

## Adressez la Cause du Problème, pas les Symptômes

“On ne peut pas résoudre un problème en utilisant le même raisonnement qui l’a créé.”

– Albert Einstein

**À son cœur, le plaidoyer est une négociation entre les gouvernants et les gouvernés quant qui devrait gérer les comportements sociaux et économiques : le marché, l’état, ou la société civile.** Le but ultime du plaidoyer n’est ni le changement des lois ni la politique publique c’est plutôt le changement des buts économiques et sociaux en influençant le comportement des individus et des organisations.

Pour soutenir les changements de comportements, il faut qu’on identifie et adresse les incitations qui ont initialement encouragé les comportements indésirables. Trop souvent, les campagnes du plaidoyer renforcent les contrôles réglementaires sur les comportements défavorables et n’adressent pas les forces qui ont motivé ces comportements en premier lieu. Un tel plaidoyer se concentre sur les symptômes du vrai problème – pas sur le problème lui-même. Sauf sous des circonstances très rares, l’utilisation de la réglementation gouvernementale comme une massue pour forcer des changements de comportement s’est avérée inefficace. Elle essaie de forcer la structure institutionnelle à lutter contre elle-même. Au lieu de promouvoir de meilleurs comportements, cette stratégie encourage les gens à déjouer le système par subterfuge ou par corruption, ce qui, à son tour, résultera en une rupture inévitable de l’autorité de la loi.

Dans autre côté, le plaidoyer réussi identifie dès le début les incitations dans les structures économiques, sociales, et politiques qui encouragent et récompensent les comportements inacceptables. Puis, il propose des structures alternatives qui pourraient changer les forces motivantes et redéfinir les propres intérêts des décideurs afin qu’ils choisissent eux-mêmes les comportements préférés sans l’influence d’état.

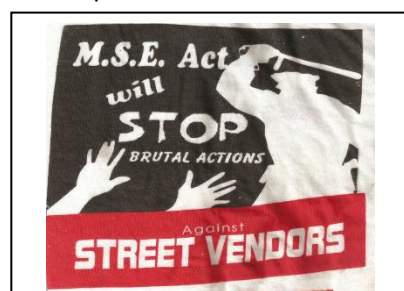
Le but ultime du plaidoyer est **de changer les comportements économiques et sociaux des individus et des organisations**  
– pas de changer la politique gouvernementale et les lois.

Par exemple, les membres de l’Alliance nationale des vendeurs de rue et des commerçants informels du Kenya (KENASVIT) étaient victimes du harcèlement et de l’extorsion de la police. En dépit du coût financier et politique, KENASVIT a réussi son lobbying pour une nouvelle loi protectrice des micro- et petites entreprises (M.S.E Act), qui inclut des peines spécifiques pour de tels comportements. Mais, les harcèlements ont continué. Pourquoi?

Ironiquement, la même police qui commettait ces crimes serait responsable d’appliquer cette loi. De plus, un remède juridique pour punir des actes qui étaient déjà illégaux ne réussirait jamais parce que cette approche n’adresserait pas aux les forces économiques et sociales sous-jacentes qui laissaient libre cours à cette brutalité en premier lieu.

Au lieu de demander, « Comment peut-on arrêter le harcèlement policier? », KENASVIT aurait dû demander, « Pourquoi la police continue-t-elle à s’en tirer avec cela? » « Pourquoi les municipalités ne répondent-elles jamais aux plaintes d’extorsion chronique dans forces de police? » et « Pourquoi il y a un complicité des autres commerçants complaisants face à ces crimes publics et souvent brutaux contre leurs collègues d’entrepreneurs? »

En analysant comment la police pouvait agir continuellement avec impunité, KENASVIT aurait appris que les gouvernements locaux ont considéré les vendeurs de rue comme des parasites drainant de la bourse publique. La grande majorité des vendeurs de rue sont non enregistrés et, donc, ils ne payent pas d’impôts locaux. Néanmoins, il faut que les municipalités payent pour maintenir les places publiques du marché. Les entreprises locales qui paient leurs impôts considèrent les vendeurs de rue comme une concurrence déloyale dont les frais généraux sont financés par le gouvernement. Par conséquence, ils peuvent vendre au moins de prix que les entreprises soi-disant « légitimes ». Ensemble, les autorités municipales et les leaders des communautés d’affaires ont convaincu le grand public que les vendeurs de rue, en volant des ventes au secteur formel, réduisaient la



Et qui appliquerait cette loi?  
L’homme avec le bâton?

demande de l'emploi, réduisent les salaires, et augmentaient les impôts du reste de la société. On perçoit le harcèlement par la police comme un moyen efficace, tant bien que mal, pour adresser ce que les gouvernements locaux, la communauté d'affaires, et les habitants ensemble considéraient «un problème de vendeurs de rue.» Si le harcèlement policier force les vendeurs de rue à fermer leurs portes ou, tout simplement, de quitter les lieux, alors tant mieux. Les actions de la police ont reflété les préjugés profondément enracinés contre les vendeurs de rue parmi les officiels municipaux et les propriétaires d'affaires qui contrôlaient les incitations dans les structures locales politiques et du marché.

### **Le Paradigme de Structure-Motivation-Comportement**



Les comportements humains sont les résultats des règles de motivation qui sont dirigés par beaucoup de normes économiques et sociales et de règles juridiques. Les comportements que nous pouvons voir sont, le plus souvent, seules les manifestations des barrières et des contre-incitations qui empêchent des comportements préférés. Comme un iceberg, les vraies forces qui dirigent les comportements économiques et sociaux se trouvent au-dessous de la surface. C'est «Le Paradigme de structure-motivation-comportement».

Avant qu'on puisse changer des comportements des individus ou des organisations, il faut d'abord identifier et changer les structures qui dictent les règles de motivation qui conduisent à ces comportements. En général, ces incitations de comportement sont si subtiles que nous ne les voyons plus. Quelquefois, ils sont si endémiques à l'environnement que nous les percevons comme des parties immuables de notre culture. Trop souvent, cette perception a pour résultat des sur-généralisations par les donateurs, des sur-simplifications des solutions, et des auto-récriminations par les citoyens locaux.

Par exemple, un projet pour privatiser les industries Ethiopiennes de textiles a découvert un manque de designs originaux. Les produits locaux étaient très largement des copies des motifs étrangers déjà populaires dans le marché. L'explication entendue était, «Nous, les Ethiopiens, nous ne créons pas bien». Moi, je connais très bien les « jeans designer » mais je n'ai jamais entendu on parle d'un gène de designer. Le vrai problème n'était pas la constitution génétique des Ethiopiens mais l'absence des droits de propriété intellectuelle (DPI) sans lesquelles toute innovation était trop risquée. Un modéliste qui a créé un motif peu populaire échouerait seul. Mais sa concurrence copierait toute de suite un motif réussi et pourrait bien effacer toute la rentabilité du modéliste original.

Mais en Éthiopie, où le rôle des droits de propriété dans l'efficacité du marché était clairement sous-évalué, l'auto-blâme était l'explication commune. Pour leur part, les donateurs ont financé beaucoup de projets pour insuffler des compétences de conception aux Ethiopiens afin de les aider à devenir plus compétitifs. Mais, à la fin, chaque tentative a échoué inévitablement après que les donateurs ont cessé de subventionner les risques et toute innovation s'est arrêtée. Malheureusement, ces échecs répétés ont aussi eu l'effet-secondaire de renforcer l'idée fautive que l'ADN Ethiopienne était défectueuse.

### ***“Les Pauvres sont Pauvres – Pas Stupides.”***

Dans un projet agricole en Uganda un spécialiste d'associations m'a dit, «Le problème ici c'est que les fermiers cultivent les mauvaises récoltes.» Le projet, donc, s'est concentré sur la formation des fermiers afin de comment leur apprendre à choisir les bonnes récoltes. Il semble que personne ne demande aux fermiers pourquoi ils ont cultivé les récoltes moins productives et moins commercialisables dès le début. À cause de l'interdépendance sociale de « il faut un village » on attendait les fermes qui ressuient, particulièrement à celles des femmes, subventionnent les membres moins chanceux de leurs familles. Pour minimiser leurs responsabilités sociales, les fermiers cultivaient sur la périphérie de leurs champs des plantes moins valables, telles que le maïs ou le tabac, dont caractéristique d'être de grandes plantes. Ces plantes cacheraient les récoltes commercialisables et elles empêcheraient n'importe qui de calculer les

revenues de la ferme et permettaient aux fermiers de minimiser leurs obligations sociales. Aucune formation ne changerait ces pratiques de fermes à long terme. La barrière à de meilleures sélections des récoltes n'était pas un manque de connaissance. C'était les exigences de l'interdépendance familiale qui ont découragé les fermiers à maximiser leurs revenus.

La présomption sous-jacente de toutes pensées économiques occidentales est : tous les choix économiques sont rationnels. Dr. Walter Williams, qui a servi en tant que le chef de l'équipe de transition pour le président Reagan, remarque souvent, «Les pauvres sont pauvres, pas stupides.» Son argument : Quand il semble que quelqu'un a fait un choix irrationnel, l'explication la plus probable n'est pas qu'il est mal informé, corrompu, ou à un autre défaut. C'est plutôt nous qui ne comprenons pas leurs vrais choix. Le paradigme de structure-motivation-comportement présume que tous les choix sont rationnels étant donné la rigidité de barrières sous-jacentes qui limite ses choix. Afin de promouvoir plus durablement les comportements les plus désirables, il faut dès le début identifier les barrières et les contre-incitations à ces comportements et puis reformer les structures économiques, sociales, et politiques pour promouvoir les choix préférés.

### **«Devenez le changement que vous cherchez à obtenir pour la société.» Mahatma Ghandi**

En utilisant le Paradigme de structure-motivation-comportement pour voir au-dessous des comportements et identifier leurs causes sous-jacentes, l'approche du **Tabouret de Trois Pieds**® de plaidoyer aide une OSC à identifier les structures qui motivent les comportements indésirables dès le début. Puis, avant de demander au gouvernement du secours, l'OSC doit déterminer comment elle devrait devenir une partie du processus de gouvernance. Comment pourrait-elle contrôler directement la nouvelle structure : au moyen d'autoréglementation, de fournir leur service elle-même, ou d'un partenariat public-privée?

On doit anticiper que, laissé à lui-même, le gouvernement essaiera de maintenir sa propre structure dysfonctionnelle au lieu d'accepter de vraies réformes structurelles. Donc, il faut bien que l'OSC change son rôle dans le processus de gouvernance et devienne un participant actif au changement structurel.

Avec des taux de défaut sensiblement plus bas que la moyenne, les membres d'une association des femmes d'affaires auraient dû être les clientes préférées pour les banques. Au contraire, les femmes d'affaires ont eu plus de difficultés pour obtenir des prêts et ont payé un taux d'intérêt plus haut que celui de leurs homologues hommes. Au début, l'association a essayé de plaider pour d'une réglementation qui réserverait un pourcentage fixe des prêts de banques pour des femmes d'affaires pour adresser les pratiques discriminatoires de prêt. Cette approche n'a pas réussi contre la résistance obstinée du lobby plus influent des banques. En examinant de plus près, l'association a découvert que le vrai problème n'était pas seulement la discrimination contre des femmes. Les officiels de prêts surestimaient les risques de toutes les entreprises sans collatéral, un groupe où les affaires de femmes figuraient disproportionnellement. L'association a changé sa stratégie de plaidoyer afin d'adresser le vrai problème structurel: la sur-dépendance des banques sur les prêts au collatéral.

En travaillant avec – au lieu de contre – les banques, le groupe de femmes s'est concentré sur les revenus perdues *aux banques* dû est aux surestimations des risques des prêts sans collatéral. Le groupe doit:

1. Montrer comment les banques augmenteraient beaucoup leurs rentabilités en utilisant des plans d'affaires et des historiques de ventes pour évaluer les risques des prêts (**l'éducation public**),
2. Former les officiels de prêts pour évaluer les risques des entreprises sans garantie en plus de former toutes entreprises sans collatéral, non seulement celles de femme, au préparer des plans d'affaires et des demandes de prêt pour mieux satisfaire les soucis des banques (**l'actions directs**),
3. En travaillant avec l'association de banques, pour créer un plaidoyer afin de réduire les critères de collatéral quand on inscrit une entreprise avec le gouvernement (**la politique publique**).

De la même façon, au lieu de présenter les vendeurs de rue comme des victimes peu sympathiques, KENASVIT devrait s'adresser aux préjudices directement en montrant les bénéfices économiques apportés aux communautés où les vendeurs de rue travaillent. Sans grand problème, les membres de KENASVIT pourraient collecter de leurs consommateurs les données pour montrer que:

- Combien de consommateurs des vendeurs de rue vont aussi aux restaurants et chez détaillants locaux après avoir passé une journée de marchandage dans les marchés publics.
- En fin de compte, les vendeurs de rue contribuent significativement aux leurs économies locales en apportent des ventes qui ne se seraient jamais matérialisé sans eux.

KENASVIT pourrait directement influencer les relations du marché de ses membres en offrant de travailler avec des chambres du commerce. Les membres de KENASVIT réfèreraient des restaurants et des autres entreprises locales à leurs consommateurs. L'association pourrait être l'associe des guides touristiques pour garantir que leurs tours s'arrêteraient dans les villages jusqu'à présent évités (De plus, l'association augmenterait la valeur d'adhésion de KENASVIT dans le processus).

KENASVIT pourrait même changer son rapport avec le gouvernement en travaillant avec le ministère des finances pour augmenter le nombre des vendeurs de rue qui s'inscrivaient avec le gouvernement. En échange le ministre refrènerait la corruption policière. Il serait possible que KENASVIT puisse coopter la corruption en engageant les policiers hors service pour fournir les services de sécurité dans les marchés pour ses membres. Pourvue que les frais de tels contrats soient moins que des pots de vin anticipés, ses membres auraient avantage. Et les policiers préféreraient une source légale de revenue garantie qui est moins risquée que leurs activités illégales.

En présentant les vendeurs de rue comme une solution au lieu d'un problème, en quantifiant la valeur de ses membres à l'économie locale, et en acceptant directement la responsabilité pour leur sécurité, KENASVIT pourrait changer les incitations des entreprises locales qui, à leur tour, exerceraient leur influence financière et politique plus considérable sur les gouvernements locaux fin de lutter contre le harcèlement policier.

Comme son échec avait montré, une législation nationale n'était pas nécessaire. Adresser les moteurs structuraux les plus profonds qui ont auparavant défini les relations entre les vendeurs de rue et le grand public, aussi bien que la communauté d'affaires, et les gouvernements locaux, aurait été une solution au harcèlement policier beaucoup moins couteuse et beaucoup plus efficace. En fin, la loi de micro- et petites entreprises n'a que augmenté les critères d'inscription sur les vendeurs de rue sans aucun soulagement du harcèlement officiel.

Au lieu de forcer des changements de comportements au moyen de réglemations, le *Paradigme de Structure-Motivation-Comportement* au début identifie et comprend, les causes enracines des comportements nuisibles, et puis il répond avec un moyen plus efficace et plus efficient pour achever des changements durables aux comportements sociaux et économiques; le vrai but de plaider.

Depuis 2006, **Change Management Solutions** se dédie à aider les organisations de société civile dans le monde entier à **identifier**, **comprendre**, et **exploiter** les forces du changement. Pour plus renseignements, se mettre en contact avec Richard O'Sullivan au +1 410-793-5685 ou [rosullivan@harnesschange.net](mailto:rosullivan@harnesschange.net) ou visiter notre site internet: [www.harnesschange.net](http://www.harnesschange.net)

### Changer les taches d'un léopard?

Dans beaucoup de pays subsahariens, les marchés de commodités agricoles sont gérés par des conseils gouvernementaux. Il faut que tous les petits fournisseurs vendent à ces conseils leurs produits pour export, l'équivalent de 90 pour cent ou plus de leurs productions totales. Seulement quelques-unes des plus grandes fermes sont autorisées d'exporter directement. Ces conseils sont les vestiges du passé colonial. Ils n'ont jamais créés pour garantir la qualité des exports de café, de thé, ou de tabac. En réalité, ils étaient des monopsones, des acheteurs uniquement. Ils extrayaient des profits de chaque transaction.

Les membres d'une association de petits producteurs de café se sont plaints que le conseil de café était excessivement lent à les payer. L'association a essayé de faire pression sur le gouvernement pour de meilleurs termes et des paiements plus rapides. Mais, c'était un échec total.

Ces conseils fonctionnaient exactement comme leurs fondeurs coloniaux auraient voulu. Demander à un monopsonne d'agir contrairement aux lois économiques n'était ni réaliste ni durable.

La seule façon d'obtenir ce but serait de changer la structure du marché. L'association aurait dû aider à créer une organisation indépendante de control de qualité pour classer le café et à plaider pour les fermetures de tous les conseils agricoles.