

SÉANCE
PUBLIQUE

Le dialogue expert avec les élus



Un Lobbying Responsable[®]
c'est possible

Sommaire

Un Lobbying Responsable®, c'est possible.....	2
Le dialogue entre acteurs publics et privés est légitime pour construire la politique publique.....	3
Quelle légitimation des affaires publiques et des “représentants d'intérêts” dans le processus démocratique?.....	4
Les attentes des pouvoirs publics se cristallisent autour de la transparence du lobbying.....	5
La RSE est la voie de progrès du lobbying et des affaires publiques.....	6
Le référentiel “Lobbying Responsable” proposé par SEANCE PUBLIQUE.....	7
Méthodologie 1: traduire la responsabilité de la stratégie d'affaires publiques.....	8
Méthodologie 2: construire une charte de déontologie des affaires publiques.....	10
Méthodologie 3: intégrer les enjeux du dialogue public/privé dans le rapport annuel RSE.....	12
Propositions de SEANCE PUBLIQUE.....	14

Le groupe SEANCE PUBLIQUE a enregistré la marque «lobbying responsable» auprès de l'INPI
dépôt du 02 juin 2009, n° national 09 3 654 007

Un Lobbying Responsable[®], c'est possible

La pratique du lobbying, c'est-à-dire la façon de dialoguer et d'échanger entre décideurs publics et privés est de plus en plus observée. Il existe encore un soupçon sur sa "responsabilité".

Pour une décision publique maîtrisée, les pouvoirs publics ont tout intérêt à mettre en débat les propositions de réforme. Comment mener la concertation avec les parties prenantes en amont d'une décision publique? Comment construire un véritable dialogue ouvert et transparent qui ne soit pas critiquable? Tels sont les défis pour l'État et les collectivités locales dans leurs liens avec la société civile et les entreprises.

Du côté de l'entreprise, l'engagement en faveur du dialogue public/privé responsable est une formidable démarche de progrès. Elle permet d'informer, de traduire la volonté de l'entreprise, de rechercher l'association des intérêts particuliers et de l'intérêt public. C'est pour une entreprise une approche constructive et perçue comme telle par les parties prenantes.

Le métier de conseil en affaires publiques répond à ce besoin de dialogue qui irrigue le monde politique et l'entreprise. Il favorise l'expression citoyenne des acteurs intermédiaires dans une logique de débat public et dans le respect de la diversité des opinions et des intérêts.

Convaincues que le dialogue entre la société civile et les acteurs publics est indispensable au développement de la démocratie, nous appelons de nos vœux et travaillons à une clarification des liens public/privé.

Nous développons des méthodes de dialogue pour informer et rechercher des consensus pour une décision publique mieux acceptée.

Nous nous attachons à différencier le temps du dialogue et le temps de la décision publique.

Nous conseillons les entreprises et organisations pour favoriser cette démarche de progrès. Nous les accompagnons pour qu'elles prennent l'initiative du débat.

Le dialogue et l'échange sont les conditions d'une décision concertée. Le défi auquel se confronte le lobbying est celui de sa bonne gouvernance pour un dialogue efficace et bien compris. Dans ce sens, nous encourageons la généralisation d'un cadre partagé appuyé sur cinq principes issus du concept de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE): Transparence, Dialogue, Démocratie, Déontologie et Responsabilité.

C'est la teneur de notre investissement en faveur d'un "Lobbying Responsable[®]".

Capucine FANDRE, présidente
Anne GOURAULT, directrice conseil
Guillemette de DURFORT, directrice conseil

Le dialogue entre acteurs publics et privés est légitime pour construire la politique publique

La situation actuelle oblige à repenser le rôle de l'État dans l'économie : quelles politiques publiques, quelles réformes fiscales, quels modes de régulation ou autres réglementations qui concernent le développement des entreprises ?

Quand les décideurs publics envisagent une réforme qui va impacter le monde économique et social, ils sont naturellement amenés à dialoguer avec les acteurs sectoriels. Responsables publics et privés doivent en effet travailler ensemble pour construire les politiques publiques sur les enjeux qui les concernent.

Ce dialogue est bien légitime.

Le temps est donc venu de repenser le rôle des entreprises et autres corps intermédiaires dans les étapes de la construction d'un projet public. Les politiques publiques ne peuvent être mises en place sans concertation car ce serait prendre le risque de décisions publiques non acceptées.

Dès lors, comment renforcer les partenariats entre acteurs publics et privés ?
Comment faire fructifier les intelligences publiques et privées pour construire des projets communs dans le sens de l'intérêt public ?
Comment une entreprise et une organisation peuvent légitimement prendre l'initiative du débat et de la concertation ?

Tel est le sens d'une démarche d'affaires publiques et d'un dialogue expert.
Tel est le sens d'un Lobbying Responsable®.

Quelle légitimation des affaires publiques et des “représentants d'intérêts” dans le processus démocratique ?

Les bureaux de l'Assemblée nationale et du Sénat ont décidé en 2010 d'encadrer l'activité des “représentants d'intérêts”.

Allant dans le sens d'une meilleure gouvernance, c'est la proposition d'un dialogue public/privé amélioré. Par la définition de principes de déontologie que les représentants d'intérêts doivent respecter dans l'enceinte du Parlement, c'est la légitimation et la reconnaissance de la profession et de l'activité de lobbying et affaires publiques.

C'est une étape positive qu'il faudrait prolonger de démarches d'évaluation et de contrôle. C'est une démarche qui devrait être développée dans toutes les instances de la décision publique.

Mais cette avancée ne constitue pas encore la reconnaissance de pratiques professionnelles responsables.

L'encadrement tel qu'il est mis en place témoigne d'une vision partielle du lobbying et du dialogue entre décideurs publics et privés.

Cet encadrement au Parlement permet des modalités d'accès à certaines parties des assemblées. Mais c'est ignorer la pratique professionnelle actuelle du métier qui ne nécessite plus une “errance” dans les couloirs des assemblées. C'est également manquer la reconnaissance de ces nombreux professionnels qui bénéficient le plus souvent de bonnes formations universitaires, d'une maîtrise en droit public, d'une culture publique tournée vers l'intérêt général et qui demandent une plus grande reconnaissance de leur travail sur le fond des dossiers. C'est ainsi une reconnaissance assez partielle de ce qu'est ce métier qui consiste à informer en confrontant des expertises, en apportant des témoignages et des données techniques, à alimenter le débat pour une décision publique concertée et mieux acceptée.

Là est la légitimité du lobbying, là se fonde sa contribution au processus démocratique.

Les attentes des pouvoirs publics se cristallisent autour de la transparence du lobbying

Quelques éléments d'actualité sur le sujet

- + Le rapport du déontologue de l'Assemblée nationale, Jean GICQUEL (février 2012) pointe en particulier des pratiques de non-transparence de certains clubs parlementaires et colloques organisés à l'Assemblée nationale. Il met l'accent sur leurs modalités de fonctionnement et de financement.
- + Réagissant à l'invite de Transparence International France sur les sept engagements que propose l'association, dont l'une porte sur la transparence du lobbying, les candidats à l'élection présidentielle de 2012, « reconnaissent que la consultation de diverses organisations est utile au débat public, tout en soulignant que la prise de décision publique doit être plus transparente. »
- + L'Allemagne a avancé récemment. Un Code de développement durable a été mis en place en décembre 2011 : il constitue la norme pour la transparence dans la gestion durable des acteurs économiques, créant leur engagement autour de l'exposé comparable de leur responsabilité. Son application est volontaire, sous la surveillance du Conseil de développement durable. Il vise à ce que les entreprises rendent publique la façon dont elles analysent les chances et les risques présentés par leurs activités principales, dans une perspective de développement durable.
- + Dans le cadre de la proposition de loi de simplification administrative, présentée par Jean-Luc WARSMANN (et l'adoption de son article 10, en février 2012), le législateur a adopté le nouvel article 225 du code du commerce qui étend et précise le cadre de reporting RSE et de la transparence des performances extra-financières des entreprises.

C'est donc d'abord sur la transparence que les pouvoirs publics attendent une amélioration des pratiques des affaires publiques.

En cela, ils rejoignent l'approche du développement durable et font écho à leur propre adhésion à cette logique dont la transparence est un maître mot.

Le lobbying, qui participe à la performance extra-financière des entreprises, a tout intérêt à s'inspirer de cette tendance pour asseoir ses pratiques sur un cadre accepté et partagé.

La RSE est la voie de progrès du lobbying et des affaires publiques

La responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) est un mode de management volontaire qui consiste à prendre en compte des enjeux collectifs dans le développement de l'entreprise. La RSE est vecteur de croissance et de développement économique.

Le dialogue expert avec les parties prenantes, la lutte contre la corruption, la transparence des informations, la formation des acteurs concernés, la recherche de l'intérêt public sont des principes de la RSE qui se retrouvent naturellement dans les exigences de toute activité professionnelle.

Ces principes et exigences de RSE s'appliquent à la pratique du lobbying et des affaires publiques. Ils appellent les entreprises et organisations à une plus grande transparence sur les actions menées et les relations nouées avec les pouvoirs publics.

Plus précisément, la RSE apparaît comme le cadre idéal pour structurer le lobbying et les liens d'une

organisation privée avec la sphère publique. Elle apparaît comme un vecteur pour l'encadrement du métier, en alternative à la voie de la réglementation extérieure, mais aussi un vecteur pour l'efficacité du dialogue public/privé et sa légitimité.

Des entreprises rendent d'ores et déjà publics les engagements pris, les dispositifs et les ressources mobilisés pour prendre part aux expertises et aux processus législatifs ou réglementaires. Le rapport RSE a vocation à prendre en compte le lien de l'entreprise avec les décideurs publics. Les actions conduites par les entreprises en direction des décideurs publics devraient naturellement être intégrées dans ce rapport.

Le concept de responsabilité sociale, appliqué au lobbying et aux affaires publiques, est bien une voie de progrès. Cette démarche permet aux entreprises de mieux préciser l'éthique et la déontologie mises en place.

Le référentiel “Lobbying Responsable®” proposé par SEANCE PUBLIQUE

SEANCE PUBLIQUE a mené une concertation pendant trois ans dans le cadre de réunions de travail et d'une communauté d'acteurs créée via le site www.lobbyingresponsable.org.

À partir de l'analyse de ces données et à la lumière des réactions des parlementaires, SEANCE PUBLIQUE a défini plusieurs exigences qui guident la réalisation des missions affaires publiques, dans le sens du “Lobbying Responsable®”?

Cette grille a été finalisée après un audit interne en juin 2011 des missions suivies par tous les collaborateurs pour leurs clients.

	Exigence A. Transparence	Exigence B. Dialogue	Exigence C: Démocratie, respect des règles et usages en vigueur	Exigence D. Déontologie	Exigence E. Responsabilité
Indicateur 1	Une information transparente sur le mandant...	Un partage d'information...	Le respect des assemblées et des exigences de l'Association Française des Conseils en Lobbying (AFCL).	Des invitations utiles et un dialogue démocratique.	Une responsabilité individuelle.
Indicateur 2	... sur l'expertise mobilisée par des consultants responsables...	... prenant en compte toutes les parties prenantes...	Le respect du temps politique.	Des arguments honnêtes.	Une responsabilité organisationnelle encadrée dans une démarche RSE.
Indicateur 3	... ainsi que sur les positions défendues et les actions mises en œuvre dans la limite du secret professionnel et droit des affaires.	... dans un souci d'objectivité et équité du débat.	Le respect de la séparation des intérêts publics et privés.	Une circulation de l'information officielle.	Une responsabilité contrôlée sur la base du rapport annuel de Développement durable.

Les indicateurs entourés sont ceux auxquels les parlementaires attachent le plus d'importance (source: enquête parlementaire SEANCE PUBLIQUE, 2011).

Méthodologie I : traduire la responsabilité de la stratégie d'affaires publiques

Conduite de la construction d'un lobbying responsable en interne

+ Définir la relation avec l'État et la situation de dialogue existante

.....
.....

+ Atteindre une bonne cohérence et technicité du travail de positionnement

.....
.....

+ Rechercher les stratégies contribuant à l'intérêt public

.....
.....

+ Développer des pratiques et méthodes d'actions professionnalisées

.....
.....

+ Mettre en place un système d'information interne

.....
.....

+ Former les collaborateurs

.....
.....

+ Mettre au point un socle de déontologie clair et partagé

.....
.....

La construction d'un lobbying responsable en interne

Quelles sont les conditions de mise en œuvre d'un lobbying responsable dans une organisation et entreprise? Quelle dynamique impulser en interne pour l'assurer?

Cette démarche peut s'appliquer aux directions des affaires publiques des entreprises et des fédérations professionnelles, aux cabinets de conseils en affaires publiques, aux lobbyistes indépendants. Elle peut également s'appliquer aux responsables des relations institutionnelles des établissements publics de l'État et des autorités indépendantes qui sont amenés à défendre des positions vis-à-vis des pouvoirs publics.

Cette approche pourrait intégrer les exigences suivantes :

▣ Construction du dialogue

Redéfinir la relation de l'entreprise avec l'Etat
Rechercher le débat et construire un dialogue responsable

▣ Cohérence et technicité du travail de positionnement

Travailler la cohérence entre les arguments utilisés vis-à-vis des décideurs publics, le discours global de l'entreprise et ses orientations stratégiques.

Cela suppose que les directions affaires publiques travaillent sur le fond des dossiers, sur l'ensemble de leurs aspects techniques, de façon à construire un discours cohérent en lien avec les positions défendues par les autres directions stratégie, juridique, communication et développement durable.

▣ Recherche de l'intérêt public

Rechercher en permanence la contribution à l'intérêt public pour porter des revendications responsables.

Rechercher des positions qui incitent au développement de l'entreprise, à la création d'emplois et au bien-être des salariés, au développement durable dans la mise en œuvre des produits ou dans les moyens utilisés, et enfin au respect des valeurs d'une société démocratique.

▣ Pratiques et méthodes d'actions

Atteindre une professionnalisation des pratiques et des modes d'actions dans le lien public/privé.

S'interdire toute pression et refuser toute méthode répréhensible.

▣ Mise en place d'un système d'information interne

Développer une véritable CRM des affaires

publiques, un système d'information partagé en interne qui permet le partage des informations, des positions et des argumentaires, ainsi que la transparence des contacts.

▣ Formation des collaborateurs

Faire bénéficier les collaborateurs de cycles de formation professionnelle.

Fini le temps où les lobbyistes ne sont que des anciens élus ou collaborateurs d'élus. Professionnels qualifiés issus des plus grandes formations universitaires, ils sont dotés d'un bon niveau de culture générale et d'une formation en droit public. Comme tous les salariés, ils doivent bénéficier tout au long de leur parcours de formations professionnelles.

▣ Mise au point d'un socle de déontologie clair et partagé

Construire par le dialogue interne et la concertation une charte de déontologie qui puisse encadrer les pratiques du dialogue public/privé.

▣ La transparence sur les moyens utilisés, les objectifs poursuivis et les contacts pris.

▣ L'élaboration de critères précis pour une réelle correspondance avec les attentes de la société et des acteurs concernés

▣ La mise en place d'un processus de contrôle bien accepté.

Méthodologie 2 : construire une charte de déontologie des affaires publiques

Étapes de la construction de la charte de déontologie interne des affaires publiques

+ Analyser les risques particuliers de l'entreprise dans ses démarches vers les pouvoirs publics

.....

.....

.....

.....

.....

+ Rechercher les valeurs particulières portées par l'entreprise dans sa relation avec l'Etat

.....

.....

.....

.....

.....

+ Choisir les indicateurs qui structureront la charte de déontologie de la direction affaires publiques

.....

.....

.....

.....

.....

Une charte de déontologie des affaires publiques permet de dégager les principes qui guident la conduite de la stratégie affaires publiques. La réalisation d'une telle charte permet une meilleure lisibilité et une meilleure compréhension du lobbying et de ses pratiques, en interne et en externe.

Quelques pistes de méthodologie pour construire la charte de déontologie des affaires publiques, en interne

- + La charte de déontologie des affaires publiques doit être adaptée à la culture de l'entreprise et à la nature de ses liens public/privé.
- + Elle doit se construire par le dialogue interne en lien avec les différents responsables susceptibles d'avoir des contacts avec des décideurs publics.
- + Elle doit intégrer tout particulièrement les directions des collectivités et autres directions qui peuvent avoir travaillé en lien avec les marchés publics. Elle doit être réalisée en lien avec la direction communication qui porte le discours institutionnel.
- + Elle doit être partagée avec les parties prenantes de l'entreprise.
- + La charte doit ensuite être acceptée et portée par les différents collaborateurs concernés.

Étapes de travail

- + **Étape 1 :** analyser les risques particuliers auxquels l'entreprise peut être confrontée dans ses démarches vers les pouvoirs publics, du fait de son identité, de la nature de ses activités de son lien spécifique avec l'État.
- + **Étape 2 :** rechercher les valeurs particulières portées par l'entreprise et avec lesquelles les exigences des relations institutionnelles devraient être en cohérence.
- + **Étape 3 :** travailler la structure du code de déontologie qui devra mettre en avant les informations utiles et concrètes. Les indicateurs choisis doivent permettre une meilleure lisibilité et une meilleure compréhension des missions suivies par les responsables relations institutionnelles.

Proposition de la structure type d'une charte de déontologie des affaires publiques

Rappel des enjeux des affaires publiques

- + Objectifs fixés
- + Rôle donné aux relations institutionnelles
- + Présentation des principes et des valeurs

Champ d'application de la charte : les salariés du groupe concernés par les liens avec les décideurs publics à tous les échelons

- + Quelle organisation ?
- + Quelles missions ?
- + Quelles procédures et quels modes d'action ?

Détail des engagements déontologiques portés par l'entreprise dans sa relation avec les décideurs publics

- + Volonté de participer au processus démocratique
- + Attachement au dialogue avec les parties prenantes
- + Recherche de la transparence dans les informations transmises, dans les positions présentées
- + Déontologie des pratiques des relations institutionnelles et du lobbying
- + Responsabilité du lobbyiste dans les positions défendues, dans ses modes de dialogue avec les décideurs publics, ...
- + Lutte contre toute forme de conflit d'intérêt

Méthodologie 3: intégrer les enjeux du dialogue public/privé dans le rapport RSE

Réflexions pour la construction du reporting du dialogue public/privé

+ Identifier les parties prenantes

.....
.....
.....

+ Présenter les voies de dialogue utilisées (illustrer d'exemples)

.....
.....
.....

+ Définir les objectifs fixés à la direction affaires publiques

.....
.....
.....

+ Décrire les actions engagées (et moyens mis en œuvre)

.....
.....
.....

+ Décrire les positions défendues

.....
.....
.....

+ Valoriser les voies de déontologie choisies

.....
.....
.....

Les attentes croissantes de l'opinion et des parties prenantes de l'entreprise en matière d'informations rendent de plus en plus légitime l'intégration des éléments concernant le lien avec la puissance publique dans le rapport RSE.

Comment démontrer dans le rapport RSE la portée du dialogue public/privé et les exigences de responsabilité qui y sont liées? De nombreuses entreprises le font déjà et doivent être encouragées par ces démarches de transparence.

Quelques pistes pour construire la restitution des éléments de reporting, concernant le dialogue public/privé

- ✚ Les valeurs portées par le développement durable sont en mesure de trouver un écho réel dans le lien public/privé.
- ✚ La recherche de positions positives et constructives permet d'apporter de la valeur dans une démarche de progrès pour l'entreprise et ses parties prenantes.
- ✚ Une logique de transparence dans la présentation des enjeux portés par l'entreprise valorise la responsabilité de la fonction affaires publiques.
- ✚ Un lien permanent entre les différentes directions de l'entreprise et particulièrement affaires publiques, juridique, communication et développement durable apporte une plus grande cohérence.
- ✚ Un processus de traçabilité permet de relever les actions menées, les positions soutenues.
- ✚ La mise en place d'un comité de pilotage permet de valider la partie dédiée au dialogue public/privé en association avec tous les acteurs concernés.

Quelques pistes d'informations à intégrer dans ce rapport

✚ Objectif 1 : valoriser l'engagement envers les parties prenantes et en particulier les décideurs publics

Identifier clairement les parties prenantes concernées qui constituent les interlocuteurs réguliers de l'organisation. Dans un second temps, présenter les voies de dialogue avec ces acteurs et les illustrer d'exemples.

✚ Objectif 2 : valoriser l'attachement à la transparence

Définir les objectifs fixés à la direction affaires publiques (en lien avec les objectifs stratégiques du groupe) et décrire les actions engagées auprès des pouvoirs publics, en affirmant les positions défendues et les actions menées auprès de ses parties prenantes, notamment le secteur public, et en déclarant les moyens mis en œuvre.

✚ Objectif 3 : valoriser la déontologie construite au sein de l'entreprise

Afficher le cadre déontologique auquel les représentants du groupe se soumettent dans leurs activités et leurs relations avec les pouvoirs publics et affirmer le respect des chartes de déontologie des assemblées et autres institutions.

Propositions de SEANCE PUBLIQUE

Transparence

- + Dans un souci de plus grande transparence, SEANCE PUBLIQUE appelle de ses vœux une diffusion en ligne et en direct des débats en Commission au Parlement.
- + Tous les collaborateurs de SEANCE PUBLIQUE sont prêts à souscrire une déclaration d'intérêts qui pourrait venir compléter les mesures instaurées par l'Assemblée nationale et le Sénat. SEANCE PUBLIQUE regrette ainsi qu'un seul collaborateur puisse s'inscrire sur chaque registre car cela ne correspond pas à la réalité professionnelle de nos activités.
- + Dans un souci de précision des informations transmises par les représentants d'intérêts qui s'inscrivent sur les registres, un système de contrôle aléatoire devrait être mis en place.
- + SEANCE PUBLIQUE réfute le système de badge et n'a jamais souhaité prendre possession des badges de l'Assemblée nationale et du Sénat. Lors de leur présence à des rendez-vous, les collaborateurs de SEANCE PUBLIQUE présentent leur carte d'identité et déclarent le parlementaire qu'ils viennent voir, sur invitation.
- + SEANCE PUBLIQUE se propose d'indiquer sur les invitations à déjeuner à destination des parlementaires et autres décideurs publics, le montant des dépenses générées par la rencontre.
- + Concernant les colloques "initiés" par des parlementaires et financés par des intérêts privés, SEANCE PUBLIQUE estime que ces rencontres devraient être prises en charge dans leur totalité par les services de l'Assemblée nationale et du Sénat à l'image des réunions des groupes d'études. Des cabinets de conseil et d'organisation pourraient apporter leur contribution de façon transparente aux fonctionnaires des assemblées, afin de les conseiller sur l'organisation et ainsi ne pas altérer l'objectivité et l'équité du débat.

La RSE comme voie de progrès

- + Pour un dialogue ouvert et constructif, SEANCE PUBLIQUE estime que toutes les contributions transmises en débat devraient pouvoir être répertoriées.
- + Les dépenses, les intérêts et les actions menées sur les textes législatifs pourraient faire l'objet d'une déclaration régulière auprès des assemblées. Ces éléments devraient être intégrés par les entreprises dans le cadre des rapports annuels en matière sociale et environnementale.
- + Les données extra-financières devraient désormais intégrer les activités de lobbying et affaires publiques.

Mais aussi... Plus de transparence interne avec la mise en place d'un système d'information interne

La mise en place d'un système d'information interne ou d'une CRM des affaires publiques permet :

- + La traçabilité des contacts et des enjeux poursuivis
- + Une parfaite transparence des arguments et positions
- + L'affirmation d'un dialogue ouvert avec toutes les parties prenantes concernées
- + Un partage d'information en interne entre les responsables de l'entreprise susceptibles d'avoir des contacts avec les décideurs publics (les directeurs territoriaux, notamment)
- + L'affirmation d'une approche professionnelle et de procédures qui construisent une démarche métier

SEANCE PUBLIQUE est une société de conseil en affaires publiques créée depuis plus de 10 ans par sa Présidente Capucine FANDRE. SEANCE PUBLIQUE intervient avec 20 consultants expérimentés pour des entreprises, des fédérations professionnelles, des établissements publics.

Les consultants suivent des missions de conseil en affaires publiques, de lobbying de crise, mais également des missions de dialogue, de veille et d'études: positionnement, discours, argumentation, négociation, tables rondes, contacts... Dans toutes les étapes des missions, SEANCE PUBLIQUE s'attache à mettre en pratique les exigences « d'un lobbying responsable ».

SEANCE PUBLIQUE s'est investie dans une démarche de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE) et conjugue ainsi responsabilité sociale, sociétale, environnementale et économique.

SEANCE PUBLIQUE
Le dialogue expert avec les élus
2-4 rue de Saint-Simon
75007 PARIS
Tél. 01 45 44 50 95
www.seance-publique.com