

Stratégies d'influence et de lobbying dans l'Union européenne

Sofia, 18 novembre 2015

APCO
worldwide®



Avec vous aujourd'hui



Eleonora Wäktare
Directrice adjointe
APCO Bruxelles

Au sujet d'APCO

APCO by numbers

- Global political communication, stakeholder engagement and business strategy **firm founded in 1984**
- Headquarters in Washington, D.C., with **34 locations around the world**
- More than **600 people** with diverse experience and backgrounds
- Clients include **six of the top 10** companies on the **Fortune 500**

A pan-European presence

A collaborative and integrated culture at the heart of an effective network, fundamental to successfully conducting multi-country/pan-European strategies



Our Brussels office

Includes a multinational, multilingual office of 30+ consultants managing integrated communications campaigns in 15 languages



Some of our clients



Agenda

1

Le lobbying: définition et enjeux

2

La scène bruxelloise

3

Méthode et outils

4

Etude de cas

1. Le lobbying

Discussion

Lobbying, affaires publiques, influence...

Qu'est-ce que cela signifie pour vous?

Lobbying et Affaires publiques: autour de l'influence

Définitions du lobbying

« Le lobbying est souvent compris comme une action d'influence sur le législateur mais en réalité il peut viser tous les organismes de responsabilité et de décision publique: le pouvoir législatif ou le pouvoir exécutif, au niveau européen, national et local ».

(Matthieu Boissavy, avocat - In *Influencer la démocratie, démocratiser l'influence*, éditions AFCAP)

Activité de communication, orale ou écrite, avec un titulaire d'une charge publique dans le but d'influencer (ou pouvant raisonnablement être considérée comme étant susceptible d'influencer) certaines prises de décision” (**législation canadienne** -In *Influencer la démocratie, démocratiser l'influence*, éditions AFCAP)

Activité de communication visant à influencer activement, directement ou indirectement le résultat (adoption, rejet, maintien) d'un processus politique, législatif ou réglementaire, au bénéfice d'un intérêt clairement identifié.

Lobbying et affaires publiques: autour de l'influence

Lobbying

Une **action d'influence**

Sur un **décideur public identifié**

Au service **d'un intérêt identifié**

Avec **un but précis** (par ex. obtenir ou annuler une décision – maintenir le statut quo)

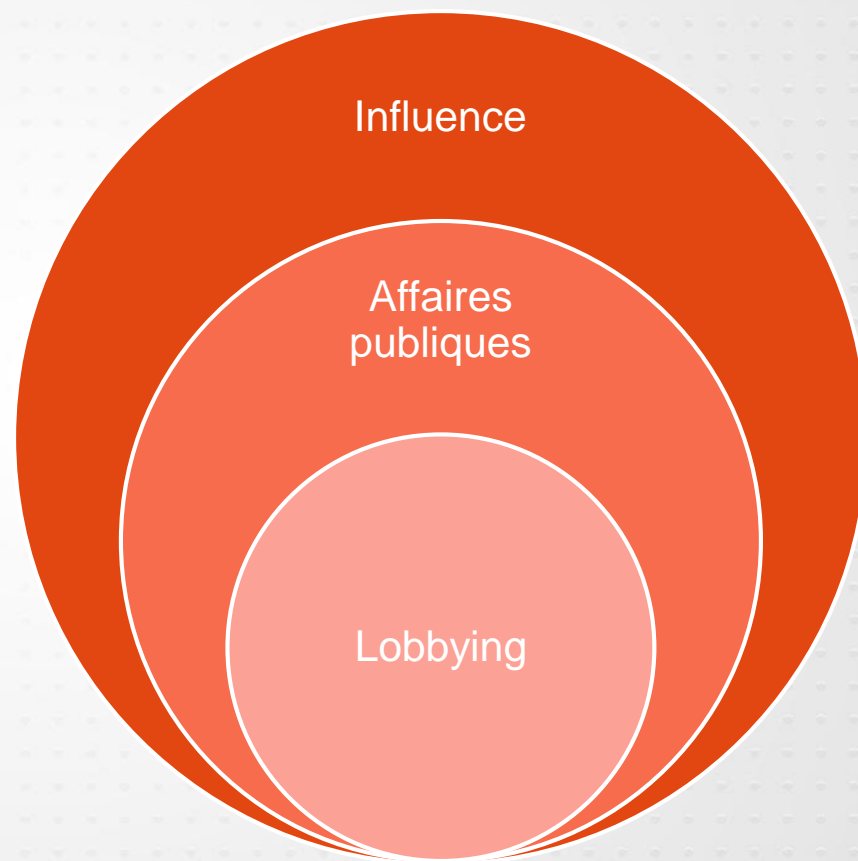
Affaires publiques

Des actions de **sensibilisation et de communication**

...Mises en œuvre par des **acteurs publics ou privés** (entreprises, ONGs, fédérations professionnelles, associations)

...**A destination des acteurs de la sphère publique** (acteurs institutionnels et privés...)

...**Dont une composante est le lobbying**



Enjeux (1) – Défendre ses intérêts ?

Quel intérêt?

- Intérêt général, intérêt particulier et intérêt public: trois notions différentes qui ne sont pas forcément opposées

Se faire entendre?

- Au milieu de tous les autres
- Avant qu'il ne soit trop tard
- Pour proposer de rectifier le tir

Lobbying et intérêt général?

- Rendre visibles les intérêts particuliers et publics
- Mettre en balance les intérêts particuliers et publics

Enjeux (2) – Eclairer la décision publique?

Expertise

- Des décideurs publics qui ne sont pas des experts
- Des experts qui ne sont pas toujours consultés
- Des écarts entre théorie et pratique sur le terrain

Apport d'informations

- Apporter des données (faits et chiffres)
- Présenter un contexte
- Expliquer des enjeux
- Offrir un angle de compréhension

Enjeux (2) – Spécificités bruxelloises



Lobbying davantage basé sur le **consensus**
(importance des coalitions)



Une **expertise** nécessaire, à la fois sur les
“problématiques” mais également pour
comprendre et naviguer un système inter-
gouvernemental complexe (“Rôle de Traducteur”)



Un environnement plus pragmatique que politique,
relativement « **favorable** » **au secteur privé**
(« technocratie »)

Enjeux (3) – Participer au processus démocratique



Enjeux (4) – Défendre des intérêts économiques

Les entreprises s'engager dans les « affaires publiques »
afin de :



Protéger et accroître
leur **chiffre d'affaire**

Créer des
**opportunités
d'affaires** et soutenir
les **stratégies
d'investissement**

Protéger et renforcer
leur **réputation**

Participer à
l'**élaboration de
politiques et
réglementations**
favorables

Soutenir les
possibilités
d'**innovation**

Créer ou protéger leur
"**permis de
fonctionner**"

2. La scène bruxelloise

La bulle UE : Bruxelles en chiffres



Localiser le lobbying?



La transparence

Profile of registrant

APCO Worldwide

Identification number in the register: **81995781088-41**

Registration date: **06/02/2009 15:16:16**

The information on this entity was last modified on: **30/04/2015 10:54:19**

The date of the last annual update was: **20/02/2015 17:58:34**

Next update due latest on: **20/02/2016**

Number of persons involved in the activities described in the box above

Number of persons involved from the organisation expressed in % of working time: 25%: 30

Number of persons involved: 30

Full time equivalent (FTE): 7.5

Complementary information:

Persons accredited for access to European Parliament premises

First name	Surname	Start Date	End Date
Robert	KOPITSCH	02/09/2015	31/08/2016
Nicholas	WHYTE	10/10/2015	08/10/2016
Benjamin	FAULL	02/09/2015	31/08/2016
Julie	KJESTRUP	20/01/2015	16/01/2016
William	GANDEMER	28/08/2015	27/08/2016
Mathilde	BOUVIER	20/01/2015	16/01/2016
Raphael	DELLI	11/12/2014	09/12/2015
Marion	SOURY	15/01/2015	13/01/2016
Claire	BOUSSAGOL	12/09/2015	10/09/2016
Claire	THOMAS-DAOULAS	15/01/2015	13/01/2016
Amélie	COULET	15/01/2015	13/01/2016
HENDRIK	FRANK	01/10/2015	29/09/2016
Elisabeth	HOFFMANN	15/01/2015	13/01/2016
Theofanis	KAKARNIAS	15/01/2015	13/01/2016
Tiernan	KENNY	17/06/2015	03/06/2016
Rachele	CIAVARELLA	24/02/2015	20/02/2016
Daniel	BENJAMENS	06/10/2015	02/10/2016
Tresja	BOLT	11/02/2015	29/02/2016

With the revenue below 9,999 €:

- Ligue de Football Professionnel
- eBay Inc.
- EFPIA
- FMC Chemicals
- KFC France
- SafeGov Inc

With the revenue of 10,000 € - 24,999 €:

- Digital Europe
- Hoffman-La Roche
- Ligue Football Professionnel
- News Corporation
- Novartis

With the revenue of 25,000 € - 49,999 €:

- Arkema
- European Azerbaijan Society
- L-3 Communications
- Reed Elsevier
- SCA Hygiene Products AB

With the revenue of 50,000 € - 99,999 €:

- ABTA LTD.
- Blue Fish Association
- British Airways Ltd
- Eircom
- Hewlett-Packard Company
- Johnson & Johnson
- Premier League
- Rotary Foundation
- SAB Miller
- Shire
- White & Case LLP

With the revenue of 100,000 € - 199,999 €:

- Depositor Trust & Clearing Company
- European Branded Clothing Alliance
- Liquidnet
- Microsoft

Le registre de la transparence

Pas (encore) obligatoire, mais important :

- Fonctionnaires s'attendent de plus en plus à ce que l'on soit inscrit
- Commission Juncker attache plus d'importance à la transparence
- ONGs « surveillent » et critiquent plus le manque de transparence

Garder en mémoire :

- "Lobbying" a des connotations variables dans les 28 Etats membres



Transparency and the EU

Statistics

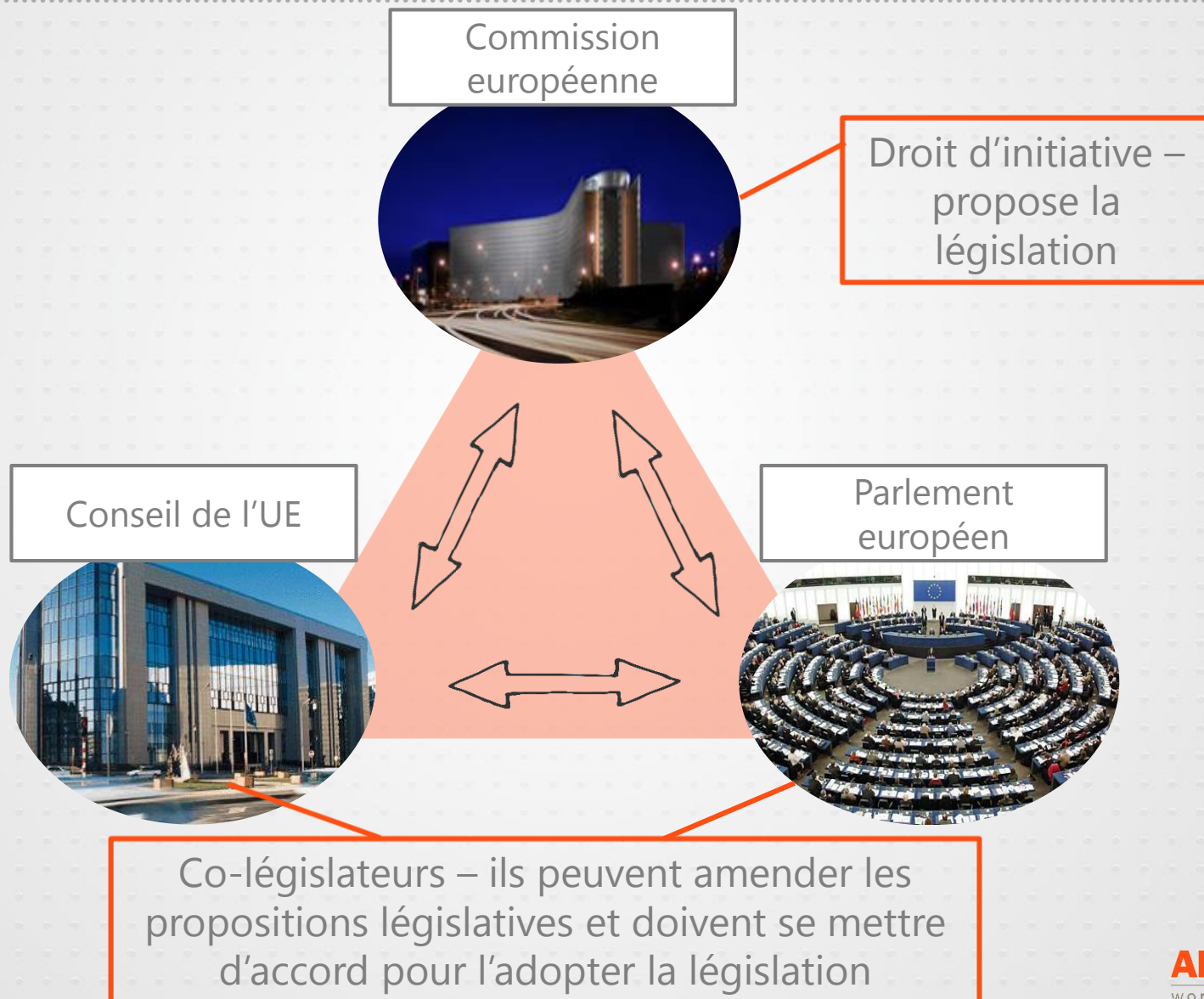
On 20/10/2015, there are 8470 registrants in the register.

They are from the following (sub)sections: +

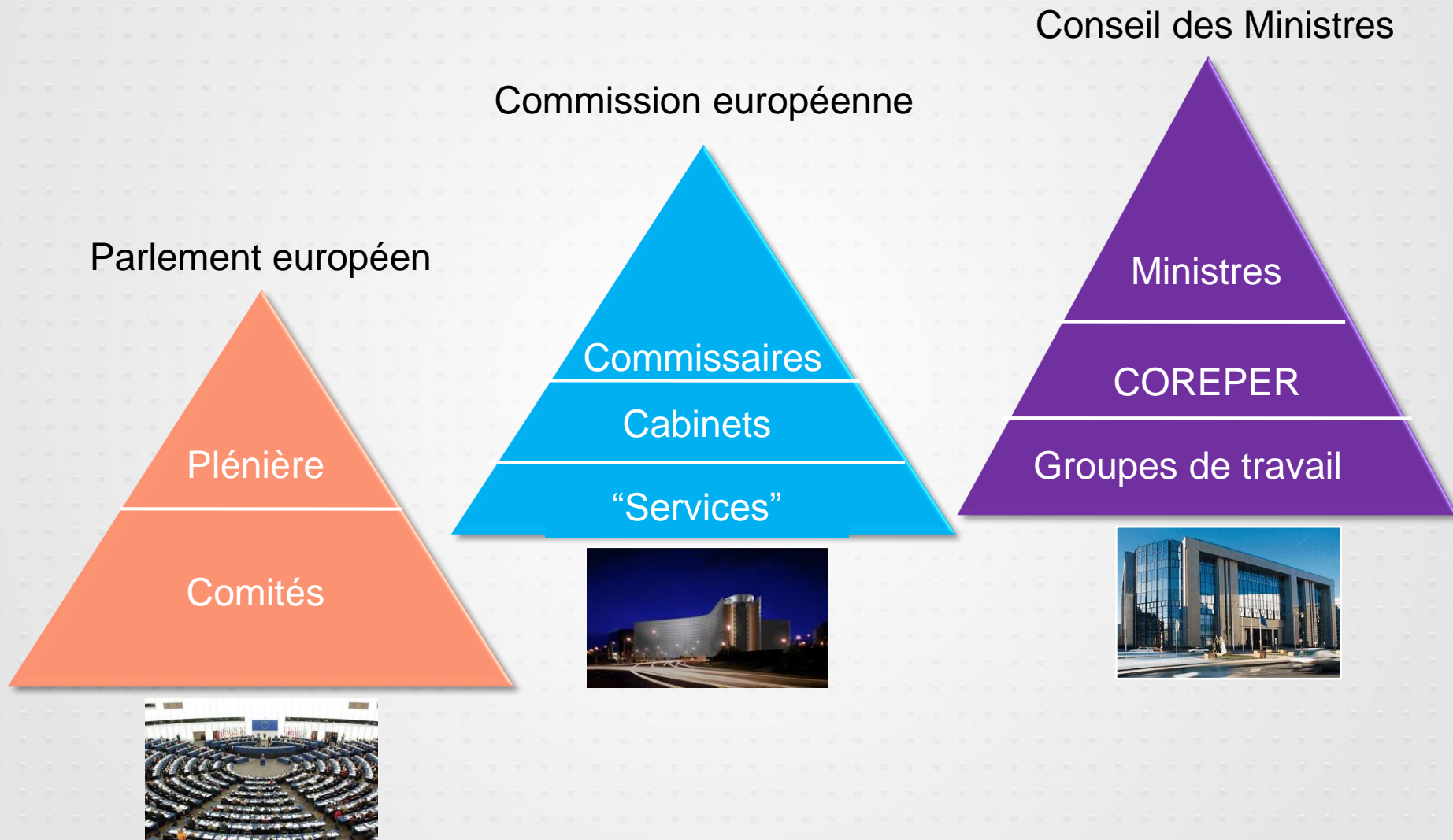
+ I - Professional consultancies/law firms/self-employed consultants	979
+ II - In-house lobbyists and trade/business/professional associations	4,304
+ III - Non-governmental organisations	2,180
+ IV - Think tanks, research and academic institutions	575
+ V - Organisations representing churches and religious communities	38
+ VI - Organisations representing local, regional and municipal authorities, other public or mixed entities, etc.	394

2.A. Les institutions européennes vues à travers le prisme des stratégies d'influence

Qui fait l'objet de démarches de lobbying



Le trois institutions



La Commission Juncker



28
nationalités
/ 28
cultures
politiques

4 partis
politiques

Sur fond d'eurosepticisme
« Better regulation »

Les tâches de la Commission

Commission européenne

- **Exécutif UE** – Propose législation et surveille sa mise en œuvre
- **Autorité de concurrence UE**
- Négocie **accords internationaux** (sous mandat du Conseil)
- **Un Commissaire par Etat Membre**

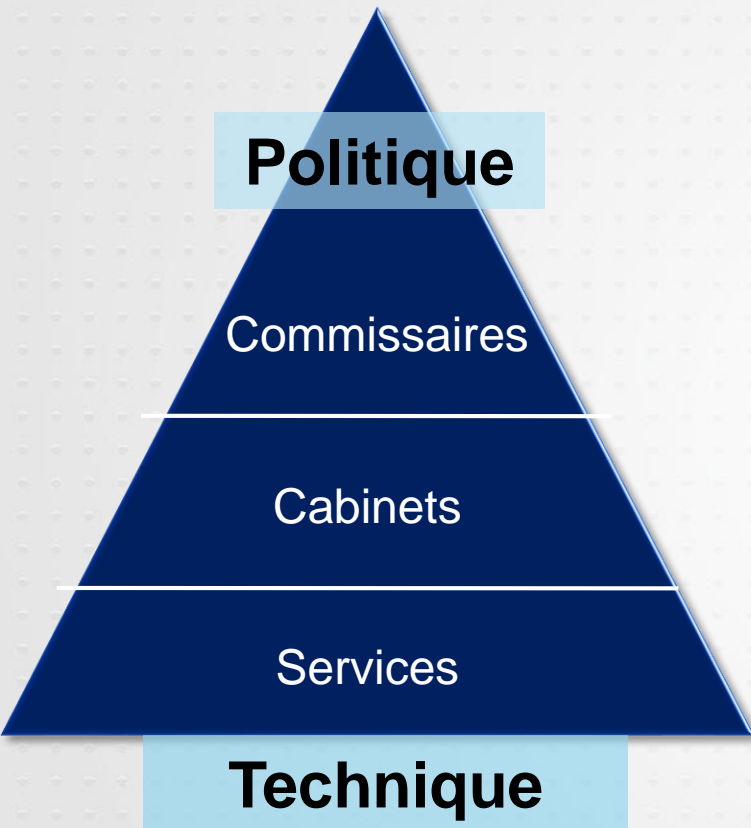


Jean-Claude Juncker
2014 – 2019



Propose nouvelle législation, ouverte aux contributions des parties prenantes

La structure de la Commission



Initiation

Commission a le monopole de l'initiative législative
Impulsion politique au niveau de la Commission
"Better regulation"

Travail technique

Commission rédige les propositions législatives.
Travail technique des services

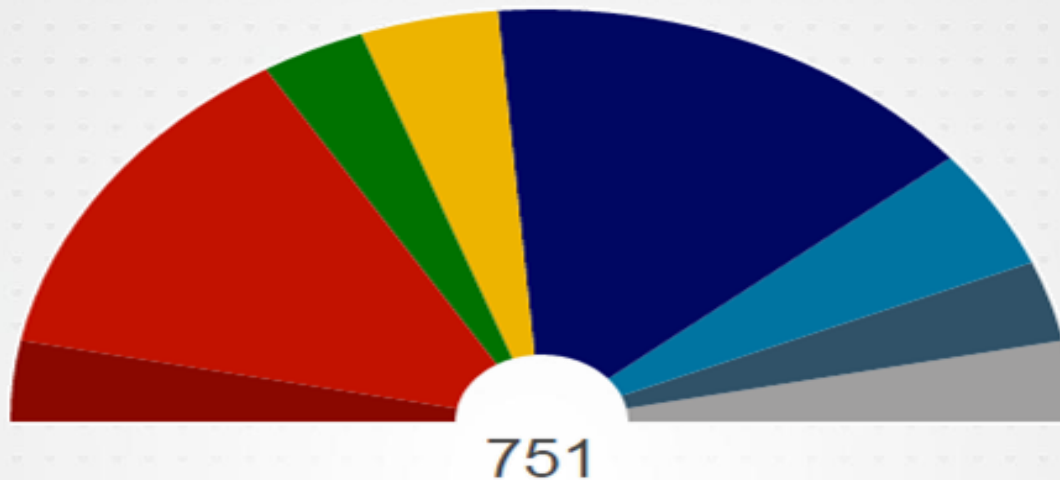
Consultation

Commission ouverte aux contributions des parties prenantes, de manière informelle et par consultations.

Adoption

Commission utilise le consensus : tous les commissaires doivent être d'accord (vote théorique)

Le Parlement européen



Le nouveau PE, après les élections de 2014



Parti Populaire Européen
(PPE) – 217 MPEs

S&D

Groupe de l'Alliance
Progressiste des
Socialistes et Démocrates
(S&D) – 190 MPEs



Groupe Europe de la
Liberté et Démocratie
directe (ELDD) – 45 MPEs



Alliance des Libéraux et
Démocrates pour
l'Europe (ALDE) – 70
MPEs



Les Verts/Alliance libre
européenne (EFA) – 50
MPEs



Conservateurs et
Réformistes européens
(CRE) – 74 MPEs



Gauche unitaire
européenne/Gauche
verte (GUE/GV) – 52
MPEs



Europe des Nations et
des Libertés (ENL) – 39
MPEs

Non inscrits - 14

Les tâches du Parlement

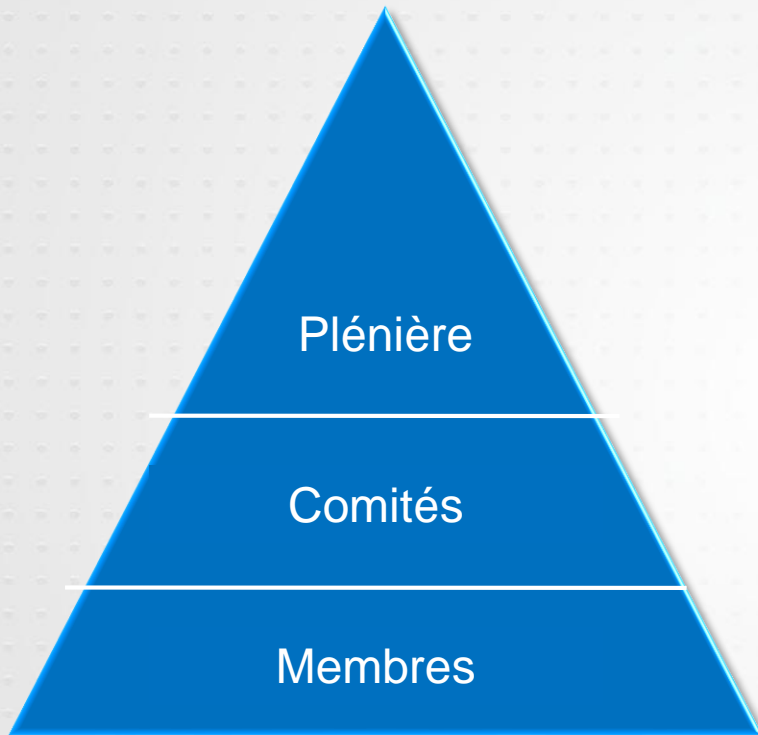
Parlement européen

- Co-Législateur
- Autorité budgétaire (avec Conseil)
- Président: Martin Schulz (S&D, Germany)
- 751 Membres (MPEs)
- 9 Groupes politiques
- 22 Comités et sous-comités



Modifie nouvelle législation selon intérêts politiques et nationaux, ouvert aux contributions des parties prenantes

La structure du PE



Comités

Un comité chef de file travaille sur une proposition, parfois en prenant l'opinion d'autres comités

Personnes-clés

Rapporteur, « shadow rapporteurs »
Issue leaders
Coordinateurs
Présidents de comité

Consultation

En général, les MPES sont prêts à rencontrer les parties prenantes et à recevoir leur contribution

Adoption

Le Parlement adopte officiellement ses positions en plénière

Le Conseil



Défend les intérêts des 28 Etats membres

20 centres-droites

8 sociaux-démocrates

150+ groupes de travail

spécialisés et comités

Trio de

Présidences de
six mois

Les tâches du Conseil

Conseil européen

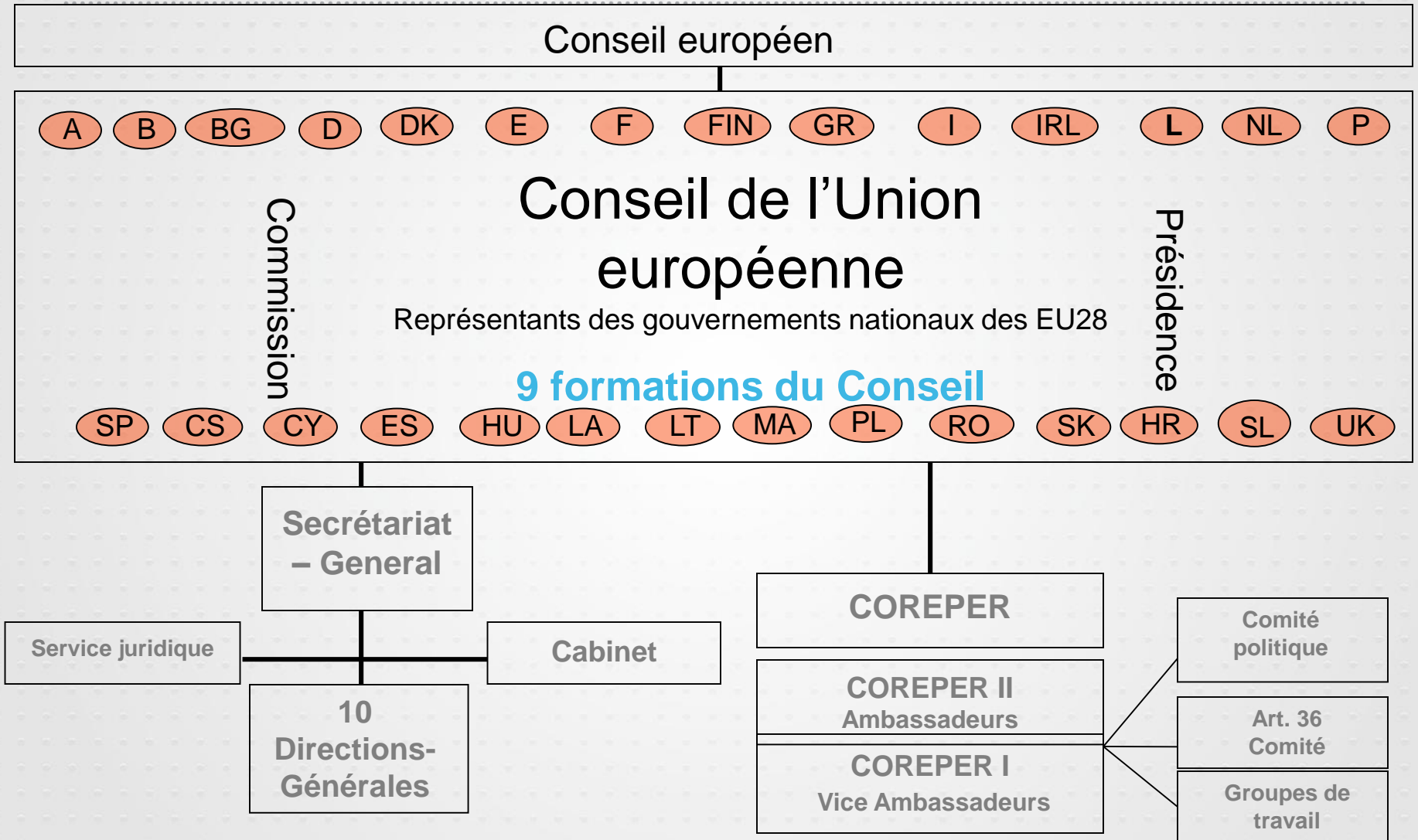
- Moteur politique de l'UE – adopte des lignes de conduite politiques
- 28 Chefs d'Etat et de gouvernement des Etats Membres
- “Présidé” par le Président du Conseil européen
- Adopte ses décisions par consensus
- Révise les traités de l'UE



Définit la direction politique de l'UE, prend les principales décisions politiques, sensible aux parties prenantes nationales



La structure du Conseil



Les formations du Conseil



La Présidence

Début des préparatifs

- 1 an et demi à l'avance

Acteurs principaux

Le cabinet du Premier Ministre

- Définit les priorités politiques

Le Ministre des Affaires étrangères/UE

- Coordonne les niveaux UE-national

Les Ministres sectoriels

- Définissent leur agendas politique – coordonnent les événements organisés dans leurs domaines

La Représentation Permanente auprès de l'UE

- Prépare le travail du Conseil (groupes de travail) / met en œuvre les consignes politiques reçues de la capitale

Rôles principaux

Prochaines Présidences



Pays-Bas
Q1 2016



Slovaquie
Q2 2016



Malta
Q1 2017



UK
Q2 2017



Estonie
Q1 2018



Bulgarie
Q2 2018

La Présidence en bref

Leadership politique Gestion journalière

- La Présidence a le leadership et la gestion journalière des travaux du Conseil. Elle préside les Groupes de travail, les réunions COREPER et les réunions ministérielles
- La Présidence définit l'agenda, élabore un programme de travail et facilite le dialogue au sein du Conseil et avec les autres institutions

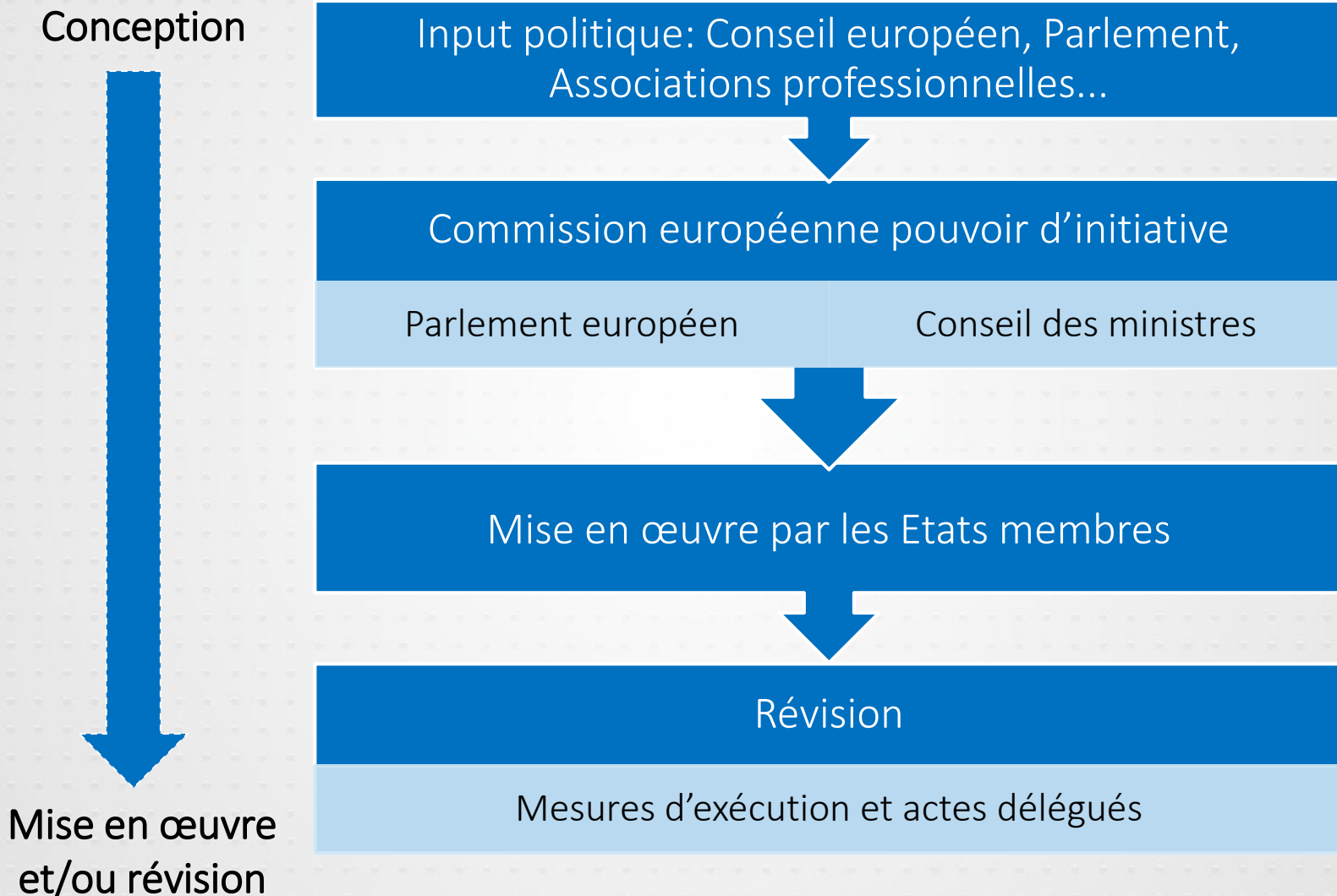
Agenda national

- Toute nouvelle Présidence est liée par l'agenda législatif existant au niveau UE
- Chaque Présidence définit les grandes lignes de ce qu'elle veut promouvoir, des 'quick wins' et des questions trouvant un écho au niveau national (Suède 2001 et la transparence)

Limites

- Les limites logistiques forcent la Présidence à définir ses priorités
- Rôle-clé en tant qu' « arbitre neutre » et facilitateur de compromis politiques
- Comme indiqué, liée par l'agenda UE

Vue d'ensemble de l'activité législative



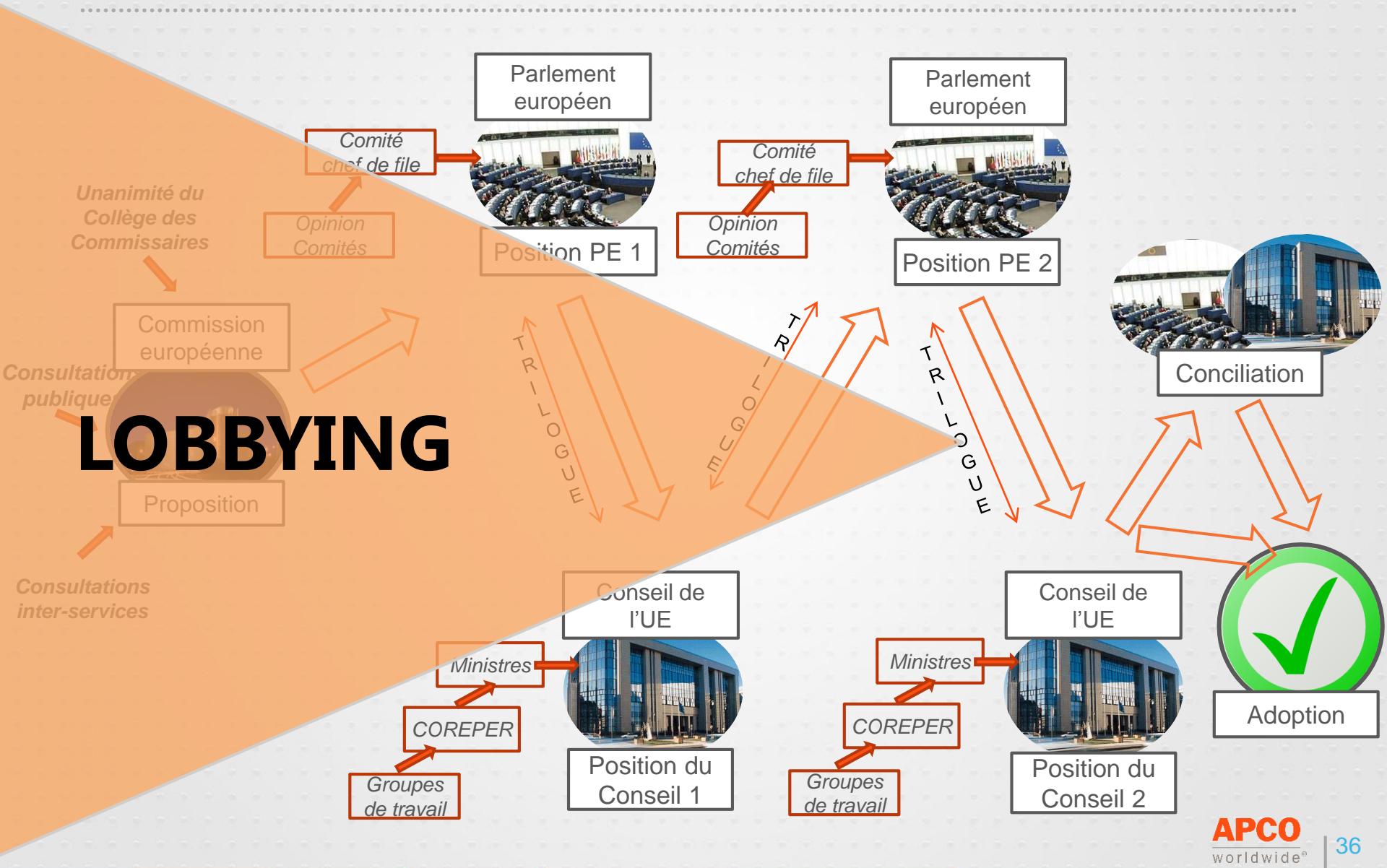
Aimez-vous le tennis ?

Un match en 5 sets...

- **1^{er} Set** : Commission
- **2^{ème} Set** : Parlement européen
- **3^{ème} Set** : Conseil des Ministres
- **4^{ème} Set** : Parlement européen
- **5^{ème} Set** : Conseil des Ministres
- **5^{ème} Set tie-break ("Conciliation")**: Parlement européen & Conseil des Ministres

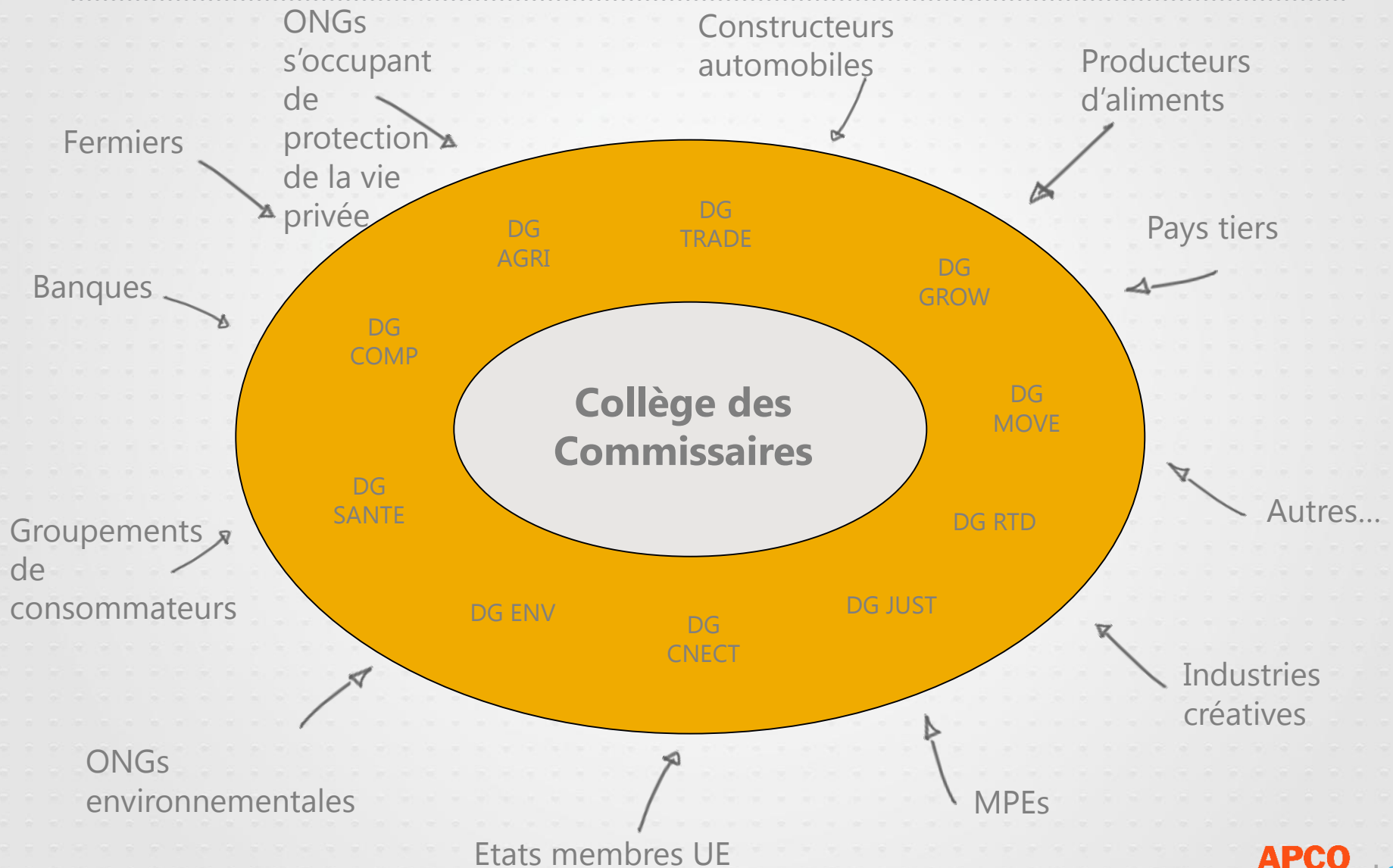


La pratique décisionnelle européenne...

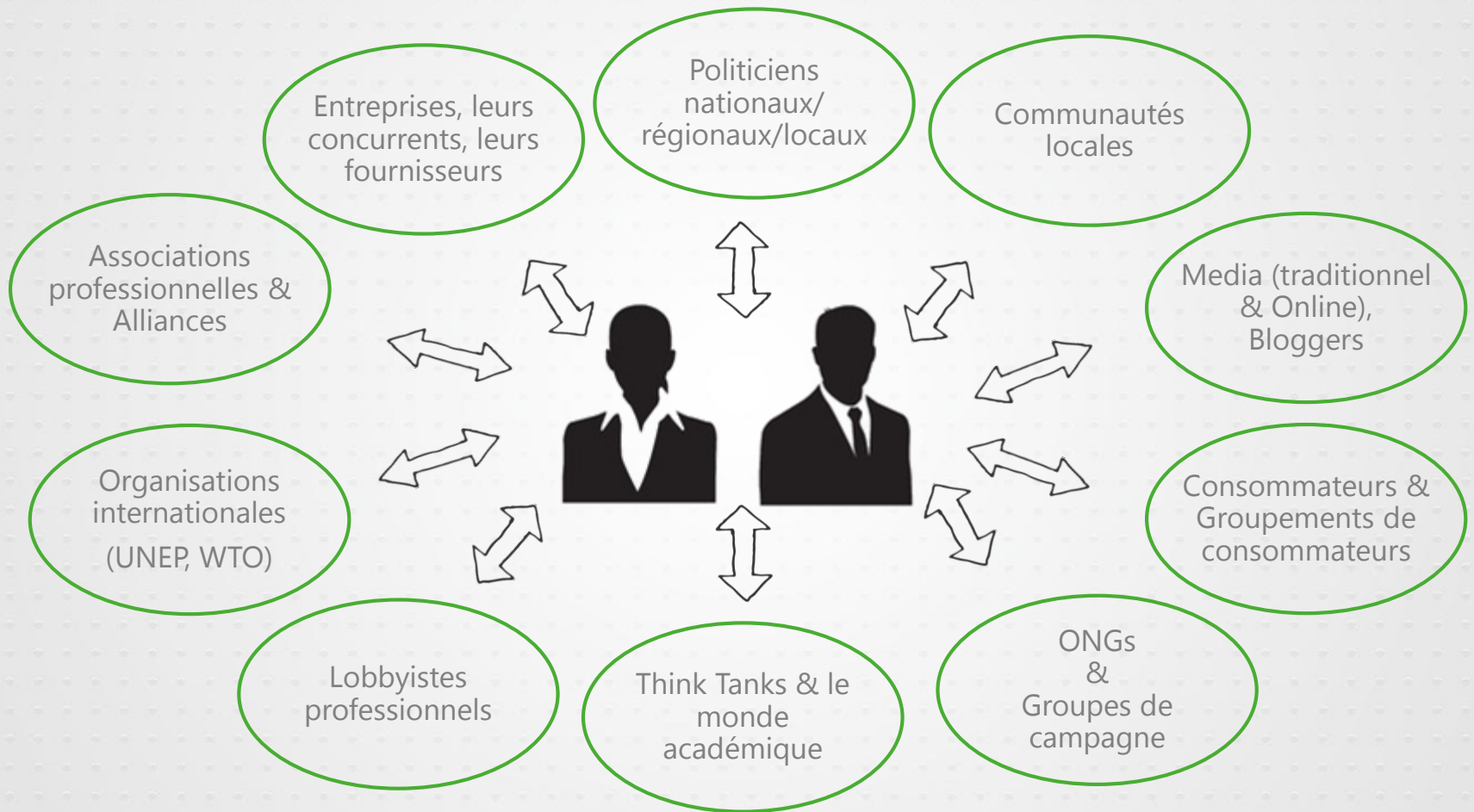


2.B. Les parties prenantes – cartographie des acteurs du lobbying au sein de l'UE

Qui s'engage dans des activités de lobbying ?



Qui seront vos interlocuteurs?



3. Méthode et outils

3.A. Une méthode en cinq étapes

La méthode APCO

1. Comprendre l'environnement

2. Cartographier les acteurs et comprendre leurs perceptions

3. Développer une **stratégie**: fixation d'objectifs, élaboration des actions tactiques

4. Se différencier par des **messages** convaincants et étayés, et identifier les canaux pertinents

5. Créer des **alliances**, communiquer, pour influencer les parties prenantes

Mise en œuvre, évaluation
et ajustements

1. Comprendre l'environnement (1)

Définition de l'environnement pertinent

Veille, recherche et analyse des enjeux se posant avec l'ensemble des parties prenantes

Tendances de fond et évolutions politiques

Environnement réglementaire

ONGs et société civile

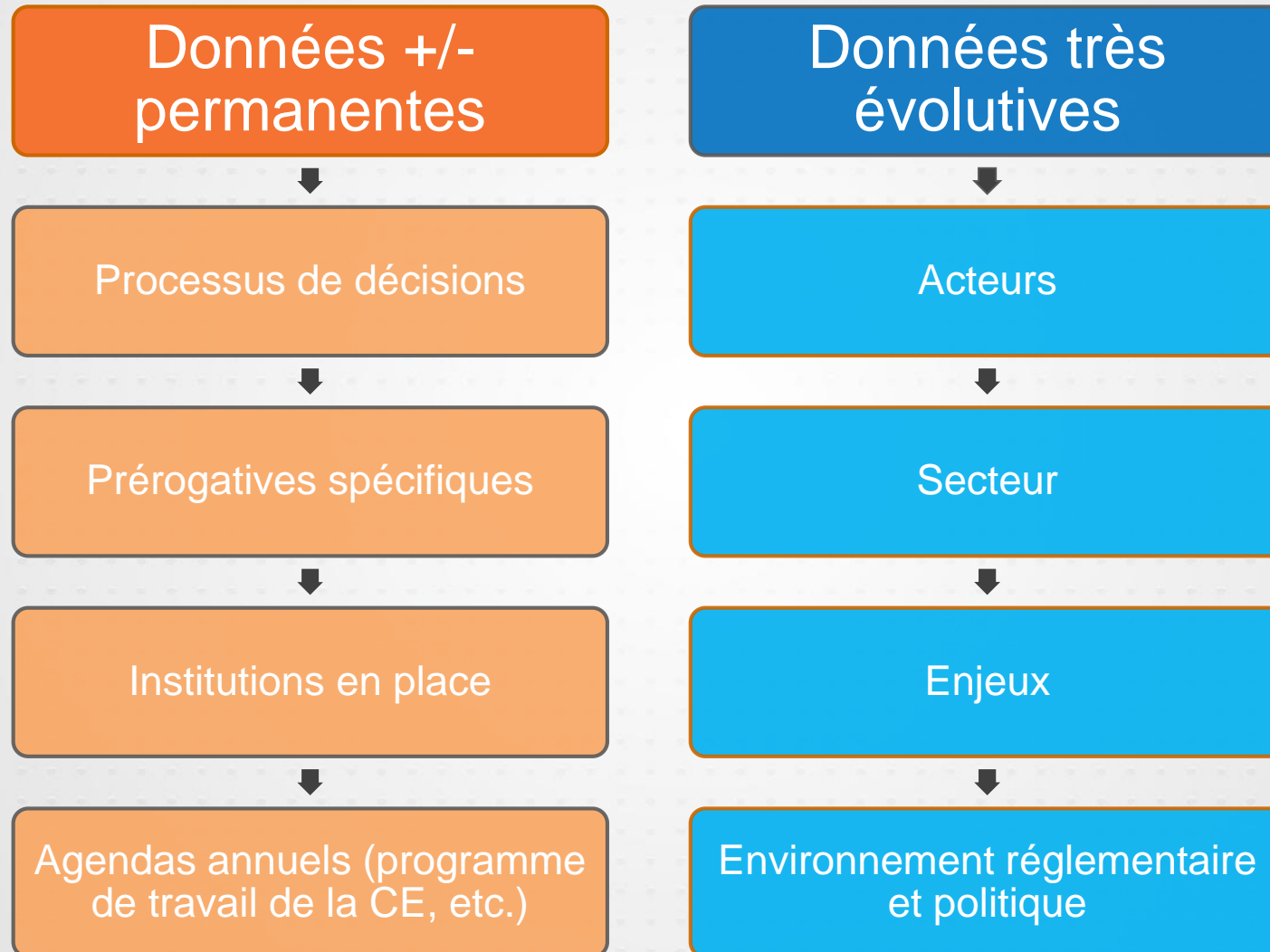
Perceptions médiatiques

Opportunités et menaces spécifiques à l'activité

Comprendre l'environnement et l'ensemble des opportunités et des menaces, ainsi que les forces et les faiblesses

1. Comprendre l'environnement (2)

Catégorisation de l'information



2. Cartographier les acteurs

Comment déterminer qui compte dans le débat ?

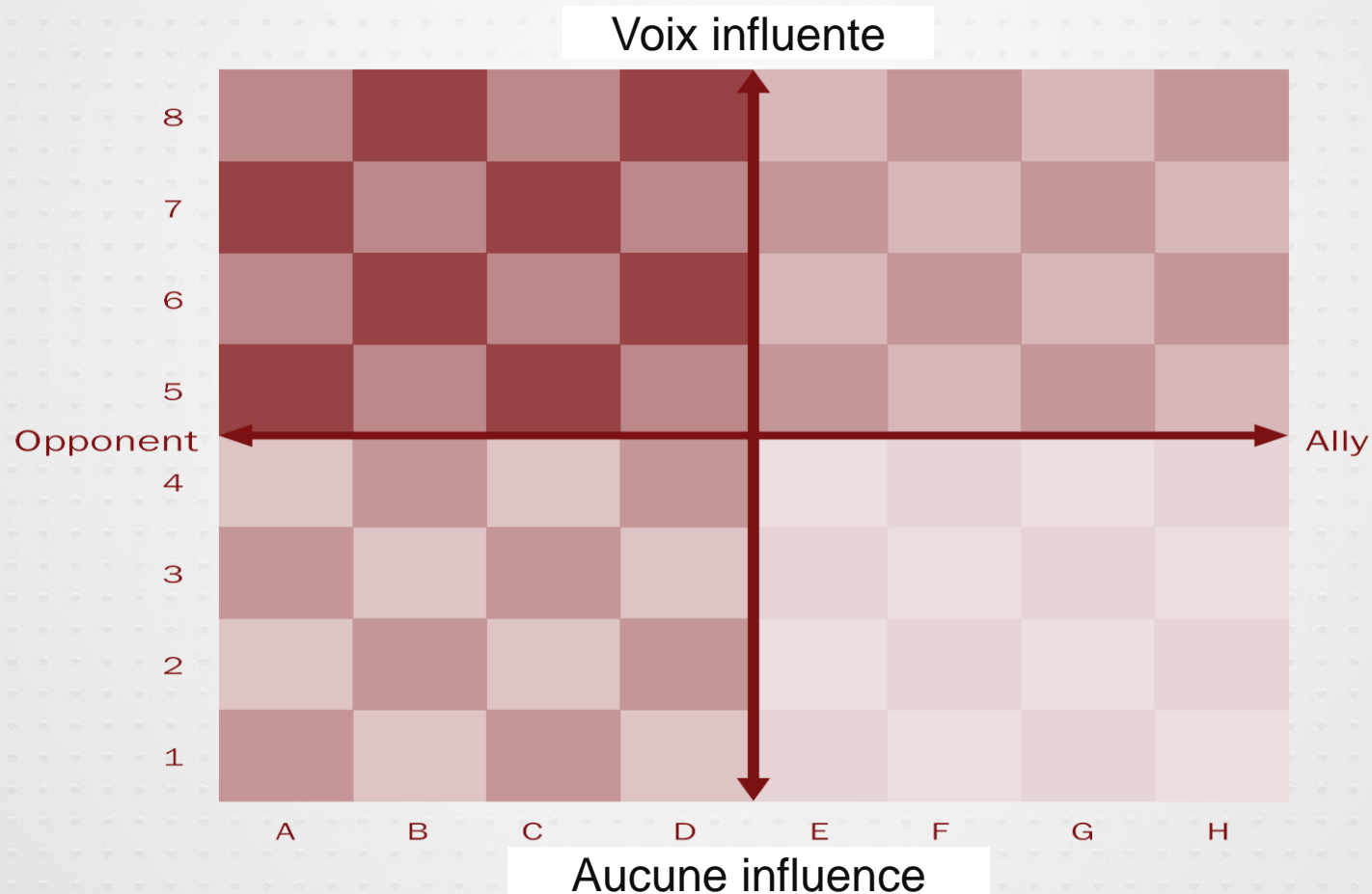
- Acteurs-clé au sein du gouvernement/ du ministère/ de la DG/ de la Commission ? Niveau d'influence
- Portée de l'influence? (*mondiale, nationale, régionale, locale*)
- Position au sein de l'organisation?
- Consulté par le gouvernement ou membre d'un comité d'experts?
- Réputation dans son domaine? Respecté par l'industrie? Les Média?
- Fiabilité de la source d'informations?
- Présence dans les media?

Questions-clé pour la carte

- Qui définit les politiques pertinentes pour votre... entreprise?
- Qui peut influencer les décisions/politiques pertinentes?
- Pourquoi et dans quelle mesure prendre en considération la personne? Politicien? MPE?
- Quels est leur point de vue et actions passées?
- Quelle est la probabilité de l'action?
- Quel résultat souhaite-t-on obtenir par leur intermédiaire?
- Dans quel ordre rencontrer/agir?

Définir l'importance des acteurs

Leur place sur l'échiquier



Exemple de cartographie

Key information

Prioritization and "issue map"

Assessment to decide communication approach

Track past and ongoing engagement

Quick "traffic light" style evaluation

Define level of engagement

Region	Stakeholder (Organization)	Unit	Key Players (includes Advisors)	Importance (Overall)	Key Issue(s)/likely interests	Favorability vis a vis	Movability	Predictive Risk & Opportunity Analysis	Engagement Approach	Comments
Vlaanderen	Cabinet of the Minister of the environment, nature and agriculture	CD&V	First point of contact: Jan Verheyen (spokesperson), Joke Schauvliege - Minister; Hugo Geerts - Head of Cabinet; Jan Pauwels - spokesperson	High	waste management/recycling, environmental sustainability, resource efficiency/circular economy, social responsibility/ecological consciousness, logistics and management	Favor	Medium	The transition to sustainable waste management and a circular economy are highlighted as a strategic priority in the Minister's policy note on environment. The 'Flemish programme on materials' (initiated in the last legislature) will be further implemented. Increasing recyclability and the life cycle of products are the main challenge. The cost of recycling and sustainable use of materials should be 'equally split' between different societal actors. In correspondence with the party line (see above), Schauvliege will be sensitive to issues regarding recycling and waste management, especially when framed from an economic point of view (recycling and efficient use of materials: essential to decrease the resource dependency of Flanders, and offers opportunities for Flemish businesses to create a competitive advantage).	Engage	We have a very good relationship with ovam and the cabinet. Point of attention. Do not go directly to the cabinet but contact Jan Verheyen first. Hugo Geerts has been appointed to a new position but as long as CD&V keeps the minister's post he has to stay at the cabinet. OVAM wants to be involved so that they are prepared for the moment when Hugo goes away.
Vlaanderen	Member of Parliament	Groen	Hermes SANCTORIUM	Medium	waste management/recycling, environmental sustainability, resource efficiency/circular economy, social responsibility/ecological consciousness,	Neutral	Medium	Studied bio-engineering (specialization: environmental technologies) and represents Groen in the Flemish commission on Environment, Nature and Energy. He shows a specific interest in waste management and recycling. In 2015, he questioned Minister Schauvliege on the contribution of retailers to stocking VEEE. According to Sanctorium, the contribution for collecting small amounts of electronic equipment is too low, forcing retailers to build a stock of VEEE.	Engage	usually consulted by the OVAM when drafting the replies for the Minister! Our information and input is considered to be valuable and trustworthy
Vlaanderen	Member of Parliament	Groen	Johan DANEN	Medium	waste management/recycling, environmental sustainability, resource efficiency/circular economy, social responsibility/ecological consciousness,	Neutral	Low	Focuses on renewable energy and sustainability. His party is in favour of recycling and a circular economy, but opposed to the VEEE contribution. Groen argues that producers should be held financially responsible for recycling costs. Therefore, Danen can not be considered a potential ally.	Mitigate	

Who?

What?

How?

When?

3. Développer une stratégie

Définir une stratégie de communication en accord avec la stratégie business

Définir une feuille de route avec des objectifs précis

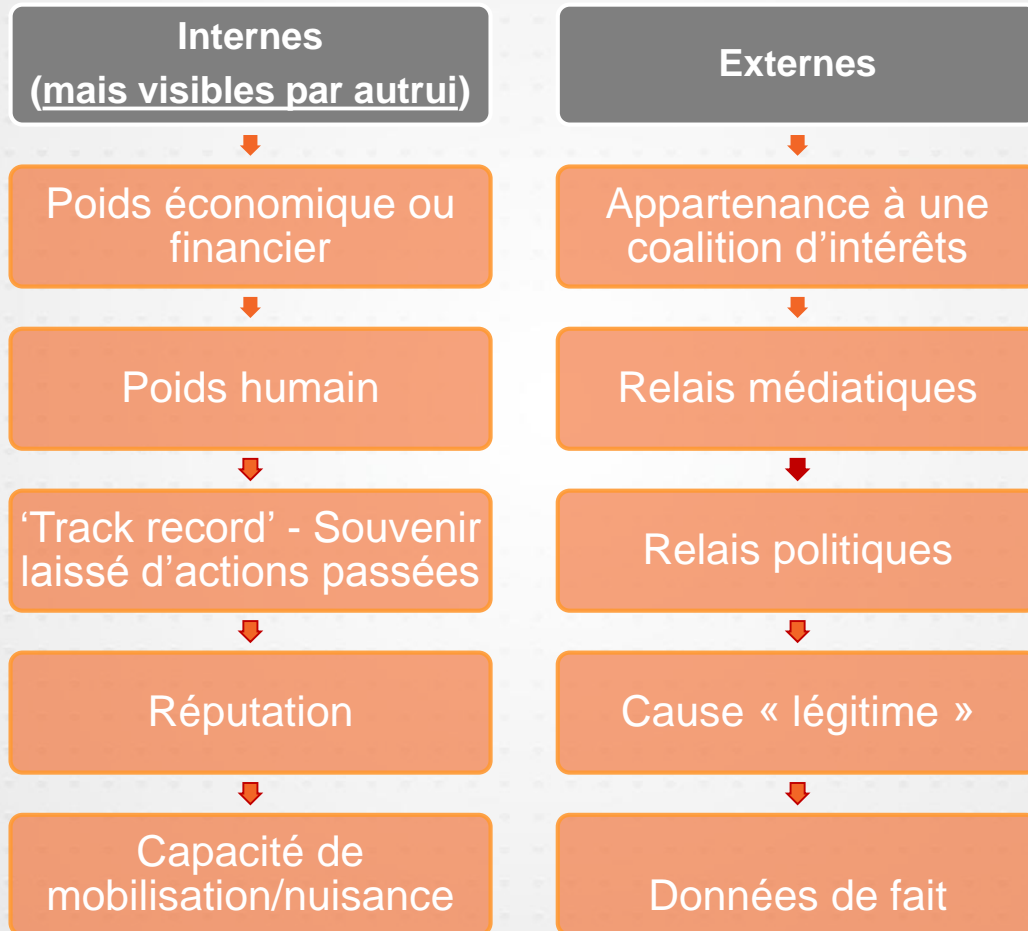
Assurer un consensus dans les équipes et entre les porte-paroles

Définir des actions tactiques cohérentes entre elles et avec la stratégie

Définir une stratégie permettant d'atteindre le bon positionnement

Tenant compte de sa position

Sources de l'influence - internes et externes



Et identifier les vecteurs pertinents

Identifier les canaux et méthodes les plus pertinent (e) s pour faire passer les messages auprès des principaux interlocuteurs

Briefings, réunions, contributions à des rapports parlementaires...

Communication directe en ligne ou indirecte, via des réseaux sociaux

Site web

Médias traditionnels

Séminaires, événements, 'focus groupes'

Identifier les canaux de diffusion en termes d'audience et de pertinence (médias, tiers de confiance, décideurs)

4. Communiquer auprès des décideurs

Veille politique et réglementaire

Veille régulière (information ouverte et information 'grise', recueillie auprès de contacts clefs)

Préparation de rapports de veille analytiques, avec recommandations

Campagne de sensibilisation

Organisation de programmes de rendez-vous, auditions, contribution à des rapports parlementaires...

Travail de long terme pour devenir des interlocuteurs réguliers/naturels des pouvoirs publics

Anticiper les évolutions des politiques publiques qui vont avoir un impact sur l'activité business

Comment parler aux parties influentes ?

Policy-makers	Politiciens	Media	ONGs
<p>Apporter connaissances et information technique</p> <p>Preuves et arguments techniques/ pratiques</p> <p>Des arguments solides</p> <p>... mais seront aussi sensibles aux arguments politiques</p>	<p>'Voix du peuple'</p> <p>Arguments politiques et simples arguments scientifiques</p> <p>Faits pour soutenir des arguments politiques</p> <p>Exemples & études de cas</p>	<p>Naturellement sceptiques</p> <p>Preuves, faits et citations</p> <p>Quelque chose de nouveau</p> <p>Replacer ce dont on parle dans son contexte</p>	<p>Généralement sceptiques</p> <p>Montrer le lien avec leur propre programme et champ d'action géographique</p> <p>Explorer les coopérations potentielles</p> <p>Emotion</p>

Parler à la Commission

Commission a besoin de faits, de chiffres, et d'arguments pratiques

Que faire	Comment faire	A qui s'adresser
<ul style="list-style-type: none">• Proposition de la Commission, socle du processus législatif – essayer de l'informer (forme)• Intervenez tôt... utiliser les opportunités de consultation & contribuer en tant qu'expert• La Commission suit le dossier pendant tout la procédure législative – possibilité d'influencer de manière significative le résultat législatif	<ul style="list-style-type: none">• Se renseigner sur le contenu de la proposition et le timing des échéances• Participer dans les consultations publiques• Communiquer avec les fonctionnaires de la Commission• Organiser des réunions avec les fonctionnaires de la Commission• Participer à des conférences• Connaître son sujet	<ul style="list-style-type: none">• 'Points d'entrée' multiples :<ul style="list-style-type: none">➤ services➤ cabinets➤ Commissaires• Une DG chef de file, d'autres consultées : ces dernières peuvent influencer la première

Parler au Parlement européen

MPEs ont besoin de faits pour soutenir leurs arguments politiques

Que faire	Comment faire	A qui s'adresser
<ul style="list-style-type: none">• Les groupes politiques déterminent le résultat en session plénière• Plus facile d'obtenir des amendements en 1^{ère} lecture, plutôt qu'en 2^{ème} lecture• 'Voix du peuple' – faire valoir cet argument	<ul style="list-style-type: none">• MPEs aiment les preuves 'scientifiques' mais tout doit être très succinct• Suivre les réunions et votes des comités• Fournir de l'information lors de réunion et par téléphone	<ul style="list-style-type: none">• Points d'entrée multiples :<ul style="list-style-type: none">➤ MEPs de la nationalité,➤ Assistants,➤ Comités,➤ Groupes,➤ Secrétariat• Le soutien des MPEs de la nationalité pourrait ne pas être suffisant : travailler avec le Rapporteur, Président du comité, Issue Leaders & 'champions'

Parler au Conseil

Le Conseil a besoin de faits, chiffres et arguments pratiques, mais sera souvent sensible aux arguments politiques et relatifs aux pays

Que faire	Comment faire	A qui s'adresser
<ul style="list-style-type: none">• Etablir tôt un dialogue au niveau du Groupe de Travail peut aider à influencer le débat au Conseil• Faire valoir la dimension nationale – votre gouvernement national u sera sensible• Si insuffisant: faire valoir présence dans multiples pays	<ul style="list-style-type: none">• Se renseigner sur l'identité des membres du groupe de travail• VMQ: mobiliser une minorité de blocage ou une majorité de soutien?• Se renseigner sur la prise de décision : « deal d'ensemble » et marchandages de dernière minute	<ul style="list-style-type: none">• Peu de points d'accès• Mais peut quand même s'adresser aux:<ul style="list-style-type: none">➤ Représentations permanentes➤ Groupes de travail➤ Ministères

Se préparer à la rencontre d'un acteur-clé

Définir:

Objectif(s) de la réunion

Messages-clés à faire passer

Supports papier transmettant le message

Résultats escomptés

Identifier un objectif clair

1. Apprendre quelle est la position du Ministre sur le projet de directive
2. Présenter sa position sur la question : communiquer son message-clé et faire comprendre son point de vue (milieu, circonstances)
3. Si indiqué, demander un engagement

Sera laissé à l'interlocuteur

1. Une note explicative sur sa position

Identifier un résultat clair

1. Faire comprendre la position de l'industrie/l'entreprise
2. Faire en sorte que la position nationale soit relayée à Bruxelles

Stakeholder Engagement Checklist

Action	Activity involved	Tool/Example
Know the organisation and its key concerns/interests	Focus on the organization's recent/upcoming publications/events and press coverage for the preliminary research	
Understand the individual's role within the organisation (e.g. Head of Unit, policy officer, etc.)	Look for the organisational structure and how this person fits in there, also their previous experience	
Identify areas of common ground	Review the stakeholder and their organisation's issues of interests and concern– are there areas of overlap with Zoetis? Are there issues where you could partner and work together?	
Meeting objectives	Formulate the outcome you are looking for from the meeting, as well as up to three 'asks' that you can ask of the stakeholder at the end of the meeting – to create concrete, specific follow up points to create a longer-term dialogue (e.g. you wish to change attitudes and educate about less administrative burdens for companies; think about what kind of information you can provide and may prove helpful for the target person)	
Formulate key messages and proof points	Review existing materials for language that has been approved, for messages that will be relevant for this stakeholder. Identify proof points that will resonate.	
Materials for the meeting	Prepare materials to convey the points you want to make during the meeting, as well as 'leave behind' materials that the stakeholder may wish to keep or share internally	

Stakeholder Engagement Log Book

Tool

Stakeholder category	Name	Role & organisation	Current Policy Position	Date of Last Meeting	Summary of Discussion	Action Points
Xxx			Positive Neutral Negative			
			Positive Neutral Negative			
			Positive Neutral Negative			

Use this table to register and track progress in your political outreach

5. Créer des alliances

Décideurs politiques

Médias online et off line

Monde des affaires

Experts et réseaux académiques

ONGs et société civile

Associations professionnelles

Créer des alliances de long terme avec des partenaires de confiance, consolider les soutiens

Et aller au-delà du lobbying

Alliances



S'allier à des parties prenantes qui partagent le même point de vue
– démultiplier son message

Relations Media



Parler avec des journalistes et publier des billets d'opinion – construire sa visibilité et crédibilité

Conférences



Engager la conversation avec des personnes influentes – avoir un impact sur la substance

Social media



Communiquer sa position – accroître sa visibilité

3.B. Pour une stratégie gagnante – chose à faire et à ne pas faire

Pour une stratégie gagnante



A faire

- ▶ Soyez à temps ! Le timing compte
- ▶ Sachez à qui vous parlez
- ▶ Soyez sincère, concis, précis ; dites clairement ce que vous voulez
- ▶ Tenez-vous en à votre message, répétez-le si nécessaire
- ▶ Fournissez des faits et chiffres précis
- ▶ Ayez une argumentation technique *et* politique;
- ▶ Ecoutez les arguments des autres ; acceptez le fait qu'il y a d'autres points de vue
- ▶ Tenez compte du fait qu'il puisse y avoir pauses et interruptions
- ▶ Assurez le suivi de vos réunions ! Réitérez vos arguments principaux, répondez aux éventuelles questions et donnez les informations supplémentaires éventuellement demandées
- ▶ Partagez l'information avec vos collègues
- ▶ Planifiez vos activités à intervalles réguliers



A ne pas faire

- ▶ Ne faites jamais référence et ne révélez jamais des informations reçues confidentiellement
- ▶ Ne partez pas du principe que votre interlocuteur est expert en la matière
- ▶ N'utilisez pas de langages trop technique ou de jargon
- ▶ Défendez votre point de vue mais n'entrez pas en conflit avec votre interlocuteur
- ▶ Ne réagissez pas de manière émotive
- ▶ N'organisez pas (trop) de réunions au sujet de la même question sans faire progresser la discussion
- ▶ N'ayez pas un agenda trop long pour la réunion

Unis dans la diversité

Le nord, le sud, l'est et l'ouest

Tradition d'ouverture ou de réseaux fermés

Formel ou informel

Hiérarchie ou expertise

Y a-t-il un allié (industriel) local?

Tradition économique libérale ou interventionniste?

La question est-elle vue à travers le prisme d'une certaine expérience/sensibilité?

Pour une Présidence influente

Avant la
Présidence

Dialogue dans le trio au sujet de la substance des dossiers

Construire ses réseaux:

- Le secrétariat-général du Conseil – mémoire institutionnelle
- Le Parlement européen – les rapporteurs en particulier
- Garder les gens à Bruxelles – construire un réseau prend du temps

Se taire, ne plus prendre position, quelques mois avant la présidence, afin de se créer une neutralité

Ne pas trop en faire...

Pour une Présidence influente

Pendant la
Présidence

Avoir **suffisamment d'experts à Bruxelles**

Donner un **mandat** aux fonctionnaires nationaux à Bruxelles, afin qu'ils aient la **marge de manœuvre et rapidité** de réaction nécessaire

Trouver ses alliés sur chaque dossier

- Ménager les grands Etats influents
- S'allier avec les petits qui se montrent pragmatiques et constructifs
- Avoir une attitude constructive vis-à-vis de la Commission
- Parfois possible d'utiliser le technocratique Service juridique du Conseil comme relai politique

Organiser des **réunions informelles** avec les membres des groupes de travail

Instaurer une **atmosphère collégiale** au sein des groupes de travail (magie des petits gâteaux)

4. Etudes de cas

4.A. Présidences

Exemples d'agenda de présidences



“The Single Market has been a great European success story. In particular, we will push ahead with legislation to promote Europe’s Digital Economy. We will also pursue a number of measures aimed at the highest-potential growth and employment source in Europe – our SMEs. These will include improved access to credit, public procurement opportunities and research funding.”

“During the Danish Presidency, the Government will, among other things, work towards strengthening the Single Market by placing particular focus on the development of a digital single market so as to ensure lower prices for international roaming calls and broadband access as well as for buying and selling on the Internet.”

La Présidence suédoise (2^{ème} sem. 2009) – une nouvelle problématique à l'agenda

Exemple



- Le 17 septembre 2009, la Présidence suédoise de l'UE a tenu une conférence d'experts sur la menace croissante exercée par la résistance aux antibiotiques.
- La Présidence s'est concentrée sur comment rendre l'utilisation des antibiotiques durable et sur comment promouvoir la recherche pour le développement de nouveaux antibiotiques.
- En 2009, le Conseil a adopté ses **Conclusions on Innovative incentives for effective antibiotics**



influence

En 2011, the Commission published its **Action plan on Antimicrobial Resistance**

As a result of the Action Plan, IMI NewDrugs4BadBugs (ND4BB) was created in 2012

Présidence française UE (2^{ème} sem. 2008) – résultat escompté non obtenu

Exemple



Presidency conclusions - Brussels, 11 and 12 December 2008

ANNEX 5

European Council Declaration on sport

The European Council recognises the importance of the values attached to sport, which are essential to European society.

It stresses the need to take account of the specific characteristics of sport, over and above its economic dimension.

It welcomes the establishment of a constructive dialogue at the first European Sport Forum organised by the European Commission.

It calls for the strengthening of that dialogue with the International Olympic Committee and representatives of the world of sport, in particular on the question of combined sports training and education for young people.

- Au début de sa Présidence, la France avait affirmé plusieurs fois qu'une de ses priorités serait la mise en place d'une exemption aux règles sur les aides d'Etat régissant le sport, comme il en existe pour le cinéma. Elle était soutenue par certaines fédérations sportives.
- Cette initiative française était soutenue par les Pays-Bas, alors que le Royaume-Uni s'y opposait et un certain nombre de pays étaient indécis.
- D'autres fédérations sportives, profondément opposées à cette proposition, sont parvenues à obtenir suffisamment de soutien politique de la part de pays initialement neutres et la proposition a été abandonnée par la France.

Présidence danoise (1^{er} sem. 2012) – mettre une problématique à l’agenda

Exemple

European Diabetes Leadership Forum (Novo Nordisk)

Plus de 700 experts du diabète, policy-makers, ONGs, associations de patients, académiques et représentants de l’industrie de plus de 55 pays en Europe

Message du forum

Positioner le diabète comme exemple de maladie chronique bien gérée



Influence sur la politique/changement

- Les priorités santé de la présidence danoise concernant les maladies chroniques ont pris le diabète comme exemple
- EU Joint Action **on Chronic Diseases** lancée en mars 2013 **inclus spécifiquement**:
 - **Diabetes**: a case study on barriers to prevention, screening and treatment of diabetes and improvement of cooperation among Member States to act on diabetes



25-26 April 2012, Copenhagen, Denmark
<http://www.diabetesleadershipforum.eu/>

4.B. Lobbying

Réglementation de la pêche

En juillet 2012, la Commission a publié une proposition sur la pêche en eaux profondes incluant l'**interdiction d'une certaine méthode de pêche et généralement des règles beaucoup plus strictes**. La proposition menaçait le fonctionnement du secteur entier.

Le contexte dans lequel la proposition est publiée est généralement **hostile à l'industrie**, les législateurs européens **considérant la pêche comme dommageable à l'environnement**, et la législation restreignant de plus en plus la pêche en Europe. Pendant ce temps, les **ONGs mènent une campagne agressive** contre la pêche excessive et pour la protection des écosystèmes marins, et soutiennent l'interdiction.



EUROPEAN COMMISSION

Brussels, 19.7.2012
COM(2012) 371 final
2012.0179 (COD)

Proposal for a

REGULATION OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL
establishing specific conditions to fishing for deep-sea stocks in the North-East Atlantic and provisions for fishing in international waters of the North-East Atlantic and repealing Regulation (EC) No 2347/2002

{SWD(2012) 202 final}
{SWD(2012) 203 final}

**LET'S END THE DESTRUCTION
OF THE DEEP OCEAN!**

**FOR 3 TARGETED FISH,
MORE THAN 100
DISCARDED SPECIES
AMONG THEM,
ENDANGERED ANIMALS**

**SIGN TO END THIS ECONOMIC
AND ECOLOGICAL NONSENSE**

Considérations principales

Imagine que vous représentez l'industrie de la pêche, directement concerné par la proposition de la Commission : que feriez-vous pour donner une issue favorable à cette situation ?



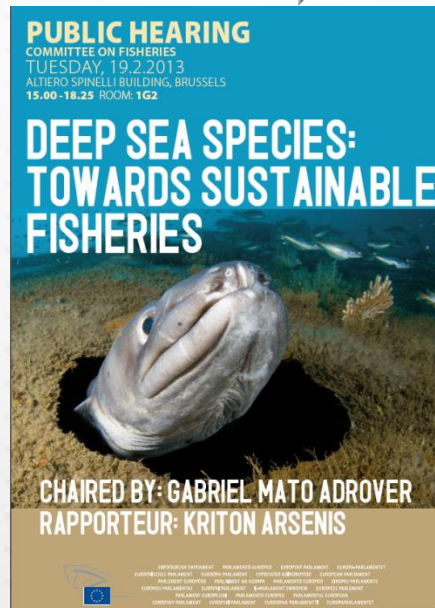
Voici quelques questions à se poser :

- Quelle est la situation au niveau des institutions ?
- Quels sont vos alliés potentiels dans le secteur de la pêche ? Quels Etats Membres ont le plus à perdre avec cette proposition ?
- Quels sont les points faibles de la proposition de la Commission ?
- Quels arguments le secteur de la pêche peut-il avancer pour contrebalancer les messages négatifs au sujet de la pêche excessive ?
- Qu'est-ce que votre organisation considérerait comme un succès ? Et quel serait le compromis acceptable ?

Lobbying pour une issue plus favorable – préparation de la première lecture

Identification des faiblesses de la proposition de la Commission :

- Manque de données scientifiques et techniques
- Importance particulière donnée aux aspects environnementaux de la pêche en eaux profondes, au détriment des aspects sociaux-économiques
- Le secteur est favorable à plus de réglementation mais s'oppose à une interdiction



Mise en avant de nouveaux éléments factuels :

- Audiences au Parlement européen :
 - Nouvelles preuves **scientifiques**
 - **Preuves socio-économiques** (emploi !)
- Le secteur est considéré comme un partenaire utile et crédible par le Parlement européen

Lobbying pour une issue plus favorable – première lecture en comité

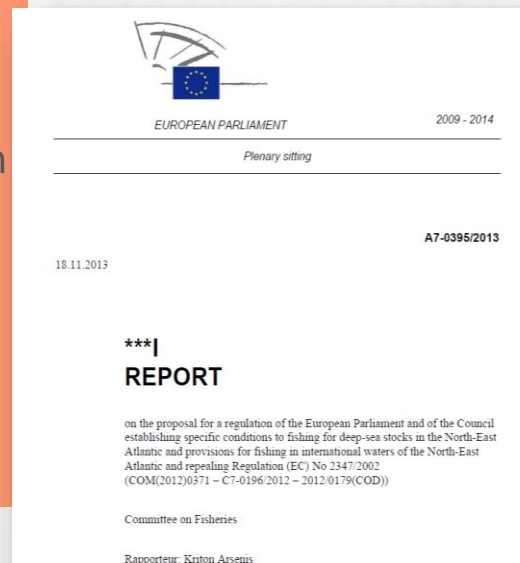
Comprendre les équilibres de pouvoir au PE :

- Qui est plus susceptible d'être de votre côté ? Qui pourrait être intéressé en raison de son passé professionnel ou son fief électoral ?
- Qui, d'autre part, ne sera jamais intéressé par ce que vous avez à dire ?



Créer une alliance inter-partis :

- Créer une alliance de MPEs des régions de pêche au sein du comité chef de file
- Très important d'obtenir le soutien de MPEs **à travers les différents groupes politiques** est essentiel pour aboutir à un compromis

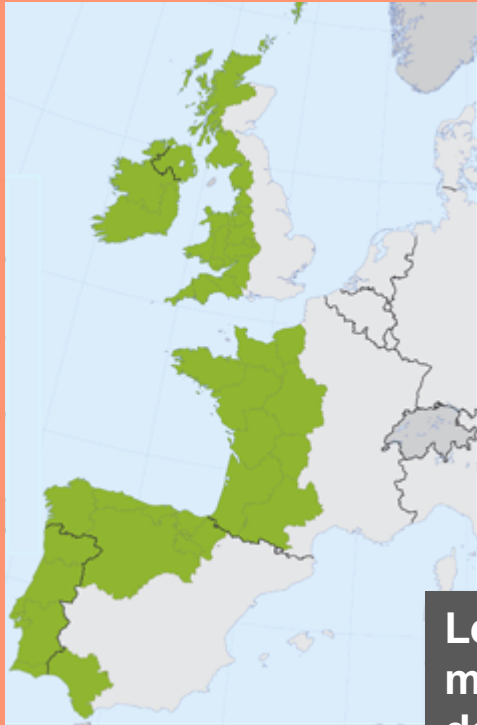


Compromis atteint dans le comité PECH : plus de réglementation mais pas d'interdiction – adopté à l'unanimité !!

Lobbying pour une issue plus favorable – au Conseil des ministres

Identification des alliés potentiels :

- Certains pays ont un intérêt certain dans les questions de pêche, alliés naturels



Les Etats membres se sont montrés très actifs dans ce débat, et ont soutenu la position de l'industrie

Faire bouger les choses au Conseil :

- Mobiliser les gouvernements nationaux, en particulier sur les arguments « politiques »
- Rencontrer les Représentations permanentes à Bruxelles pour présenter vos arguments – donner des preuves de l'impact économique des propositions et des aspects techniques de la réglementation
- Garder en mémoire qu'être seulement « contre » quelque chose n'est pas assez : fournir une alternative viable qui peut être promue auprès des collègues

En conclusion

Comment obtenir un résultat favorable dans une procédure de co-décision ?

Connaître son objectif de lobbying, et quels compromis on est prêt à accepter

On ne peut être seulement contre quelque chose, il faut aussi avoir des messages positifs

Si possible, établir de larges alliances, à travers les différents partis politiques – afin d'augmenter les chances de succès

Garder un œil sur ce que ses "opposants" font : vous n'êtes pas le seul à faire du lobbying

Comprendre les différents interlocuteurs et leurs attentes (arguments politiques ou techniques)

Identifier et mobiliser les alliés potentiels : si votre message vient de différentes sources, il sera plus crédible