publique***, le troisième pied. En appropriant la propriété d'un problème, la société civile transforme cette relation de la dépendance du *Patron-Client* à une d'égalité de *Pair-à-Pair*, dans laquelle les OSCs coordonnent avec le gouvernement et ne le confrontent pas. En offrant des alternatives, le ***Tabouret à Trois Pieds*** repositionne la société civile en tant qu'un solveur de problèmes au lieu d'un critique des processus existants. En se concentrant sur des nouvelles solutions, pas sur les échecs d'un parti politique spécifique ou sur quelques officiels en particulier, la société civile peut dépolitiser le discours public. En étant apolitique, la société civile évite d'être perçue comme l'opposition. En bref, la société civile réussit mieux quand elle devient plus civile.

***En dernier ressort:*** Comme nous avons mentionné, la ***Politique publique*** ne doit jamais être la solution de défaut pour tout but social. Le lien direct entre la réglementation et la corruption est bien documenté. Chaque nouveau règlement est une nouvelle occasion de soutenir un pot-de-vin. Ainsi, la réglementation est la solution la plus risquée. Elle fonctionne si les règlements sont appliqués équitablement et si le public ne peut pas contourner le système. En plus, le caractère négatif des dissuasions de la Politique publique, i.e. les amendes et l'emprisonnement, s'est avéré le moins efficace et le moins durable en tant qu'influencer les comportements. Il s'ensuit que la ***Politique publique*** est aussi le moyen le plus coûteux pour gérer les changements comportementaux. Mais, ça ne veut pas dire qu'il n'y a aucun rôle pour le secteur public en régulant les environnements économiques et sociaux.

### ***Quel Marché Libre!***

Bien que le gouvernement soit vilipendé comme un intrus nuisible au marché libre, sans l'état de loi qui est imposé par le secteur public, les marchés libres ne fonctionneraient jamais. «En réalité, une économie du marché n'existe pas indépendante du gouvernement – elle est bien le produit de règles et réglementations

gouvernementales.» L'Action directe par les OSCs est la forme la plus efficace de gouvernance seulement quand les marchés sont assez transparents, quand les consommateurs et les fournisseurs puissent choisir de ne pas participer, et quand les OSCs ne puissent pas exploiter la confiance du public à leurs avantages.

De même, le gouvernement est essentiel à la garantie du succès de l'Éducation publique. Seul le secteur public a la capacité de garantir que les minorités (sociales, économiques, et politiques) aient une voix. Sans celles-ci, les élites économiques ou sociales pourraient annuler les encouragements et les dissuasions que l'Éducation publique essaie de promouvoir. Sans la défense des droits des minorités, la démocratie deviendrait «deux loups et un poulet votant sur ce qu'ils vont prendre au dîner.» On doit demander au gouvernement de réguler les comportements **seulement** quand:

1. Les mécanismes du marché et les pressions sociales se sont avérées inefficaces d'influencer les comportements indésirables **ET**
2. Ces comportements présentent un risque direct inacceptable à la santé, à la sécurité, ou au bien-être de la société en général.

En tant qu'arbitre indépendant, le gouvernement sert le bien-être de la société en préservant les droits de tous – non pas prédéterminant un résultat arbitraire. Le plaidoyer ne doit jamais exiger de faveur privilège pour chaque groupe spécifique. Au contraire, on doit présenter tous les buts du plaidoyer en termes qui soulignent comment ces changements profitent la société en général, pas seulement le bénéfice limité qu'ils apportent aux parties prenantes immédiates d'une organisation.

<b>La réglementation publique est le moyen le plus risqué, le plus coûteux, le moins efficace, et le moins soutenable d'influencer les comportements</b>			
	<b>L'Action directe</b>	<b>L'Éducation publique</b>	<b>La Politique publique</b>
Le Contrôle des buts	Haut	Modéré	Aucun
La Motivation	Les Récompenses du marché	L'Acceptation sociale	Les amendes et l'emprisonnement
Le Financement	Autofinancer	Partager les couts	Tout à vous
Le Niveau de Risque	Bas	Modéré	Haut
La Soutenabilité des buts	Haute	Modérée	Basse
<i>La source: Change Management Solutions</i>			

### **Conclusion**

Il n'y aura pas de vraies organisations locales société civile tant qu'il n'y pas à ce de soutien local. Passer dès du plaidoyer conflictuel, qui est financé par les autres, au plaidoyer du **Tabouret à Trois Pieds** est essentiel pour que les OSCs deviennent autosuffisantes et pour que leurs résultats deviennent soutenables. En devenant responsables pour les environnements économiques et sociaux et en gardant elles-mêmes leur atout le plus précieux, le droit de réguler les comportements publics, les OSCs peuvent développer des activités qui génèrent des revenus. Elles peuvent atteindre leurs buts sociaux mais aussi paient par elles-mêmes leurs activités de lobbying. Encore plus significativement, en identifiant et en engageant ceux qui bénéficient du succès des organisations société civile en tant qu'investisseurs sociaux, le Tabouret à Trois Pieds aide les OSCs à créer des activités génératrices de revenus locaux, avec lesquels, elles peuvent de développer des campagnes de plaidoyer qui sont indépendantes des priorités des donateurs à réfuter des accusations qu'elles sont des outils de l'influence étrangère.

---

**De Change Management Solutions:** Depuis 2006, Change Management Solutions a été consacré à aider les organisations mondiales société civile à identifier, à comprendre, et à exploiter les forces de changement qui influencent les environnements économiques, politiques, et sociales de leurs parties prenantes. Pour plus d'informations du **Tabouret à Trois Pieds** ou de nos autres produits ou services, veuillez visiter notre site de web, [www.harnesschange.net](http://www.harnesschange.net), téléphoner à +1 410-793-5685, ou envoyer un email à [rosullivan@harnesschange.net](mailto:rosullivan@harnesschange.net).