

GUIDE DES **RELATIONS** AVEC LE GOUVERNEMENT

PAR ADAM GIBSON

MODÉRATION
VÉRITABLE



Des relations de travail,
sans suppositions.

www.moderationveritable.ca

La traduction par
Alexandre Contreras, C. Tr. I trad. a.
Certified Translator | Traducteur agréé
contreras.alexandre@gmail.com

Conception et mise en page par

KATECASSIDY
design

www.katecassidydesign.ca

TABLE DES MATIÈRES

PRÉAMBULE — POURQUOI UNE PERSONNE DOIT-ELLE FAIRE UN PLAIDOYER?	4
Examen du sujet	6
Autorités responsables	7
Identifier l'écart	8
Se préparer	13
Relever les intérêts	17
CONSIDÉRATIONS POLITIQUES	22
Réceptivité politique	23
Se démarquer : Comprendre les points de vue opposés et les gains significatifs	24
Ordres de gouvernement et relations intergouvernementales	25
UNIVERSITÉS ET MÉDIAS	26
Universités	27
Médias	28
COMPOTEMENTS INEFFICACES	30
Recours aux menaces ou à l'abus de pouvoir	31
Réactions émotionnelles	31
Simplification de l'analyse par les préjugés	31
Pratiques malhonnêtes	32
Oublier les éléments de base	33
MOT DE LA FIN	34
ANNEXE : RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES	35



A vertical photograph on the left side of the page shows a person's hands holding a black megaphone. The person is wearing a light orange t-shirt and light pink pants. The megaphone has a small logo on its top that says 'VOLTE' with a truck icon above it. The background is a plain, light-colored wall.

PRÉAMBULE — POURQUOI UNE PERSONNE DOIT- ELLE FAIRE UN PLAIDOYER?

Comme toute personne ou organisation, le gouvernement fonctionne mieux lorsqu'il est bien informé. C'est-à-dire qu'il fonctionne avec une compréhension solide et objective de tout ce qui est lié à la tâche particulière à accomplir. Pour le gouvernement, dont le seul but est de servir le public, cela signifie que les opérations doivent inclure une forme d'engagement du public systématique et authentique, soutenu par une pensée critique sans préjugés.

Cela signifie également que les normes de rendement par rapport auxquelles les programmes gouvernementaux sont mesurés doivent inclure un moyen de déterminer s'ils atteignent les effets escomptés. La mise en œuvre d'un projet ou d'un programme gouvernemental n'est pas une réussite en soi. Il doit y avoir un avantage réel qui sert véritablement le public.

Lorsque le gouvernement n'est pas bien éclairé ou lorsque son rendement ne peut être relié aux résultats du monde réel, un écart se forme entre les activités du gouvernement et le public.

Le plaidoyer établit des liens entre le gouvernement et les organisations et les personnes dont les voix devraient orienter ou changer la direction du gouvernement. À mon avis, c'est la raison d'être du plaidoyer.

L'objectif du présent document est d'aider toute personne intéressée par le plaidoyer (ou la défense des intérêts) à influencer positivement le gouvernement en abordant, et dans certains cas en allant au-delà, des comportements qui déconnectent le gouvernement des personnes qu'il sert. Bien qu'ils soient axés sur les plaidoyers visant le gouvernement fédéral canadien, les conseils et les approches présentés dans ce document peuvent être utiles pour aborder d'autres ordres de gouvernement ou pour engager des organisations en général.

DÉVELOPPER UNE APPROCHE

Les approches de plaidoyer les plus efficaces sont celles qui font bon usage du temps de chacun, sont complètes, et aboutissent à des résultats tangibles et durables. La liste suivante est un résumé des étapes et des considérations à prendre en compte lors de l'élaboration d'une approche axée sur les relations gouvernementales.

QUAND SE TOURNER VERS LE MILIEU POLITIQUE?

- ▶ Si une nouvelle orientation politique est établie. Par exemple, en influençant les programmes des partis, les promesses électorales ou les annonces.
- ▶ S'il s'agit d'un vote sur une législation.
- ▶ Si le sujet est pertinent pour un membre du comité ou du groupe de travail.
- ▶ Si le sujet est pertinent pour un représentant local (vous représentant directement ou une organisation).
- ▶ Avant d'engager les médias ou le monde universitaire (pour créer des opportunités de collaboration).
- ▶ Lors de l'escalade d'un problème non résolu (après que l'engagement bureaucratique ait été épuisé).

Une escalade abusive, telle que la tentative de résoudre les problèmes uniquement par le biais du niveau politique, peut mener à des pièges.

EXAMEN DU SUJET

LE SUJET EST-IL NOUVEAU OU LIÉ À UN PROGRAMME, UNE INITIATIVE OU UNE CONSULTATION GOUVERNEMENTALE EXISTANTE?

Situer vos intérêts dans le contexte des activités gouvernementales est une première étape essentielle. Cela permet d'établir les points de contact les plus appropriés pour le plaidoyer politique ou la mobilisation des fonctionnaires. Cela permet également de déterminer la meilleure approche et le meilleur moment pour faire valoir vos intérêts. Enfin, ce processus est nécessaire pour identifier d'autres parties prenantes ou des programmes gouvernementaux complémentaires qui doivent ou peuvent être engagés.

ÊTES-VOUS INTÉRESSÉ PAR LES LOIS OU LES RÈGLEMENTS?

Certaines activités du gouvernement sont associées à des processus prédéfinis. Pour développer une approche de plaidoyer efficace, il est important de faire la différence entre l'élaboration de la législation (lois), le développement de la réglementation et d'autres activités.

Seule la législation est soumise aux votes du Parlement et du Sénat. Ce point est crucial pour comprendre la valeur de compter le nombre de politiciens avec lesquels vous voudrez sûrement interagir. Notez que les règlements doivent faire l'objet d'une consultation, mais ne sont pas soumis au vote du parlement.

En d'autres termes, compter les politiciens revient à compter les votes - ce qui importe le plus lorsqu'on discute de loi.

REPRÉSENTEZ-VOUS LE SUJET À TITRE INDIVIDUEL OU AU NOM D'AUTRES PERSONNES?

Votre représentativité reflète un niveau de base d'engagement public et un niveau respectif de crédibilité lors des interactions avec le gouvernement. Si votre opinion est unique, ou si vos expériences personnelles illustrent une question ou une approche clé, votre niveau d'influence sera plus élevé. En effet, vous êtes une source, c'est-à-dire un initiateur ou un témoin de première main. Vous avez donc plus de chances de devenir un leader ou un expert dans votre domaine.

Les associations ou organisations qui comptent un grand nombre de membres peuvent également, par l'entremise de leur gouvernance, faire preuve d'une forte représentativité.



Enfin, si vous êtes un professionnel reconnu à l'échelle provinciale (régi par un collège de pratique ou une autre autorité) en rapport avec votre sujet, comme un médecin pour un sujet de santé, alors vous pouvez avoir de la crédibilité étant donné votre statut professionnel. Cependant, un statut professionnel ne change rien au fait que vos opinions doivent être validées.

EST-CE QUE VOUS ÉTAYEZ VOTRE SUJET PAR DES DONNÉES ET EST-CE QUE LE GOUVERNEMENT LES ATTEND? VOS DONNÉES SONT-ELLES SOLLICITÉES OU NON?

L'élaboration des lois et des politiques ainsi que les opérations gouvernementales sont conçues pour être soutenues par des preuves empiriques. En d'autres termes, à un moment ou à un autre de toute interaction avec le gouvernement ou de toute activité de celui-ci, les données deviendront un élément central.

Le gouvernement est généralement responsable de l'examen des données qu'il sollicite (qu'il s'attend à recevoir) et y consacrera les ressources nécessaires. Cela peut se faire par l'entremise d'activités telles que des processus de demande, des consultations publiques ou des soumissions comme celles destinées à appuyer les témoignages devant les comités consultatifs parlementaires, sénatoriaux ou ministériels. Cependant, les données non sollicitées risquent toujours d'être ignorées.

Lorsque l'on propose des données que le gouvernement n'a pas demandées, il faut créer une attente (en interne au gouvernement ou publiquement) qu'elles soient prises en compte.

AUTORITÉS RESPONSABLES

Il est important d'établir l'autorité responsable de votre sujet, que vous soyez ou non déjà en contact avec des responsables gouvernementaux ou politiques. Même les meilleures intentions peuvent mener les fonctionnaires à tenter de résoudre des problèmes ou à assumer des responsabilités qui, en réalité, appartiennent ou sont partagées avec d'autres ordres ou divisions du gouvernement.

Déterminez d'abord quels ordres de gouvernement (municipal, provincial ou fédéral) sont responsables du sujet en question et s'il est préférable d'établir le contact par des interactions avec un politicien et/ou un fonctionnaire (au sein de la fonction publique).

Un résumé des différents rôles et ressources gouvernementaux et politiques est fourni en annexe.



QUAND LES ORGANISATIONS SOUS-PERFORMENT

Il existe une grande variété de problèmes qui peuvent avoir une incidence sur le rendement de toute organisation. Dans ce document, ils sont généralement décrits comme des efforts qui sont « autolimités », « contraints », « compromis », « de valeur limitée », etc.

Les comportements humains qui jouent un rôle dans la sous-performance sont dus soit à une variété de facteurs externes ou internes.

L'objectif de ce document n'est pas de porter un jugement sur les questions qui ont une incidence sur le rendement, mais d'aller au-delà et de se concentrer sur les résultats.

S'entretenir d'abord avec les fonctionnaires responsables de votre sujet est généralement la manière la plus efficace de commencer tout effort de relation avec le gouvernement. Cela crée également les bases nécessaires à l'escalade ultérieure de vos intérêts (au niveau politique). Notez que toutes les responsabilités ne sont pas clairement réparties entre les différents ordres de gouvernement. Des sujets tels que les parcs, les emplois, les infrastructures, l'environnement et la santé publique peuvent être abordés efficacement par plus d'un ordre de gouvernement.

IDENTIFIER L'ÉCART

Le début de toute solution commence par la reconnaissance de l'existence d'un problème. C'est-à-dire, il faut en être conscient. Comme un bon gouvernement est un gouvernement bien informé, il n'est pas surprenant que la sensibilisation soit une caractéristique de tout plaidoyer.

Cependant, on ne peut pas supposer que si le gouvernement était seulement conscient d'un sujet, les questions correspondantes qui motivent le plaidoyer seraient abordées. En plus d'être conscients, les gouvernements doivent faire de leur mieux pour analyser, prendre des décisions et ensuite agir/mettre en œuvre. Ces étapes de base ne sont pas exhaustives et ne s'excluent pas mutuellement. Elles représentent des domaines fondamentaux où un déséquilibre dans l'effort gouvernemental peut facilement contribuer à des écarts qui conduisent à la nécessité d'un plaidoyer.

GESTION DE L'INFORMATION ET DES CONNAISSANCES

Pour être bien informé, il faut à la fois acquérir de l'information pertinente et tirer parti des meilleures pratiques pour l'obtenir. Les défis suivants, en matière de gestion de l'information et des connaissances, ne sont pas propres au gouvernement et doivent être pris en compte lors de l'examen de la cause profonde des moteurs du plaidoyer liés à la sensibilisation :

- ▶ Une forte rotation du personnel associée à une gestion inadéquate de l'information.
La capacité du gouvernement à acquérir des connaissances et à appliquer des précédents ou à prendre des décisions uniformes est compromise.
- ▶ Des contraintes et/ou une valeur limitée sont accordées à la recherche de l'opinion publique, ou à la conduite de recherches rigoureuses pour soutenir les actions.
Un scénario d'autolimitation interfère avec la capacité du gouvernement à être bien informé.



- L'utilisation des systèmes de gestion de l'information et/ou les pratiques d'acquisition des connaissances sont inférieures aux références publiques.

Le gouvernement est moins apte que le public qu'il sert de percevoir ou de mesurer les influences et les tendances dans le monde.

Les disparités dans la façon dont le monde est perçu par le public et par le gouvernement peuvent devenir des obstacles à l'innovation. Les collaborations avec les médias sont également facilitées par les situations où le gouvernement n'est pas aligné avec les perceptions du public. Enfin, lorsque de tels défis ne sont pas propres au gouvernement, des approches de défense des intérêts peuvent être trouvées en comparant d'autres secteurs ou pays.

INTÉGRITÉ ANALYTIQUE

L'intégrité au sein du gouvernement est décrite dans le Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique : « En respectant les normes éthiques les plus élevées, les fonctionnaires conservent et renforcent la confiance du public dans l'honnêteté, l'équité et l'impartialité du secteur public fédéral. » L'honnêteté (authenticité), l'équité (uniformité) et l'impartialité (absence de parti pris) sont des concepts clés pour soutenir l'intégrité dans l'analyse. Cependant, en dépit de ce code, des défis peuvent survenir et devenir rapidement la cause de la défense des intérêts.

- L'analyse d'un même type d'information, ou d'information identique, est incohérente selon les personnes ou les divisions du gouvernement auxquelles l'information est fournie.
Les pratiques des pouvoirs publics contribuent à l'incohérence des connaissances du public et à des actions injustes découlant des mêmes données/renseignements.
- Les règles utilisées pour déterminer quelle information est pertinente ou non (critères d'inclusion et d'exclusion) concernant les données à analyser sont incohérentes et/ou influencées par des facteurs arbitraires (ne pouvant être validés).
Un biais dans les données nuit à l'intégrité analytique et/ou à l'analyse holistique du gouvernement.
- Les contraintes liées à la disponibilité des données entraînent un recours inapproprié aux hypothèses, aux substitutions ou aux extrapolations de données dans l'analyse des programmes.
La capacité du gouvernement à véritablement gérer, contrôler, modifier et/ou mesurer les programmes est compromise.





- ▶ Les résultats liés aux comportements des programmes ne sont pas soutenus par les sciences sociales (p. ex. la sociologie, la psychologie) en raison d'une valeur limitée ou des ressources consacrées à l'inclusion de ces données.

Un scénario d'autolimitation empêche la production des options les plus efficaces pour atteindre les résultats du programme.

- ▶ La rigueur ou la capacité analytique est compromise/contrainte par rapport aux références publiques pour le même travail.

Les scénarios d'autolimitation consistent à créer des analyses gouvernementales qui se comparent aux critères publics et qui introduisent des préjugés.

Les problèmes d'intégrité analytique peuvent créer des opportunités de plaider pour une collaboration avec le monde universitaire et d'autres organismes de recherche. Les problèmes d'intégrité peuvent également se manifester sous la forme d'un préjugé à l'égard d'un sous-groupe de personnes – l'identification du préjugé créé par un manque d'intégrité peut mener à des collaborations potentielles et à des positions de plaider plus fortes et plus représentatives.

PRISE DE DÉCISIONS ET DÉVELOPPEMENT D'UNE STRATÉGIE

Les gouvernements efficaces sont ceux qui suivent l'évolution de la société. Ils ne sont pas perturbés par les inventions (comme les technologies), mais encouragent et anticipent les percées dans tous les secteurs. Ils utilisent l'engagement du public pour calibrer et accepter les risques afin de soutenir l'innovation et de protéger notre sécurité, nos connaissances et notre environnement. Un bon gouvernement sait comment soutenir et gérer le changement. Les défis suivants, en matière de stratégie et de prise de décisions, peuvent constituer des obstacles à la réflexion de pointe et, par conséquent, devenir des moteurs de la défense des intérêts.

- ▶ Le recours au principe de précaution influence les décisions et les actions en l'absence d'un processus de calibrage des risques (engagement du public) ou d'une détermination valide de la tolérance du public au risque.

Les progrès positifs de l'action gouvernementale sont entravés par des affirmations non calibrées d'évitement du risque. En fait, aucun effort n'est fait pour surmonter la peur de l'inconnu.

- ▶ Une évaluation du risque relatif et/ou une hiérarchisation des priorités n'ont pas été effectuées ou sont limitées.

Le gouvernement ne consacre pas ses ressources aux risques les plus élevés. Cela peut entraver l'innovation et créer une ignorance des menaces significatives pour la population.

- ▶ Il y a des contraintes ou une valeur limitée accordée au traitement des questions à travers les structures organisationnelles, le mandat ou les ordres de gouvernement.
La fonction publique offre un soutien et une planification à long terme sous-optimaux en raison d'une collaboration inefficace entre les ordres ou divisions de gouvernement.
- ▶ La planification à long terme est perçue comme étant perturbée par les élections des politiciens et les évaluations de rendement des fonctionnaires qui ont lieu sur des cycles de calendrier différents.
La perception ou la réalité est que les gouvernements ne sont pas récompensés pour leur planification à long terme.

Lorsque le gouvernement est incapable de suivre les intérêts supérieurs de la société, ou qu'il ne le fait pas, il risque de créer une culture de résistance au changement dans ses propres rangs et au sein du public qu'il soutient. Ces attitudes peuvent compromettre la capacité générale d'un pays à s'adapter au changement. Les défis de cette nature sont susceptibles de précipiter le besoin de plaider dans de multiples domaines et des partenariats « improbables » entre de nombreux secteurs pourraient être possibles. Les grandes questions unificatrices de cette nature peuvent également se prêter à une couverture médiatique approfondie (récit plus long).

INTÉGRITÉ OPÉRATIONNELLE (MISE EN ŒUVRE)

L'intégrité dans les opérations gouvernementales est une question d'honnêteté. Il s'agit de l'utilisation la plus authentique, efficace et transparente des ressources pour atteindre des objectifs significatifs. Il s'agit de faire avancer les choses. Il s'agit d'éviter les gaspillages, de maximiser l'externalisation des tâches que le gouvernement n'a pas à accomplir afin de permettre et d'encourager le monde extérieur à se développer. Les meilleures opérations gouvernementales incluent également une résolution des conflits facilement accessible. Les bonnes opérations accueillent le changement en détectant les tendances qui remettent en cause les modèles existants et incluent des boucles de rétroaction pour une amélioration continue.



L'INTÉGRITÉ ET LE MONDE RÉEL

De sérieuses failles dans l'intégrité se forment lorsqu'un gouvernement s'appuie systématiquement sur des hypothèses non validées au lieu de mesurer les résultats du monde réel. Voici quelques exemples clés :

La communication : S'appuyer uniquement sur des tactiques qui engagent une action sans suivi, ou qui s'engagent sur des étapes intermédiaires sans lien avec les résultats finaux.

Le droit : Créer des lois en se basant uniquement sur l'hypothèse que la loi atteindra le but recherché, et ne jamais vérifier si c'est le cas.

Rendement du programme : Juger dans quelle mesure un programme atteint ses objectifs en se basant uniquement sur un indicateur qui pourrait prédire un résultat dans le monde réel, sans jamais valider s'il le fait.

Toute pratique qui accepte quelque chose de supposé comme quelque chose de réel introduit un biais et menace l'intégrité.

Les défis pour les opérations suivants sont parmi ceux qui peuvent facilement créer des moteurs de plaidoyer :

- ▶ Il existe une approche incohérente ou un manque de valeur accordée à la transparence entourant les opérations du programme et/ou les mesures de rendement.
Les opérations du gouvernement interfèrent avec la capacité du public à lui demander des comptes par l'entremise d'une analyse indépendante. Les possibilités pour le public de s'engager dans l'analyse comparative, l'analyse des tendances et l'amélioration des technologies sur la base des renseignements gouvernementaux sont également entravées.
- ▶ Les pratiques de résolution des litiges sont inexistantes ou sont directement apportées aux tribunaux de manière inappropriée (contrôle judiciaire).
La jurisprudence et l'apprentissage opérationnels du gouvernement sont déterminés par une utilisation inefficace du système judiciaire. L'évolution des programmes devient liée au rythme du système judiciaire et un préjugé systémique est alors créé à l'encontre des entités publiques qui ne disposent pas des ressources nécessaires pour lancer une contestation judiciaire.
- ▶ Les systèmes d'exploitation et/ou les interfaces utilisateur nécessitent des connaissances spécialisées qui ne sont pas facilement accessibles au public et/ou les systèmes opérationnels compromis sont gérés par des solutions de contournement qui imposent des responsabilités supplémentaires aux utilisateurs finaux.
Le gouvernement ne fournit pas au public un accès de base aux programmes. Cela complique les mises à jour futures et limite ou empêche l'évolution des programmes.
- ▶ L'excellence opérationnelle est contrainte par rapport aux repères publics pour l'adoption de la technologie, l'automatisation, la gestion des données et le service à la clientèle.
Le scénario d'autolimitation entrave la capacité du gouvernement à démontrer une bonne gestion des ressources publiques par l'adoption de conceptions de programmes efficaces. Essentiellement, le gouvernement utilise des êtres humains pour effectuer des tâches qui ont été automatisées à l'extérieur du gouvernement.



- Il existe des contraintes ou une valeur limitée accordée à la réalisation de gains d'efficacité entre les structures organisationnelles, les mandats ou les ordres de gouvernement pour les opérations de programme qui se chevauchent et/ou sont complémentaires.
Un scénario autolimitant consiste à contribuer aux inefficacités (duplication des efforts) dans les opérations gouvernementales. Par conséquent, la résolution des conflits pourrait créer des résultats différents et forcer la réconciliation inutile des programmes dupliqués pour le public.

Les opérations gouvernementales sont très sensibles à une perte de crédibilité étant donné que les interfaces directes avec le public offrent des possibilités d'évaluation immédiate de la performance. Les défis qui découlent de l'intégrité opérationnelle peuvent être abordés par des responsabilités du gouvernement en vertu de la Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP). La LGFP est soutenue par des organisations telles que le Conseil du Trésor, le ministère des Finances et les bureaux d'audit, de vérification et de responsabilisation de chaque ministère. Les questions qui transcendent les ordres de gouvernement peuvent être considérées comme présentant de multiples avenues pour la défense des intérêts et les défis sont probablement ressentis par les intervenants de tous les secteurs. Les réunions entre les gouvernements provinciaux et fédéral (comme les réunions des premiers ministres) peuvent être prises en compte lors de l'élaboration de programmes qui transcendent les ordres de gouvernement.

En ce qui concerne l'une ou l'autre des étapes de base ci-dessus, il existe des lois, des politiques et des bureaux spécifiques au sein du gouvernement, conçus pour empêcher des écarts de se former. Il s'agit par exemple du Code d'éthique de la fonction publique, du système de gestion du rendement des cadres de la fonction publique, ainsi que de bureaux tels que le vérificateur général et le commissaire à l'information.

LOBBYING ET ÉTHIQUE

Certains types de plaidoyers peuvent être considérés comme du lobbying tel que défini dans la Loi sur le lobbying et/ou relever de la Loi sur les conflits d'intérêts.

Le Bureau du commissaire au lobbying et le Bureau du commissaire aux conflits d'intérêts et à l'éthique sont tous deux accueillants et constituent des ressources utiles si vous avez des doutes.

LOBBYING

<https://lobbycanada.gc.ca>

CONFLITS D'INTÉRÊTS ET ÉTHIQUE

<https://ciec-ccie.parl.gc.ca/Pages/default.aspx>

SE PRÉPARER

La recherche est essentielle, mais elle peut être lourde sur les ressources lors de l'élaboration d'un plan de plaidoyer, en particulier si l'on agit seul. Les partenariats peuvent jouer un rôle important non seulement pour compenser les charges liées à la recherche, mais aussi pour créer une plus forte représentativité des intérêts collectifs et des angles d'attaque pour obtenir des résultats communs. Vous trouverez ci-dessous quelques conseils et approches qui peuvent vous aider à trouver rapidement des renseignements utiles.

RELIER LES SUJETS AUX PRIORITÉS DU GOUVERNEMENT

Il existe un certain nombre de documents clés qui contiennent de l'information relative aux priorités du gouvernement. L'examen de ces documents est une bonne première étape pour situer vos intérêts.

Discours du Trône : Il présente les priorités générales du gouvernement et peut être consulté sur le site du Conseil privé. Voici le discours de 2020 : <https://www.canada.ca/fr/conseil-prive/campagnes/discours-trone/2020/discours-du-trone.html>.

Lettres de mandat des ministres : Chaque ministre reçoit une lettre du premier ministre décrivant une série de projets/attentes qui doivent être réalisés au cours de son mandat. Ces éléments constituent la base de la gestion du rendement du ministre et créent une forte attente publique quant à leur réalisation. Lorsque vous défendez une cause auprès d'un ministère particulier, il est essentiel de savoir si votre sujet est lié de quelque manière que ce soit au contenu d'une lettre de mandat. Les lettres de mandat peuvent être consultées sur le site Web du premier ministre : <https://pm.gc.ca/fr/lettres-de-mandat>.

Documents budgétaires : Les budgets fédéraux contiennent à la fois le langage qui décrit les priorités et les postes spécifiques pour lesquels les fonds sont destinés à soutenir des opérations gouvernementales particulières. Les documents budgétaires sont notamment disponibles sur le site Web du ministère des Finances : <https://www.canada.ca/fr/ministere-finances/services/publications/budget-federal.html>.

Les priorités peuvent également être examinées en consultant les ordres du jour des commissions sénatoriales et parlementaires, ou les pétitions qui ont été soumises au Parlement par les membres. Souvent, un appel ou un message rapide aux greffiers qui soutiennent ces comités sera utile pour déterminer qui sont les témoins, les objectifs de la discussion et pour identifier s'il y a également des possibilités de fournir une contribution. Pour plus d'information, veuillez consulter l'annexe.

Enfin, les priorités du gouvernement peuvent également être trouvées dans les communiqués de presse des différents ministères, des ministres et des discours prononcés par les responsables lors d'événements. L'examen de tous les articles et les recherches générales sur le Web/la littérature par sujet ou par événements passés peuvent aider à identifier les sources.

ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT DES RENSEIGNEMENTS DISPONIBLES

Il est possible de trouver de l'information facilement accessible sur une variété de sujets en faisant des recherches :

- ▶ Les organisations et associations liées à votre sujet, ou celles qui ont des intérêts similaires, concurrents ou parallèles. Il est très important d'être conscient de tout intérêt concurrent à votre sujet et de comprendre votre positionnement relatif.
- ▶ Contenu public provenant des industries ou des groupes de consommateurs/de patients/d'intérêts spéciaux, des religions, des groupes de loisirs, etc.
- ▶ Statistiques provenant de sources gouvernementales.
- ▶ Approches (gouvernement et défense publique) de votre sujet dans d'autres pays, y compris les accords internationaux.
- ▶ Références historiques (précédents juridiques, discussions passées sur votre sujet - recherchez les leçons qui n'ont pas été appliquées ou les problèmes et tendances récurrents).
- ▶ Programmes universitaires/collégiaux dans les domaines liés à votre sujet. Cela peut aider à identifier des publications utiles et des contacts universitaires intéressés par le soutien à la recherche.

CONSIDÉRATIONS POUR LE CHOIX D'UNE APPROCHE

Gardez vos options ouvertes lorsque vous choisissez une approche pour vos interactions avec le gouvernement. Les procédures de réponse aux appels, aux lettres et aux courriels varient d'un bureau à l'autre. Établir le contact par un appel téléphonique peut être la meilleure première étape. Idéalement, les discussions avec ces autorités fourniront l'orientation nécessaire pour aller de l'avant.





D'autres considérations qui peuvent être utiles sont les suivantes :

- ▶ Créer un débat, une analyse et une contribution de la part d'une variété de parties prenantes. Lorsqu'un sujet ne fait pas partie des priorités du gouvernement et/ou n'a pas été bien servi par les consultations/engagements publics existants, il peut être un candidat potentiel pour un travail en commission (parlementaire/sénat/conseil). Notez que les commissions du sénat sont soumises à des délais différents de ceux du Parlement, étant donné qu'elles ne sont pas liées à un cycle électoral. *Contactez le greffier responsable de la commission qui vous intéresse pour connaître ses ordres du jour et ses priorités. Menez également des actions de plaidoyer destinées aux membres de la commission concernée et établissez des partenariats ou contactez d'autres parties prenantes qui pourraient devenir des témoins potentiels ou fournir de l'information.*
- ▶ Rechercher l'avis et le soutien d'un groupe professionnel. En général, les provinces et les territoires sont légalement responsables de la reconnaissance des professionnels. C'est pourquoi il existe souvent des associations provinciales/territoriales et nationales, ainsi que des universités/collèges ou des écoles de pratique, chacun ayant ses propres priorités. *Contactez les organisations en fonction de votre sujet. Il est à noter que les établissements d'enseignement sont peut-être plus susceptibles que d'autres associations professionnelles de considérer comme une priorité immédiate les sujets qui représentent des défis émergents pour la profession.*

- Chercher les recherches sur l'opinion publique (sondages nationaux, examen des médias sociaux). Lorsqu'elle est menée de manière objective et sans parti pris, la recherche sur l'opinion publique est un outil puissant pour soutenir les programmes gouvernementaux et la défense des intérêts. Il existe de nombreux organismes de recherche qui peuvent réaliser des sondages de bonne réputation. En outre, l'examen des médias sociaux peut fournir des renseignements similaires à ceux des sondages. Toutefois, si la recherche sur les médias sociaux permet d'atteindre des tailles d'échantillon extrêmement importantes, la nature de l'échantillonnage peut ne pas répondre aux normes d'objectivité. Lorsque vous choisissez une méthode de sondage, assurez-vous de comprendre exactement comment vous utiliserez l'information une fois obtenue et incluez les questions ainsi que la méthodologie dans toute publication afin de garantir l'intégrité de votre travail.

Recherchez d'abord les statistiques publiées dans la littérature et auprès des sources gouvernementales. Il existe souvent des sondages nationaux réguliers et les coûts peuvent être limités en achetant une seule question de laquelle on peut s'inspirer sur ces sondages. Des questions « oui/non » peu coûteuses ou d'autres sondages peuvent être menés sur les médias sociaux grâce à l'utilisation stratégique d'influenceurs liés à votre sujet. Cette dernière approche peut encore contenir des biais, mais avec une forte corrélation entre l'influenceur et le sujet, la réputation des réponses/de l'information peut être accrue.

- Créer un attrait plus large. Il y a presque toujours des partenariats qui peuvent être créés autour de n'importe quel sujet. Un aspect fondamental de la création de ces partenariats consiste à trouver les écarts communs dans le comportement des gouvernements qui sont à l'origine du plaidoyer (pour des sujets similaires ou même différents). Il est important d'éviter de laisser une stratégie de communication bien ficelée, le territorialisme sur l'obtention de résultats ou le désir de se sentir spécial vous empêcher de trouver un terrain politique commun avec des organisations partageant les mêmes idées.

Utilisez votre compréhension de l'écart qui motive votre plaidoyer pour proposer des points de discussion avec d'autres organisations/personnes. Même si un plaidoyer conjoint n'est pas envisageable, il est juste de discuter de la manière dont des efforts parallèles pourraient produire des résultats complémentaires. Utilisez les renseignements offerts publiquement d'autres organisations et n'hésitez jamais à contacter ces dernières.



VOISINS CANADA/ ÉTATS-UNIS

Le Canada est le 2e plus grand pays du monde et le plus grand à n'avoir de frontières qu'avec un seul autre pays, les États-Unis. Nos voisins sont une considération importante ou un élément de comparaison dans tous les plaidoyers.

- ▶ Les États-Unis et le Canada partagent la plus longue frontière internationale du monde, 8 891 km (5 525 miles) avec 120 ports d'entrée terrestres.
- ▶ Nous échangeons près de 2 milliards de dollars par jour en biens et services.
- ▶ Le Canada était le plus grand marché d'exportation des États-Unis en 2019 et le 3e plus grand fournisseur de biens importés.
- ▶ En général, environ 400 000 personnes traversent chaque jour entre les deux pays.
- ▶ Les accords de défense des États-Unis avec le Canada sont plus étendus qu'avec tout autre pays.
- ▶ Les États-Unis et le Canada ont des centaines de partenariats en matière d'environnement et de ressources naturelles.
- ▶ Le Canada est la 5e source d'étudiants étrangers aux États-Unis et les États-Unis sont la 6e source d'étudiants étrangers au Canada.

DÉPARTEMENT D'ÉTAT AMÉRICAIN

<https://www.state.gov/u-s-relations-with-canada/>

BUREAU DU REPRÉSENTANT COMMERCIAL DES ÉTATS-UNIS

<https://ustr.gov/countries-regions/americas/canada>

RELEVER LES INTÉRÊTS

Le désir de rehausser les intérêts à un niveau supérieur représente une différence d'opinions entre vous et le gouvernement sur les priorités du public. Il est essentiel de comprendre comment votre sujet est lié aux priorités du gouvernement ainsi que les autorités responsables de votre sujet pour concilier efficacement cette différence d'opinions.

Comme toute divergence d'opinions, elle doit être gérée de manière objective et se concentrer sur les faits. Il n'est pas « menaçant » ni inapproprié de contester les priorités du gouvernement. Ce n'est pas non plus une « menace » de demander des comptes aux fonctionnaires. Une escalade des intérêts est idéalement gérée comme un examen bienvenu et une validation des priorités publiques.

En effet, le but de tout plaidoyer est de démontrer que vous avez été mieux en mesure de déterminer les priorités publiques que le gouvernement sur un sujet donné. Cette escalade est un moyen de partager cette détermination progressivement à travers la gouvernance de l'établissement des priorités du gouvernement.

LA VOIE DU PROGRÈS

Lorsque vous travaillez avec des autorités responsables au sein d'un ministère ou d'un organisme gouvernemental, il est nécessaire (et respectueux) de faire rehausser les intérêts à un niveau supérieur en utilisant les structures organisationnelles, par étapes, jusqu'au plus haut fonctionnaire non élu avant de soulever officiellement les problèmes avec le politicien responsable (par exemple, un ministre d'un ministère ou d'un organisme).

Le fait de sauter ou de contourner des niveaux dans la hiérarchie crée une obligation de gestion, ou au minimum une prérogative, de déléguer à la personne ou au bureau qui est responsable de votre sujet, mais qui n'a pas eu l'occasion de l'aborder. Il est acceptable de travailler en parallèle avec d'autres personnes ou organisations, mais cela ne doit pas servir d'excuse pour ignorer ou contourner ceux qui sont directement responsables.

Lors de l'escalade du travail à travers les autorités politiques, la fixation des priorités respecte à la fois la gouvernance des partis politiques et la procédure parlementaire. En d'autres termes, le rehaussement de vos intérêts au-delà du politicien (ministre) responsable d'un sujet donné peut prendre la forme de plusieurs actions, en plus d'une progression hiérarchique directe vers le premier ministre.

Ces actions peuvent inclure l'utilisation de pétitions, de comités, de débats en période de questions et le travail avec des représentants locaux/régionaux. Elles peuvent également impliquer tout type d'engagement public ouvert et susciter l'intérêt pour votre sujet par le biais d'institutions telles que les médias ou le monde universitaire.

COMPRENDRE ET RÉAGIR À L'IMPASSE

Une impasse qui mérite une escalade devrait impliquer deux éléments. Un manque identifiable de progrès vers un résultat qui implique, ou qui fait progresser, le traitement de votre sujet, ainsi qu'une incapacité à créer un progrès significatif sans escalade. Essentiellement, vos efforts ne vous mènent nulle part ou la direction que vous prenez n'est pas utile. Votre différence d'opinions avec le gouvernement concernant les priorités du public déterminera en fin de compte ce que vous considérez comme un progrès significatif.

Lorsque vous êtes dans une impasse, il est essentiel de créer un dossier qui rend compte de votre compréhension de l'absence de progrès. Cela peut inclure la saisie de renseignements tels que :

- ▶ les mesures de résultats impliquées et les interactions avec l'autorité responsable;
- ▶ les comportements de l'autorité responsable (inefficace/efficace);
- ▶ les débats sur les preuves (responsables gouvernementaux impliqués et données disponibles);
- ▶ l'orientation qui vous a été donnée par l'autorité d'escalader;
- ▶ les comparaisons/références aux éléments suivants qui entravent le progrès :
 - les intérêts des autres parties prenantes;
 - l'orientation politique;
 - les intérêts du public.

Comprendre chaque impasse vous permettra d'orienter votre approche et de mieux apprécier la lacune qui motive votre plaidoyer. Cela vous permettra également de déterminer les investissements en matière de recherche ou





les partenariats que vous devrez peut-être établir. Enfin, un enregistrement de chaque impasse renforcera l'intégrité nécessaire pour soutenir les interactions ultérieures avec les fonctionnaires, les politiciens et le grand public.

Dans le cadre d'une stratégie de relations gouvernementales, vous pouvez choisir de gérer les ressources en investissant progressivement dans votre approche. En d'autres termes, vous pouvez commencer tout de suite et réserver les efforts que vous consacrez à la recherche ou aux partenariats, en fonction de l'accueil réservé à votre sujet par le gouvernement au fur et à mesure que vous progressez.

Les investissements en ressources qui devraient être envisagés à chaque impasse sont les suivants :

Développer/valider la recherche

- ▶ Validez les preuves utilisées par le gouvernement.
- ▶ Examinez les références aux intérêts politiques, publics ou d'autres parties prenantes utilisées par le gouvernement comme raison de l'impasse.
- ▶ Générez/trouvez des recherches pour combler les lacunes de la recherche ou pour répondre à tout problème identifié lors de la validation des preuves.

Accroître la représentativité

- ▶ Utilisez votre compréhension de la lacune entourant votre sujet pour engager d'autres organisations et/ou personnes partageant les mêmes idées qui pourraient augmenter votre représentativité.
- ▶ Élargissez/modifiez la portée de votre sujet pour vous aligner sur d'autres organisations (ou les impliquer) afin de créer des partenariats qui, en fin de compte, permettront d'atteindre le résultat souhaité en plus de celui des autres.
- ▶ Gérez vos intérêts ou votre sujet comme s'ils relevaient d'une autre organisation afin de créer des partenariats qui, en fin de compte, vous permettront d'atteindre le résultat souhaité en plus de celui des autres.

Suscitez l'attention du public

- ▶ Pour les lacunes en matière de preuves ou les débats, l'engagement universitaire peut être utile non seulement pour générer des recherches, mais aussi pour examiner les moyens existants ou innovants d'attirer l'attention du public sur votre sujet.
- ▶ L'engagement médiatique peut avoir lieu à tout moment. Cependant, son utilisation mène généralement à des réponses qui sont dirigées vers le niveau politique. Si l'on s'attaque à une impasse tout en passant par la hiérarchie gouvernementale (fonctionnaires non élus), l'engagement médiatique doit coïncider avec une stratégie défendable et intentionnelle visant à impliquer le niveau politique.

À chaque impasse, lors de la rédaction de la correspondance pour déclencher l'escalade, affinez la façon dont vous décrivez la déconnexion entre votre sujet et le gouvernement. En d'autres termes, entraînez-vous à utiliser le langage qui résonnera le mieux auprès du grand public.

GESTION DES ATTENTES - CALENDRIER ET INCIDENCE

L'écart entre le public et le gouvernement n'est pas toujours de la même ampleur. Votre sujet, même s'il a du mérite, n'est peut-être pas assez préoccupant pour entraîner un changement immédiat d'une priorité gouvernementale. En identifiant l'écart qui motive votre plaidoyer, il est probable que vous développiez une idée de son incidence sur le public. Cependant, si vous n'en êtes pas sûr, il est important de calibrer les risques auxquels vous pensez que le public est confronté en raison de cet écart, soit avant, soit dans le cadre de la poursuite d'une stratégie d'escalade.

Toute organisation qui répond à l'intérêt public doit gérer ses propres ressources et son intégrité, y compris les gouvernements. Changer d'orientation en réponse à des priorités émergentes (telles que celles présentées par le plaidoyer) nécessite une estimation honnête des ressources nécessaires pour effectuer le changement par rapport aux gains progressifs dérivés de la redéfinition des priorités. La crédibilité du gouvernement peut être mise à mal s'il n'est pas en mesure de justifier le changement de priorités -> « gaffe ».

La prise en compte de la capacité du gouvernement et des méthodes de gestion d'un changement de priorités sont des facteurs clés pour assurer une escalade réussie des intérêts.

LANGUES OFFICIELLES

Je pense personnellement que communiquer avec quelqu'un dans sa langue, c'est bien, mais comprendre comment sa langue l'a façonné en tant que personne, c'est encore mieux.

Nos langues apportent plus à chacun d'entre nous que la simple capacité d'exprimer ce que nous pensons.

Elles ancrent nos perspectives dans des siècles d'expression. Elles nous éclairent et influencent notre culture, notre genre, nos attitudes et bien d'autres choses encore.

Les langues officielles et les autres langues parlées au Canada devraient toujours être prises en compte dans les activités de plaidoyer. Qu'il s'agisse de la recherche et de partenariats ou de sensibilisation et d'analyse, faire un effort pour comprendre l'influence de la langue ne fera qu'augmenter l'incidence de votre approche de plaidoyer.

Respecter les exigences légales des langues officielles au Canada, c'est bien. Développer une appréciation de leur importance pour notre pays, c'est encore mieux.



CONSIDÉRATIONS POLITIQUES

Le plaidoyer au niveau politique est influencé par des facteurs qui peuvent être pris en compte lors de l'élaboration d'une stratégie. La liste suivante n'est pas exhaustive, mais comprend des exemples clés de ces facteurs.

RÉCEPTIVITÉ POLITIQUE

Les politiciens peuvent être plus ou moins réceptifs au plaidoyer en fonction des cycles de planification qui sont influencés par les élections, les sondages et leur capacité à gérer les attentes du public à court terme. Bien que ce soit une bonne idée d'aborder tous les partis politiques avec votre sujet (adopter une approche non partisane), la prise en compte des considérations suivantes peut vous aider à adapter vos discussions avec chaque parti et à gérer les attentes :

- ▶ **Calendrier des élections** : Immédiatement après les élections, à la mi-mandat et avant les élections. *Immédiatement après une élection, le gouvernement sera le moins réceptif aux idées qui ne s'alignent pas sur les priorités sur lesquelles le parti gagnant a pris le contrôle (ou, pour les partis d'opposition, qui les critiquent). Pendant cette période, l'adoption de nouvelles priorités politiques ne se fait généralement qu'en cas d'urgence.*
Le temps dont disposent les gouvernements pour progresser par rapport à leurs priorités est parfois appelé la « marge de manœuvre politique ». Lorsque le temps ou le « terrain » commence à manquer, des opportunités de plaidoyer peuvent apparaître. Le désir de progrès peut créer une réceptivité à de nouvelles priorités avec des résultats réalisables à court terme, et/ou des priorités intérimaires complémentaires à celles du gouvernement.
Au cours de l'année ou des mois précédant une élection, et pendant les campagnes, les partis politiques seront les plus réceptifs aux plaidoyers ainsi qu'aux idées les plus ambitieuses.
- ▶ **Sondages** : Tous les partis politiques utilisent les sondages pour guider leurs actions. Toutefois, les interprétations peuvent varier. *Une simple interprétation des sondages peut conduire à des approches du type « ne pas faire de vagues » ou « faire bouger les choses ». En d'autres mots, des sondages positifs peuvent amener les partis à limiter leur réceptivité aux plaidoyers afin de maintenir le cap, tandis que des sondages négatifs peuvent créer une réceptivité aux plaidoyers qui pourrait entraîner un changement. En même temps, un parti qui a gagné en popularité grâce à l'innovation et aux risques mesurés peut être réceptif aux nouvelles idées afin de maintenir son élan. Les approches de plaidoyer peuvent être adaptées à la façon dont les partis interprètent les résultats des sondages.*
Le statut de gouvernement majoritaire ou minoritaire peut également influencer la réceptivité.
Un gouvernement majoritaire n'est pas susceptible d'adopter des modifications importantes d'un programme sur lequel il a fait campagne. Les gouvernements minoritaires, en revanche, peuvent créer une pression générale et continue sur les partis pour qu'ils se mélangent ou fassent des compromis sur leurs intérêts jusqu'à ce qu'un ou plusieurs partis aient fait des progrès significatifs dans leur scrutin. La réceptivité à la défense des intérêts de tous les partis est généralement plus élevée.
- ▶ **Sénat** : Les sénateurs canadiens ne sont pas élus et jouent un rôle de plus en plus indépendant. Bien que les sénateurs doivent se concentrer sur les priorités du gouvernement, leur nature indépendante et leur statut de non-élus peuvent les rendre plus réceptifs aux sujets de plaidoyer en général. En particulier, les sujets dont les solutions peuvent s'étendre sur plusieurs cycles électoraux.

A close-up photograph of a hand moving a wooden chess piece on a chessboard. The hand is positioned on the left side of the frame, with fingers gripping the top of a dark wooden king piece. The chessboard is visible in the foreground, showing the alternating light and dark squares. The background is blurred, showing a person in a dark suit. The lighting is soft, highlighting the texture of the wood and the skin of the hand.

Pour surmonter ce manque de réceptivité, vous pouvez recourir à des tactiques telles que des sondages d'opinion publique pour étayer vos recherches, l'utilisation des médias pour attirer l'attention et l'offre d'un soutien en matière de gestion du changement et de communication aux politiciens liés à votre sujet. En général, un manque de réceptivité à un sujet au niveau politique est le point où le plus grand niveau d'effort peut être nécessaire pour soutenir votre sujet de l'identification à la description de la mise en œuvre.

SE DÉMARQUER : COMPRENDRE LES POINTS DE VUE OPPOSÉS ET LES GAINS SIGNIFICATIFS

Se démarquer : Comprendre les points de vue opposés et les gains significatifs

La nature compétitive de la politique crée un besoin de différenciation. Le désir de faire mieux ou quelque chose de différent que les partis adverses - de connaître et de mieux servir les priorités de la population. Une façon d'évaluer les intérêts politiques liés à votre sujet est de comprendre deux facteurs simples qui peuvent influencer la capacité des politiciens à s'attirer le soutien de la population.

1. Créer un débat pour savoir quel parti aura la plus grande incidence sur la même priorité (le plus gros irritant).
2. Créer un débat sur les sujets les plus prioritaires (visions opposées).

Lorsque vous défendez une cause au niveau politique, il est important de considérer votre sujet dans ce contexte. La recherche de solutions alternatives à votre sujet peut vous aider à vous préparer aux discussions avec les politiciens. En outre, il est important de savoir s'il existe d'autres priorités qui pourraient être présentées comme quelque chose qui est, ou semble être, opposé à votre sujet. C'est-à-dire un sujet autour duquel les opinions sont ou pourraient être divisées.

Abordez tout intérêt concurrent potentiel directement avec les politiciens lorsque vous défendez votre sujet. Si nécessaire, vous pouvez élargir votre sujet par l'entremise de recherches et de partenariats à quelque chose de plus vaste que vos intérêts initiaux, afin d'englober des sujets concurrents tout en créant une plus grande incidence. Essentiellement, il faut s'efforcer d'aborder le débat sur les priorités en recherchant des solutions qui ont la plus grande incidence positive.

La politique est censée créer un débat sain. Opposer des sujets, ou des approches d'un même sujet, engage le public en créant le besoin de choisir un camp. Le choix d'un camp détermine les intentions de vote qui peuvent être mesurées par des sondages.

ORDRES DE GOUVERNEMENT ET RELATIONS INTERGOUVERNEMENTALES

Même lorsque vous vous concentrez sur la défense d'intérêts au niveau fédéral, il peut être important de considérer votre sujet d'un point de vue municipal et provincial/territorial. Il existe un certain nombre de liens financiers, juridiques et de gouvernance entre les ordres de gouvernement. Si votre sujet de plaidoyer a une incidence qui se concentre sur une ou plusieurs régions particulières, il vaut la peine d'examiner comment ce sujet peut bénéficier de ces liens.

Les considérations politiques entre les gouvernements fédéral et provinciaux/territoriaux peuvent être évidentes lorsque ceux-ci sont dirigés par des partis politiques différents. Cependant, les municipalités qui n'ont pas de partis politiques peuvent également être influencées par les politiques des ordres de gouvernement supérieurs. Par exemple, si chaque ordre de gouvernement peut taxer la population, la capacité des municipalités à enregistrer des déficits est limitée (dans la plupart des cas, la loi l'interdit). Cela peut créer une dépendance financière entre les municipalités et les autres ordres de gouvernement. Les politiciens fédéraux, provinciaux et territoriaux peuvent prendre davantage en compte la défense de sujets qui ont une incidence sur les municipalités et qui s'alignent sur ces relations de financement. En d'autres termes, les villes et les municipalités peuvent n'avoir d'autre choix que de demander un financement aux ordres supérieurs de gouvernement et ce financement peut être assorti de conditions politiques. Les infrastructures, les transports, l'emploi, la santé et l'environnement font partie de ce type de sujets.



UNIVERSITÉS ET MÉDIAS

Lorsque vous combinez le monde universitaire et les médias, vous obtenez de l'information fiable et bien communiquée. Très franchement, rien ne fonctionne mieux pour combler l'écart entre les gouvernements et leurs populations. Voici quelques suggestions d'approches et de considérations à prendre en compte lorsque vous vous adressez à l'un ou l'autre.

UNIVERSITÉS

For nearly every advocacy topic, there are academic institutions who may Pour presque tous les sujets de plaidoyer, il existe des institutions académiques qui peuvent être en mesure d'aider. Il peut s'agir de recherche, d'identification des facteurs de problèmes, de génération de solutions et de résolution de débats sur les preuves. L'une des clés de la sensibilisation des universitaires est de rester flexible afin de trouver une relation complémentaire (gagnant-gagnant) basée sur une question objective plutôt que sur un argumentaire visant à soutenir votre sujet.

Réfléchissez à ce que vous pouvez faire pour enrichir l'expérience d'apprentissage des étudiants et soutenir le corps enseignant avant de vous manifester. Par exemple :

- ▶ Donnez accès à de l'information et à des points de vue qui ne sont pas accessibles au public ou qui ne sont pas faciles à obtenir, comme des recherches appliquées, des explications sur les résultats importants du secteur, des méthodes d'innovation, des tendances de données nationales ou mondiales et des détails sur les relations entre votre sujet et d'autres.
- ▶ Proposez des conférenciers invités, des experts ou des personnes chevronnées dans votre domaine qui peuvent partager leurs connaissances et leur expérience.
- ▶ Proposez des récompenses - soutien financier ou en nature, comme des opportunités d'emploi et des relations. Notez que les relations financières doivent inclure des efforts pour s'assurer qu'il n'y a pas d'incidence sur la crédibilité de la collaboration.
- ▶ Décrivez et faites connaître les contributions universitaires. Il peut s'agir par exemple de citations dans des publications, y compris des sites Web, de communiqués de presse, de documents de lobbyisme ou de soumissions à des comités gouvernementaux.
- ▶ Proposez des mesures de suivi, des relations continues ou des témoignages.





Les contacts avec le corps enseignant, les associations d'étudiants, les anciens élèves et les organisations non gouvernementales connexes peuvent être des moyens d'établir un contact. Restez flexible dans votre approche et considérez toute réaction présentée comme un obstacle à la collaboration. En plus de tout soutien immédiat, les contacts avec le milieu universitaire représentent une occasion de créer des publications réputées et d'accroître la connaissance et la compréhension à long terme de votre sujet par les étudiants.

MÉDIAS

- ▶ La capacité des médias à agir de manière libre, impartiale et complète peut en faire une ressource naturelle lorsqu'il s'agit de combler les écarts entre les gouvernements et les personnes qu'ils servent. Lorsque vous communiquez par l'entremise des médias, vous exposez en fin de compte votre évaluation de la lacune qui motive votre plaidoyer, ainsi que les recherches qui le soutiennent. Cette lacune et l'information qui l'entourent sont la clé de ce qui peut susciter l'intérêt du public. Adaptez votre approche médiatique en fonction de votre confiance dans votre connaissance du sujet. Plus vous serez honnête avec vous-même sur votre connaissance du sujet et sur ce qui peut motiver les détracteurs ou les priorités concurrentes, plus vous pourrez éviter de créer des résultats inattendus lors d'une relation avec les médias (« perte de contrôle » du récit). Si vous n'êtes pas sûr de vous, votre approche doit consister à utiliser intentionnellement les médias pour combler les lacunes éventuelles ou pour confirmer votre confiance.

Considérez ce qui suit :

- ▶ Tester les intérêts et obtenir un soutien. À tout moment, vous pouvez engager les médias dans le but d'observer, sans préjugés, la façon dont le public réagit à l'information qui, selon vous, caractérise la déconnexion entre votre sujet et le gouvernement. Pour ce faire, vous pouvez proposer aux médias des renseignements tels que des données de sondage, des résultats de recherche et des observations sans opinion ou avec une opinion limitée.

- ▶ Susciter un changement dans les priorités du gouvernement. Vous pouvez engager les médias dans un but précis pour influencer l'opinion publique. Lorsque vous engagez les médias dans un but précis, il est important de réfléchir à l'action que vous espérez susciter à partir des renseignements que vous partagez. Une orientation spécifique peut être nécessaire si la cible de la réponse que vous déclenchez n'est pas évidente. Par exemple : « Écrivez à votre député. »
- ▶ Médias gagnés ou médias payés. Si vous disposez des ressources nécessaires pour produire un article et/ou un communiqué de presse, vous pouvez faire appel aux médias en payant pour que votre contenu soit « diffusé sur le fil d'actualités ». Il s'agit d'un service payant qui met votre contenu à la disposition de la majorité des grands médias, qui peuvent choisir de publier votre article et de vous contacter directement. Vous pouvez également « gagner » des médias en travaillant avec un organe de presse ou un journaliste, ou en suscitant l'intérêt par d'autres moyens tels que les médias sociaux, les références ou les publications non traditionnelles. Lorsque vous vous adressez à une agence de presse ou à un média en particulier, examinez ses publications antérieures afin de comprendre son style, son public et son objectivité et de vous assurer qu'il correspond bien à vos intérêts.

Que ce soit par l'entremise des médias, du monde universitaire ou d'autres formes d'engagement public (comme les sondages), il est important d'interpréter les réponses à votre sujet de manière constructive et de permettre des changements dans votre approche. Tenez compte des points suivants pour toute réponse aux médias :

- ▶ les points critiques du débat/contention - en particulier ceux qui étaient inattendus;
- ▶ des partenaires potentiels, des détracteurs ou des sous-groupes qui ont des perspectives distinctes;
- ▶ de nouvelles sources d'information ou des liens avec d'autres sujets.



COMPORTEMENTS INEFFICACES

Dans le cadre de vos interactions avec le gouvernement, en particulier lorsque vous identifiez la lacune à l'origine du besoin de plaider, vous pouvez rencontrer des personnes ou cibler des cultures organisationnelles qui présentent des comportements inefficaces. C'est-à-dire des comportements qui ne sont pas axés sur des résultats objectifs. Ils peuvent être personnels, involontaires, inefficaces, irrespectueux ou présomptueux. La liste est longue.

Lorsque vous abordez une divergence d'opinions, il est important d'être conscient de soi et de ne pas reproduire les comportements inefficaces des autres. Concentrez-vous toujours sur les résultats finaux et sur votre évaluation des priorités et des répercussions publiques. Les exemples suivants de comportements inefficaces s'appliquent aussi bien au gouvernement qu'à ceux qui défendent une cause. Ils devraient compléter les considérations utilisées pour identifier la lacune autour de votre sujet. Ces comportements sont des pièges. Cependant, ils peuvent naître de réactions émotionnelles naturelles, d'efforts honnêtes pour trouver un compromis, de craintes sincères de l'échec et de naïvetés innocentes qui peuvent se manifester chez n'importe qui.

RECOURS AUX MENACES OU À L'ABUS DE POUVOIR

Les fonctionnaires du gouvernement disposant d'une autorité légale ou d'un contrôle procédural sur des opérations essentielles sont en position de pouvoir sur la population. Il en va de même pour les défenseurs des droits vis-à-vis les politiciens lorsqu'ils représentent des parties importantes de la population dans leur circonscription. Soyez attentif aux motivations et à l'authenticité de tout effort visant à tirer parti (menace/abus) de ces influences puissantes.

RÉACTIONS ÉMOTIONNELLES

Il est normal d'être émotif et cela peut être une motivation importante pour le plaider et l'action gouvernementale. Toutefois, quelles que soient les passions en jeu, les comportements doivent rester objectifs. Au gouvernement, les changements de priorités peuvent susciter des rancœurs, une résistance au changement motivée par l'ego ou des actions passives agressives. Lorsque vous défendez une cause, vous pouvez aussi vous sentir poussé à exagérer vos intérêts et à partager vos préoccupations aussi largement que possible, voire à harceler.

Les réactions émotionnelles sapent la crédibilité et diminuent la réceptivité des fonctionnaires à vos intérêts. Lorsque vous les observez au sein du gouvernement, documentez les comportements et incluez-les dans les considérations à prendre en compte lors de l'escalade de vos intérêts.

SIMPLIFICATION DE L'ANALYSE PAR LES PRÉJUGÉS

Tout le monde est motivé par les résultats. Nous voulons réaliser quelque chose, atteindre la satisfaction d'un objectif, la mise en œuvre d'une idée, récolter les fruits d'un effort. Pour le gouvernement comme pour les partisans, faire des compromis fondés sur des suppositions quant à ce que veut le public peut être la voie la plus directe pour atteindre quelque chose que l'on peut mesurer. Cependant, les hypothèses, lorsqu'elles ne sont pas validées, sont en fin de compte une forme de préjugé.

Les présomptions peuvent prendre de nombreuses formes : paternalisme, stéréotypes, décisions fondées sur des anecdotes. Les suppositions peuvent conduire à l'exclusion de la contribution des parties prenantes, à l'utilisation de deux poids, deux mesures ou à des présomptions moralisatrices qui peuvent se faire passer pour du « bon sens ».

FEDERAL GOVERNMENT EXECUTIVES

The official performance measures for federal executives include a long list of effective and a short list of ineffective behaviours which are as follows:

- ▶ Provides direction that is either insufficient or overly prescriptive and controlling
- ▶ Argues against or impedes decisions made by the organization
- ▶ Attributes failures to individuals or previous administrations
- ▶ Focuses on process at the expense of results
- ▶ Abdicates decision-making responsibilities to other levels

See the Annex for a link to the complete set of federal government competency profiles.





Faire avancer toute forme de travail sans faire l'effort de confirmer ou d'infirmer les hypothèses (comme vous le feriez pour confirmer ou rejeter une hypothèse en science) risque de créer des préjugés. Méfiez-vous de tout compromis dans l'approche qui accepte une hypothèse comme un fait.

PRATIQUES MALHONNÊTES

Saisir les occasions de résoudre les problèmes peut être astucieux et utile pour faire avancer un sujet. Il est toujours important de rester à l'affût des opportunités qui peuvent créer des progrès. Toutefois, les pratiques opportunistes et malhonnêtes peuvent, à terme, nuire aux relations. Les pratiques malhonnêtes ne sont pas associées à la crédibilité et peuvent nuire à la réceptivité aux bonnes idées.

Au sein du gouvernement et de l'action sociale, les pratiques malhonnêtes peuvent prendre plusieurs formes, notamment :

- ▶ envoi de courrier anonyme/utilisation de boucs émissaires;
- ▶ bluffer les actions légales/de mise en application;
- ▶ cacher de l'information/réduire la transparence pour éviter la confrontation ou la responsabilité;
- ▶ consulter, enquêter, s'engager d'une manière qui restreint sciemment les réponses.

Les actions gouvernementales fondées sur ces pratiques peuvent être traitées par l'entremise des responsabilités prévues par la LGFP et d'autres cadres. Le plaidoyer basé sur ces pratiques risque de créer de très mauvaises relations avec le gouvernement. Évitez les opportunités qui manquent de crédibilité.

OUBLIER LES ÉLÉMENTS DE BASE

De nombreuses questions sont influencées par des modèles ou des relations fondamentales. Pour les gouvernements comme pour les défenseurs, il ne faut jamais négliger les influences fondamentales si l'on veut obtenir des résultats significatifs. Ne pas reconnaître ces éléments fondamentaux peut conduire à penser qu'un problème ou une déconnexion est « nouvelle » et sans rapport avec les leçons du passé. Les influences fondamentales peuvent être exprimées de nombreuses manières différentes et elles sont importantes. La liste suivante n'est pas exhaustive, mais comprend des exemples de ces éléments qui ne doivent pas être oubliés par quiconque s'efforce d'établir des priorités axées sur la population :

- ▶ Traiter les symptômes d'un problème plutôt que sa cause.
 - Gérer le comportement en contrôlant l'offre ou l'accès à quelque chose par rapport à ce qui provoque la demande.
- ▶ Acheter versus apprendre/bâtir. Peut aussi s'exprimer comme enseigner ou fournir.
 - Établir et décider de la valeur de respecter l'effort et les connaissances liés à l'obtention ou la création de quelque chose.
- ▶ Établir une règle au lieu d'un principe.
 - Utiliser un contrôle détaillé versus une inspiration en profondeur pour gérer les comportements de la population. Micro-gestion versus macro-gestion, etc.
- ▶ Honnêteté ou évitement
 - Gérer l'ignorance en s'efforçant de reconnaître par opposition à dissimuler ce qui est et n'est pas connu

En se concentrant sur les résultats, on peut identifier la forme la plus élémentaire du problème ou du sujet en question. Ne laissez jamais une incidence importante ou une complexité exagérée vous aveugler ou vous faire oublier l'essentiel.



MOT DE LA FIN

À mon avis, les meilleures relations sont celles qui sont authentiques. Si l'action de plaider est motivée par un écart entre le gouvernement et ses citoyens, plus vous serez honnête et direct dans vos efforts, plus vous aurez de succès.

L'essentiel est de ne pas faire de suppositions. Si vous avez atteint un point où vous représentez un sujet qui est important pour vous, ne supposez jamais comment les autres peuvent le recevoir. Posez simplement des questions, engagez le dialogue et invitez l'opinion. Favorisez le dialogue et revenez à l'écoute lorsque vous êtes confronté à des personnes ou à des organisations qui ne sont pas d'accord et qui ne reconnaissent pas la possibilité de votre point de vue. Même la critique la plus sévère, ou la personne la plus intraitable, peut vous éclairer. Apprenez de chaque interaction.

D'après mon expérience de travail dans la fonction publique fédérale du Canada, je crois que nous avons la chance de disposer d'une infrastructure d'éthique, de responsabilité et de personnes dévouées sur lesquelles le public peut compter. Bien que les besoins en matière de défense des intérêts existent, il en va de même pour les personnes de tous les secteurs qui veulent le meilleur pour le public. J'espère que ce document sera une source d'inspiration pour le choix de nos priorités et la recherche de la meilleure façon de progresser.

Pour conclure, lorsqu'on vous demande quelle est votre plus grande priorité, ou quelle est la « seule chose » que vous aimeriez voir, sachez-la à l'avance ou choisissez-en une. Le progrès est une bonne chose.

**ANNEXE :
RESSOURCES
SUPPLÉMENTAIRES**



COMMUNIQUER AVEC LE GOUVERNEMENT

1-800-O-CANADA – Ce service sans frais est disponible 24/7 et peut fournir des conseils généraux sur les programmes de toute opération du gouvernement fédéral ainsi qu’une orientation vers les personnes-ressources appropriées pour tout intérêt plus détaillé.

Services d’annuaires gouvernementaux électroniques (SAGE) : <https://geds-sage.gc.ca/fr/SAGE?pgid=002>

Cette base de données est un répertoire des fonctionnaires à travers le pays. Lorsque les adresses électroniques ne sont pas disponibles (souvent en raison de problèmes de courriers indésirables), il est possible de téléphoner à la personne concernée pour lui demander son adresse électronique et/ou établir un contact.

Les sites Web du premier ministre, du Parlement, du Sénat, du Conseil privé et de la Bibliothèque du Parlement peuvent fournir des détails sur les priorités, les annonces, les changements de hauts fonctionnaires, l’appartenance des politiciens à différents comités et les sous-groupes de politiciens (caucus) axés sur différents sujets.

Notez que le greffier qui soutient un comité particulier peut vous aider à comprendre les ordres du jour, les témoins et la planification prospective.

<https://www.canada.ca/fr/conseil-prive.html>

https://lop.parl.ca/sites/PublicWebsite/default/fr_CA

<https://pm.gc.ca/>

<https://www.parl.ca/>

<https://sencanada.ca/fr>

PARTIS POLITIQUES (ET L'HISTORIQUE DES SIÈGES AU PARLEMENT)

- ▶ Parti libéral du Canada : <https://liberal.ca/fr/>
- ▶ Parti conservateur du Canada : <https://www.conservateur.ca/>
- ▶ Parti néo-démocrate du Canada : <https://www.npd.ca/>
- ▶ Parti vert du Canada : <https://www.greenparty.ca/fr>
- ▶ Bloc québécois : <https://www.blocquebécois.org/>

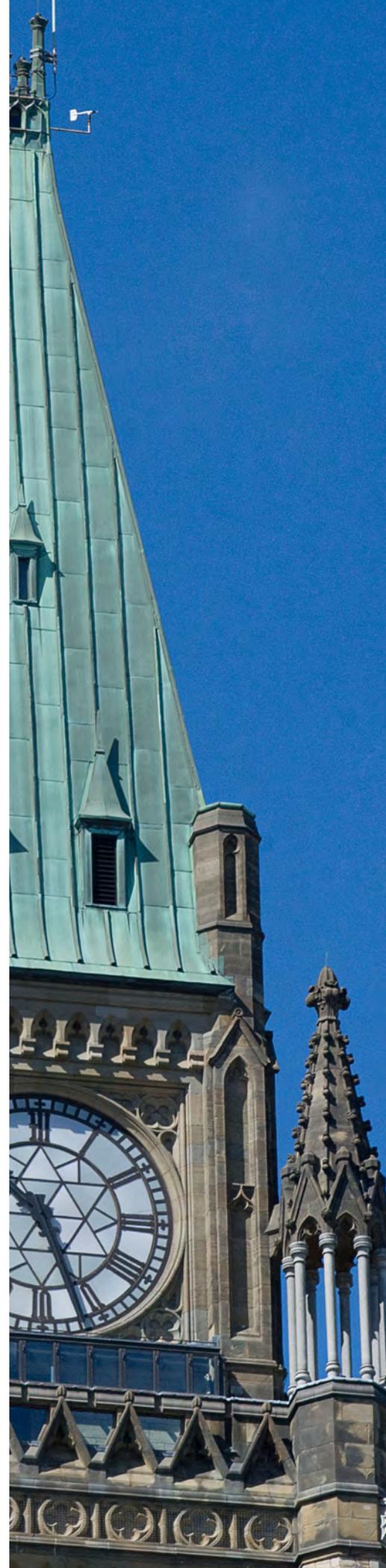
Site Web d'Élections Canada - Service d'information à l'électeur : « Le Service d'information à l'électeur vous renseigne sur votre circonscription, y compris la liste des candidats, les lieux de vote par anticipation et du jour de l'élection, l'adresse de votre bureau local d'Élections Canada et une carte de votre circonscription. Vous pouvez également postuler à un emploi de travailleur électoral dans votre circonscription » :

<https://www.elections.ca/scripts/vis/FindED?L=f&PAGEID=20>

ORDRES DE GOUVERNEMENT

https://lop.parl.ca/about/parliament/education/ourcountryourparliament/html_booklet/three-levels-government-f.html

Réunions des premiers ministres — <https://www.pmprovincesterritoires.ca/>





PRINCIPALES RESSOURCES DU SERVICE PUBLIC FÉDÉRAL

Cadre principal des politiques du Conseil du Trésor
<https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=13616>

Plans et résultats ministériels
<https://www.tbs-sct.gc.ca/ems-sgd/edb-bdd/index-fra.html#orgs/gov/gov/infograph/results>

Gestion du rendement et des talents au gouvernement du Canada
<https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/sujets/gestion-rendement-talents.html>

Profil des compétences clés en leadership et exemples de comportements efficaces et inefficaces
<https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/perfectionnement-professionnel/profil-competence-cle-leadership/exemples-comportements-efficaces-inefficaces.html>

Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux
<https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/innovation/sondage-fonctionnaires-federaux.html>

Code de valeurs et d'éthique du secteur public
<https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=25049>

MODÉRATION
VÉRITABLE



Des relations de travail,
sans suppositions.