



BOÎTE À OUTILS

POUR LA

RÉFORME DE

L'ENVIRONNEMENT

DES AFFAIRES



LA BOÎTE À OUTILS ICR

Septembre 2021

TABLE DES MATIÈRES

<i>Abréviations</i>	3
<i>Remerciements</i>	4
INTRODUCTION	5
Pourquoi créer cette boîte à outils, et à qui s'adresse-t-elle ?	5
Résumé des outils	7
Phases pour la réforme de l'environnement des affaires	11
OUTILS	16
Impact compétitive de la réforme de l'environnement des affaires	17
Diagnostiques de croissance	28
GENRE Liste de contrôle du diagnostic de genre	36
Adaptation itérative axée sur les problèmes (PDIA) – Analyse de l'espace des problèmes et des changements	44
Hackathon des politiques	53
Analyse de la politique quotidienne	58
Renforcement des capacités de plaidoyer	64
Outil d'analyse comportementale et de diagnostic des normes	73
GREEN Réforme verte de l'environnement favorable	81
› Outil vert Liste de contrôle de l'intégration verte	83
› Outil vert Diagnostic de la stratégie d'investissement vert	90
GENRE Liste de contrôle pour un dialogue public-privé sensible au genre	107
Liste de contrôle et outil d'évaluation pour la planification du dialogue avec les parties prenantes	114
Chaînes de résultats	121
Normes du CDDE pour la mesure des résultats et indicateurs de réforme de l'environnement des affaires	128
MENTIONS LÉGALES	133

BOÎTE À OUTILS POUR LA RÉFORME DE L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES

ABRÉVIATIONS

AAA	Autorité, acceptation et capacité
ACP	L'Afrique, les Caraïbes et le Pacifique
BE	Environnement des affaires
BER	Réforme de l'environnement des affaires
BAND	Analyse comportementale et diagnostic des normes
BMO	Association d'entreprises
BMZ	Ministère allemand de la Coopération économique et du Développement
CEDAW	Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes
CIBER	Impacts de la réforme de l'environnement des affaires sur la compétitivité
CID	Centre pour le développement international
DCED	Comité des donateurs pour le développement des entreprises (CDDE)
DFIs	Institutions de financement du développement
EDF	Fonds européen de développement
EPA	Analyse de la politique quotidienne
EU	Union européenne (UE)
EXP	Niveau d'expertise
FGD	Discussion en groupe
FDI	Investissement direct étranger (IDE)
GD	Diagnostic de croissance
GG	Croissance verte
GIZ	Agence de coopération internationale allemande pour le développement
GREEN	Réforme verte de l'environnement durable
Harvard CID	Centre International de développement de Harvard
ICA/ICR	Évaluation / Réforme du climat des investissements

>>>

ICR Facility	La Facilité ICR
ICT	Technologies de l'information et de la communication (TIC)
ILO	Organisation internationale du travail (OIT)
IFC	Société financière internationale
KII	Entretien avec un informateur clé
LOE	Niveau d'effort (jours de travail)
MSA	MarketShare Associates
MNC	Multinationale
NGO	Organisation non gouvernementale (ONG)
OACPS	Organisation des États d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (OEACP)
OECD	Organisation de coopération et de développement économiques (OECD)
PDIA	Adaptation itérative axée sur les problèmes
PEA	Analyse de l'économie politique
PPD	Dialogue public-privé (DPP)
PSD	Développement du secteur privé
SD	Dialogue avec les parties prenantes
SNV	Fondation de l'Organisation néerlandaise de développement
SMEs	Petites ou moyennes entreprises (PME)
UNDP	Programme des Nations unies pour le développement
UNEP	Programme des Nations unies pour l'environnement
VCA	Analyse de la chaîne de valeur

REMERCIEMENTS

Cette boîte à outils a été élaborée par la Facilité ICR sous la direction de Stefanie Khan, Susanne Reichenbach, Jonas Bolzen et Christine Weinreich. Elle a été rédigée par Ben Fowler et Friederike Strub de MarketShare Associates.

Nous tenons à remercier Miguel Campo-Llopis, Diego-Borrero-Magana, Steffen Felix, Irene Danquah, et Frederic Bustelo pour leurs critiques, commentaires et contributions.

Nous tenons à remercier tout particulièrement Abhishek Saurav, Benjamin Herzberg, Bryanna Millis, Clare Manuel, David Hudson, Dominic Stucker, Jon Stever, Linde Wolters, Matthias Ploeg, Miguel Angel Santos, Najma Mohamed, Remy Kormos, Rogerio Studart, Salimah Samji, Simon White, Siobhan Kelly, Ted Wong, and Zaki Raheem pour leur temps précieux et leurs idées.

INTRODUCTION

CHOISIR LE OU LES OUTILS PERTINENTS

DE RÉFORME DE L'ENVIRONNEMENT

DES AFFAIRES

POURQUOI CRÉER CETTE BOÎTE À OUTILS, ET À QUI S'ADRESSE-T-ELLE ?

La réforme de l'environnement des affaires pour le développement durable constitue un élément clé pour les décideurs politiques afin de permettre une croissance inclusive, la création d'emplois et la réduction de la pauvreté. Un secteur privé dynamique et durable dépend de politiques intelligentes et de réglementations efficaces permettant de concilier croissance économique, inclusion sociale et protection de l'environnement. L'environnement des affaires comprend les conditions des cadres politiques, juridiques, institutionnels et réglementaires qui régissent l'activité des entreprises. Pour s'assurer que ces conditions définissent les bonnes incitations et répondent aux besoins des entreprises, il est important d'inclure les voix des parties prenantes privées pour une réforme de l'environnement des affaires efficace. Un dialogue public-privé (DPP) inclusif est donc essentiel tout au long du processus de réforme, afin que la conception des politiques s'inspire de l'expérience et des besoins des « utilisateurs finaux » – propriétaires d'entreprises formelles et informelles, travailleurs, investisseurs et prestataires de services.

La boîte à outils ICR est destinée aux décideurs politiques et au secteur privé des pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (ACP) et au-delà. Elle est conçue pour répondre aux défis communs auxquels sont confrontés ceux qui s'efforcent de développer un environnement commercial pour un secteur privé prospère, inclusif et durable. Elle comprend des outils simples et pratiques dont l'application ne nécessite que du temps et des ressources limités, avec des conseils étape par étape et des leçons tirées de l'application pratique des outils, ainsi que du matériel et des modèles pratiques. Les outils couvrent toutes les phases du processus de réforme, du diagnostic des principaux défis à la conception et à la mise en œuvre des réformes, jusqu'à l'évaluation de leur impact. Compte tenu de la pertinence fondamentale du DPP, la boîte à outils contient à la fois des outils désignés pour la conception et l'évaluation du DPP, ainsi qu'un accent sur l'intégration du DPP dans tous les autres outils.

Des organisations comme la Banque mondiale, l'UE, l'OIT, le CDDE, entre autres, travaillent sur la réforme de l'environnement des entreprises et du climat d'investissement depuis de nombreuses années et ont publié des classements, des lignes directrices, des manuels et une multitude de rapports nationaux, comme les récentes lignes directrices de la Commission européenne [Business Environment Reform Guidelines](#) (2020).

Ces documents exhaustifs offrent un large éventail d'informations, mais s'adressent souvent principalement aux praticiens du développement et aux donateurs. Au lieu de cela, la boîte à outils ICR fournit aux responsables politiques, aux réformateurs et aux parties prenantes publiques et privées des pays ACP une gamme d'outils qui définissent une approche structurée de la découverte et de la résolution des problèmes, qu'ils peuvent adapter aux conditions locales.

Chaque outil contient un bref résumé, une description détaillée, des étapes de mise en œuvre avec des exemples d'études de cas, ainsi que des conseils pratiques et des leçons apprises, et une discussion sur le potentiel d'intégration de questions transversales telles que le genre, la durabilité et le DPP.

Ci-dessous un aperçu [synthétique](#) de tous les outils, de leur objectif, du principal groupe cible, ainsi que des ressources nécessaires à leur mise en œuvre. En outre, la liste des questions courantes sur la réforme de l'environnement des affaires sous la rubrique [Identifier les contraintes prioritaires de la réforme de l'environnement des affaires](#) permettra au lecteur d'identifier rapidement les sections de la boîte à outils les plus pertinentes pour lui, en fonction de la phase de la réforme et du problème de réforme de l'environnement des affaires qu'il s'apprête à aborder.

¹ Le dialogue public-privé (DPP) est l'interaction entre le gouvernement et les entreprises pour la réforme des politiques – par exemple par le biais de consultations, d'ateliers, de comités mixtes, de conférences, etc. – et constitue un élément important de la création d'un environnement commercial qui répond aux besoins du secteur privé.

Co-funded by the European Union



La Facilité ICR soutient les parties prenantes publiques et privées des pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (ACP) pour améliorer le climat d'investissement et l'environnement des affaires par le biais d'un dialogue public-privé. Elle soutient des interventions spécifiques et ciblées à l'échelle macro-économique, sectorielle, et de la chaîne de valeur avec une assistance technique pouvant aller jusqu'à 90 jours en fonction des demandes. Le soutien peut également inclure l'application des outils de réforme de l'environnement des affaires de la boîte à outils ICR.

Si vous êtes une partie prenante publique ou privée dans un pays ACP et que vous êtes intéressé/ée par l'assistance technique de la Facilité ICR et/ou l'application des outils de la boîte à outils ICR, veuillez vérifier votre éligibilité et envoyer une demande via www.icr-facility.eu.

La Facilité ICR est cofinancée par l'Union européenne (UE) et l'Organisation des États d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (OACPS), dans le cadre du 11e Fonds européen de développement (FED), ainsi que par le ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ) et le British Council. La Facilité ICR est mise en œuvre par la GIZ, le British Council, Expertise France et SNV.

Implemented by

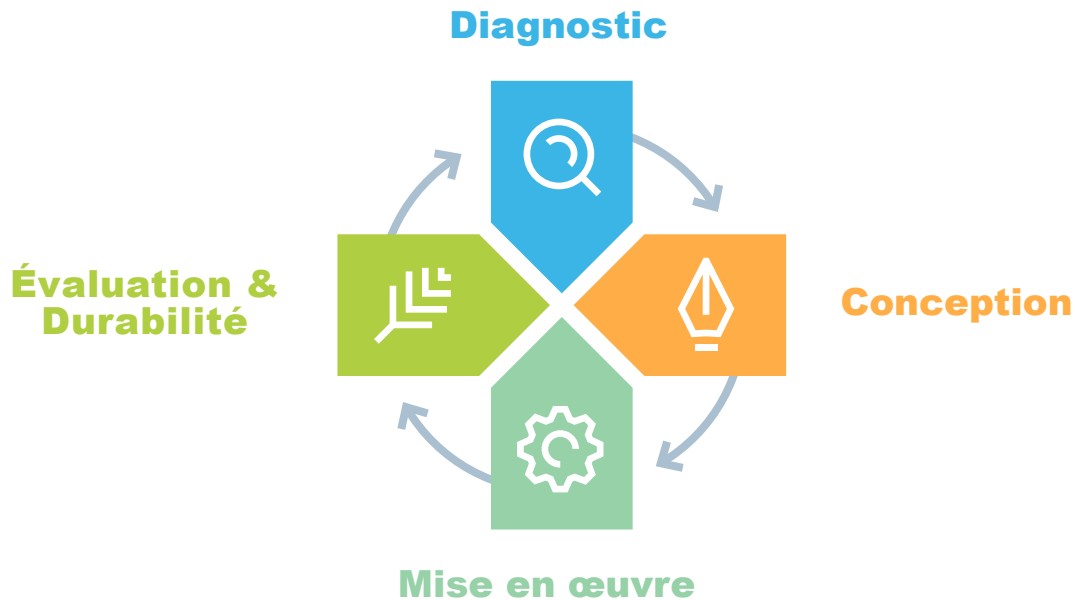


PROCESSUS DE SÉLECTION

Les outils ont été sélectionnés dans le cadre d'un processus itératif impliquant des entretiens avec des experts clés et une communauté de pratique issue des agences de mise en œuvre afin d'élaborer une longue liste d'options. Cette liste a ensuite été réduite en fonction de la faisabilité (en termes de temps, d'expertise et de coût), de l'accessibilité des matériaux (tels que des feuilles de travail et des exemples), ainsi que de la diversité (en veillant à ce que la liste représente **les quatre phases du cycle de la réforme de l'environnement des affaires**).

RÉSUMÉ DES OUTILS

Cette boîte à outils est structurée selon les 4 **phases** du cycle de la réforme de l'environnement des affaires :



Cette structure et les *conseils ci-dessous* devraient permettre aux parties prenantes publiques et privées d'identifier rapidement les outils applicables en fonction de leurs besoins actuels et du stade du processus de réforme. Tous les outils ne sont pas aussi clairement séparés que les phases peuvent le suggérer – par exemple, les outils utilisés pour diagnostiquer les problèmes peuvent également contenir des étapes pour faciliter la conception des solutions initiaux ; et les outils de DPP sont pertinents tout au long du processus de réforme. Certains des outils présentés sont donc répertoriés au cours de **plusieurs phases**.

Chaque outil comprend un court profil en haut de page pour permettre une identification facile, qui a été résumée ici (*voir tableau*). Les outils ont été classés en fonction du temps approximatif nécessaire à leur mise en œuvre, de l'expertise technique requise et de leur coût par rapport aux autres outils présentés ici. L'application des outils présentés dans cette publication est considérée comme rentable et simple. Le délai maximal d'application des outils de cette publication est de 3 mois généralement, ce qui permet aux intervenants de lancer, de mettre en œuvre et de répondre rapidement et efficacement aux efforts de réforme de l'environnement des affaires.

APERÇU DU TEMPS / DE L'EXPERTISE / DU COUT

		FAIBLE	MOYEN	ÉLEVÉ
	TEMPS	Quelques heures - 1 mois	1–2 mois	3+ mois
	EXPERTISE TECHNIQUE	Exige de l'expérience et des compétences générales, mais peu d'expertise ou de formation spécialisée.	Exige une certaine expertise et une certaine expérience, mais n'est pas hautement spécialisée.	Exige une expertise spécialisée, par exemple une formation en économie et en analyse de données.
	COÛT	Coût relativement faible	Exige un budget moyen	Exige un budget élevé

APERÇU DES OUTILS

NOM DE L'OUTIL	OBJECTIF	GROUPE CIBLE	TEMPS 	EXP. 	COÛT 	PHASE DES RÉFORMES DE L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES			
Impact compétitive de la réforme de l'environnement des affaires	Présélectionner, classer par ordre de priorité et chiffrer les réformes de l'environnement des affaires qui auront le plus grand impact sur la compétitivité de la chaîne de valeur et qu'il est également possible d'aborder	Les utilisateurs qui ont identifié une ou plusieurs chaînes de valeur sur lesquelles ils veulent travailler ou travaillent déjà, mais qui ne savent pas quelles contraintes des réformes de l'environnement des affaires privilégier.							
Diagnostic de croissance	Permettre aux décideurs politiques d'établir un ordre de priorité parmi de nombreuses questions concurrentes, en fonction de leur pertinence pour la croissance économique.	Décideurs politiques / économistes dans les ministères concernés.							
Liste de contrôle du diagnostic de genre (GENRE)	Permettre aux initiateurs de la réforme d'adopter une approche sensible à la dimension de genre dans le cadre des réformes de l'environnement des affaires, afin de garantir que les réformes renforcent l'autonomisation des femmes et n'aggravent pas les inégalités entre les sexes.	institutions des décideurs (or responsables) politiques / facilitant l'initiative de réforme, et autres organisations de haut niveau engagées dans le processus de réforme.							
Analyse de l'espace des problèmes et des changements du PDIA	Permettre aux réformateurs d'adopter une approche adaptative et axée sur l'apprentissage pour découvrir les problèmes, et de hiérarchiser et de séquencer les étapes d'action en fonction des capacités et de la faisabilité.	Acteurs publics / fonctionnaires des agences gouvernementales concernées par le développement du secteur privé.							
Hackathon des politiques	Faciliter un processus de DPP avec la communauté des affaires et générer des idées de réforme, développer des propositions de réforme basées sur une compréhension approfondie de leurs besoins.	Acteurs du secteur privé, par exemple les centres d'innovation et les représentants de la communauté des affaires.							
Analyse de la politique quotidienne	Un outil pratique et concret que les personnes chargées de la mise en œuvre d'une initiative de réforme de l'environnement des affaires peuvent utiliser pour analyser rapidement des contextes politiques fluides et prendre des décisions rapides et éclairées qui tiennent compte de l'environnement politique.	Personnes qui travaillent sur des initiatives de réformes de l'environnement des affaires et qui dépendent de la volonté politique pour une réforme de l'environnement des affaires efficace : les acteurs publics dans des environnements hautement politiques, le secteur privé et les groupes de la société civile.							

>>>

NOM DE L'OUTIL	OBJECTIF	GROUPE CIBLE	TEMPS 	EXP. 	COÛT 	PHASE DES RÉFORMES DE L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES			
Renforcement des capacités de plaidoyer	Renforcer la capacité des organisations de défense des droits, telles que les associations d'entreprises, à s'engager dans le processus de réforme politique et à défendre efficacement les intérêts de leurs membres.	Secteur privé et groupes de la société civile.							
Analyse comportementale et diagnostic des normes	Identifier et comprendre les normes sociales qui façonnent le comportement économique des parties prenantes dans l'environnement des affaires, concevoir des politiques qui visent à modifier les comportements et évaluer leur impact.	Les institutions des secteurs public et privé qui conçoivent et mettent en œuvre des interventions en matière de réformes de l'environnement des affaires.							
Liste de contrôle de l'intégration verte (GREEN)	Structurer les réflexions initiales sur les compromis potentiels et les domaines de synergie entre les objectifs environnementaux et de croissance.	Décideurs politiques / économistes dans les ministères concernés.							
Diagnostic de la stratégie d'investissement vert (GREEN)	Élaborer une stratégie ciblée pour stimuler l'investissement vert dans le cadre des efforts plus larges de réforme de l'environnement des affaires.	Décideurs politiques dans les ministères concernés, notamment les agences de promotion des investissements.							
Liste de contrôle pour un dialogue public-privé sensible au genre (GENRE)	Stimuler une réflexion originale sur la conception de formats de DPP plus inclusifs, tant en termes de participation au processus qu'en termes de résultats, ainsi que sur l'évaluation des processus de DPP précédents en termes d'inclusivité.	Institutions publiques et privées menant/ facilitant les consultations du DPP.							
Liste de contrôle et outil d'évaluation pour la planification du dialogue avec les parties prenantes	Mener des consultations de DPP efficaces et bien structurées.	Institutions publiques et privées menant/ facilitant les consultations du DPP.							

>>>

NOM DE L'OUTIL	OBJECTIF	GROUPE CIBLE	TEMPS 	EXP. 	COÛT 	PHASE DES RÉFORMES DE L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES			
Chaînes de résultats	<ul style="list-style-type: none"> Clarifier les résultats attendus d'une initiative de réforme de l'environnement des affaires vérifier si la logique de l'intervention est solide, identifier les hypothèses critiques qui peuvent entraver la réussite du projet et des interventions, communiquer efficacement une intervention ou un projet aux parties prenantes dans un format visuel, déterminer ce qu'il faut mesurer pour savoir si son initiative de réformes de l'environnement des affaires est sur la bonne voie 	Institutions des secteurs public et privé qui conçoivent, influencent et mettent en œuvre des interventions en matière de réformes de l'environnement des affaires.							
Norme du CDDE pour la mesure des résultats et indicateurs de réformes de l'environnement des affaires	Contrôler et évaluer efficacement les résultats et la mise en œuvre de réformes de l'environnement des affaires, et corriger le tir lorsque les initiatives ne sont pas sur la bonne voie pour atteindre leurs objectifs.	Les organisations des secteurs public et privé qui mettent en œuvre et/ou évaluent les réformes de l'environnement des affaires.							

IDENTIFICATION DES CONTRAINTES PRIORITAIRES DE RÉFORMES DE L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES

Cette section fournit une orientation rapide et pratique à travers le document, en fonction des questions clés des réformes de l'environnement des affaires auxquelles l'utilisateur cherche à répondre, et de la phase de réforme dans laquelle il se trouve.



Diagnostic

>>>



Conception

>>>



Mise en oeuvre

>>>



Évaluation des réformes

>>>

PHASE 1 POUR LA RÉFORME DE L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES

Diagnostiquer le ou les problèmes de réformes de l'environnement des affaires prioritaires à traiter



Un point de départ commun pour s'attaquer aux problèmes de réformes de l'environnement des affaires est de chercher à déterminer les problèmes prioritaires à traiter. Les outils suivants de cette boîte à outils y contribuent.

QUESTIONS SUR LES RÉFORMES DE L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES	OUTIL(S) PERTINENT(S)
Quelles sont les causes fondamentales des problèmes de réformes de l'environnement des affaires que je rencontre ?	Les outils « Cinq pourquoi » et « Diagramme de causes et effets » de l'analyse de l'espace des problèmes et des changements du PDIA.
Quel(s) problème(s) de réformes de l'environnement des affaires puis-je aborder de manière réaliste dans mon contexte ?	L'espace de changement AAA de l'analyse des problèmes et de l'espace de changement du PDIA
Quelles sont les questions économiques que je dois réformer en priorité afin de stimuler la croissance économique ?	Diagnostic de croissance
Quels sont les problèmes les plus critiques en matière de réformes de l'environnement des affaires à résoudre dans les secteurs économiques ou les chaînes de valeur dans lesquels je travaille ou que je cherche à améliorer ?	Impacts de la réforme de l'environnement des affaires sur la compétitivité Hackathon des politiques
Quels sont les coûts économiques des problèmes de réformes de l'environnement des affaires et des inefficacités dans les secteurs économiques ou les chaînes de valeur dans lesquels je travaille ou que je cherche à améliorer ?	Impacts de la réforme de l'environnement des affaires sur la compétitivité
Comment puis-je identifier et traiter les problèmes de réformes de l'environnement des affaires qui ont un impact particulièrement négatif sur les femmes ?	Liste de contrôle du diagnostic de genre
Comment puis-je m'assurer que l'amélioration des conditions d'exercice des activités ne va pas nuire à l'environnement ?	Liste de contrôle de l'intégration verte
Quels sont les principaux compromis et domaines de synergie entre mes objectifs en matière de réformes de l'environnement des affaires et les objectifs environnementaux ?	Liste de contrôle de l'intégration verte
Quelle approche stratégique dois-je privilégier si je veux lancer des réformes qui favorisent la croissance verte et le développement du secteur privé axé sur la durabilité ?	Diagnostic de la stratégie d'investissement vert

PHASE 2 DE LA RÉFORME DE L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES

Conception des interventions de réformes de l'environnement des affaires

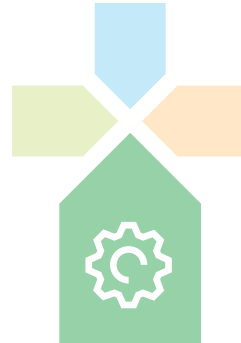


Un autre point de départ courant est que vous avez identifié les problèmes de réformes de l'environnement des affaires que vous voulez aborder, et que vous devez maintenant sélectionner et concevoir un projet ou une intervention pour y répondre. Plusieurs outils de cette boîte à outils vous y aident.

QUESTIONS SUR LES RÉFORMES DE L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES	OUTIL(S) PERTINENT(S)
Quels sont les principaux obstacles et risques politiques qui pourraient faire dérailler les efforts de réforme ?	Analyse de la politique quotidienne
Mes interventions vont-elles permettre d'atteindre les résultats escomptés ?	Chaînes de résultats du CDDE
Quelles hypothèses signifieraient que mes interventions en matière de réformes de l'environnement des affaires ne fonctionnent pas comme je l'attends ?	Chaînes de résultats du CDDE
Comment puis-je trouver diverses perspectives sur le type de réforme nécessaire ? Comment puis-je comprendre les points de vue de ceux qui seront affectés par la réforme et qui ont un intérêt dans celle-ci ?	Hackathon des politiques Liste de contrôle et outil d'évaluation pour la planification du dialogue avec les parties prenantes
Quelles sont les dynamiques politiques qui déterminent la manière dont une solution doit être conçue ?	Analyse de la politique quotidienne L'espace de changement AAA de l'analyse des problèmes et de l'espace de changement du PDIA
Comment puis-je communiquer efficacement les objectifs de la réforme, leur impact potentiel et notre plan de mise en œuvre ?	Écrire efficacement les meilleures pratiques de l'outil de renforcement des capacités de plaidoyer Chaînes de résultats
Dois-je organiser un DPP (dialogue avec les parties prenantes) pour étayer la conception de ma ou mes interventions en matière de réformes de l'environnement des affaires ? Est-ce le bon moment, les bonnes conditions sont-elles réunies pour que cela réussisse ?	Liste de contrôle et outil d'évaluation du dialogue avec les parties prenantes
Comment concevoir une stratégie de réforme de l'environnement des entreprises qui stimule efficacement la croissance verte ?	Diagnostic de la stratégie d'investissement vert
Comment attirer les investissements vers des secteurs plus durables, l'innovation et les entreprises vertes, et les éloigner des industries et pratiques polluantes et non durables ?	Diagnostic de la stratégie d'investissement vert
Quels sont les principaux moteurs sociaux des comportements que je veux changer grâce à cette réforme ? Comment puis-je adapter la conception de la réforme pour les prendre en compte ?	Analyse comportementale et diagnostic des normes

PHASE 3 DE LA RÉFORME DE L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES

Mise en œuvre des interventions de réformes de l'environnement des affaires



Un autre point de départ courant est que vous avez sélectionné et conçu une initiative de réforme de l'environnement des affaires et des interventions, et que vous devez maintenant les déployer. Plusieurs outils de cette boîte à outils vous aideront à le faire.



QUESTIONS SUR LES RÉFORMES DE L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES	OUTIL(S) PERTINENT(S)
Mon intervention en matière de réformes de l'environnement des affaires est-elle en bonne voie jusqu'à présent ? Si non, que dois-je changer ?	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Chaînes de résultats ➔ Normes du CDDE pour la mesure des résultats et les indicateurs de réforme de l'environnement des affaires ➔ Analyse de la politique quotidienne
Comment nos associations d'entreprises peuvent-elles influencer l'agenda politique ?	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Renforcement des capacités de plaidoyer
Comment notre association d'entreprises peut-elle renforcer notre capacité de représentation ?	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Renforcement des capacités de plaidoyer
Quelles sont les principales influences sur les personnes qui déterminent si mes réformes cibles se concrétisent ? Qui sont les alliés potentiels et qui sont les détracteurs potentiels ?	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Analyse de la politique quotidienne ➔ La Feuille de calcul de la politique distributive de l'outil de renforcement des capacités de plaidoyer
Quelle est la volonté et la capacité des gens à faire avancer les réformes que je vise ?	<ul style="list-style-type: none"> ➔ L'outil d'analyse de la politique quotidienne ➔ La Feuille de calcul de la politique distributive de l'outil de renforcement des capacités de plaidoyer
Pourquoi les comportements des acteurs clés ne changent-ils pas comme je l'attendais ?	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Analyse comportementale et diagnostic des normes
Comment les processus de DPP et les formats de consultation peuvent-ils être conçus de manière inclusive et sensible au genre ?	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Liste de contrôle pour un dialogue public-privé sensible au genre
Comment puis-je communiquer les objectifs, les activités et le processus de changement de mon intervention et de mon initiative de réformes de l'environnement des affaires aux autres parties prenantes ?	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Chaînes de résultats
Mon DPP a-t-il bien fonctionné ? Que pourrais-je faire pour qu'il soit plus efficace la prochaine fois ?	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Liste de contrôle et outil d'évaluation pour la planification du dialogue avec les parties prenantes

PHASE 4 DE LA RÉFORME DE L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES

Évaluation des réformes



Le suivi et l'évaluation du déploiement d'une réforme et de son impact sont essentiels pour comprendre son succès et tirer des enseignements.

QUESTIONS CONCERNANT LES RÉFORMES DE L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES	OUTIL(S) PERTINENT(S)
Quels ont été les impacts de mon intervention en matière de réformes de l'environnement des affaires ?	 Normes du CDDE pour la mesure des résultats et les indicateurs de réforme de l'environnement des affaires
Le changement de comportement souhaité a-t-il eu lieu ?	 Analyse comportementale et diagnostic des normes

CE QUE CETTE BOÎTE À OUTILS NE COUVRE PAS

Cette boîte à outils vise à fournir un éventail d'outils pratiques et concrets qui peuvent être reproduits et appliqués dans un délai limité et qui sont applicables à toutes les questions relatives aux réformes de l'environnement des affaires (en étant « agnostique » face aux problèmes).

Par conséquent, plusieurs catégories de ressources n'ont pas pu être incluses :

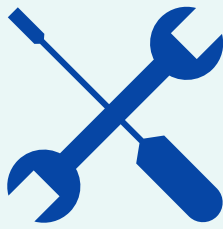
Il n'y a pas d'outils pour des domaines de politique fonctionnelle spécifiques (tels que les taxes, l'enregistrement, etc.), ni de liste de « solutions » politiques suggérées – cela nécessiterait une boîte à outils distincte en termes de portée et éloignerait l'accent du soutien à la résolution de problèmes spécifiques au contexte vers une approche des « meilleures pratiques » axée sur les solutions que cette boîte à outils vise explicitement à éviter. Les parties prenantes pourraient plutôt vouloir accéder à des ressources telles que la collection des [IFC's BEE Tools](#).

Cette boîte à outils n'est pas un guide ou un manuel complet sur les réformes de l'environnement des affaires, mais vise plutôt à compléter ces ressources beaucoup plus holistiques – voir plutôt [Business Environment Reform Guidelines](#) (2020) et [Better Regulation Guidelines](#) de la Commission européenne, ainsi que [Donor Guidance to Business Environment Reform](#) (2008) et d'autres [ressources](#). Voir également les manuels d'exemples tels que [PPD Handbook](#) de la Banque mondiale et le guide [Gender Dimensions of Investment Climate Reform Guide](#), et consulter les évaluations nationales complètes des réformes de l'environnement des affaires réalisées par [Enabling environment for sustainable enterprises \(ILO\)](#).

Bien qu'elle soit reconnue comme une priorité transversale, cette boîte à outils ne présente pas d'outils sur les réformes de l'environnement des affaires dans les contextes fragiles et touchés par les conflits en raison du manque (actuel) de tels outils. Il existe d'excellents documents d'orientation tels que le récent [discussion paper](#) (White 2020) du DCED et [Rough Guide to Investment Climate Reform in conflict-affected countries](#) du USAID & de la Banque mondiale mais bien qu'ils fournissent des conseils généraux, ils ne contiennent pas d'outils spécifiques à appliquer dans ces contextes.

De même, cette boîte à outils ne comprend pas les classements de l'environnement des affaires qui sont régulièrement publiés par d'autres entités. Notamment, [World Bank's Doing Business](#) qui sont généralement publiés chaque année. Bien que les utilisateurs de cette boîte à outils puissent vouloir effectuer leur propre mesure de ces indicateurs, la boîte à outils se concentre sur d'autres outils qui doivent être appliqués par l'utilisateur.

OUTILS





IMPACT COMPÉTITIVE DE LA RÉFORME DE L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES

VUE D'ENSEMBLE

OBJECTIF	Présélectionner, classer par ordre de priorité et chiffrer les réformes de l'environnement des affaires qui auront le plus grand impact sur la compétitivité de la chaîne de valeur et qu'il est également possible d'aborder
GROUPE CIBLE	Les utilisateurs qui ont identifié une ou plusieurs chaînes de valeur sur lesquelles ils veulent travailler ou travaillent déjà, mais qui ne savent pas quelles contraintes des réformes de l'environnement des affaires privilégier
TEMPS	Moyen/Elevé
EXPERTISE	Elevée
COÛT	Moyen/Elevé
PHASES	

INTRODUCTION

Les gouvernements, les associations d'entreprises, les entreprises privées et les acteurs de la société civile visent souvent à soutenir le développement de secteurs économiques et de chaînes de valeur avec un potentiel de croissance favorable aux pauvres. Il peut s'agir de secteurs qui impliquent de nombreux micro, petits et moyens fournisseurs et qui emploient un grand nombre de travailleurs peu qualifiés, de femmes ou de jeunes. Un environnement commercial peu propice est un obstacle fréquent à la croissance et à la compétitivité des entreprises, en particulier pour les micro et petites entreprises qui prédominent dans de nombreuses économies. En raison d'une multitude de contraintes liées à l'environnement des affaires à prendre en compte, les agents du changement peuvent avoir du mal à identifier les contraintes prioritaires sur lesquelles se concentrer.

L'outil **impacts compétitives de la réforme de l'environnement des affaires** est conçu pour relever ce défi en sélectionnant, en hiérarchisant et en chiffrant les réformes de l'environnement des affaires qui auront le plus grand impact sur la compétitivité de la chaîne de valeur et qui sont également réalisables. Il est donc plus pertinent dans la [Phase 1](#) pour diagnostiquer les défis prioritaires à relever par le biais d'une réforme. L'outil impacts compétitives de la

réforme de l'environnement des affaires est particulièrement pertinent pour les parties prenantes qui ont identifié une ou plusieurs chaînes de valeur dans lesquelles elles veulent travailler ou travaillent déjà, mais qui ne savent pas quelles contraintes de l'environnement des affaires privilégier. L'outil impacts compétitives de la réforme de l'environnement des affaires utilise une approche du bas vers le haut – déterminée par les priorités des intervenants du secteur privé – qui complète certains des autres outils de cette boîte à outils qui traitent des besoins de réforme « du haut vers le bas ». Il a été élaboré à une époque où le développement de la chaîne de valeur était une méthodologie de premier plan pour favoriser le développement économique. Alors que des approches plus systémiques sont de plus en plus utilisées, l'accent mis par l'outil impacts compétitives de la réforme de l'environnement des affaires, sur l'identification et la hiérarchisation des contraintes pertinentes pour faire des affaires reste pertinent.

Cet outil a été développé par DAI, une société de conseil en développement international, en 2008 pour l'USAID. Il peut être utilisé par les parties prenantes des secteurs public et privé des pays ACP qui cherchent à identifier et à traiter les contraintes au sein de leurs chaînes de valeur cibles.

DESCRIPTION DE L'OUTIL



Impacts compétitives de la réforme de l'environnement des affaires décrit un processus de sélection et de chiffrage des contraintes prioritaires des réformes de l'environnement des affaires qui affectent les chaînes de valeur ciblées, comprenant les **cinq étapes clés suivantes** :

1. Analyser la ou les chaînes de valeur ciblées pour identifier les contraintes potentielles de l'environnement des affaires.
2. Organiser un atelier de hiérarchisation avec les principales parties prenantes afin de présélectionner les contraintes prioritaires.
3. Évaluation des coûts.
4. Atelier de planification stratégique pour la validation et le plaidoyer.
5. Application.

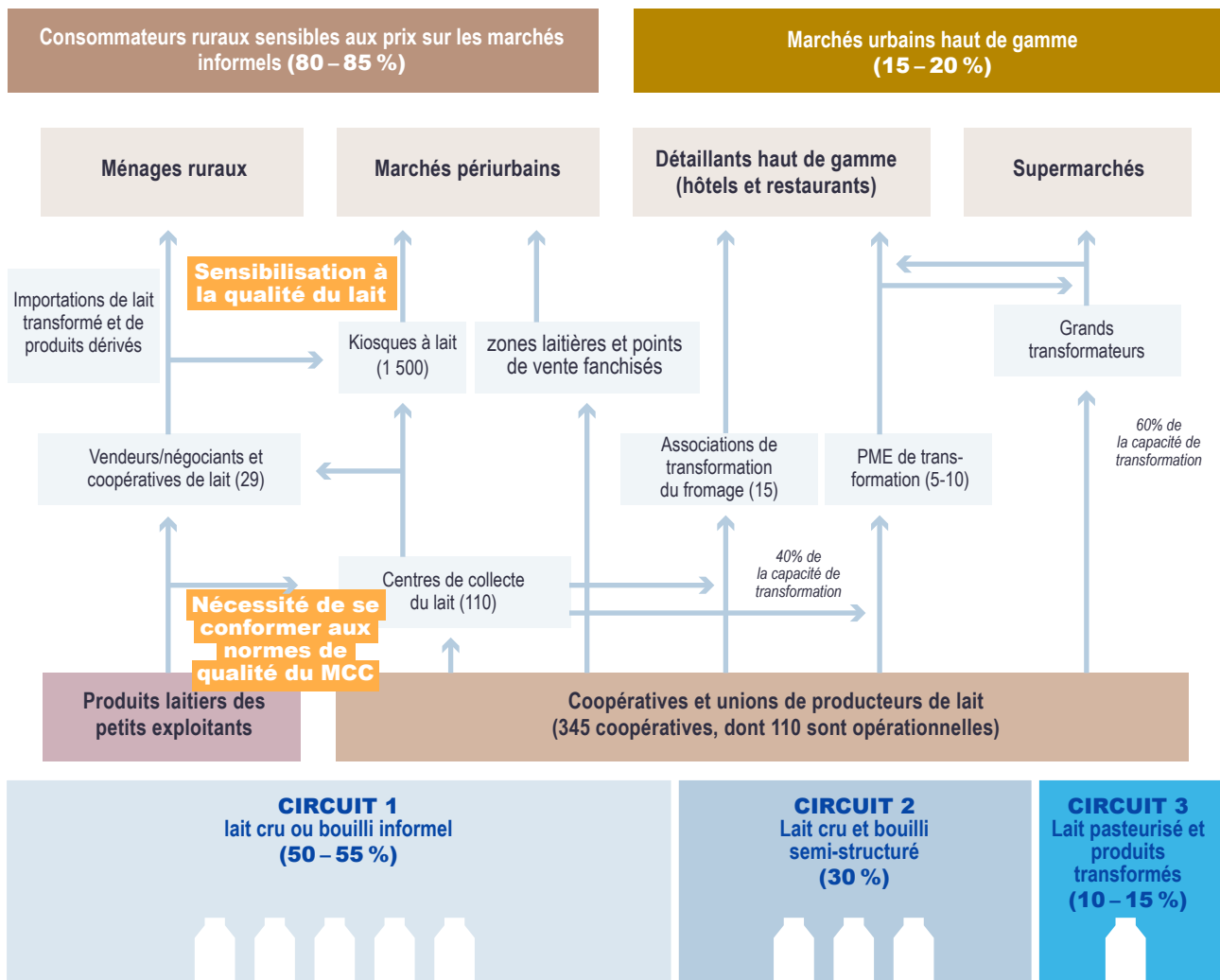
ÉTAPE 1 :

Analyser la ou les chaînes de valeur ciblées pour identifier les contraintes potentielles de l'environnement des affaires.

Impacts compétitives de la réforme de l'environnement des affaires est un outil destiné à soutenir des réformes spécifiques concernant des chaînes de valeur ou des secteurs économiques ciblés. Pour les décideurs politiques, il peut s'agir de chaînes de valeur ayant un potentiel de croissance mais nécessitant un soutien accru. Pour le secteur privé, il peut s'agir de secteurs dans lesquels il exerce ses activités et souhaite s'attaquer aux contraintes de l'environnement des affaires. Cette première étape consiste à analyser les chaînes de valeur d'intérêt pour comprendre leurs moteurs et dynamiques concurrentiels, les acteurs du marché qui y travaillent et les défis globaux qui entravent la croissance de la chaîne de valeur (y compris ceux liés à

l'environnement des affaires et potentiellement aussi ceux qui ne le sont pas). Ces éléments sont généralement résumés dans une cartographie visuelle de la chaîne de valeur, telle que celle présentée *ci-dessous* d'une application de l'outil impacts compétitives de la réforme de l'environnement des affaires dans le secteur laitier du Rwanda. Cette première étape permet d'identifier une longue liste de contraintes importantes de l'environnement commercial affectant la chaîne de valeur qui peuvent être analysées et validées à l'étape 2, telles que celles mises en évidence en rouge *ci-dessous*. Il est important d'identifier les parties prenantes qui participeront à l'atelier de priorisation décrit à l'étape 2.

EXEMPLE D'ORGANIGRAMME DE LA CHAÎNE DE VALEUR



De DAI. Non daté. Non publié.

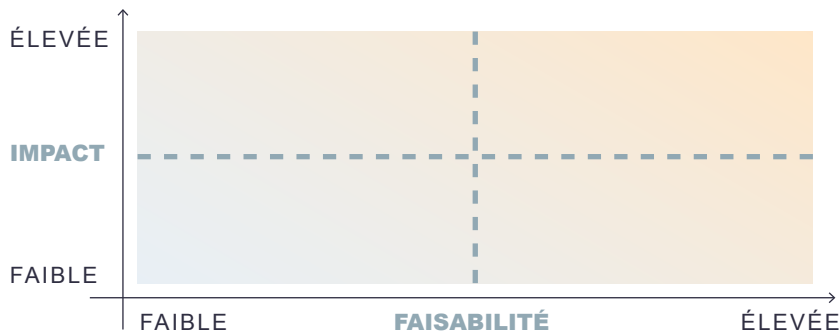
➤➤➤➤ **ÉTAPE 2 :**

Organiser un atelier de hiérarchisation avec les principales parties prenantes afin de présélectionner les contraintes prioritaires.

L'atelier de priorisation identifie les contraintes de l'environnement des affaires que les participants reconnaissent comme ayant un impact particulièrement important sur la chaîne de valeur, y compris celles identifiées au cours de [l'étape 1](#) ainsi que toutes les autres qui ont été oubliées. La discussion de l'atelier est éclairée par les conclusions de l'analyse de la chaîne de valeur sur les contraintes clés de l'environnement commercial, telles que celles présentées [ci-dessous](#) avec la même application de l'outil impacts compétitives de la réforme de l'environnement des affaires concernant les produits laitiers au Rwanda.

Les animateurs de l'atelier doivent utiliser le vote et d'autres outils participatifs pour identifier les contraintes les plus importantes de l'outil, y compris la matrice d'impact/faisabilité présentée [ci-dessous](#). L'atelier doit s'efforcer d'identifier un maximum de deux ou trois contraintes prioritaires à examiner au cours de [l'étape 3](#). La faisabilité politique est une considération essentielle dans cette étape, car de nombreuses réformes très importantes ne valent pas la peine d'être examinées plus en détail car elles ne sont pas pratiques à mettre en œuvre.

MATRICE D'IMPACT / FAISABILITÉ



De DAI. Non daté. Non publié.

EXEMPLE DE QUESTIONS RÉGLEMENTAIRES

QUESTIONS RÉGLEMENTAIRES	TEXTE OFFICIEL ET/ OU RÉGULATEURS	EXPLICATION/DÉTAILS	EFFETS POTENTIELS
CONTRAINTES DE COMPÉTITIVITÉ DES PME LAITIÈRES			
La TVA rend les transformateurs de produits laitiers non compétitifs par rapport à la filière informelle	<ul style="list-style-type: none"> Loi sur l'exonération fiscale Autorité fiscale du Rwanda (RRA) 	Les transformateurs doivent payer la TVA sur les produits finis, ce qui empêche les investissements dans l'ajout de valeur dans les secteurs qui rencontrent une concurrence féroce avec le secteur informel, comme dans le secteur laitier. Opportunité de travailler avec la plateforme laitière nationale du Rwanda pour faire pression en faveur de la suppression de la TVA sur la transformation afin d'encourager les PME (c'est-à-dire les coopératives et les vendeurs de lait) à investir dans la transformation du lait. Les consommateurs sont très sensibles aux prix et même avec sa stratégie de « zones laitières », le transformateur formel n'est pas en mesure de concurrencer le lait non pasteurisé produit par le canal informel (80 % de la production laitière).	<ul style="list-style-type: none"> Encourager les investissements dans la transformation du lait Ventes supplémentaires pour les PME Création d'emplois.
CONTRAINTES SPÉCIFIQUES AU SECTEUR FINANCIER			
Manque de clarté sur les procédures à suivre pour demander un prêt auprès des banques commerciales	Toutes les banques	Les PME doivent se rendre plusieurs fois dans les banques pour clarifier les exigences relatives à la soumission d'une demande de prêt bancaire ; cela prend du temps et coûte cher – toutes les procédures ne se trouvent pas au même endroit ; processus de découverte pour les agriculteurs ; entre le moment où une demande de prêt est soumise et le moment où le prêt est déboursé, cela peut prendre 2 à 3 mois ; la procédure n'est pas claire et les agriculteurs/coopératives ne peuvent donc pas planifier à l'avance quand ils auront accès au financement.	<ul style="list-style-type: none"> Réduire le coût des prêts pour les PME

De DAI. Non daté. Non publié.

▶▶▶ ÉTAPE 3 :

Évaluation des coûts.

Au cours de cette étape, des experts spécialisés (généralement des économistes) effectuent un exercice approfondi d'évaluation des coûts pour le petit nombre de contraintes des réformes de l'environnement des affaires sélectionnées à l'étape 2. Cet exercice permet d'estimer les coûts que les contraintes de l'environnement des entreprises engendrent pour le secteur privé, le gouvernement et les autres parties prenantes. L'exercice d'évaluation des coûts peut prendre en compte à la fois les coûts réels qu'une contrainte spécifique engendre, tels que des taxes plus élevées pour les producteurs, et/ou les avantages perdus qui ne sont pas réalisés en raison de la contrainte, tels qu'une croissance plus faible. Le résultat de cette analyse établit les coûts comparatifs créés par chacune des contraintes de l'environnement des affaires étudiées. L'outil impacts compétitives de la réforme de l'environnement des affaires ne prescrit pas une méthodologie spécifique de modélisation des coûts. **Voici quelques exemples d'approches de modélisation des coûts utilisées dans le passé :**

- Évaluer le coût pour les entreprises de se conformer

à des réglementations et des lois spécifiques (*comme le coût pour le personnel hôtelier de se conformer aux réglementations fiscales et autres en Tanzanie*).

- Valoriser les bénéfices non réalisés dus à l'absence de réglementations spécifiques ou à l'application inadéquate des réglementations existantes (*comme la mauvaise application des droits de propriété intellectuelle qui bloque l'accès à de meilleures technologies (par exemple, l'accès au matériel végétal ou aux semences dans l'agriculture) et les retards dans les remboursements d'impôts pour les noix de cajou au Brésil*).
- Évaluer les bénéfices non réalisés associés aux services de soutien de la chaîne de valeur (*comme les mauvaises options de transport public qui ne peuvent pas livrer de manière fiable les marchandises périssables sur le marché, ce qui entraîne des pertes importantes pour les producteurs*).
- L'évaluation de l'impact des politiques sectorielles sur les revenus (*comme l'impact des droits d'exportation sur les prix des porcs au Cambodge*).

- L'évaluation des conséquences distributives de la concentration du marché (*telles que les augmentations des prix à la consommation causées par une structure*

inefficace du marché d'importation de viande en Moldavie).

➤➤➤➤ ÉTAPE 4 :

Atelier de planification stratégique pour la validation et le plaidoyer.

Une fois l'exercice d'évaluation des coûts terminé, un atelier de suivi est organisé pour valider les résultats, informer les parties prenantes de la sélection des contraintes de l'environnement des entreprises qui seront classées par ordre de priorité, et développer une stratégie de plaidoyer pour la réforme de ces contraintes.

La matrice de décision stratégique présentée *ci-dessous* est un outil de vérification qui peut soutenir ce processus en sélectionnant les problèmes de réforme de l'environnement des affaires qui peuvent apporter le plus grand bénéfice. Cet atelier peut être l'occasion idéale de commencer la diffusion initiale des résultats pertinents aux principales parties prenantes. Un exemple d'ensemble de priorités identifiées et mises en correspondance avec la chaîne de valeur est présenté *sur la page suivante*.

MATRICE DE DÉCISION STRATÉGIQUE

CATÉGORIE	ASPECTS À PRENDRE EN COMPTE	CLASSEMENT 1 = inacceptable 7 = optimal
Impact et risque escomptés	Il existe un compromis entre la taille estimée de l'impact et le risque. Par exemple, la modélisation des coûts peut souvent produire des impacts relativement faibles, mais les estimations sont plus fiables. Dans l'estimation des avantages perdus, le potentiel peut être énorme, mais le risque (incertitude) peut être important.	1 – 7
Action requise	Abrogation d'un règlement, adoption d'une nouvelle loi, réingénierie administrative des activités, introduction de guichets uniques.	1 – 7
Organisation responsable	Gouvernement (national, local) ; parlement ; agences sélectionnées ; associations du secteur privé	1 – 7
Dimension temporelle	Délai probable entre le lancement et la réforme effective	1 – 7
Plaidoyer	Champions, organisations de soutien	1 – 7
Opposition	Score inversé (1 = insurmontable, 7 = négligeable)	1 – 7
Ressources nécessaires / coût	Coût de la campagne de sensibilisation ; investissement dans une nouvelle infrastructure des TIC, etc. (score inversé : 1 = coûts élevés, 7 = coûts faibles)	1 – 7
Résumé	Il peut s'agir d'une valeur seuil pour la note moyenne. Par exemple, les réformes ciblées doivent obtenir une note moyenne d'au moins 3,5.	Moyenne

De DAI. 2008. CIBER : Enhancing Competitiveness Impacts of Business Environment Reforms : Une approche de la chaîne de valeur pour l'analyse et l'action. Washington, DC : USAID.

ORGANIGRAMME DE LA CHAÎNE DE VALEUR AVEC LES RÉFORMES IDENTIFIÉES DES IMPACTS COMPÉTITIVES DE LA RÉFORME DE L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES

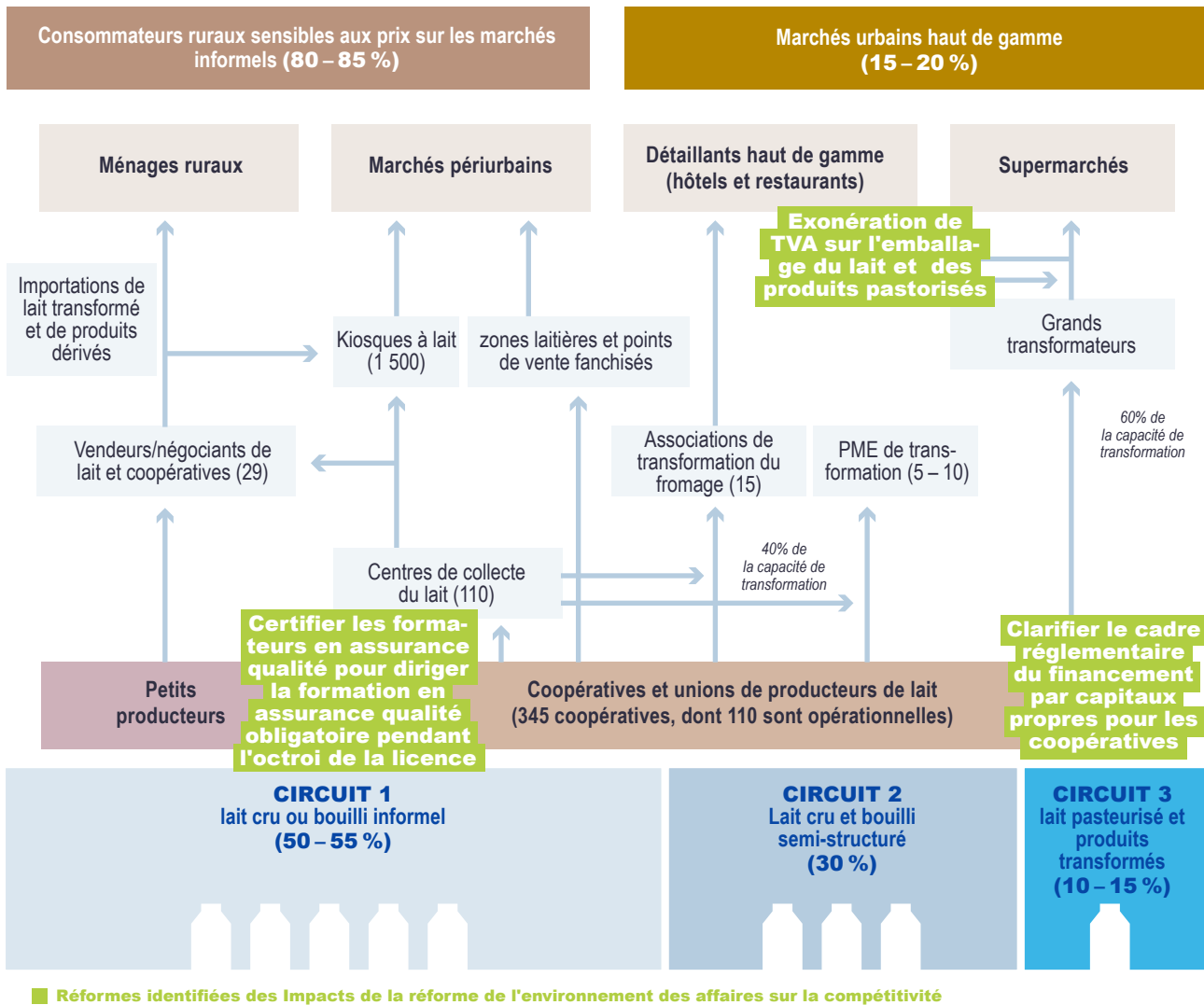


Figure de DAI. Sans date. Non publié.

ÉTAPE 5 : Application.

Une fois que les contraintes de l'environnement des affaires ont été classées par ordre de priorité et que la stratégie de plaidoyer a été convenue, la mise en œuvre de la stratégie commencera. Cette étape sera adaptée au type de contraintes sélectionnées, à la nature de l'initiative et au contexte spécifique. L'outil impacts compétitives de la réforme de l'environnement des affaires ne fournit pas de conseils détaillés sur le développement de plaidoyer et l'approche de réforme, mais l'outil [renforcement des capacités de plaidoyer](#) de cette boîte à outils, dans la [phase de mise en place](#), éclairera cette cinquième étape.

L'outil impacts compétitives de la réforme de l'environnement des affaires peut être utilisé par les parties prenantes des secteurs public et privé des pays ACP qui cherchent à identifier et à traiter les contraintes au sein de leurs chaînes de valeur cibles.

ÉTUDE DE CAS : La volaille au Zimbabwe

Au Zimbabwe, le programme impacts compétitives de la réforme de l'environnement des affaires a été appliqué pour résoudre les contraintes du secteur de la volaille. Après une analyse de la chaîne de valeur, plusieurs ateliers ont été organisés pour identifier les contraintes, renforcer les capacités et susciter l'adhésion. L'analyse des coûts et le contrôle ont permis d'identifier que l'imposition d'une taxe sur la valeur ajoutée sur les poussins d'un jour importés augmentait considérablement les coûts de l'industrie et nuisait à la compétitivité du secteur. Les parties prenantes de l'industrie ont efficacement plaidé pour la suppression de cette taxe, ce qui a permis au secteur de générer des ventes supplémentaires estimées à 5,77 millions de dollars par rapport à ce qu'il aurait fait autrement.

ÉTAPES DE LA MISE EN PLACE



Bien que variables en fonction du contexte, les cinq étapes de l'impact de la réforme de l'environnement des affaires sur la compétitivité se déroulent généralement comme suit :

1. **Analyser la ou les chaînes de valeur ciblées.** Ce processus peut être rapide lorsque les facilitateurs comprennent déjà la chaîne de valeur et lorsqu'il existe déjà des études récentes de qualité sur la chaîne de valeur. Dans ces cas, l'accent peut être mis principalement sur l'identification des contraintes de réformes de l'environnement des affaires prioritaires. (1 à 4 semaines)
2. **Prioriser les contraintes de réformes de l'environnement des affaires avec les parties prenantes.** Il s'agira principalement d'identifier et d'inviter les principales parties prenantes, d'organiser la logistique associée au lieu où se tiendra l'atelier et de réaliser les travaux préparatoires nécessaires à l'animation de l'atelier. (1 à 2 semaines)
3. **Évaluer les coûts.** La durée de cette étape dépendra principalement de la rapidité avec laquelle les données peuvent être obtenues et validées. (2 à 3 semaines)
4. **Organiser un atelier de validation.** L'atelier de validation devra inviter les principales parties prenantes (généralement les mêmes que celles qui ont participé à l'atelier précédent, mais potentiellement aussi d'autres personnes qui seront impliquées dans le plaidoyer pendant la mise en œuvre), organiser la logistique associée au lieu où se tiendra l'atelier, et effectuer les travaux préparatoires nécessaires à l'animation de l'atelier. (2 à 3 semaines)
5. **Mettre en œuvre les initiatives sélectionnées.** Cette étape est **très variable** mais ne nécessitera généralement **pas moins d'un an étant** donné le rythme auquel les réformes de l'environnement des affaires est généralement accompli.

PLAN DE TRAVAIL

TÂCHES	NIVEAU D'EFFORT	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	En cours
ÉTAPE 1 Analyser la (les) chaîne(s) de valeur cible(s) du point de vue de la réforme de l'environnement des affaires	2 à 4 semaines	x	x									
ÉTAPE 2 Prioriser les contraintes de réformes de l'environnement des affaires avec les parties prenantes	1 à 2 semaines			x	x							
ÉTAPE 3 Évaluer les coûts	2 à 3 semaines					x	x	x	x	x	x	
ÉTAPE 4 Organiser un atelier de validation et de planification stratégique initiale du plaidoyer.	2 à 3 semaines								x	x	x	
ÉTAPE 5 Mettre en œuvre les initiatives sélectionnées	Variable											x

INTÉGRATION DU DPP ET DES THÈMES TRANSVERSAUX

DPP : L'outil impacts compétitives de la réforme de l'environnement des affaires combine très bien avec les DPP par le biais des deux ateliers qui sont organisés aux étapes 2 et 4. Ces ateliers doivent inclure les parties prenantes opérant à différents niveaux dans les chaînes de valeur cibles. En outre, le DPP sera souvent un élément clé de la stratégie de plaidoyer qui est utilisée pendant la mise en œuvre à [l'étape 5](#) pour pousser à la réforme.

Vert : L'outil impacts compétitives de la réforme de l'environnement des affaires n'intègre pas non plus explicitement une optique environnementale. Un examen des contraintes de la réforme de l'environnement des affaires qui entravent spécifiquement la croissance verte pourrait être incorporé dans l'analyse initiale de la chaîne de valeur réalisée à [l'étape 1](#), puis dans le processus de vérification de [l'étape 2](#).

Genre : L'outil impacts compétitives de la réforme de l'environnement des affaires n'aborde pas explicitement les considérations de genre. Voici quelques façons d'intégrer le genre :

- Sélectionner les chaînes de valeur qui ont le potentiel de créer des impacts bénéfiques pour les femmes, sur la base de facteurs tels que la participation actuelle des femmes et les obstacles à leur entrée.
- Inclure une perspective de genre dans l'analyse initiale de la chaîne de valeur réalisée à [l'étape 1](#) afin de s'assurer de la prise en compte de toute contrainte de réformes de l'environnement des affaires ayant un impact spécifique sur les femmes.
- Veiller à ce que les parties prenantes féminines et masculines soient interrogées et participent aux ateliers afin de saisir toute différence dans leurs perspectives respectives.
- Examiner les contraintes potentielles des réformes de l'environnement des affaires pour déterminer les différences dans leurs impacts respectifs sur les travailleurs masculins et féminins, les propriétaires d'entreprises et les autres parties prenantes.

LEÇONS APPRISSES ET FACTEURS DE RÉUSSITE

Vous trouverez ci-dessous quelques enseignements tirés de l'application de l'outil impacts de la réforme de l'environnement des affaires sur la compétitivité aux initiatives de réformes de l'environnement des affaires :

Sélectionner les contraintes de l'environnement des affaires qui sont à la fois coûteuses pour les entreprises et politiquement réalisables.

Certaines contraintes de l'environnement des entreprises qui imposent les coûts les plus élevés peuvent ne pas être abordables en raison d'intérêts particuliers qui résisteront au changement. Dans d'autres cas, les décideurs politiques peuvent ne pas considérer qu'il est urgent de s'attaquer à une contrainte dont l'impact économique est relativement faible. Il est donc important de prendre en compte l'économie politique de la contrainte (voir l'outil [espace de changement AAA](#) et l'outil [analyse de la politique quotidienne](#) pour approfondir cet aspect).

Assurer une représentation diversifiée de la chaîne de valeur.

L'outil impacts compétitives de la réforme de l'environnement des affaires est basé sur une approche du bas vers le haut qui estime que l'implication profonde des représentants de la chaîne de valeur est essentielle pour sélectionner les bonnes contraintes à traiter. Il est donc essentiel que la sélection des représentants soit effectuée avec soin. Ceux qui participent à l'atelier de priorisation doivent représenter différentes étapes de la chaîne de valeur, afin de recueillir un ensemble diversifié de perspectives sur les questions les plus urgentes. La nature participative de l'outil impacts compétitives de la réforme de l'environnement des affaires crée des opportunités pour susciter l'adhésion précoce des principales parties prenantes à la défense des contraintes de réformes de l'environnement des affaires, de sorte que l'invitation des personnes influentes à participer dès le début du processus peut favoriser un succès durable.

Assurez une combinaison de bonnes données et de bonne expertise pour la modélisation des coûts.

La modélisation des coûts est impossible sans l'accès à des données précises provenant du secteur privé, du gouvernement et d'autres sources. Lorsque ces données ne sont pas déjà publiées, elles doivent être fournies par les sources concernées. Compte tenu de la sensibilité de ces données (par exemple, les coûts internes de l'entreprise), l'équipe doit obtenir et maintenir la confiance des détenteurs de données au cours de l'analyse de la chaîne de valeur et du processus de collecte des données, afin qu'ils traitent toutes les données de façon confidentielle.

Les personnes chargées de l'analyse doivent également posséder des compétences quantitatives adéquates en matière de modélisation des coûts. Cela doit s'accompagner d'un accès à des experts ayant une compréhension suffisante de la chaîne de valeur pour pouvoir interpréter les données.

Rendre les hypothèses transparentes.

L'élaboration d'un modèle de coûts qui estime les avantages auxquels on renonce en l'absence d'une politique doit formuler une série d'hypothèses. Ces hypothèses peuvent être facilement remises en question. Rendre ces hypothèses transparentes et solliciter un retour d'information dans le cadre du processus de modélisation des coûts permet d'améliorer la rigueur de l'exercice.

Triangler les données.

Les parties prenantes de la chaîne de valeur peuvent être tentées d'exagérer le coût de certaines contraintes pour convaincre les décideurs politiques. L'analyse minutieuse des données et leur validation en recueillant les points de vue de diverses sources sont toutes deux importantes.

Se concentrer sur les contraintes globales.

Souvent, test de la chaîne de valeur considèrent les contraintes de l'environnement commercial qui concernent directement leur organisation comme les plus importantes à traiter. Pourtant, celles-ci peuvent parfois être très spécifiques et avoir un impact global plus faible que les questions transversales qui affectent de multiples acteurs, souvent indirectement. Une façon de concentrer l'attention sur les questions qui créent les plus grands impacts peut être d'afficher un organigramme de la chaîne de valeur sur le mur pendant les ateliers de priorisation afin d'évaluer l'impact comparatif des différentes contraintes des réformes de l'environnement des affaires sur les parties prenantes.

RÉFÉRENCES ET RESSOURCES

- DAI. 2008. CIBER: Enhancing Competitiveness Impacts of Business Environment Reforms: A Value-Chain Approach for Analysis and Action. Washington, DC: USAID.
- Zaki Raheem and Alex Mkindi. 2010. *Competitiveness Impacts of Business Environment Reform (CIBER): Regulatory Constraints to the Competitiveness of the Tourism Sector in Tanzania: Platform for Advocacy.*



DIAGNOSTIC DE CROISSANCE

VUE D'ENSEMBLE

OBJECTIF	Permettre aux décideurs politiques d'établir un ordre de priorité parmi de nombreuses questions concurrentes, en fonction de leur pertinence pour la croissance économique.		
GROUPE CIBLE	Décideurs politiques / économistes dans les ministères concernés		
TEMPS	■ ■ ■ ■ ■	Elevé	
EXPERTISE	■ ■ ■ ■ ■	Elevée	
COÛT	■ ■ ■ ■ ■	Elevé	
PHASES			

INTRODUCTION

Dans de nombreux cas, les gouvernements qui désire stimuler la croissance et l'investissement du secteur privé sont confrontés à la question de savoir « par où commencer » – compte tenu de la complexité du développement économique et des nombreux défis interdépendants auxquels leurs pays sont probablement confrontés, la politique de croissance peut être une tâche décourageante. La capacité à sélectionner et à hiérarchiser les lieux d'investissement des ressources limitées devient alors essentielle.

Le **diagnostic de croissance** est un cadre analytique qui guide une exploration structurée des contraintes macro-économiques potentielles. Il a pour but de permettre aux gouvernements d'identifier un sous-ensemble de moteurs et d'inhibiteurs de la croissance qu'ils peuvent ensuite cibler par des réformes (*Phase 1*). Il comprend de nombreux facteurs essentiels du climat d'investissement au sens large (finances, capital humain, infrastructures) et de l'environnement des affaires (fiscalité, réglementation du travail, coût des affaires). Il peut être utilisé conjointement avec d'autres outils de cette boîte à outils, par exemple l'outil précédant [impacts compétitives de la réforme de l'environnement des](#)

[affaires](#), qui examine des chaînes de valeur spécifiques qui peuvent avoir été sélectionnées à la suite de la hiérarchisation dans le cadre du diagnostic de croissance, ou en complétant le [PDIA](#), qui ajoute un accent important sur la faisabilité (alors que le diagnostic de croissance hiérarchise les actions sur la base de leurs impact économique, sans analyse de l'économie politique). Étant donné sa large applicabilité, le diagnostic de croissance peut être ajusté en fonction du contexte, par exemple en intégrant une optique verte ou en mettant un accent particulier sur l'inclusion dans les recommandations politiques qui en résultent.

La réalisation d'un diagnostic de croissance ne requiert pas nécessairement une expertise spécialisée, mais un niveau avancé de formation en analyse économique. Il peut être utilisé par des économistes du secteur public, du secteur privé et du « troisième » secteur (universités ou groupes de réflexion). Toutefois, étant donné qu'il s'agit d'un outil destiné aux décideurs politiques, il prend tout son sens lorsque des décideurs politiques de haut niveau, comme le ministère des Finances, sont impliqués.

DESCRIPTION DE L'OUTIL

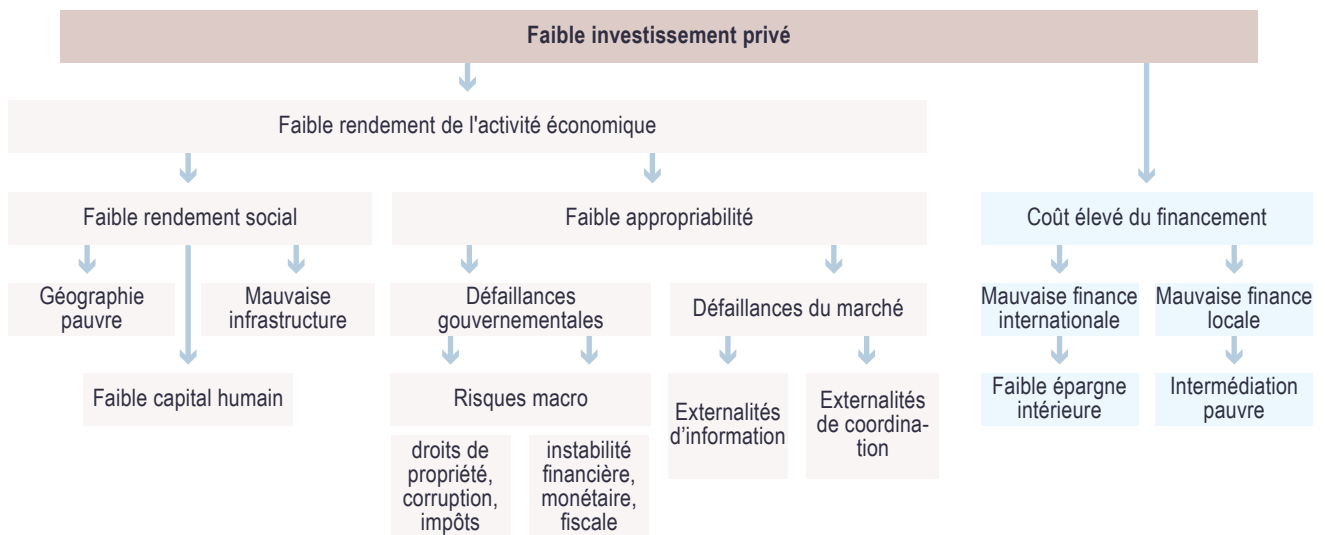
Le diagnostic de croissance a été développé par Hausmann, Rodrik et Velasco et a depuis été largement appliqué et adapté. Il comprend un « [mindbook](#) » avec des stratégies et des méthodes d'orientation analytique pratiques pour réfléchir aux contraintes de croissance et à la conduite d'un diagnostic de croissance.

La réalisation d'un diagnostic de croissance comporte deux éléments principaux :

[l'arbre / le tableau de diagnostic](#), et

les [4 principes du diagnostic différentiel](#).

ARBRE DE DIAGNOSTIC DE CROISSANCE



Hausmann et al. 2008

L'arbre et le tableau fournissent une liste structurée de contraintes potentielles que l'analyste teste – alors que l'arbre fournit un modèle visuel simple, le tableau contient plus de détails sur le contenu des différents « nœuds ». L'arbre et le tableau doivent être lus de haut en bas comme un processus analytique étape par étape. En passant d'un niveau à l'autre par la méthode d'élimination, chaque « nœud » est analysé à l'aide de diverses sources de données ([voir la page suivante pour une liste de ressources](#)) pour comprendre s'il présente un problème, puis testé en employant

les 4 principes pour comprendre s'il s'agit d'un obstacle contraignant. De nombreux facteurs peuvent constituer des problèmes en général, mais ils ne sont pas nécessairement contraignants pour la croissance et l'investissement du secteur privé. Plutôt que de devoir résoudre tous les problèmes auxquels ils sont confrontés, l'analyse étape par étape du diagnostic de croissance permet aux décideurs d'arriver à un ensemble « d'obstacles les plus contraignants » qui devraient être classés par ordre de priorité pour une action politique.

Tableau de diagnostic

Finance contraignante		Rendements sociaux contraignants					
Faible épargne globale	Mauvaise finance	Manque de facteurs complémentaires		Faible appropriabilité			Coordination
				Défaillance du gouvernement			Défaillance du marché
		Ex ante	Ex post				
		Capital humain	Infrastructures et biens publics (géographie ?)	Risques ex ante	Fiscalité	Faibles droits de propriété, crimes et corruption	Faible R&D Faible auto-découverte
Taux d'intérêt débiteur élevé		Faible taux d'intérêt débiteur					
Faible flux net de trésorerie des banques		Flux net de trésorerie des banques élevé (dC/C – i)					
Investissement élastique au taux d'intérêt		Absence de réponse de l'investissement à la variation du taux d'intérêt					
Accès au financement externe (Indice EMBI, risque de défaut, déficit du compte courant, dette insoutenable)			Faible infrastructure par rapport aux pays comparables	Marges statiques élevées et entrée faible ; dans les industries avec des coûts d'entrée	Pouvoir monopolistique, marges élevées. Entrée réglementée	Expropriation	Faible sophistication (EXPY) et peu de nouvelles industries
Courte durée de prêt, rationnement du crédit		Migration entrante hautes compétences		Risque politique, risque social		Troubles sociaux	La croissance répond à la nouvelle industrie
Taux d'intérêt sur les dépôts élevé	Forte proportion	Rendements élevés de l'éducation	Chocs sur les infrastructures (ouragan, guerre)	Risque lié à la politique fiscale	Taxes élevées : Taux marginal d'imposition le plus élevé, impôt sur les sociétés, TVA	Conflit ouvert	Peu de produits « proches » à déplacer (peu de forêts ouvertes)
Relation négative entre la croissance et le compte courant	Si le risque est élevé, les bénéfices sont faibles	Rendements minciens pro-cycliques	Croissance élastique aux infrastructures. Changement	Risques liés au marché du travail	Réglementation du travail restrictive	Corruption (taux d'imposition illégal) (Kaufman)	
	Dépenses d'exploitation/actifs élevés	Faible niveau d'enseignement tertiaire par rapport au niveau de développement	Congestion	Historique d'expropriation	Taxe sur l'inflation	Coûts de protection élevés (ECI)	Forte corrélation de la croissance avec les termes de l'échange
	Pouvoirs monopolistiques : ratio élevé (P/E) de banques	Les rendements diminuent à mesure que l'éducation augmente	Qualité des ports. Pertes élevées dans les transports (ECI)	Forte probabilité de perte de bénéfices futurs	Coût de l'activité économique		Rendement élevé des activités de coordination

Arbre et Tableau adaptés de : Hausmann et al. (2008), p. 22 & 81

Quatre principes de diagnostic différentiel

PRINCIPE / SIGNAL DE DIAGNOSTIC	QU'EST-CE QUE CELA SIGNIFIE DANS LA PRATIQUE ?
<p>1. Assouplissement de la contrainte liée à l'amélioration de l'investissement du secteur privé</p> <p>Les mouvements passés (positifs ou négatifs) de la contrainte ou les différences de contrainte à l'intérieur d'un pays devraient être associés à des changements dans l'investissement.</p>	<p>➔ Si l'investissement tend à être systématiquement plus élevé à des moments ou dans des endroits où la contrainte est moins forte, il s'agit alors d'une preuve en faveur du caractère « contraignant » de cette dernière. Par exemple, si les taux d'investissement s'ajustent à l'évolution des taux d'intérêt, le financement peut être une contrainte. Si l'investissement est plus faible dans les municipalités ayant un régime fiscal spécifique que dans les municipalités (par ailleurs très similaires) ayant un système de taxation différent, les taxes peuvent être une contrainte.</p>
<p>2. (Shadow) Le prix est élevé</p> <p>Si quelque chose est une contrainte contraignante, ce que les gens paient pour elle (ou sont prêts à payer) devrait être élevé.</p>	<p>➔ Les entreprises sont prêtes à payer un prix élevé pour des ressources rares, par exemple des primes salariales importantes pour les travailleurs qualifiés (lorsque le capital humain est une contrainte), des taux d'intérêt réels élevés (lorsque l'accès au financement est une contrainte).</p>
<p>3. Agents contournant la contrainte</p> <p>Si elle est contraignante, les agents de l'économie devraient tenter de la contourner.</p>	<p>➔ Les entreprises tentent de contourner les contraintes, par exemple, les niveaux élevés d'emploi informel peuvent indiquer que les réglementations du marché du travail sont contraignantes, l'utilisation principale de l'argent liquide peut être de contourner les impôts élevés, de nombreuses entreprises possédant des générateurs d'électricité peuvent indiquer que l'infrastructure énergétique instable est une contrainte.</p>
<p>4. « Chameaux et hippopotames »</p> <p>Les agents moins soumis à une contrainte contraignante devraient avoir plus de chances de survivre et de prospérer, et vice versa. (<i>« Les chameaux » se débrouilleront bien dans le désert, les « hippopotames » ne survivront pas.</i>)</p>	<p>➔ Les entreprises moins soumises à l'utilisation de la contrainte seront plus présentes dans l'économie (en termes d'exportations, d'emploi ou de valeur ajoutée) que celles qui y sont plus soumises. Par exemple, lorsque le capital humain est une contrainte, les entreprises à faible besoin en compétences s'en sortiront mieux.</p>

Hausmann et al. 2008

Les quatre principes permettent à l'analyste de vérifier si une contrainte est contraignante en explorant la réaction des entreprises du secteur privé à la présence ou à l'absence d'une contrainte potentielle. Par exemple, si la « finance » (examinée en termes de taux d'intérêt, de flux de trésorerie, etc., comme indiqué dans le tableau) est initialement identifiée comme un problème économique clé en général, les quatre principes sont ensuite utilisés pour comprendre s'il s'agit d'une contrainte contraignante, par exemple en corrélant les changements de taux d'intérêt avec les changements d'investissement, en vérifiant si les entreprises à faible intensité de capital s'en sortent mieux et en examinant si les entreprises prennent des mesures pour contourner le problème. La contrainte la plus contraignante ne présentera pas nécessairement l'ensemble des quatre signaux de diagnostic, mais sera celle qui présente les preuves relatives les plus fortes selon ces quatre principes.

Un diagnostic de croissance basic peut être réalisé sur la base d'un large éventail de sources de données secondaires (voir certaines d'entre elles ci-dessous), ce qui conduira à des hypothèses de travail initiales sur les contraintes les plus contraignantes. Cette analyse doit être intégrée de manière optimale dans des entretiens sur le terrain avec une série de parties prenantes (principalement des entreprises, mais aussi des chambres/associations, des ONG, des experts du pays, etc.) sur une période de plusieurs semaines afin de tester les hypothèses et de découvrir des « inconnues » que les données agrégées peuvent ne pas saisir.

La réalisation d'un diagnostic de croissance ne requiert pas nécessairement une expertise spécialisée, mais un niveau avancé de formation en analyse économique. Il peut être utilisé par des économistes du secteur public, du secteur privé et du « troisième » secteur (universités ou groupes de réflexion) et prend tout son sens lorsque des décideurs politiques de haut niveau, comme le ministère des finances, sont impliqués.

ÉTAPES DE LA MISE EN PLACE

ÉTAPE 1

ÉTAPE 2

ÉTAPE 3

Le diagnostic de croissance a été largement appliqué par des organisations telles que les institutions de financement du développement (IFD) (Banque mondiale, BAsD, BAD, BID, FMI), des organisations bilatérales comme l'USAID et le Center for International Development (CID) de Harvard, ainsi que par les gouvernements de quelques pays eux-mêmes, ce qui a donné lieu à une multitude d'études individuelles par pays.

Nous décrivons ci-dessous le processus étape par étape avec des exemples tirés de divers projets du CID.

ÉTAPE 1 :

Examen documentaire et analyse initiale du problème (3 – 4 semaines)

- Recueillir les sources de données accessibles au public (recensement, enquêtes sur la main-d'œuvre, enquêtes sur les entreprises, recensement des entreprises, enquêtes sur les ménages, etc.)
- Tester les contraintes potentielles avec l'arbre de diagnostic en utilisant des analyses économétriques basées sur les sources de données disponibles.

ÉTUDE DE CAS : Exemples de projets du CID de Harvard

Dans le projet du CID de Harvard en Jordanie, l'équipe a identifié le manque de main-d'œuvre qualifiée et le manque d'eau comme des contraintes clés dans cette phase d'analyse. Au Chiapas, une contrainte clé était la disponibilité de la main-d'œuvre dans les zones urbaines. Dans la région de l'Amazonie péruvienne, la contrainte la plus contraignante était le manque de connectivité, dû à un transport fluvial inefficace et imprévisible.

ÉTAPE 2 :

Collecte des données primaires (4 – 6 semaines)

- Sur la base de l'analyse initiale, cartographier et hiérarchiser les parties prenantes. Recherche des secteurs d'activité porteurs de croissance – caractériser la trajectoire de croissance au niveau sectoriel, identifier les entreprises de ces secteurs ainsi que les « déviants positifs » (entreprises dont on ne s'attendrait pas à ce qu'elles existent dans le lieu car elles sont intensives dans les contraintes identifiées).
(1 semaine)
- Mener des actions de sensibilisation et organiser des appels/réunions avec eux.
(1 semaine)
- Réaliser des entretiens entre un informateur clé et les entreprises, de préférence en face à face ou lors d'une visite sur le terrain, valider les résultats de l'analyse documentaire et les synthétiser avec de nouvelles informations. Identifier les « mythes » communs lorsqu'ils existent (de nombreuses parties prenantes croient que quelque chose est un problème alors que les données ne le prouvent pas).
(2 – 3 semaines)
- Interroger également les agents du secteur public qui occupent des postes liés à la contrainte identifiée – par exemple les autorités financières si la contrainte est financière, les agences d'infrastructure si c'est l'infrastructure, etc.
(1 semaine)

ÉTUDE DE CAS : Exemples de projets du CID de Harvard

Par exemple, un « mythe commun » au Chiapas était que le manque d'infrastructures et de capital humain était le plus grand problème, mais les gros investissements dans l'éducation, les routes et les aéroports avaient donné peu de résultats économiques. Des entretiens avec un « déviant positif » qui avait établi plusieurs usines dans la région ont révélé que le principal problème était le manque d'options de transport public abordables pour la population de travailleurs indigènes pauvres, problème que l'entreprise avait résolu grâce à un réseau de bus privés.

En Jordanie, les entretiens avec les parties prenantes ont révélé qu'en dépit de niveaux d'éducation élevés, la participation extrêmement faible des femmes à la population active entraînait des pénuries de main d'œuvre qualifiée, et la cartographie des secteurs de croissance susceptibles d'absorber une part plus importante de femmes est devenue une priorité essentielle de la stratégie de croissance de ce pays.

ÉTAPE 3 :

Synthèse (2 – 3 semaines)

- Consolider l'étude documentaire et les données plus qualitatives recueillies lors d'enquêtes et d'entretiens en un récit cohérent du « défi de la croissance » au niveau général et sectoriel.
- Rechercher les schémas sous-jacents ou les causes profondes qui expliquent l'ensemble des symptômes observés – un « syndrome » qui explique pourquoi les contraintes sont devenues partie intégrante du statu quo et n'ont pas été « auto-réglées » par le marché. Cela sera essentiel pour comprendre ce qui est nécessaire pour les surmonter.
- Synthétiser les causes profondes, les contraintes les plus contraignantes et élaborer des idées de politiques potentielles pour les surmonter ou les alléger.
- Envoyer cette synthèse aux parties prenantes privées et publiques interrogées et recueillir leurs réactions.

ÉTUDE DE CAS : Exemples de projets du CID de Harvard

Au Panama, afin de remédier aux pénuries de main-d'œuvre qualifiée et de favoriser les investissements directs étrangers, le gouvernement a présenté un projet de loi visant à accorder des permis de travail aux conjoints des travailleurs immigrés en situation régulière et à retirer la Chine et l'Inde de la liste des 50 pays dont la citoyenneté est restreinte et qui nécessitent une procédure d'immigration spéciale durant généralement plus d'un an.

Dans l'ensemble, il faut compter trois mois pour réaliser un diagnostic de croissance approfondi, la plupart des coûts étant liés du temps de travail d'une équipe d'économistes chargés de l'analyse économétrique, de la collecte des données et de la rédaction du document narratif.

PLAN DE TRAVAIL

TÂCHES	NIVEAU D'EFFORT	M1	M2	M3
ÉTAPE 1 Examen de bureau	2-3 semaines	x		
ÉTAPE 2 Collecte des données primaires	4-6 semaines	x	x	
ÉTAPE 3 Synthèse	2-3 semaines		x	x

Éléments de coût :

- Durée du travail: 90 jours, équipe de 3 – 5 personnes
- Frais de déplacement pour les visites sur le terrain / les entretiens

INTÉGRATION DU DPP ET DES THÈMES TRANSVERSAUX

DPP : Bien que le diagnostic de croissance ne mentionne pas spécifiquement le DPP, il est au cœur de la collecte de données primaires dans laquelle l'analyse est ancrée. S'entretenir avec des entreprises du secteur privé est absolument essentiel pour comprendre ce qui les fait prospérer ou les empêche d'investir, tout comme s'engager avec une série d'organismes publics pour mieux comprendre leurs incitations, leurs contraintes et leur capacité de changement. Les diagnostics de croissance doivent être conçus de manière optimale comme un processus itératif dans lequel les résultats initiaux sont partagés à différents moments afin de recueillir des commentaires, de prendre de nouvelles impulsions et d'orienter l'analyse.

Genre/Vert : Le cadre du diagnostic de croissance est une méthode d'analyse heuristique qui n'est pas figée et peut être adaptée en fonction des priorités, y compris d'autres priorités transversales. Par exemple, le CID de Harvard a mené un diagnostic de croissance axé sur la « croissance verte » dans l'Amazonie péruvienne, qui hiérarchise les options politiques en fonction de leur impact environnemental et économique, et le projet en Jordanie a mis en évidence la participation des femmes au marché du travail comme un levier clé pour accéder aux compétences manquantes. Bien que le cadre soit axé sur l'analyse du comportement d'investissement du secteur privé en réaction à diverses variables macro et microéconomiques, ces questions transversales entrent dans le processus de collecte des données et d'analyse contextuelle. Comme pour d'autres outils « neutres » en matière de genre et d'environnement, le processus de collecte de données doit être conçu de manière inclusive, par exemple en s'efforçant délibérément d'obtenir des informations auprès d'associations de femmes d'affaires ou d'entreprises « vertes », etc.

LEÇONS APPRISSES ET FACTEURS DE RÉUSSITE

Suivre le processus de manière méthodique.

Commencer par formuler la question clé de la croissance, déployer les quatre principes du diagnostic différentiel à travers l'arbre de haut en bas, et chercher à identifier un syndrome sous-jacent qui puisse expliquer les « symptômes » (contraintes) observés. Cependant, il est toutefois important de se rappeler que l'arbre du diagnostic de croissance est une simplification de la réalité à des fins analytiques : dans la pratique, les branches de l'arbre ne sont pas si clairement séparées mais fréquemment interconnectées.

Rechercher l'histoire sous-jacente.

L'objectif d'un diagnostic de croissance n'est pas seulement d'identifier et de hiérarchiser les contraintes, mais aussi de proposer une histoire cohérente qui puisse expliquer la performance de croissance jusqu'au moment présent. Cette histoire doit pouvoir expliquer les causes profondes qui relient les symptômes et les contraintes observés, et pourquoi l'ensemble des contraintes identifiées a persisté dans le temps. La compréhension de ce « syndrome causal » jette les bases d'une stratégie, en établissant des priorités parmi les différentes initiatives politiques en fonction de leur impact.

Être attentif au contexte culturel et à l'économie politique.

Étant donné qu'il existe un « syndrome sous-jacent » qui a empêché la résolution des contraintes identifiées jusqu'à lors, il peut y avoir des groupes d'intérêt et des alliances qui bénéficient du statu quo et s'opposent au changement. La résolution des contraintes se fera à leurs dépens et peut entraîner une résistance politique. (Consulter les différents outils d'analyse de l'économie politique, tels que l'outil [espace de changement AAA du PDIA](#), l'outil [analyse de la politique quotidienne](#), et l'outil de [renforcement des capacités de plaidoyer](#).)

Rester critique mais ouvert d'esprit.

Plutôt que de supposer que « les experts en développement savent mieux que quiconque », il est essentiel d'écouter activement les parties prenantes du secteur privé pour comprendre leur point de vue et leurs motivations. Ne pas rejeter comme non pertinentes les idées non fondées sur des preuves (telles que les « mythes communs ») ou les normes sociales défavorables. Convaincre les décideurs, les entreprises et les investisseurs d'agir et d'utiliser les preuves et les analyses que vous avez développées est essentiel pour que le diagnostic de croissance ait un impact, et pour cela, vous devez parler leur langage.

RÉFÉRENCES ET RESSOURCES

- Hausmann, Rodrik & Velasco (2005): [Growth Diagnostics](#)
- Hausmann, Klinger & Wagner (2008): [Growth Diagnostics Mindbook](#)
- Harvard Growth Lab [homepage](#), [publications](#) and [working papers](#)
- USAID [Inclusive Growth Diagnostics](#)
- Select World Bank GDs: [Pakistan](#) (2013); [Togo](#) (2010); [Malawi](#) (2009); [Bolivia](#) (2006)
- Select IDB GDs: [Latin America](#) (2009); [Brazil](#) (2010); [Argentina](#) (2013)
- Select AfDB GDs: [Morocco](#) (2014); [Tunisia](#) (2013)
- Government-led GDs: [Nepal](#) (2014); [Liberia](#) (2013)

Liste des sources de données possibles pour réaliser le diagnostic initial sur dossier :

Au niveau macro :

- [L'Atlas of Economic Complexity](#)
- FMI [International Financial Statistics](#)
- [World Development Indicators de la Banque mondiale](#)
- [Trading Economics](#)
- Banque mondiale [Governance Indicators](#)
- [L'Economist Intelligence Unit](#), notamment en ce qui concerne les secteurs financiers des pays.
- [OECD](#) : statistiques concernant les thèmes de l'économie et du développement
- [Polity IV](#) séries temporelles nuancées de variables liées à la structure politique et aux conflits
- Voir [UNCTAD](#) pour les prix des produits de base et les données commerciales.
- Autres statistiques des NU [ici](#).
- La base de données de [Barro et Lee Database](#) offre des mesures du niveau d'instruction.
- [Google Public Data Explorer](#) comprend la base de données WDI, les indicateurs de développement humain, les données du rapport sur la compétitivité mondiale, les données des perspectives économiques mondiales, etc.
- Visualisations de [Gap Minder](#).
- Des chiffres importants sur l'emploi et le chômage peuvent être trouvés sur le site [Labor STA l'OIT](#).

Au niveau des entreprises et des ménages :

- [Doing Business](#) et [Enterprise Surveys](#) de la Banque mondiale
- Banque mondiale et IFC: [Investment Climate Assessments](#)
- [IPUMS](#) : Données de recensement et d'enquête normalisées provenant de nombreux pays.
- Ensemble d'enquêtes sur les ménages au niveau national [Living Standards Measurement Surveys](#)



LISTE DE CONTRÔLE DU DIAGNOSTIC DE GENRE

VUE D'ENSEMBLE

OBJECTIF	Permettre aux initiateurs de la réforme d'adopter une approche sensible à la dimension de genre dans le cadre des réformes de l'environnement des affaires, afin de garantir que les réformes renforcent l'égalité des femmes et n'aggravent pas les inégalités entre les sexes.		
GROUPE CIBLE	Institutions politiques dirigeant/facilitant l'initiative de réforme, et autres organisations de haut niveau engagées dans le processus de réforme.		
TEMPS		Moyen	
EXPERTISE		Moyenne/Élevée	
COÛT		Faible/Moyen	
PHASES			

INTRODUCTION

Malgré le rôle clé qu'elles jouent dans l'économie mondiale et dans le développement économique des sociétés, les femmes sont souvent exclues des processus de réforme de l'environnement des affaires pour diverses raisons, telles que leur manque de représentation dans les institutions décisionnelles et les associations commerciales traditionnelles, et leur propension à travailler dans le secteur informel dans de nombreuses économies pauvres et émergentes. En outre, un ensemble de discriminations juridiques et sociales les empêche d'acquérir des biens, des richesses et de l'influence, tandis que les normes et les rôles relatifs au genre limitent encore davantage leur voix et leur action. Ces barrières signifient que de nombreuses réglementations commerciales et procédures administratives perçues comme « neutres en termes de genre » affectent en réalité différemment les hommes et les femmes, et que les femmes propriétaires d'entreprises sont souvent confrontées à des obstacles plus importants pour « faire des affaires », alors que leurs perspectives sont régulièrement sous-représentées dans le processus de réforme. Les processus de réforme qui ne s'engagent qu'avec les partenaires sociaux traditionnels risquent de ne travailler qu'avec un petit sous-ensemble du moteur de croissance économique de leur pays, et peuvent nuire involontairement aux femmes. Ainsi, les responsables politiques qui cherchent à jeter les bases d'une croissance équitable et durable doivent intégrer une perspective d'inclusion sociale.

La présente **liste de contrôle du diagnostic de genre dans la réforme de l'environnement des affaires** donne un aperçu condensé, mais riche, des principales questions de genre et des sources de données à utiliser au stade de l'analyse (*Phase 1*). Cependant, elle ne doit pas seulement servir de base à une « évaluation de genre » initiale, mais aussi soutenir l'intégration du genre à travers les phases en encourageant une approche intégrée du genre dans la réflexion sur les réformes de l'environnement des affaires.

Le guide de la Banque mondiale sur Gender-Sensitive Investment Climate Assessment (2010), dont s'inspire cet outil, comprend des chapitres supplémentaires détaillés sur les fonctions de la réforme de l'environnement des affaires et le DPP tout au long de la conception et de la mise en œuvre des réformes. Alors que la liste de contrôle des questions clés présente ici un large ensemble initial de questions de genre potentielles et de points d'entrée, le guide peut servir de ressource de référence supplémentaire pour une exploration plus approfondie de domaines politiques spécifiques tels que l'accès au financement, le commerce et l'enregistrement des entreprises. La [liste de contrôle du diagnostic de genre](#) de cette boîte à outils s'inspire du même guide, mais se concentre sur la conception de processus de DPP inclusifs, alors que cette **liste de contrôle du diagnostic de genre** fournit un aperçu substantiel des principales préoccupations de genre à inclure dans la recherche et la conception des politiques. L'[outil d'analyse comportementale et diagnostic des normes](#) peut être utilisé en complément pour diagnostiquer et analyser les normes sociales liées au genre et leur impact sur la capacité des femmes à faire des affaires.

DESCRIPTION DE L'OUTIL

Cette liste de contrôle et le guide source restent l'une des ressources les plus pratiques et les plus complètes sur l'intégration des questions de genre dans la réforme de l'environnement des affaires et les évaluations du climat d'investissement. Elle fournit un large cadre analytique de la réforme de l'environnement des affaires dans une perspective de genre, dans le but de permettre aux décideurs et aux praticiens d'intégrer le genre tout au long du cycle de réforme. La liste de contrôle présente une série de questions clés relatives au genre à prendre en compte et à cartographier à un stade initial, lorsque les problèmes d'environnement des affaires sont identifiés et que le processus d'engagement de la réforme est planifié.

La liste de contrôle peut être utilisée par toute personne effectuant une évaluation diagnostique de l'environnement des affaires, du plaidoyer et de la formulation des réformes – y compris les parties prenantes publiques et privées ainsi que les partenaires du développement. La plupart des conseils sont destinés aux institutions de haut niveau qui dirigent le processus de réforme, comme les agences gouvernementales, avec quelques suggestions supplémentaires pour les organisations de plaidoyer, par exemple au sujet des agences gouvernementales avec lesquelles s'engager.

LISTE DE CONTRÔLE DU DIAGNOSTIC DE GENRE DANS LA RÉFORME DE L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES

QUESTIONS CLÉS SUR LA RÉFORME DE L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES ET SUR LE GENRE	PRINCIPALES SOURCES DE DONNÉES*
ANALYSE ÉCONOMIQUE	
<p>Analyser l'économie à travers une lentille sensible au genre :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dans quels secteurs les femmes travaillent-elles et font-elles des affaires, par rapport aux hommes ? (formel/informel, industrie, secteurs) ▪ Les femmes et les hommes sont-ils situés à des endroits différents de la chaîne de valeur ? ▪ Quel type d'entreprise les femmes et les hommes ont-ils tendance à diriger – grande/moyenne/petite/micro, formelle/informelle, localisation (par exemple, rurale/urbaine), années d'activité, structure de gestion, forme juridique, revenus, bénéfiques, nombre d'employés, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Statistiques nationales et enquêtes sur les ménages ▪ Enquêtes auprès des micro et petites entreprises ▪ Enquêtes FIAS sur l'informalité ▪ Données des chambres de commerce et des associations d'entreprises



* Il s'agit de quelques suggestions générales sur les endroits où ce type de données peut être trouvé. La rareté des données peut être un problème dans certains pays ACP, les analystes peuvent donc élargir leur recherche aux données secondaires et à la littérature grise, par exemple auprès de partenaires de développement comme la Banque mondiale, et mener leur propre collecte de données primaires sur les questions qui ont été jugées prioritaires.

QUESTIONS CLÉS SUR LA RÉFORME DE L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES ET SUR LE GENRE	PRINCIPALES SOURCES DE DONNÉES*
--	--

COLLECTE DE DONNÉES SUR L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES

Désagréger les contraintes de l'environnement des affaires auxquelles sont confrontés les femmes et les hommes lors de l'élaboration des questions d'enquête :

- Veiller à ce que les femmes comme les hommes participent à la formulation des questions et à ce que l'on réfléchisse à l'identification des contraintes spécifiques qui peuvent affecter l'un ou l'autre sexe.
- Veiller à ce que les hommes et les femmes qui conçoivent les questionnaires aient une formation adéquate pour inclure des questions sensibles au genre, par exemple sur les obstacles socio-économiques et structurels auxquels les femmes sont confrontées lorsqu'elles font des affaires.

Lors de l'échantillonnage :

- Assurer l'équilibre hommes-femmes dans les groupes d'échantillonnage de l'enquête – pilote et finale.
- Veiller à ce que des femmes/groupes diversifiés soient échantillonnés afin de refléter l'économie de manière plus réaliste, par exemple, non seulement les propriétaires d'entreprises formelles, mais aussi les entrepreneurs informels et les travailleurs indépendants.
- Déterminer clairement si les questions s'adressent au directeur ou au propriétaire de l'entreprise. (Dans le cas d'une entreprise familiale, déterminez qui est le « vrai » propriétaire – homme ou femme)

Lors de l'analyse des résultats de l'enquête :

- Quelles contraintes à l'activité économique sont perçues de la même manière, ou différemment, par les entreprises masculines et féminines ?
- Quelle est la priorité relative que les femmes et les hommes accordent à la résolution des différentes contraintes ?
- Quelles sont les contraintes et les zones d'impact relatives au genre qui traversent les différents domaines / fonctions de la politique d'égalité des chances, par exemple l'enregistrement d'une entreprise, l'accès au financement, les droits fonciers, l'accès au marché, etc. Y a-t-il des domaines particuliers dans lesquels une réforme aurait un impact important sur les hommes et les femmes ? Existe-t-il des domaines particuliers dans lesquels une réforme pourrait avantager ou désavantager les femmes de manière disproportionnée ?

- Enquêtes sur les entreprises
- Enquêtes auprès des ménages
- Enquêtes FIAS sur l'informalité
- Données des chambres de commerce et des associations d'entreprises (en particulier les associations d'entreprises féminines)



QUESTIONS CLÉS SUR LA RÉFORME DE L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES ET SUR LE GENRE	PRINCIPALES SOURCES DE DONNÉES*
<p>Veiller à ce que les voix des femmes soient entendues :</p> <ul style="list-style-type: none"> Utiliser des méthodes de collecte de données qui tiennent compte des contraintes spécifiques des femmes (voir les suggestions à droite, et pour plus d'informations à cet égard, voir également l'outil liste de contrôle pour un dialogue public-privé sensible au genre) 	<ul style="list-style-type: none"> Entreprendre une collecte de données / des entretiens ciblés auprès des femmes en tenant compte des éléments suivants : Les femmes ont souvent un niveau d'alphabétisation plus faible (par exemple, pour remplir les formulaires d'enquête). Les femmes urbaines de la classe moyenne ne sont pas nécessairement représentatives des femmes en général. Les femmes ont moins tendance à prendre la parole lors des réunions publiques (par exemple, dans les groupes de discussion mixtes). Les femmes peuvent ne pas être en mesure d'assister aux réunions, soit en raison de leur manque de temps et des tâches ménagères, soit parce qu'il peut être socialement inacceptable pour elles de le faire, soit parce qu'elles peuvent ne pas y être autorisées par leur mari. Inclure les associations de femmes d'affaires dans les enquêtes. Si elles n'existent pas, envisager de soutenir leur création.
<p>ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT FAVORABLE</p>	
<p>Analyser le statut juridique des hommes et des femmes</p> <ul style="list-style-type: none"> Quelles obligations conventionnelles internationales le pays a-t-il en matière d'égalité des sexes ? Dans quelle mesure ces obligations ont-elles été intégrées dans le droit national (par exemple, dans les lois sur la famille, le travail, la fiscalité, la lutte contre la discrimination, etc.) ? Que dit la constitution du pays, ou toute autre loi générale, sur l'égalité entre les sexes ? Si la constitution prévoit l'égalité entre les sexes, comment cette disposition est-elle mise en œuvre dans le cadre juridique sous-jacent ? Existe-t-il des exceptions à une vision constitutionnelle de l'égalité, par exemple en permettant au droit coutumier de prévaloir dans certaines circonstances ? Existe-t-il des lois discriminatoires à l'égard des femmes en ce qui concerne la famille, le mariage et les droits de propriété ou d'héritage, l'âge de la majorité ou la possibilité de voyager ? Dans un pays de la common law, existe-t-il une jurisprudence récente sur les droits des femmes, par exemple sur les droits de propriété ? Existe-t-il des systèmes juridiques parallèles, par exemple, le droit religieux ou coutumier ? Si oui, comment affectent-ils les personnes en fonction du genre ? 	<ul style="list-style-type: none"> Ministère des Affaires étrangères (engagements internationaux) Ministère de la Justice et bases de données juridiques (cadre constitutionnel et législatif) Avocats spécialisés dans les questions de genre (par exemple, la branche locale de FIDA, l'association internationale des femmes juristes). Rapports des ONG internationales sur les droits des femmes Rapports nationaux de la CEDAW La base de données et les rapports annuels du projet Women, Business and the Law de la Banque mondiale
<p>Tenir compte des différences d'accès aux ressources économiques</p> <ul style="list-style-type: none"> Quels sont les niveaux d'éducation et d'alphabétisation des femmes, par rapport aux hommes ? Quels sont leurs niveaux d'accès à la formation et au développement des compétences ? Quel impact cela a-t-il sur leur capacité à être économiquement actives / à gérer leur entreprise ? Comparer la participation des femmes et des hommes dans les principaux organes de décision, notamment les associations d'entreprises, les conseils d'investisseurs et les groupes de pression (par exemple, par rapport à l'objectif de 30 % fixé par le programme d'action de Pékin). 	<ul style="list-style-type: none"> Statistiques nationales sur les niveaux d'éducation ventilés par sexe Rapports de la CEDAW Rapports des ONG nationales et internationales sur le statut des femmes Entretiens et groupes de discussion avec des associations et organisations d'entreprises

QUESTIONS CLÉS SUR LA RÉFORME DE L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES ET SUR LE GENRE	PRINCIPALES SOURCES DE DONNÉES*
<p>Analyser les contraintes/opportunités de réforme de l'environnement des affaires dans un contexte social et culturel plus large.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Explorer l'attitude des gouvernements à l'égard de la réforme de l'égalité entre les sexes et vérifier si les réformes non liées à l'égalité entre les sexes qui ont néanmoins un avantage disproportionné pour les femmes peuvent être plus acceptables politiquement. ▪ Les femmes (et leurs entreprises) sont-elles confrontées à un manque de temps plus important en raison d'un accès limité à la garde des enfants et des responsabilités domestiques ? Si tel est le cas, comment cela affecte-t-il leur activité économique et leur capacité à bénéficier de la réforme ? ▪ Les femmes sont-elles confrontées à des contraintes dans leur capacité à voyager ou à faire des affaires en raison, par exemple, de leurs responsabilités domestiques et de la nécessité d'obtenir la permission de leurs maris ? Comment cela pourrait-il être abordé ou contourné par la réforme de l'environnement des affaires ? ▪ Existe-t-il d'autres normes sociales liées au genre qui empêchent les femmes de disposer d'une autonomie économique, par exemple des normes les empêchant de fréquenter des hommes en dehors de leur famille ? ▪ Existe-t-il des facteurs de violence sexiste qui ont un impact sur la capacité des femmes à faire des affaires, par exemple le harcèlement des fonctionnaires ou des agents frontaliers, la violence domestique ou le harcèlement dans les transports publics ? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Études par pays et enquêtes sur l'emploi du temps ▪ Rapports d'institutions universitaires ou de recherche ▪ Évaluations participatives de la pauvreté ▪ Pauvreté et évaluations sociales ▪ Études par pays réalisées par des ONG internationales ▪ Institutions académiques et de recherche ▪ Rapports de la CEDAW ▪ Évaluations de genre par pays ▪ Proverbes, histoires, interviews

Adapté de la Banque mondiale (2010), p. 45-51

ÉTAPES DE LA MISE EN PLACE



L'outil distille la codification de cadres et d'expériences issus de divers projets et cas concrets. Il n'existe pas d'études de cas publiées sur l'outil lui-même, malgré la pluralité d'options d'application suggérées ici. Même si une évaluation plus approfondie, telle que décrite ci-dessous, n'entre pas dans le cadre d'une initiative visant à améliorer l'environnement des affaires, la liste de contrôle doit tout de même être utilisée pour soulever d'importantes questions de genre, et les réformateurs peuvent choisir un ensemble

plus restreint de questions qui semblent particulièrement pertinentes à explorer. Cependant, il est important d'aller au-delà d'une recherche documentaire de sorte que les voix des femmes soient réellement entendues et incluses. Ainsi, même si une initiative plus limitée est poursuivie, des entretiens avec des informateurs clés, par exemple des femmes chefs d'entreprise, des associations et d'autres parties prenantes pertinentes, devraient faire partie de toute évaluation diagnostique.

ÉTAPE 1 :

Examen documentaire et analyse initiale du problème (2–3 semaines)

- Collecter et analyser les données disponibles dans les enquêtes sur les ménages, les sources gouvernementales, les ONG, les associations professionnelles, etc (**1 semaine**). **Réaliser :**
 - Analyse de l'économie (**1 semaine**)
 - Analyse juridique de base (**0,5 semaine**)
 - Analyse des normes sociales et de l'environnement favorable plus large (**0,5 semaine**)
- Sur la base d'une analyse documentaire, dresser une première liste des principales parties prenantes féminines (par exemple, les entreprises féminines dans les secteurs clés, les associations, les collectifs) (**0,5 semaine**)

ÉTAPE 2 :

Collecte des données primaires (6 – 10 semaines)

- Il s'agit d'une liste d'options pour la collecte de données primaires. Différentes méthodes peuvent être employées en fonction du contexte et des ressources disponibles – tous les pays n'auront pas les moyens ou la nécessité d'effectuer des recherches approfondies sur le terrain, ce qui peut être évalué dans l'étude documentaire. Cependant, l'implication de divers groupes de femmes par le biais d'entretiens et d'enquêtes doit être un élément clé – une étude documentaire seule est rarement suffisante pour générer des idées suffisamment spécifiques au contexte pour produire des mesures d'action réalistes. Organiser un atelier avec les principaux décideurs de toutes les agences gouvernementales afin de procéder à une première analyse des problèmes, en utilisant des questions de la liste de contrôle et des premiers résultats de l'étude documentaire.
(2 – 3 semaines)
- Identifier les principales représentantes des femmes dans les différents secteurs/entreprises/associations et effectuer le même exercice, ou organiser un comité/groupe consultatif qui se réunira plusieurs fois sur une période donnée.
(2 – 3 semaines)
- Il est possible d'utiliser certains des autres outils de cette liste de contrôle, tels que [la construction, la déconstruction et l'analyse de l'espace de changement du PDIA](#) ; ou le hackathon des politiques pour structurer la méthodologie de l'atelier.
- Si les informations sont suffisantes (par exemple, une base de données sur les entreprises dirigées ou détenues par des femmes), développer une enquête quantitative pour recueillir des informations sur leurs principales contraintes.
(2 semaines de développement, 2 semaines de sensibilisation et 2 semaines de collecte de données)
- Dans tous les cas, mener des entretiens avec des informateurs clés (KII) auprès de chefs d'entreprises et d'associations de femmes, d'ONG et de groupes d'avocats comme le FIDA (2 semaines de sensibilisation et 2 semaines d'entretiens). Dans la mesure du possible, intégrer la collecte de données sur les entreprises informelles, par exemple en visitant les marchés et autres sites commerciaux et en les interrogeant.
(1 semaine de visite sur le terrain)

ÉTAPE 3 :

Analyse des données (2 – 3 semaines)

Consolider l'étude documentaire avec les données recueillies lors des enquêtes et des entretiens dans une analyse cohérente. Identifier les contraintes prioritaires pour les femmes dans l'entreprise et l'environnement favorable plus large (par exemple, les barrières socioculturelles, la discrimination juridique dans d'autres domaines politiques tels que le droit du travail et de la famille qui ont un impact sur l'accès des femmes aux actifs, au financement et au travail décent) et développer des propositions politiques initiales.

Envoyer la synthèse aux parties prenantes interrogées et recueillir leurs réactions.

Dans l'ensemble, une évaluation initiale de la réforme de l'environnement des affaires relative au genre peut prendre entre 2 et 3 mois, en fonction du niveau de profondeur et d'ampleur, et de la stratégie de collecte de données adoptée. La plupart des coûts proviendront de la main-d'œuvre d'une équipe d'analystes, ainsi que des éventuels frais de déplacement et de logistique associés à la collecte de données en personne.

Dans l'idéal, cependant, le prisme du genre sera intégré non seulement au stade du diagnostic, mais tout au long de l'engagement – s'assurer que les voix des femmes sont représentées tout au long du processus de DPP et que leurs préoccupations font partie de l'agenda de la réforme sera bien plus important qu'une analyse initiale complète et minutieuse qui peut ne pas être nécessaire ou être déconnectée des priorités politiques actuelles. Prendre des mesures modestes mais cohérentes et intentionnelles en faveur de l'inclusion peut souvent être plus efficace qu'un engagement de recherche de plusieurs mois.

PLAN DE TRAVAIL

TÂCHES	NIVEAU D'EFFORT	M1	M2	M3
ÉTAPE 1 Examen de bureau	2 à 3 semaines	x		
ÉTAPE 2 Collecte des données primaires	4 à 6 semaines		x	
ÉTAPE 3 Synthèse	2 à 3 semaines			x

Éléments de coût :

- Temps de travail (pour une application complète) : 10 – 12 semaines
- Salles et ressources pour les ateliers et les discussions de groupe dirigée (FGD)
- Déplacements sur les sites des marchés de femmes / entretiens en face à face

INTÉGRATION DU DPP ET DES THÈMES TRANSVERSAUX

DPP : Certains aspects du DPP sont présentés dans la liste de contrôle (notamment l'assurance que les voix des femmes sont entendues), mais cette boîte à outils présente une [liste de contrôle pour un dialogue public-privé sensible au genre](#) plus complète qui s'inspire de la même ressource de la Banque mondiale. Néanmoins, le DPP est un aspect clé de la mise en œuvre de cette liste de contrôle, notamment lors de la collecte de données primaires, lorsqu'il est essentiel d'inclure diverses voix de femmes au sein des institutions publiques et du secteur privé.

Vert : Des sujets transversaux comme la croissance verte et la technologie ne sont pas couverts par l'outil, mais pourraient être intégrés, par exemple en ajoutant une brève analyse de la diffusion des technologies et de la « fracture numérique entre les sexes », et en montrant comment les solutions numériques pourraient contribuer à résoudre certains problèmes clés des femmes, comme l'accès aux marchés et aux financements.

LEÇONS APPRISSES ET FACTEURS DE RÉUSSITE

Intégrer l'inclusion sociale.

Cette liste de contrôle ne doit servir que de cadre analytique de base, non exhaustif. Comme pour l'outil DPP sensible au genre, les parties prenantes doivent s'abstenir de considérer le « genre » comme une question isolée à « cocher » dans une analyse rapide, mais comprendre que l'inclusion sociale fait partie intégrante du développement économique durable. Il est tout aussi important de procéder à une analyse approfondie et inclusive dès le début du processus que de s'assurer que les résultats restent à l'ordre du jour des réformes et ne sont pas simplement mis de côté.

Penser à l'économie politique.

La réforme des politiques est rarement guidée par les faits, mais plutôt par la politique. Pour faire avancer les choses, les parties prenantes doivent dresser une carte du système politique et de la structure gouvernementale, et identifier les alliés et les détracteurs potentiels. D'autres outils de cette boîte à outils, comme [l'analyse des problèmes et de l'espace de changement du PDIA](#), [l'analyse de la politique quotidienne](#) et les outils de [défense des intérêts des associations d'entreprises](#), peuvent y contribuer. Plutôt que de travailler uniquement avec la contrepartie la plus évidente, les réformateurs doivent chercher à engager stratégiquement les décideurs qui ont le pouvoir et les ressources pour mettre en place le changement.

Élargir l'engagement.

En plus de s'adresser aux homologues naturels des initiatives de réformes de l'environnement des affaires – comme les associations d'entreprises formelles et les chambres de commerce – les décideurs politiques doivent également s'assurer de recueillir des informations auprès d'autres informateurs, comme la société civile ainsi que les organisations commerciales informelles, les associations de micro-entreprises, les collectifs de commerçants, etc.

Mesurer l'impact.

L'expression « ce qui est comptabilisé, est fait » permet de garder l'inclusion sociale à l'esprit, par exemple en intégrant des indicateurs d'inclusion substantielle dans le cadre de suivi des réformes éventuelles.

Modifier les pratiques organisationnelles.

Appliquer l'analyse des contraintes liées à vos propres pratiques organisationnelles, c'est à dire lors de la mise en place des entretiens et des formats de consultation – par exemple, les femmes peuvent amener leur bébé à un atelier ou faire face à des contraintes de mobilité pour se rendre sur le lieu de l'atelier.

RÉFÉRENCES ET RESSOURCES

- Banque mondiale (Simavi, Manuel & Blackden) 2010: *Gender Dimensions of Investment Climate Reform: A Guide for Policy Makers and Practitioners*
- EBRD *Gender-responsive ICA in Tajikistan* Toolkit (en anglais)
- Banque mondiale : Base de données sur *Women, Business and the Law*



ADAPTATION ITÉRATIVE AXÉE SUR LES PROBLÈMES – ANALYSE DE L'ESPACE DES PROBLÈMES ET DES CHANGEMENTS DU PDIA

VUE D'ENSEMBLE

OBJECTIF	Permettre aux réformateurs d'adopter une approche adaptative et axée sur l'apprentissage pour découvrir les problèmes, hiérarchiser et enchaîner les étapes d'action en fonction des capacités et de la faisabilité	
GROUPE CIBLE	Acteurs publics/fonctionnaires des agences gouvernementales concernées par le développement du secteur privé	
TEMPS		Élevé
EXPERTISE		Moyenne/Élevée
COÛT		High
PHASES		

INTRODUCTION

Les décideurs politiques qui cherchent à résoudre des problèmes de développement complexes et insolubles ont souvent du mal à identifier les solutions qui sont réalisables et qui s'attaquent réellement au problème sous-jacent, car les causes exactes des défis visibles ne sont la plupart du temps pas entièrement connues. Cela peut conduire les réformateurs à préconiser des « meilleures pratiques » ou des politiques préférées qui semblent offrir une solution globale, mais qui ne sont pas adaptées au contexte et ne renforcent pas la capacité à résoudre les problèmes. Bien que les réformateurs puissent avoir une certaine conscience de leurs lacunes en matière de connaissances, comme tout le monde, ils auront des angles morts – des choses qu'ils ne savent pas encore qu'ils ne savent pas. Une approche itérative et axée sur l'apprentissage comme la PDIA jette les bases d'un développement plus adaptatif et agile des solutions politiques.

L'adaptation itérative pilotée par les problèmes (PDIA), s'éloigne délibérément de la planification descendante pilotée par des experts vers la résolution de problèmes, l'expérimentation, l'apprentissage et l'adaptation incrémentale au niveau local. Bien Même si la méthode complète peut s'étendre sur une période de 6 mois d'itérations répétées ou de « sprints », les composantes présentées ici sont à utiliser au stade du diagnostic et de la conception (*Phase 1* et *2*), lorsque des problèmes complexes sont décomposés en éléments réalisables. La faisabilité est une préoccupation essentielle – plus que de faire un diagnostic du problème, les parties prenantes doivent définir « l'espace de changement » et la capacité réelle de réforme afin de comprendre ce qu'elles peuvent entreprendre de façon réaliste.

La méthode PDIA a été développée par le programme *Building State Capability* de l'Université de Harvard en 2012, et codifiée dans une boîte à outils, plusieurs cours en ligne, des vidéos et un livre sur le renforcement de la capacité des États (2017), ainsi que de nombreuses études de cas (*voir la section références et ressources*). Elle reste l'une des méthodes les plus établies et les plus connues de résolution de problèmes complexes dans un contexte de développement.

DESCRIPTION DE L'OUTIL

La boîte à outils *PDIA Toolkit* est une excellente ressource comprenant de nombreuses feuilles de travail et des exemples à utiliser tout au long des 6 mois du processus d'itération. Les composantes ou sous-outils présentés ici peuvent être utilisés dans un atelier de plusieurs jours avec une série d'itérations dans un délai plus limité. En particulier, cet outil de diagnostic contient des éléments sur la **construction et la déconstruction du problème** (à travers les « *Cinq pourquoi* » et le *diagramme de causes et effets*) afin de clarifier les moteurs sous-jacents, les acteurs impliqués et les agents de changement potentiels, ainsi que la cartographie de l'espace de changement **Mapping the Change Space** (à travers l'analyse « *Triple A* ») pour comprendre la capacité et la faisabilité du changement.

L'approche PDIA est spécialement conçue pour être utilisée par des facilitateurs expérimentés afin de guider les acteurs locaux possédant des connaissances approfondies et détaillées tout au long du processus d'exploration. En bref, l'outil doit être utilisé par des agents qui font ce travail et qui ont une connaissance approfondie du contexte local, tels que les représentants de diverses agences gouvernementales impliquées dans la réforme de l'environnement des affaires et la promotion des investissements. Il ne doit pas être utilisé par des consultants externes pour une analyse documentaire.

Construire le problème est la première étape – parvenir à une compréhension commune de la question en jeu, et formuler le problème d'une manière qui concentre l'attention sur un besoin de changement spécifique. Les agents clés du changement au sein des agences impliquées doivent répondre aux questions de la fiche de travail 1, y compris les décideurs, les exécutants, les alliés potentiels et les détracteurs. Les réponses doivent être étayées par des preuves et des données afin d'être convaincantes pour les autres.

Après avoir défini un énoncé de problème commun, la deuxième étape consiste à, **déconstruire le problème**, c'est-à-dire à le décomposer en points d'entrée plus petits et plus faciles à gérer. Cette déconstruction permet non seulement une compréhension plus précise et à multiples facettes du problème lui-même, mais elle est également essentielle pour ouvrir des possibilités de solutions localisées et progressives. La feuille de travail « Cinq pourquoi » permet d'approfondir chaque problème pour atteindre les causes profondes sous-jacentes, qui sont ensuite rassemblées visuellement dans le diagramme de causes et effets pour voir les connexions et les liens entre elles.

Bien que cet exercice doive faire partie de l'atelier initial, l'implication d'un ensemble plus diversifié d'agents sera essentielle, y compris les parties prenantes du secteur privé – par exemple à travers la participation à l'atelier, ainsi qu'aux entretiens avec un informateur clé, les discussions en groupe, et les enquêtes ultérieures – car ils apporteront des perspectives différentes au problème ajoutant alors des facettes inconnues auparavant et des points d'entrée possibles à la déconstruction.

Un « bon » problème est un problème qui :

- est important pour les principaux acteurs du changement et ne peut donc être ignoré
- motive et conduit au changement
- peut être décomposé en éléments causaux moindres
- permet des réponses réelles, séquencées et stratégiques
- est piloté localement ; les acteurs locaux définissant, débattant et affinant l'énoncé du problème par le biais d'un consensus partagé

FICHE DE TRAVAIL 1

CONSTRUIRE VOTRE PROBLÈME

1. Quel est le problème ?
2. Pourquoi est-ce important ?
En quoi (d'autre) cela importe-t-il ?
En quoi (d'autre) cela importe-t-il ?
3. Pour qui cela est-il important ?
4. Qui doit s'en soucier davantage ?
5. Comment faire pour qu'ils y accordent plus d'attention ? (Comment le mesurer ou raconter des histoires à son sujet)
6. À quoi ressemblera le problème lorsqu'il sera résolu ?

FICHE DE TRAVAIL 2

MA FICHE DE RÉFLEXION « 5 POURQUOI »

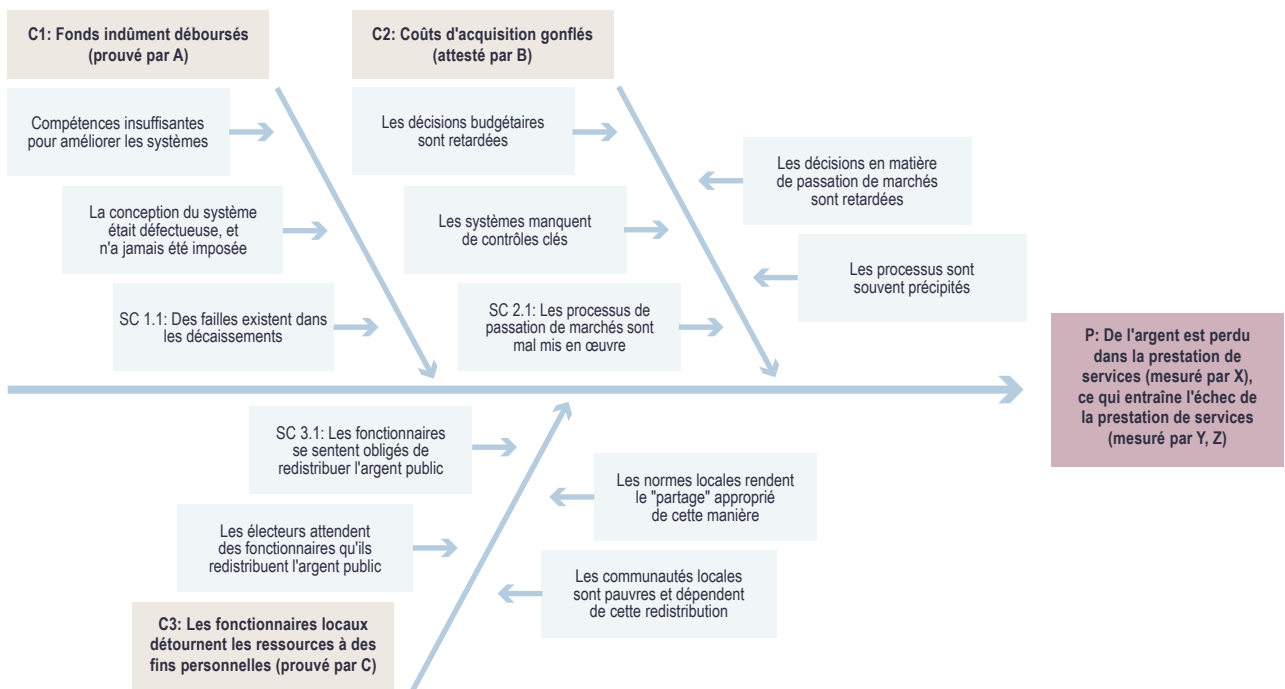
Votre problème sous forme de question :

CAUSE 1	CAUSE 2
Pourquoi cela se produit-il?	Pourquoi cela se produit-il?
Pourquoi cela se produit-il?	Pourquoi cela se produit-il?
Pourquoi cela se produit-il?	Pourquoi cela se produit-il?
Pourquoi cela se produit-il?	Pourquoi cela se produit-il?

Adapté de : PDIA Toolkit, Section 1, p. 11

Boîte à outils PDIA, Section 2, p. 17

**DIAGRAMME DE CAUSES ET EFFETS –
DÉCONSTRUCTION DES ÉLÉMENTS MOTEURS DU PROBLÈME**



De : Boîte à outils PDIA, Section 2, p. 19

Après avoir décomposé le problème en plusieurs points d'entrée plus petits, le séquençage efficace des engagements pour y répondre en fonction des opportunités et des contraintes contextuelles est la troisième étape clé de la PDIA. Le **séquençage** consiste à choisir et à programmer les interventions de manière que le changement reste gérable par les institutions concernées et réalisable dans le contexte politique.

À l'aide de la feuille de travail « analyse de l'espace de changement triple A », les parties prenantes déterminent **l'autorité, l'acceptation et la capacité** des principales parties impliquées dans chaque volet causal identifié (« causes et effets »). Cette analyse permet de rendre explicites les hypothèses sous-jacentes et d'éviter un optimisme excessif quant à la capacité de changement. Sur la base de cette évaluation, l'équipe peut séquencer l'engagement, en donnant la priorité à l'action là où l'espace de changement est important. Il s'agit souvent de procéder à de petits changements qui sont gérables et réalisables à la fois par sa propre équipe/organisation et par les institutions dans leur ensemble. Avec le temps, ces changements peuvent également jeter les bases d'un élargissement de l'espace de changement pour des initiatives plus importantes qui auraient pu échouer si elles avaient été poursuivies dès le début, car il fallait d'abord créer la capacité et l'élan nécessaires.

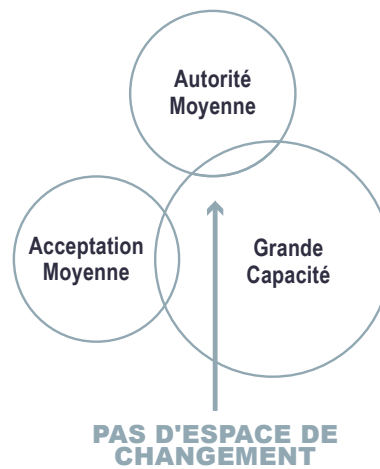
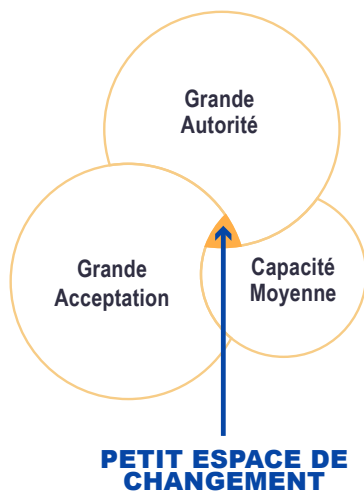
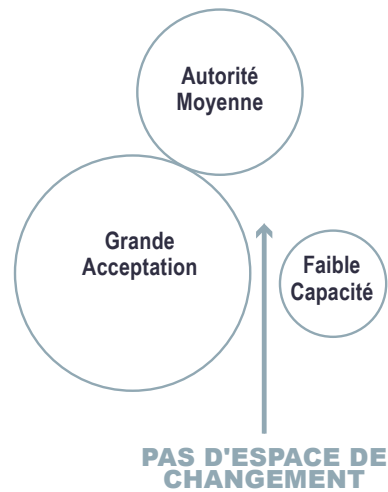
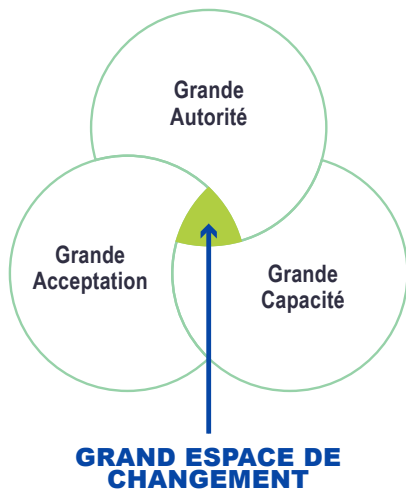
AUTORITÉ	ACCEPTATION	CAPACITÉ
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qui a le pouvoir de s'engager : juridique ? procédural ? informel ? ▪ Lequel du/des auteur/s pourrait soutenir l'engagement maintenant ? ▪ Lequel d'entre eux ne soutiendrait probablement pas l'engagement maintenant ? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quels agents (personnes/ organisations) ont un intérêt dans ce travail ? (<i>Sur une échelle de 1 à 10, penser à la mesure dans laquelle ils sont susceptibles de soutenir l'engagement</i>) ? ▪ Quels agents exercent une influence sur ce travail ? (<i>échelle de 1 à 10</i>) ▪ Quelle est la proportion d'agents « fortement acceptés » que vous avez (<i>avec plus de 5 sur les deux estimations</i>) ? ▪ Quelle est la proportion d'agents à « faible acceptation » que vous avez (<i>avec moins de 5 sur les deux estimations</i>) ? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quelle est la capacité de votre personnel ? <ul style="list-style-type: none"> »» Quels sont les agents clés (le plus petit groupe d'agents) dont vous avez besoin pour « travailler » sur un engagement d'ouverture ? »» De combien de temps avez-vous besoin de la part de ces agents ? ▪ Quelle est votre capacité en termes de ressources? <ul style="list-style-type: none"> »» De combien d'argent avez-vous besoin pour vous engager ? »» De quelles autres ressources avez-vous besoin pour vous engager ?

QUESTIONS DE RÉFLEXION

QUESTIONS DE RÉFLEXION	Estimation de l'AAA (faible, moyen, élevé)	HYPOTHÈSES
------------------------	--	------------

CAUSE 1 :

Globalement, quel est le degré d'autorité que vous pensez avoir pour vous engager ?		
Globalement, quel est le degré d'acceptation que vous pensez avoir pour vous engager ?		
Globalement, quel est le niveau d'aptitude que vous pensez avoir pour vous engager ?		
Quel est l'espace de changement pour la cause 1 ? (un grand espace de changement, un certain espace de changement ou aucun espace de changement) – Diagramme de Venn AAA*		



* De : Boîte à outils PDIA, Section 3, p. 22-25

ÉTAPES DE LA MISE EN PLACE

ÉTAPE 1

ÉTAPE 2

ÉTAPE 3

La construction initiale du problème, sa déconstruction et l'analyse de l'espace de changement peuvent être réalisées dans le cadre d'un atelier de plusieurs jours. Il doit être suivi d'une série de « poussées » (itérations) de 2 semaines de collecte d'informations par le biais de réunions avec les parties prenantes, d'une analyse plus approfondie, de l'élaboration de propositions et de l'engagement des principaux décideurs.

Le cycle complet du PDIA s'étend sur 6 mois et nécessite un accompagnement approfondi et probablement un atelier à mi-parcours, pour passer du diagnostic à la phase de conception. Si le calendrier est plus limité, par exemple en raison d'un engagement spécifique d'un donateur, l'équipe peut poursuivre une stratégie similaire pendant la période disponible, avec un atelier final qui définit les prochaines étapes.

ÉTAPE 1 :

Atelier de lancement (3 – 4 semaines)

- La construction initiale du problème, sa déconstruction et l'analyse de l'espace de changement peuvent être réalisées dans le cadre d'un atelier de « lancement » de plusieurs jours comprenant les parties prenantes des agences gouvernementales concernées impliquées dans la réforme de l'environnement des affaires et la promotion des investissements. Cet atelier doit avoir un format intensif de génération rapide d'idées sur plusieurs jours, et nécessitera donc une bonne préparation.

ÉTAPE 2 :

Itérations (10 semaines ou plus)

- L'atelier doit être suivi d'une série de "poussées" (itérations) de deux semaines, d'information par le biais de réunions avec les parties prenantes, d'analyses plus approfondies, de l'élaboration de propositions et de l'engagement de décideurs clés. Les itérations doivent être accompagnées de contrôles fréquents après chaque poussée.

ÉTAPE 3 :

Réalisation du hackathon (1 semaine)

- Le cycle complet du PDIA s'étend sur 6 mois et nécessite un accompagnement approfondi et probablement un atelier à mi-parcours, pour passer du diagnostic à la phase de conception. Si le délai est plus limité, en raison, par exemple, d'un engagement spécifique auprès d'un donateur, l'équipe peut poursuivre une stratégie similaire pendant la période disponible, avec un atelier final pour définir les prochaines étapes.

PLAN DE TRAVAIL

TÂCHES	NIVEAU D'EFFORT	M1	M2	M3
ÉTAPE 1 Préparer l'animation de l'atelier et des itérations	2 à 3 semaines	x		
Organiser un atelier de diagnostic	3–4 jours	x		
ÉTAPE 2 2 semaines d'itération et de vérification	2 semaines	x		
2 semaines d'itération et de vérification	2 semaines	x	x	
2 semaines d'itération et de vérification	2 semaines		x	
2 semaines d'itération et de vérification	2 semaines		x	x
2 semaines d'itération et de vérification	2 semaines			x
ÉTAPE 3 Atelier sur les prochaines étapes	1 jour			x

Éléments de coût (pour les animateurs) :

- Temps de travail pour le coaching et la facilitation : 4–6 semaines
- Frais de déplacement pour les ateliers en personne
- Salles et logistique des ateliers
- Du temps pour des contrôles réguliers : sur 12 semaines

Éléments de coût (pour l'équipe de mise en œuvre) :

- Temps consacré aux ateliers, aux réunions d'équipe hebdomadaires et aux présentations régulières : sur 12 semaines
- Temps nécessaire à la sensibilisation des parties prenantes, à la collecte de données, à l'analyse et à la rédaction de la proposition : plus de 10 semaines
- Frais de déplacement pour les ateliers en personne

INTÉGRATION DU DPP ET DES THÈMES TRANSVERSAUX

DPP : L'un des points central de l'ensemble du cadre PDIA est l'engagement étendu des parties prenantes publiques et privées – obtenir des contributions et des réactions du « point de vue de l'utilisateur » des entreprises, des investisseurs potentiels, de la société civile et d'autres personnes directement touchées par le problème identifié, ainsi qu'engager les principaux décideurs et ordonnateurs. Même si la déconstruction initiale et l'analyse de l'espace de changement au sein de l'équipe de réformateurs est un exercice important, l'ensemble de l'approche repose sur l'émergence de solutions au niveau local, ce qui est impossible à réaliser sans un large dialogue public-privé.

Vert/genre : Les éléments de diagnostic présentés ici sont par essence agnostiques par rapport au problème, et ont été appliqués à une variété de contextes, de la réforme de l'environnement des affaires à des sujets complètement étrangers à l'environnement des affaires, comme s'attaquer à l'hygiène menstruelle (*voir l'étude de cas liée ci-dessous*). Une autre boîte à outils de la BERD sur la réforme du climat d'investissement sensible au genre au Tadjikistan utilise également l'analyse des « Cinq pourquoi », par exemple. Compte tenu de leur ouverture, les outils eux-mêmes ne mettent pas délibérément l'accent sur l'inclusion d'une perspective de genre ou d'environnement. Les facilitateurs devront donc peut-être pousser leurs homologues gouvernementaux à tenir compte de ces facteurs dans leur analyse des problèmes et à s'assurer que les voix des femmes et les voix « vertes » soient entendues dans les itérations de consultation.

ÉTUDE DE CAS : SRI LANKA

Le programme Building State Capability (BSC) a travaillé avec le gouvernement sri-lankais pour améliorer le climat d'investissement / l'environnement des affaires par le biais d'un processus de PDIA facilité, qui visait à augmenter la diversification économique et les IDE. Les facilitateurs de la Harvard Business School ont engagé une équipe du Conseil d'investissement du Sri Lanka, composée de fonctionnaires issus de plusieurs départements (ainsi que 4 autres équipes qui ont travaillé sur des questions liées aux réformes de l'environnement des affaires). Après un premier atelier de lancement, les équipes ont travaillé pendant 6 mois, avec des poussées / itérations de 2 semaines. Les éléments présentés ici ont été appliqués pendant l'atelier et ont ensuite servi de base à la poursuite de l'engagement.

L'atelier a commencé par la **construction du problème** afin de faire apparaître différentes interprétations, de favoriser un sentiment d'engagement commun et de promouvoir la disruption et la mobilisation par la suite. Cela s'est fait par l'analyse et la discussion de questions telles que « qu'est-ce que c'est, pourquoi c'est important et pour qui, comment saurons-nous que ce sera résolu », etc., soutenues par un mémo contenant quelques points de données sur le climat commercial actuel du Sri Lanka et les questions principales partagées la veille.

L'équipe a ensuite procédé à la **déconstruction** à l'aide du diagramme de causes et effets, qui a permis de dégager sept « branches » principales, telles que l'incohérence des politiques, l'inadéquation de la réponse aux besoins, la déconnexion des activités ou l'absence de plateforme commune (par exemple pour le partage d'informations), chacune ayant ses propres sous-branches. L'équipe a évalué leur criticité (impact) et leur accessibilité (faisabilité), qu'elle a notées sur une échelle de 1 à 10. Le cadre « espace de changement triple A » a été utilisé pour évaluer la faisabilité des différents points d'entrée.

Enfin, l'équipe a défini les prochaines étapes dans des délais très précis : elle a identifié des actions pour commencer à s'attaquer aux points d'entrée, avec des objectifs concrets pour les 2 semaines, 1 mois, 2 mois et 6 mois à venir. Après avoir jeté un premier coup d'œil à ce plan d'action pendant l'atelier, l'équipe a soumis un plan plus détaillé en guise de « devoir » après l'atelier. Ensuite l'équipe a effectué une première cartographie des auteurs et des parties prenantes les plus importants pour chaque axe de travail identifié.

Pour faciliter le brainstorming d'idées d'action, le PDIA suggère 4 domaines potentiels où les « idées » sont souvent trouvées lorsque les solutions sont inconnues :

- (1) les possibilités d'amélioration des pratiques existantes;
- (2) les « pratiques latentes », qui sont des idées « prêtes à émerger » dans le contexte actuel si elles font l'objet d'une attention particulière, par exemple dans le cadre d'un hackathon;
- (3) les cas où les problèmes ont été résolus avec succès au niveau local, mais qui n'ont pas encore été codifiés ou largement diffusés (« déviance positive »), et
- (4) les « meilleures pratiques » externes qui ont résolu les problèmes dans d'autres endroits, mais qui devront être examinées de manière critique et adaptées au contexte et au lieu actuels.

L'atelier a ensuite été suivi d'une période de 6 mois et d'itérations de 2 semaines, au cours de laquelle les équipes locales ont sélectionné les secteurs clés sur lesquels se concentrer (dans un premier temps), ont identifié et classé par ordre de priorité les parties prenantes avec lesquelles s'engager, ont développé des outils de collecte de données, ont mené des entretiens avec un informateur clé, ont analysé les données et rédigé des propositions de réforme, et ont engagé les principaux responsables à des moments pertinents du processus.

L'approche PDIA a permis aux équipes de déconstruire un problème long et complexe, le rendant ainsi « soluble » en le décomposant en parties plus faciles à gérer et en mettant l'accent sur la faisabilité et « l'espace de changement ». Elles ont également fait participer toute une série de parties prenantes qui n'avaient pas été incluses auparavant dans le processus d'élaboration des politiques, ce qui a permis de mettre au jour de nombreuses « inconnues » antérieures et des idées importantes.

LEÇONS APPRISSES ET FACTEURS DE RÉUSSITE

Se concentrer sur l'apprentissage par la pratique.

La PDIA part de ce qui est faisable avec les ressources, le contexte et l'élan politique disponibles. De nombreuses petites itérations et la mise en place progressive de différentes approches de solution permettent le pilotage et l'apprentissage continu, les solutions spécifiques au contexte émergeant au fil du temps et l'équipe de réformateurs renforçant sa capacité institutionnelle en cours de route. Cela signifie que les outils PDIA ne doivent jamais être utilisés pour une analyse ponctuelle ou uniquement par les donateurs ou les consultants externes – ils doivent être appliqués par ceux qui effectuent le travail sur le terrain.

Être coaché sur la facilitation du PDIA.

L'animation d'un processus PDIA nécessite une formation et un accompagnement, non seulement sur les outils, mais aussi sur la gestion d'une équipe dans un processus d'apprentissage itératif comme celui-ci. Il est fortement recommandé aux animateurs de suivre certains des cours disponibles en ligne (*voir référence ci-dessous*), ou de contacter *l'équipe de Harvard Business School* pour un coaching direct.

Les décideurs doivent être impliqués.

Dans les contextes où l'engagement du gouvernement est nécessaire (par exemple, pour faire passer une réforme ou modifier des réglementations), il sera difficile de mener un processus itératif axé sur les problèmes à un niveau qui ne dispose pas d'un certain accès aux décideurs dont l'autorisation est cruciale (par exemple, uniquement avec des acteurs du secteur privé). Cependant, si l'analyse de l'espace de changement démontre par exemple qu'il existe un élan politique et un soutien significatif des décideurs clés pour la réforme, un processus piloté par le secteur privé peut toujours être en mesure d'alimenter le processus d'élaboration des politiques par le biais d'un plaidoyer régulier et du DPP.

RÉFÉRENCES ET RESSOURCES

- [PDIA Toolkit](#)
- [PDIA Toolkit Videos](#)
- Andrews, Pritchett, Woolcock (2017): [Building State Capability](#)
- Resources on PDIA on the [Beam Exchange](#)

Études de cas :

- Andrews et al. (2017): [Learning to improve investment climate for economic diversification in Sri Lanka](#)
- Andrews et al. (2017): [Learning to engage new investors in Sri Lanka](#)
- Andrews et al. (2017): [Learning to target for economic diversification](#)
- Okonmah (2019): [Using PDIA for Menstrual Hygiene in Nigeria](#)
- Article de blog de l'ODI sur [Four lessons from doing PDIA in Nepal](#)
- [Étude de cas sur l'Albanie](#)

Cours en ligne :

- Cours sur la mise en œuvre des politiques publiques : [website](#)
- Cours « Leading Economic Growth » : [blog, course website](#)



HACKATHON DES POLITIQUES

VUE D'ENSEMBLE

OBJECTIF	Faciliter un processus de DPP avec la communauté des affaires et générer des idées de réforme, développer des propositions de réforme basées sur une compréhension approfondie de leurs besoins	
GROUPE CIBLE	Acteurs du secteur privé, par exemple les centres d'innovation et les représentants de la communauté des affaires	
TEMPS		Faible/Moyen
EXPERTISE		Faible/Moyenne
COÛT		Moyen
PHASES		

INTRODUCTION

L'hackathon est un format commun pour la génération rapide d'idées dans une variété de secteurs et de questions. Issus de la communauté des programmeurs, où ils ont servi de concours de conception pour le développement de logiciels, les hackathons sont désormais largement utilisés pour générer rapidement des idées pour toute une série de questions politiques, avec ou sans l'aide de la technologie.

Le **Hackathon** des politiques est essentiellement un outil de DPP à utiliser au stade du diagnostic et de la conception (*Phase 2*). Dans le cadre d'un atelier intensif, les « utilisateurs » – dans ce cas, les parties prenantes du secteur privé, notamment les entrepreneurs, les investisseurs et les prestataires de services, ou les organisations de la société civile – définissent et formulent les problèmes, les hiérarchisent, réfléchissent à des idées de solutions et rédigent des propositions de politiques initiales. Le hackathon peut être intégré dans un processus de co-création et de DPP plus long, comprenant par exemple une cartographie initiale du parcours et une table ronde des parties prenantes, des phases d'examen du projet de politique par des experts et le public, et des présentations aux principaux décideurs, menant du diagnostic à la mise en œuvre. Le hackathon sert d'étape fondamentale pour les phases suivantes, au cours desquelles la communauté du secteur privé est réunie pour transformer ses idées en une proposition concrète qui est ensuite soumise au débat public et affinée.

Cet outil innovant et facilement applicable pour le DPP a été développé par *i4Policy*, la fondation de l'innovation pour les politiques, et a été appliqué avec succès dans le développement de plusieurs « Start-up Acts » à travers le continent.

DESCRIPTION DE L'OUTIL

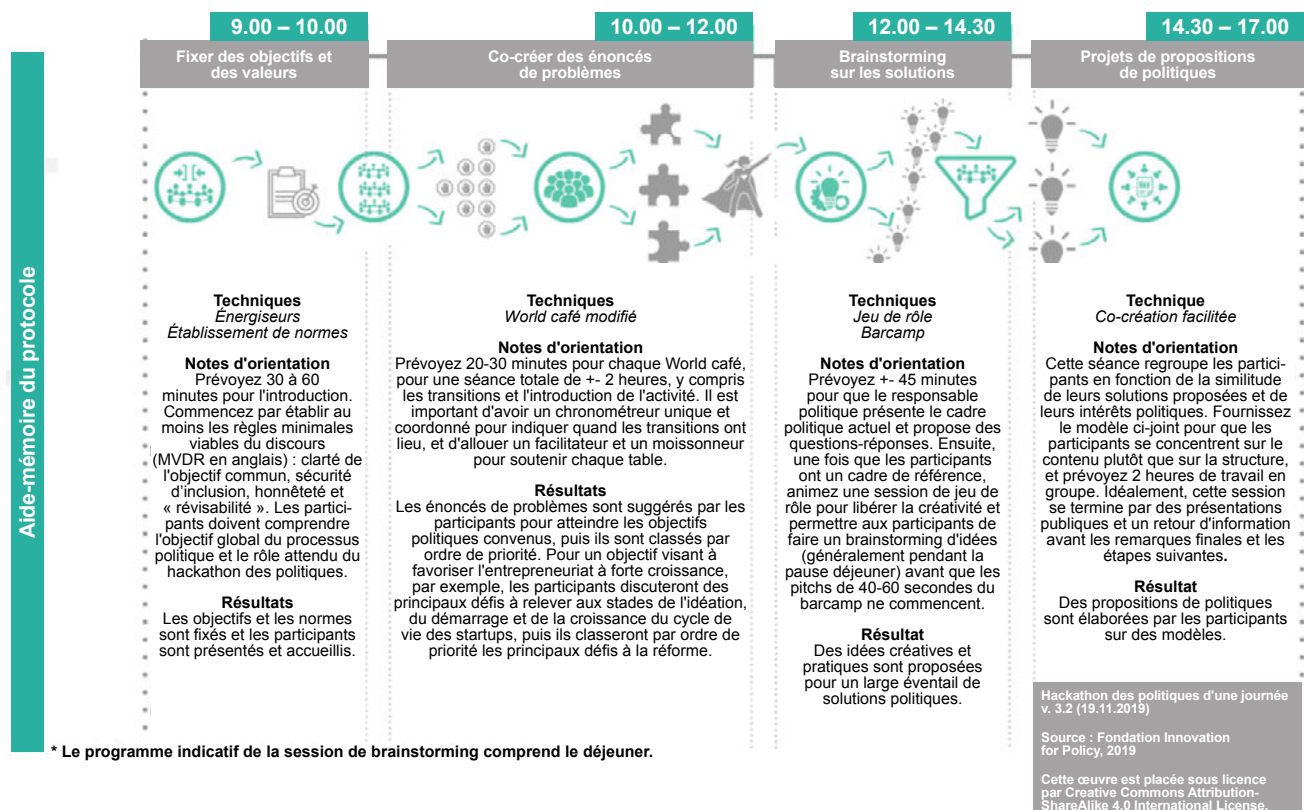
Le Hackathon est un format d'atelier d'une ou de plusieurs journées, similaire à l'atelier de lancement du PDIA, dans lequel les problèmes sont définis, les solutions remises en question et les propositions rédigées. Contrairement au [PDIA](#) (qui s'adresse davantage aux agents du secteur public et comprend une analyse de l'économie politique), cet outil est spécifiquement utilisé avec le secteur privé et vise à générer des idées créatives mais pratiques qui ne sont pas (encore) limitées par la faisabilité politique. Il est également axé de manière unique sur l'« expérience/le parcours de l'utilisateur » des entreprises et les pousse à formuler des propositions concrètes.

L'aperçu ci-dessous présente les grandes lignes d'un atelier présentiel d'une journée. Parmi les participants, des entrepreneurs, des investisseurs et des professionnels du soutien aux entreprises, ainsi que d'autres groupes potentiels tels que des étudiants. Ce format peut toutefois être adapté : Par exemple, le gouvernement rwandais a récemment co-organisé un hackathon avec i4Policy pendant le COVID, le hackathon se déroulant virtuellement sur plusieurs sessions asynchrones.

Il a débuté par un webinaire public d'introduction, puis par deux sessions de 2,5 heures sur deux jours avec une cohorte sélectionnée de 60 participants au webinaire pour l'identification des défis et la co-création de propositions. Au Sénégal, le hackathon en personne s'est étalé sur un sprint de 3 jours, au cours duquel les dirigeants des communautés locales ont été formés, ont préparé l'événement et ont accueilli le hackathon, qui a abouti à la première ébauche d'une loi nationale qui a ensuite été présentée aux institutions gouvernementales clés pour obtenir un retour de leur part.

HACKATHON POLITIQUE D'UNE JOURNÉE

Unir, définir, établir des priorités, imaginer et concevoir



De : Innovation for Policy Foundation (2019) : One-Day Policy Hackathon

ÉTUDE DE CAS : NIGERIA ET SÉNÉGAL

Le hackathon sur les politiques **nigériennes** a commencé par un brainstorming sur les obstacles à la création, au lancement et à la croissance des entreprises innovantes au Nigeria. Les participants ont ensuite réfléchi à des solutions pour proposer des idées d'intervention politique pendant la pause déjeuner.

Les recommandations politiques ont ensuite été recueillies et organisées selon des thèmes généraux tels que l'allègement fiscal, le financement du démarrage, l'infrastructure à large bande, l'approvisionnement, l'éducation, la recherche et le développement, etc., qui ont ensuite été classés par ordre de priorité par les participants.

Les animateurs ont aidé les participants à développer les thèmes politiques les plus populaires en modèles législatifs pour les interventions politiques, y compris différents délais (solutions rapides et à long terme), ainsi que différents formats d'action gouvernementale (lois, règlements, décrets, etc.).

Ces propositions ont ensuite été présentées et discutées avec certains responsables du secteur public chargés de l'innovation au sein du gouvernement, par exemple l'Office of ICT, Innovation and Entrepreneurship (OIIE).

Au **Sénégal**, le hackathon a débouché sur une proposition de politique qui a ensuite été affinée avec la Presidential Commission for Rapid Entrepreneurship (DER), puis débattue par l'ensemble de la population lors d'une consultation en ligne qui s'appuyait sur un chatbot de médias sociaux basé sur l'IA.

Source: Laure & Stever (2019)

ÉTAPES DE LA MISE EN PLACE

ÉTAPE 1

ÉTAPE 2

ÉTAPE 3

La méthode du hackathon a été utilisée par la communauté i4Policy dans plusieurs pays africains, dont le Rwanda, le Sénégal, le Nigeria, la Côte d'Ivoire, le Mali, le Niger, le Burkina Faso, le Togo et le Bénin, où ils ont éclairé la formulation de « Start-up Acts » visant à améliorer l'environnement commercial des start-ups. Le premier hackathon i4policy s'est produit à Impact Hub Kigali en 2017 et a conduit à ce que la communauté technologique locale soit directement invitée à rédiger des sections de la stratégie nationale du Rwanda pour le développement du secteur privé.

ÉTAPE 1 :

Préparation du hackathon (1–3 semaines)

- Cartographier l'écosystème entrepreneurial – créer une liste des principales parties prenantes à inviter à participer.
- Faire connaître l'initiative à des alliés potentiels au sein du gouvernement, de la Banque mondiale, etc. et obtenir leur adhésion dès le début (il est probable que des consultations à long terme auront déjà eu lieu avec ces parties prenantes, par exemple pour comprendre les priorités du gouvernement et aligner le hackathon sur une initiative politique plus large), ainsi que des cofacilitateurs potentiels tels que des incubateurs/accélérateurs locaux et des centres d'innovation.
- Préparer le matériel de l'atelier, les notes d'animation, les diapositives, réserver le lieu, etc.

ÉTAPE 2 :

Sensibilisation (2–4 semaines)

- Envoyer des invitations, mener une campagne de publicité sur les médias sociaux pour encourager la participation.
- Organiser un webinar d'introduction et sélectionner les participants au hackathon

ÉTAPE 3 :

Atelier sur les prochaines étapes (1 semaine)

- Organiser le hackathon sur 1 à 3 jours
- Laisser les équipes affiner leurs propositions pendant 2 ou 3 jours et recueillir les projets de propositions.
- Distiller les résultats dans un livre blanc

PLAN DE TRAVAIL

TÂCHES	NIVEAU D'EFFORT	M1	M2
ÉTAPE 1 Préparation du Hackathon	1 à 3 semaines	x	
ÉTAPE 2 Premier contact (par ex. webinar) et sélection des participants	2 semaines	x	x
ÉTAPE 3 Organisation d'un hackathon	1 semaine		x

Éléments de coût (pour les facilitateurs) :

- 6 semaines de travail pour la préparation et le lancement
- Réservation de salles et achat de matériel pour les ateliers
- Coût supplémentaire de la communication et de la diffusion publiques (par exemple, campagne de médias sociaux)

Compte tenu de leur durée relativement courte, les hackathons ne sont pas très coûteux – ils nécessitent une préparation intensive, une infrastructure pour les organiser (salles, plateformes informatiques, tableaux de conférence, etc.) et du temps consacré à la sensibilisation et à la communication. Cependant, comme i4Policy rend publiques toutes ses ressources ainsi que l'« antisèche » présentée ici, il devrait être relativement facile de recréer le format.

INTÉGRATION DU DPP ET DES THÈMES TRANSVERSAUX

DPP : Le DPP est au cœur de la méthodologie d'i4Policy et des hackathons. Bien qu'ils soient principalement utilisés par la communauté des affaires pour générer des propositions initiales, leur succès éventuel repose sur un processus de co-création avec le gouvernement (et potentiellement d'autres acteurs comme la Banque mondiale ou les cabinets d'avocats locaux) dans lequel les propositions sont présentées, examinées et affinées conjointement sur une période prolongée ou une itération.

Dans certains cas, comme au Sénégal, des comités public-privé ont été créés et se sont réunis régulièrement pour élaborer le projet de politique final. Le Hackathon doit être considéré comme un outil spécifique à intégrer dans un processus de consultation plus large – il ne doit pas être la seule activité de DPP entreprise, mais plutôt être stratégiquement intégré et lié à d'autres activités et structures de DPP existantes.

Genre/Vert : Comme les hackathons ne s'intéressent pas aux problèmes, les questions de genre et d'environnement peuvent être intégrées à tout moment, et les animateurs peuvent choisir de susciter une réflexion sur ces questions spécifiquement lors de la rédaction des énoncés de problèmes. Comme pour les outils similaires (DPP), le processus est essentiel ici – par exemple, en assurant une

représentation féminine adéquate parmi les participants au hackathon et parmi les examinateurs des propositions en aval. La technologie peut également jouer un rôle clé dans la mise en œuvre du hackathon et du processus de DPP au sens large, notamment par le biais de webinaires et d'ateliers en ligne, ainsi que de processus de consultation publique organisés par exemple via les médias sociaux.

LEÇONS APPRISSES ET FACTEURS DE RÉUSSITE

Être clair à l'avance sur les rôles.

Pour créer un « espace sûr » pour les participants, où ils se sentent responsabilisés et peuvent s'exprimer librement, il est essentiel que le hackathon soit animé par la communauté des affaires elle-même. Bien que leur adhésion au processus global soit importante, les représentants du gouvernement doivent assister aux événements principalement en tant qu'« observateurs » et auditeurs qui peuvent répondre aux questions ou fournir des informations lorsqu'ils y sont invités, et non comme orateurs principaux. Il est très important d'avoir des « champions » de l'initiative au sein des agences gouvernementales concernées pour faire avancer le travail, surtout après le hackathon, et éviter le risque qu'il s'agisse d'une activité ponctuelle. Ainsi, il y a un moment différent pour chaque personne impliquée pour écouter, parler et agir.

Assurer la diversité des participants.

Les participants doivent représenter différents groupes de parties prenantes (et « personas » de la réglementation des affaires). Le hackathon doit donc combiner un appel à candidature ouvert et des invitations ciblées pour les principales parties prenantes et les personnes influentes. Par exemple, ouvrir 1/4 des places disponibles aux étudiants en commerce, 1/4 aux entrepreneurs, 1/4 aux avocats, comptables, représentants des chambres, etc. et 1/4 aux entrepreneurs locaux ayant déjà réussi.

Articuler un objectif commun clair.

Si l'un des grands aspects du format hackathon est sa créativité et sa capacité à faire émerger des problèmes et des idées qui étaient auparavant latents ou inconnus, il est essentiel que toutes les parties prenantes soient d'accord sur l'objectif commun de l'exercice – « qu'essayons-nous de résoudre/réaliser ». Il est donc essentiel de créer une vision commune dès le départ, faute de quoi le hackathon risque de partir dans de trop nombreuses directions et de manquer d'adhésion.

Intégrer le hackathon dans le cycle politique et une cartographie de l'espace de changement existant.

Il est essentiel d'intégrer le hackathon, et toute autre initiative de DPP, dans le cycle politique plus large – pour s'éloigner d'une compréhension du DPP au niveau de l'activité (par exemple « organiser une série de forums sur le sujet X ») vers une compréhension au niveau du processus qui prend en compte les ressources, la faisabilité, et qui poursuivra le travail après la conclusion d'une activité. Cela signifie : cartographier les acteurs et les autorités concernés, comprendre leurs priorités politiques, comprendre le calendrier des périodes législatives, lancer l'initiative avec une « phase d'unification » avec le gouvernement, les grands entrepreneurs et les parties prenantes importantes, y compris les IFD, afin de créer l'adhésion et un objectif commun, ainsi que de séquencer les activités de manière appropriée.

Les outils présentés dans cette boîte à outils sous [PDIA](#) peuvent être d'excellentes ressources supplémentaires pour cet exercice.

RÉFÉRENCES ET RESSOURCES

- [I4Policy Homepage](#) (avec de nombreuses ressources et études de cas) et [I4Policy Process](#)
- Laure & Stever (2019): [Policy hackathon explained: How an all-society approach can engage entrepreneurs and governments to develop better policy in West Africa](#). Blogs de la Banque mondiale
- Article sur une série de hackathons politiques au [Nigeria](#) (base pour la rédaction de l'étude de cas)
- Inventaire des [crowdsourced policy solutions](#) pour soutenir le développement de l'entrepreneuriat, pour faire face au Covid-19 et se rétablir en Afrique.
- [Benchmarking Study on laws for Startups and Small Businesses in Africa](#)



ANALYSE DE LA POLITIQUE QUOTIDIENNE

VUE D'ENSEMBLE

OBJECTIF	Un outil pratique et concret que les personnes chargées de la mise en œuvre d'une initiative de réforme de l'environnement des affaires peuvent utiliser pour analyser rapidement des contextes politiques fluides et prendre des décisions rapides et éclairées qui tiennent compte de l'environnement politique	
GROUPE CIBLE	Personnes qui travaillent sur des initiatives de réformes de l'environnement des affaires et qui comptent sur la volonté politique pour une réforme de l'environnement des affaires efficace : les acteurs publics dans des environnements hautement politiques, le secteur privé et les groupes de la société civile	
TEMPS		Faible
EXPERTISE		Faible
COÛT		Faible
PHASES		

INTRODUCTION

De nombreuses réformes judicieuses de l'environnement des affaires n'ont pas lieu ou échouent pendant leur mise en œuvre en raison d'un environnement politique défavorable. Il est reconnu que la compréhension de l'économie politique dans laquelle s'inscrivent les initiatives de réformes de l'environnement des affaires est une étape préparatoire importante. Pourtant, trop souvent, l'analyse de l'économie politique (AEP) n'est effectuée qu'au début d'une nouvelle initiative de réforme et n'est jamais revue. Il en résulte souvent un long rapport, rarement lu, qui est lourd en descriptions mais léger en conseils pratiques pour façonner l'économie politique. L'AEP est souvent perçue comme une tâche à accomplir par un expert externe tandis que les personnes travaillant sur la réforme se concentrent sur la mise en œuvre technique. Ce scénario, bien que courant, aboutit souvent à des initiatives de réforme de l'environnement des entreprises avec une compréhension datée de l'environnement politique dans lequel elles opèrent, ce qui limite leur efficacité.

L'**outil d'analyse de la politique quotidienne** a été conçu pour répondre directement à ces problèmes en servant d'outil pratique et concret que les personnes chargées de la mise en œuvre d'une initiative de réforme de l'environnement des affaires peuvent utiliser pour analyser rapidement des contextes politiques fluides et prendre des décisions rapides et éclairées qui tiennent compte de l'environnement politique. Il a été choisi – contrairement à de nombreux outils d'analyse de l'économie politique – en raison de son caractère pratique pour une application avec un temps et des ressources financières limités. Alors que de nombreux outils d'AEP se concentrent sur l'analyse d'un secteur, d'un pays, d'une région ou d'un problème, l'analyse de la politique quotidienne se concentre sur la conduite d'AEP de personnes spécifiques exerçant une influence sur le processus de réforme et de personnes qui agissent en tant que leaders d'opinion dans le processus de réforme.

Il est pertinent dans la [Phase 2](#) (conception) du cycle de réformes de l'environnement des affaires, car il peut aider à répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les dynamiques politiques qui déterminent la manière dont une solution doit être conçue ?
- Quels sont les risques qui pourraient compromettre les interventions que je suis en train de concevoir ?

Il est également très utile dans la [Phase 3](#) (mise en œuvre). Comme le note l'outil lui-même, « sa force relative – sa nature rapide et itérative – vise à aider les utilisateurs à répondre rapidement à un changement inattendu au milieu du programme ». * Il peut aider à répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les principaux obstacles politiques qui pourraient faire dérailler la conception de mon initiative de réforme des entreprises ?
- Quelles sont les principales personnes qui influencent la réalisation de mes réformes cibles ? Qui sont les alliés potentiels et qui sont les détracteurs potentiels ?
- De quel espace et de quelle capacité disposent les gens pour faire avancer mes réformes cibles ?

DESCRIPTION DE L'OUTIL

L'analyse de la politique quotidienne s'adresse à tous ceux qui mènent une initiative de réforme et qui prévoient de se heurter à des obstacles politiques ou qui s'y heurtent constamment. Avant d'appliquer l'analyse de la politique quotidienne l'utilisateur doit d'abord déterminer qui est analysé. Il s'agit généralement d'une ou de plusieurs personnes exerçant une influence sur le résultat d'une initiative de réforme de l'environnement des affaires, comme un décideur politique, un politicien, un activiste, le

chef d'un syndicat ou d'une association d'entreprises, ou un chef traditionnel. Il peut également s'agir d'une organisation (comme un ministère) ou d'une coalition, bien que cela soit un peu plus compliqué car les individus au sein d'une organisation peuvent avoir des motivations et des intérêts différents.

L'analyse de la politique quotidienne est appliquée en deux étapes, chacune comprenant cinq questions et plusieurs sous-questions. Celles-ci comprennent :

ÉTAPE 1 :

Comprendre les intérêts qui influencent la façon dont les personnes ciblées voient les réformes de l'environnement des affaires

* L'analyse de la politique quotidienne a été développée en 2016 par David Hudson, Heather Marquette et Sam Waldock du Developmental Leadership Program de l'Université de Birmingham au Royaume-Uni. [Everyday Political Analysis](#).

QUESTIONS POUR COMPRENDRE LES INTÉRÊTS

QUESTION	QUESTIONS APPROFONDIES
1.1. Ce qu'ils veulent est-il clair ?	Est-ce pour s'assurer une source de revenus ? Pour s'assurer du pouvoir ? Pour rembourser une faveur ? Pour rendre le monde meilleur ? La personne poursuit-elle des objectifs à court ou à long terme ? Se concentre-t-elle sur la réalisation d'une seule chose ou de plusieurs ? Ses objectifs sont-ils alignés ou en tension ? L'objectif est-il de bloquer le changement ou une réforme / l'action ou l'inaction ? Et quel est le degré de confiance de la personne dans sa position ?
1.2. Agissent-ils en accord avec leurs convictions fondamentales ?	Leurs objectifs apparents semblent-ils en accord avec leurs convictions ? Les antécédents et le comportement passé des personnes sont des indices importants à cet égard. Leurs propos sont-ils sincères ou relèvent-ils de la rhétorique ? Quelles sont les justifications données ?
1.3. Comprenez-vous les contraintes auxquelles ils sont confrontés ?	Leurs décisions sont-elles inévitables ? Y a-t-il des éléments qui suggèrent qu'ils considèrent leur position comme contrainte ? Ou pourraient-ils présenter les contraintes de manière stratégique pour éviter d'avoir à justifier leur décision ? Ces contraintes sont-elles formelles, des règles juridiques ou des politiques ? S'agit-il en fait de facteurs plus structurels – qui servent à façonner les institutions existantes – tels que le système de classes ou de castes, la répartition des biens et des terres, l'évolution démographique ou les contraintes fiscales, qui façonnent tous les institutions ?
1.4. Est-il clair qui et quelles sont les influences clés sur eux ?	Leur comportement reflète-t-il les intérêts des autres ? En gardant à l'esprit avec qui ils doivent travailler et à qui ils doivent rendre des comptes, quelles sont les autres parties prenantes clés avec lesquelles ils travaillent actuellement ou essaient de travailler (Figure 1) ? Comment ces autres individus ou organisations les influencent-ils ? S'agit-il de sources d'argent, d'accès à l'emploi ou de sécurité de l'emploi, ou d'autres ressources ? Les autres exercent-ils une autorité (traditionnelle, politique, religieuse ou d'expertise) sur eux ? Avez-vous pris en compte les acteurs locaux et internationaux, y compris les donateurs ? Avez-vous une quelconque influence sur les résultats ? Les incitations sont-elles faussées ?
1.5. Leur comportement est-il façonné par des normes sociales sur ce qui est approprié ?	Quelles normes ? Sont-elles coutumières, culturelles, ethniques, sexuées, religieuses ? Les normes valorisent-elles ou limitent-elles le comportement ? Quelle est la puissance et la légitimité de la norme ? La norme s'aligne-t-elle sur les normes 1 à 4 ci-dessus ou s'en écarte-t-elle ? Est-elle spécifique à leur situation ou s'agit-il d'une norme sociétale générale ? Reportez-vous à diagnostic de l'analyse comportementale et des normes pour plus d'informations sur la compréhension des normes sociales pertinentes.

Adapté de : David Hudson et al, (2016)

ÉTAPE 2 :

Comprendre l'espace et la capacité des individus sélectionnés à soutenir ou à entraver les réformes de l'environnement des affaires

Chaque étape consiste en **cinq questions** que l'utilisateur doit poser. Parfois, il suffira d'appliquer *l'étape 1*, alors que dans d'autres cas, il sera approprié d'appliquer les *étapes 1 et 2*.

QUESTIONS POUR COMPRENDRE LE CHANGEMENT

QUESTION	QUESTIONS APPROFONDIES
2.1. Sont-ils les principaux décideurs ?	Qui décide, vote, approuve, finance, préside le processus ? Il ne s'agit pas seulement de la chaîne de décision formelle, mais aussi des personnes ou organisations qui détiennent un pouvoir informel sur une décision. Qui peut y mettre son veto ? Peuvent-ils influencer ces personnes ? Ces autres personnes les influencent-ils ?
2.2. Ont-ils des partenaires de coalition potentiels ?	Essaieront-ils de faire cavalier seul ? Existe-t-il des individus ou des groupes partageant les mêmes idées ? Peuvent-ils travailler au-delà des suspects habituels, par exemple le secteur privé, l'armée, les chefs religieux ? Quelle est le ciment qui pourrait maintenir la coalition ensemble ? Savez-vous s'il y a eu un accord ? Les intérêts sont-ils alignés autour d'un objectif ou de valeurs ? Y a-t-il des courtiers clés ou des « faiseurs de rois » qui maintiennent unies les différentes parties ?
2.3. Les principaux points de décision sont-ils clairs ?	Quel est le calendrier connu ? Y a-t-il des fenêtres d'opportunité ? Combien de points de décision doivent être franchis pour qu'ils atteignent leurs objectifs ? Quels sont les points de décision qui présentent le plus de risques pour l'atteinte de leurs objectifs, et pourquoi ?
2.4. Leur formulation de la question a-t-elle des chances de réussir ?	Convaincront-ils d'autres parties prenantes puissantes que le changement est dans leur intérêt ? Est-ce en résonance avec les normes sociales et politiques locales ? Si ce n'est pas le cas, est-ce susceptible de provoquer un antagonisme et des réactions négatives ? Le font-ils exprès ?
2.5. Jouent-ils sur plus d'un échiquier ?	La plupart des gens essaient de réaliser plusieurs choses à la fois. Quel est le lien entre ces éléments et votre réforme ? Devez-vous revenir à <i>l'étape 1.1</i> pour déterminer si vous avez une idée claire de leur(s) objectif(s) ?

Adapté de : David Hudson et al, (2016)

Après avoir répondu aux questions ci-dessus, l'utilisateur doit appliquer le cadre suivant pour évaluer si la réponse à la question est oui, non, ou si la réponse n'est pas claire.

CONCLUSION

CONCLUSION	LES PROCHAINES ÉTAPES
Oui/Non	<ul style="list-style-type: none"> Quel est votre degré de confiance ? Cela vous suffit-il pour prendre votre décision, ou serait-il utile de poursuivre avec les déclarations suivantes pour expliquer et approfondir votre analyse ? Compte tenu des éléments disponibles, votre analyse est-elle « suffisamment solide » ? Avez-vous triangulé vos preuves/réflexions avec d'autres sources ?
Pas certain	<ul style="list-style-type: none"> C'est la réponse initiale la plus probable. Une réflexion plus poussée vous aidera-t-elle ou est-il temps d'essayer quelque chose de différent ? Si la réponse reste « Je ne sais pas », et que la question est importante, il est conseillé de faire appel à des collègues ou à des contacts qui comprennent bien le contexte pour aider à répondre à la question, ou d'envisager de charger des experts de réaliser une analyse politique plus approfondie. Enfin, il peut arriver que la réponse soit toujours un honnête « Pas sûr / Je ne sais pas / C'est ma meilleure supposition ! ». Un complément d'information n'apportera pas forcément de réponse – il ne s'agit pas d'une clé magique. Un jugement peut être nécessaire, suivi d'un plan pour tester la stratégie.

Adapté de : David Hudson et al, (2016)

ÉTAPES DE LA MISE EN PLACE

L'analyse de la politique quotidienne a été conçue pour être un outil simple et rapide. Il peut être appliqué de manière très simple ou être un peu plus complexe si des données supplémentaires sont nécessaires. Le plan de travail suivant montre comment le temps nécessaire varie en fonction de la profondeur de l'analyse effectuée.

L'outil analyse de la politique quotidienne peut être appliqué par un seul utilisateur, en utilisant son propre apprentissage et ses propres perceptions. Cette application peut prendre de 2 à 4 heures seulement.

Une application un peu plus approfondie de l'analyse de la politique quotidienne comprendrait la collecte de données à partir d'entretiens avec des informateurs clés, de discussions avec des collègues et l'examen des documents disponibles. Cette application prendrait entre 4 heures et 3 jours.

PLAN DE TRAVAIL

	TÂCHES	TEMPS	S1
ÉTAPE 1	Auto-application légère de l'analyse de la politique quotidienne	0,25 – 0,5 jours	x
ÉTAPE 2	Application modérée de l'analyse de la politique quotidienne, à l'aide de discussions et de recherches documentaires	0,5 – 3 jours	x

INTÉGRATION DU DPP ET DES THÈMES TRANSVERSAUX

DPP : L'analyse de la politique quotidienne peut s'intégrer parfaitement aux DPP. Lorsque l'analyse de la politique quotidienne révèle que l'utilisateur n'a qu'une compréhension limitée de la manière de faire face aux obstacles de l'environnement politique, un DPP peut aider à valider et à affiner l'analyse préliminaire. Lorsque l'analyse de la politique quotidienne constate un manque de soutien politique pour la réforme, un DPP peut être un outil utile pour développer une stratégie pour y répondre.

Genre/Vert : L'analyse de la politique quotidienne peut être appliquée comme un outil pour comprendre les catalyseurs et les obstacles des thèmes transversaux, y compris l'égalité des sexes, la croissance verte, et la réduction des conflits et de la fragilité.

LEÇONS APPRISSES ET FACTEURS DE RÉUSSITE

Ci-dessous quelques enseignements tirés de l'application de cet outil aux initiatives de réformes de l'environnement des affaires :

Accès à l'information.

Pour mener une analyse de la politique quotidienne il faut disposer d'un minimum d'informations pour évaluer efficacement le contexte politique, faute de quoi il y a un risque de spéculation sauvage et de conclusions inappropriées. Les utilisateurs doivent obtenir ces informations lorsqu'ils ne sont pas bien connectés aux principaux décideurs.

Créer un réseau.

L'une des façons de surmonter le manque d'informations est de créer des réseaux. L'application de l'analyse de la politique quotidienne nécessite d'avoir une connaissance approfondie des motivations et du contexte des personnes politiquement puissantes. Si l'utilisateur n'a pas d'accès direct à ces personnes, il devra construire un réseau de personnes bien connectées pour obtenir ces informations.

Ne pas oublier le système plus large.

L'analyse de la politique quotidienne est appliquée pour comprendre des individus spécifiques dans des rôles de leadership qui aident à déterminer si des efforts pour améliorer l'environnement des affaires ont été initiés. Il existe un risque que la personne qui applique l'analyse de la politique quotidienne ne tienne pas suffisamment compte du contexte dans lequel ces personnes opèrent. En agissant ainsi, on oublie que le système dans lequel opère tout individu exerce une influence significative sur les incitations qu'il a et donc sur les décisions qu'il prend. Si cela permet de comprendre le système du point de vue de ceux qui le composent, une approche trop individualiste peut conduire une initiative de réforme de l'environnement des affaires à « mettre tous ses œufs dans le même panier » en s'appuyant sur un seul champion de la réforme. Si ce champion quitte son poste, tous les progrès réalisés peuvent être perdus. Au lieu de cela, il vaut mieux se concentrer sur la création d'une coalition pour le changement.

Appliquer périodiquement.

L'analyse de la politique quotidienne doit être considérée comme un processus appliqué périodiquement pour affiner la compréhension du système, en particulier lorsque l'environnement politique évolue, plutôt que de produire un résultat ponctuel.

Adopter une approche légère.

Comme de nombreux outils, il est possible de compliquer à l'excès l'analyse de la politique quotidienne. Bien que l'utilisateur puisse passer un mois à répondre aux questions de l'analyse de la politique quotidienne, il est préférable de n'appliquer l'outil que dans la mesure nécessaire pour avancer, puis de revenir sur l'analyse ultérieurement.

Éviter la paralysie de l'analyse.

Il peut arriver que les personnes qui appliquent l'outil comprennent mieux la situation mais ne sachent pas comment agir sur la base de l'analyse. L'utilisation d'outils connexes, tels que [les chaînes de résultats](#), peut aider à déterminer si les changements qui ont été identifiés semblent susceptibles d'avoir remis en question certaines des hypothèses de base qui sous-tendent une initiative de réforme de l'environnement des affaires.

REFERENCES & RESOURCES

- David Hudson, Heather Marquette et Sam Waldock. (2016) *Everyday Political Analysis*. Programme de développement du leadership à l'université de Birmingham.



RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DE PLAIDOYER

VUE D'ENSEMBLE

OBJECTIF	Renforcer la capacité des organisations de défense, telles que les associations d'entreprises, à s'engager dans le processus de réforme politique et à défendre efficacement les intérêts de leurs membres	
GROUPE CIBLE	Secteur privé et groupes de la société civile	
TEMPS		Faible
EXPERTISE		Faible
COÛT		Faible
PHASES		

INTRODUCTION

Les associations d'entreprises sont des partenaires de consultation clés dans le cadre du DPP et d'importants défenseurs des préoccupations et des initiatives de réformes de l'environnement des affaires auprès du gouvernement. Cet **outil de renforcement des capacités de plaidoyer** vise à leur fournir plusieurs ressources pratiques pour améliorer l'efficacité de leurs efforts d'implication des parties prenantes, qui sont rapides et faciles à mettre en œuvre.

Cet outil aide les organisations de défense des droits telles que les associations d'entreprises à élaborer des propositions de politiques, à les défendre tout au long du processus d'élaboration des politiques et à rester partenaire dans la rédaction et la mise en œuvre des réglementations. Il fait partie d'une ressource plus large développée par l'OIT pour renforcer les capacités des organisations de défense des droits et des associations d'entreprises, y compris des sous-outils et des guides pour effectuer une évaluation initiale des capacités, pour diverses stratégies de recherche et de collecte de données, pour l'analyse des parties prenantes et de l'économie politique, et pour l'élaboration de propositions de politiques ainsi que pour la planification et la mise en œuvre

d'une campagne de défense des droits. Ces ressources sont très pratiques et comprennent des listes de contrôle pour examiner la situation actuelle de l'organisation de plaidoyer et ses lacunes en matière de capacités, les leçons apprises d'autres organisations, des exercices pratiques et des points de discussion clés.

Les trois éléments présentés ici peuvent être utilisés de diverses manières – comme point de référence des approches actuelles d'associations d'entreprises, pour développer une plus grande expertise sur des aspects spécifiques de la défense des intérêts, ou pour élargir le portefeuille des outils et des pratiques propres à l'organisation. Ils font partie de la boîte à outils de l'OIT dans [Building effective employer and business membership organizations](#), qui est l'une des nombreuses ressources pratiques, directives et matérielles de renforcement des capacités énumérés ci-dessous. L'engagement de longue date de l'OIT avec les partenaires sociaux leur a permis de développer ces ressources directement pour la perspective du secteur privé, et ils les ont exploitées dans leur propre travail de réformes de l'environnement des affaires.

DESCRIPTION DE L'OUTIL

L'ensemble des ressources pour la défense des intérêts est un guide complet en huit étapes, de l'identification des problèmes à l'élaboration d'un plan de campagne et à la communication des succès aux membres, avec des sous-outils pour l'élaboration de stratégies et de tactiques (*voir la figure ci-dessous*). Bien qu'ils soient destinés aux

associations d'entreprises, tout autre organisme de défense des intérêts (syndicats, ONG, etc.) peut tirer parti des mêmes outils et conseils.

MAXIMISER L'IMPACT DE LA VOIX DES ENTREPRISES

Un schéma directeur pour une approche réussie du plaidoyer

<p>Identifier les questions du plaidoyer:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Agenda du plaidoyer existant ▪ analyse PEST ▪ analyse (SW) OT 	<p>Sélection des priorités concernant le plaidoyer:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse de la pertinence du CIPE ▪ Sonder l'opinion des membres ▪ Concevoir une enquête auprès des membres ▪ Examen du conseil d'administration 	<p>Produire un programme national pour les entreprises:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Développer des objectifs politiques ▪ Rédiger un programme national d'activités ▪ Approbation du conseil d'administration 	<p>Identifier et analyser les forces de soutien et d'opposition:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse du Dividende par action ▪ Prévion des arguments opposés 	<p>Produire un folio à plusieurs niveaux:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Question clé ▪ Extraits sonores ▪ Faits clés ▪ Dossiers thématiques ▪ Dossier de fond détaillé 	<p>Développement de tactiques de campagne détaillées pour chaque enjeu:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Suivi des enjeux ▪ Cibles internes et externes ▪ Messagers ▪ Coalitions 	<p>Élaboration d'un plan de campagne pour chaque thème du programme d'entreprise:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Combiner les enjeux, le calendrier, les cibles, les messagers, les outils et le budget
--	---	--	--	---	---	---

Adapté de : OIT (2005), p. 40

Cet outil de plaidoyer contient trois composantes pour les étapes suivantes : Identifier les questions de plaidoyer (liste de contrôle des cibles et tactiques de plaidoyer), identifier et analyser les forces de soutien et d'opposition (feuille de calcul de la politique de distribution), et produire un portefeuille stratifié (élaborer un communiqué de presse et une fiche d'information efficaces).

ÉTAPE 1 : Identifier les forces de soutien et d'opposition : feuille de calcul de la politique distributive

Afin de construire efficacement des alliances et de connaître de manière réaliste les intérêts qui sous-tendent les positions des différents acteurs, le tableur de politique distributive permet aux associations d'entreprises de cartographier l'espace des parties prenantes et d'identifier les alliés ainsi que les adversaires potentiels sur une question politique donnée, ainsi que de comprendre leurs motivations et leur ligne de conduite probable. Les définitions de la question ou des domaines concernés, ainsi que des groupes ou individus à considérer comme des acteurs politiques pertinents, dépendent du problème abordé et de la zone géographique en question. En gardant ces éléments à l'esprit, la feuille de calcul fournit un moyen pratique d'évaluer l'action politique probable de chaque côté d'une question particulière.

Une première analyse peut être réalisée en 2 ou 3 heures et doit être affinée au fur et à mesure que de nouvelles informations apparaissent. Dans le meilleur des cas, cette feuille de calcul deviendra une « base de données » des acteurs politiques dans laquelle leur position sur une variété de questions sera enregistrée au fil du temps, ce qui permettra aux associations d'entreprises d'y revenir ultérieurement et de tracer les trajectoires des questions de leurs partenaires et leurs adversaires.

FEUILLE DE CALCUL DE LA POLITIQUE DISTRIBUTIVE

IDENTIFICATION D'ÉVÉNEMENTS PARTENAIRES DE COALITION	Intérêts de soutien pour les questions envisagées	La demande			L'offre				Prévision
		Avantages du soutien pour chaque groupe			Capacité à générer une action politique de chaque groupe				Quantité d'actions politiques efficaces
	Intérêts	Substituts	Ampleurs	Par personne	Chiffres	Couverture	Ressources	Coût de l'organisation	
	Groupe 1 Groupe 2	
ÉVALUATION DES INTÉRÊTS OPPOSÉS	Intérêts opposés pour les questions envisagées	La demande			L'offre				Prévision
		Avantages du soutien pour chaque groupe			Capacité à générer une action politique de chaque groupe				Quantité d'actions politiques efficaces
	Intérêts	Substituts	Ampleur	Par personne	Chiffres	Couverture	Ressources	Coût de l'organisation	
	Groupe 1 Groupe 2	

EXEMPLE POUR UN ACTEUR SPÉCIFIQUE

LE PROBLÈME	« S'opposer aux propositions du gouvernement visant à imposer des limites plus strictes à la durée maximale du travail ».		
ANALYSE DES INTÉRÊTS EN PRÉSENCE – PARTENAIRES DE COALITION POSSIBLES			
Groupe 1 CHAMBRES DE COMMERCE	Avantages découlant du soutien	Substituts	Taux d'action des substituts plus faible – il s'agira d'une question prioritaire dans leur agenda.
		Ampleur	Effet élevé sur les membres en raison de la flexibilité réduite, des exigences bureaucratiques élevées en matière d'enregistrement et du recrutement coûteux.
		Par personne	La plupart des membres seront affectés – certains auront un coût élevé de mise en conformité par personne. Beaucoup avec des coûts moyens à élevés.
	Capacité à générer une action politique	Chiffres	Les Chambres comptent 20 000 membres, environ 15 000 seront affectés négativement et peuvent être mobilisés pour les soutenir.
		Couverture	Bonne couverture politique et médiatique par les Chambres elles-mêmes et leurs membres.
		Ressources	Niveau relativement élevé des ressources susceptibles d'être mises à disposition.
		Coût de l'organisation	Mécanismes habituels de plaidoyer – aucun coût extraordinaire n'est envisagé.
PRÉDICTION	Les Chambres de commerce sont des membres de coalition potentiellement précieux. Nombre de leurs membres sont concernés et l'effet des propositions sur les petites entreprises sera un argument de poids. Il est donc nécessaire de les rallier à une campagne générale.		

➔➔➔ **ÉTAPE 2 :**

Meilleures pratiques : Élaboration d'un communiqué de presse et d'une fiche d'information efficaces

Ces deux listes de contrôle fournissent des conseils essentiels pour produire des déclarations publiques percutantes sous forme de communiqués de presse et de fiches d'information. Il est probable que les organisations de défense d'intérêts et les associations d'entreprises aient déjà rédigé de tels documents dans le passé et qu'elles puissent utiliser les listes de contrôle pour comparer leurs productions aux critères.

Lorsqu'un besoin d'amélioration important est identifié, les associations d'entreprises peuvent utiliser ces listes de contrôle comme base d'un atelier de rédaction avec leur équipe de représentation, par exemple, au cours duquel l'équipe réécrit/redessine les communiqués de presse et les fiches d'information précédents pour les rendre plus rigoureux, et/ou élabore de nouvelles ébauches pour les sujets de représentation actuels qui font l'objet d'une discussion conjointe et d'un processus de feedback.

PRODUIRE D'EXCELLENTES FICHES D'INFORMATION

Planifiez votre fiche d'information	<p>Identifiez votre objectif</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pourquoi voulez-vous distribuer une fiche d'information? ▪ Que voulez-vous que votre public comprenne et croie? <p>Connaissez votre public</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Qui essayez-vous d'atteindre? ▪ Qu'est-ce que votre public sait déjà, pense et ressent à propos du sujet ? Que veulent-ils savoir d'autre?
Faites en sorte que les gens trouvent facilement les informations qu'ils recherchent	<p>Fournissez des réponses aux questions que les gens se posent le plus fréquemment</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Que se passe-t-il en rapport avec mes préoccupations ou mes problèmes? ▪ Comment cela m'affecte-t-il?
Utilisez des textes et des illustrations compréhensibles	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concentrez-vous sur l'image globale – n'utilisez pas trop de détails. ▪ Faites en sorte que le message soit direct et que le langage soit simple. ▪ Évitez le jargon. ▪ Limitez l'utilisation d'acronymes et définissez ceux que vous utilisez.
Utilisez aussi peu de chiffres que possible	<p>Si vous devez utiliser des chiffres:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ N'oubliez pas que les chiffres ne sont pas une seconde nature pour la plupart des gens. ▪ Envisagez d'utiliser une analogie pour expliquer les petites quantités et relier les chiffres à quelque chose de familier. ▪ Utilisez des nombres entiers et des fractions plutôt que des décimales. ▪ Si vous devez utiliser la notation scientifique, expliquez d'abord, puis soyez cohérent.
Concevez une fiche d'information visuellement attrayante et conviviale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilisez autant que possible des dessins, des graphiques et des photos pour faire passer votre message. ▪ Utilisez une numérotation plutôt que de longs paragraphes de texte. ▪ Séparez le texte en utilisant le format question-réponse ou en utilisant des titres utiles.
Faites en sorte que les gens puissent donner leur avis ou demander plus d'informations	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fournissez un point de contact. ▪ Fournir d'autres sources d'information.

RÉDIGER UN COMMUNIQUÉ DE PRESSE EFFICACE

CLARTÉ	<p>Lorsque les journalistes voient votre communiqué, ils décident de le lire ou non en quelques secondes. Ils veulent voir:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ De qui émane le communiqué ? – Assurez-vous que le nom et le logo de votre organisation figurent en bonne place en haut du communiqué; ▪ S'agit-il d'une nouvelle ? – indiquez la date et l'heure de publication ainsi que la date et l'heure d'un éventuel embargo; ▪ De quoi s'agit-il ? – un titre d'au moins deux lignes « style journal » qui résume le contenu; ▪ Qui puis-je interviewer ? – le nom et les coordonnées d'une personne à contacter pour plus d'informations.
BRIÈVETÉ	<p>Un communiqué de presse ne doit pas dépasser une page en format A4 avec double interligne. Vous n'écrivez pas un article destiné à être imprimé par le journaliste. N'incluez que les arguments et données les plus importants – si les journalistes sont intéressés, ils voudront suivre l'histoire avec leurs propres questions et sous leur angle propre.</p>
STYLE	<p>La structure idéale d'un communiqué de presse est la suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Titre – maximum 2 lignes, un titre de « style journal » qui résume le contenu. ▪ Introduction – 8 à 10 lignes de texte contenant les messages clés du communiqué. Elle doit indiquer qui, quoi, où, quand, comment et pourquoi. ▪ Citation – elle doit être courte, mémorable et provenir d'une personne digne d'être citée, c'est-à-dire un nom, une entreprise, un titre ou un emploi reconnaissable. Distillez le message le plus fort en un minimum de mots. Une longue citation ne sera pas utilisée, ou pire, sera coupée pour donner une tournure que vous n'apprécieriez peut-être pas! ▪ Description, chiffres et/ou graphiques – Classez toute liste par ordre décroissant d'importance et fournissez des chiffres qui permettent au journaliste de quantifier la question. Indiquez toujours la source de toute information. ▪ Tout élément crucial qui permettra de situer le communiqué dans un contexte plus large. ▪ À votre sujet – deux phrases qui décrivent votre organisation, qui vous représentez et ses objectifs. Ajoutez l'adresse de votre site web. ▪ Personne de contact – le nom et le numéro de téléphone d'une personne qui pourra fournir des informations complémentaires ... rapidement!
FORMAT	<p>De nombreuses organisations produisent un guide stylistique complet pour leurs communiqués de presse, contenant des mises en page standard, des polices de caractères, etc. Si vous publiez beaucoup de communiqués, cela permet de reconnaître immédiatement chacun de vos documents.</p>

Adapté de : OIT (2005), p. 30 & 33

ÉTUDE DE CAS : Association consultative des employeurs du Malawi

L'association consultative des employeurs du Malawi (ECAM) s'est adressée à l'OIT pour renforcer ses capacités en matière de défense des politiques, car ses membres avaient demandé que l'organisation joue un rôle plus actif pour influencer et réformer l'environnement juridique et réglementaire des entreprises.

L'ECAM a utilisé les outils et guides d'analyse comparative du plaidoyer présentés ici pour évaluer ses capacités et créer des coalitions par le biais de groupes de discussion sectoriels, qui ont amené les partenaires sociaux et diverses parties prenantes à formuler des positions communes sur le dialogue politique. En collaboration avec l'OIT, l'ECAM a également réalisé une évaluation plus large du climat d'investissement et a engagé un économiste pour renforcer sa capacité à développer des recherches pertinentes.

Grâce à ces efforts de renforcement des capacités et des alliances, l'ECAM a élaboré un plan d'action tripartite et un programme pour les entreprises, et s'est vu attribuer un siège au sein du comité stratégique de développement privé du ministère de l'Industrie et du Commerce. Ainsi, l'ECAM a réussi à améliorer sa reconnaissance et sa visibilité en tant qu'acteur majeur du discours politique de réformes de l'environnement affaires et a renforcé sa capacité à mobiliser des membres et des ressources, ainsi qu'à promouvoir un plaidoyer fondé sur des preuves.

Source : Étude de cas de l'EESE de l'OIT au Malawi

ÉTAPE 3 :

Liste de contrôle des cibles et tactiques de plaidoyer

Enfin, les organisations et les associations d'entreprises peuvent souhaiter prendre du recul et procéder à une évaluation plus large de leur niveau actuel de préparation à la défense d'intérêts. La *liste de contrôle des cibles et des tactiques de plaidoyer* peut être utilisée dans le cadre d'un atelier d'analyse comparative avec l'équipe de l'organisation ou de l'associations d'entreprises pour recenser les capacités et les lacunes, et pour définir les prochaines étapes en termes de besoins d'amélioration.

LISTE DE CONTRÔLE DES CIBLES ET TACTIQUES DE PLAIDOYER

- Avez-vous une compréhension claire du processus d'élaboration des politiques et du calendrier pour chacune des priorités de votre agenda commercial ?
Avez-vous aligné vos calendriers de plaidoyer ?
- Avez-vous identifié les cibles les plus importantes du lobbying interne et externe à chaque étape du processus, et savez-vous quand les approches seront les plus efficaces ?
- Vos cibles de lobbying sont-elles les bonnes en fonction du stade de développement de la question, c'est-à-dire que vous ne sautez pas le pas ?
- Vous êtes-vous concentré en particulier sur les premières étapes de l'élaboration d'une question, lorsque les idées sont susceptibles d'être plus fluides ?
- Avez-vous une stratégie vis-à-vis des cibles privilégiées pour passer du statut de lobbyiste à celui de participant au processus d'élaboration des politiques ?
- Disposez-vous d'une stratégie médiatique ? Votre organisation a-t-elle des directives claires pour la production et la distribution de communiqués de presse ?
- Disposez-vous d'une liste complète et à jour des médias et journalistes concernés ?
- Disposez-vous d'une stratégie pour faire de votre organisation le « choix des médias » pour entendre le point de vue des entreprises sur les points de votre agenda de représentation ?
- Disposez-vous d'un processus pour repérer les journalistes qui reprennent vos communiqués et qui couvrent les sujets de votre agenda, et pour développer des contacts clés ?
- Avez-vous choisi des messagers appropriés ?
- Avez-vous une stratégie pour mobiliser le soutien des membres pour vos objectifs de plaidoyer ?
- Communiquez-vous fréquemment et régulièrement les actions de plaidoyer et les succès à vos membres ?
- Savez-vous qui seront les partisans et les opposants les plus importants pour chaque objectif de plaidoyer ?
Avez-vous examiné leur capacité et la force probable de leur soutien/opposition ?
- Disposez-vous d'un plan de formation de coalitions pour l'ensemble de votre programme national pour les entreprises et les points prioritaires qu'il contient ?
- Vos chefs d'entreprise sont-ils régulièrement invités à participer aux consultations du DPP, telles que les auditions parlementaires et les rencontres individuelles avec les autorités politiques ?
- Vos approches tactiques font-elles l'objet d'un examen constant afin d'évaluer leur efficacité et de réagir immédiatement aux changements qui présentent des opportunités ou des menaces ?
- Les informations que vous fournissez aux membres et à l'extérieur (fiches d'information, dossiers de presse, autres documents) sont-elles toujours à jour ?

Adapté de : OIT (2005), p. 42, et OIT (2018) Liste de contrôle

ÉTAPES DE LA MISE EN PLACE

ÉTAPE 1 ÉTAPE 2 ÉTAPE 3

Chacune des composantes présentées ici peut être utilisée dans un exercice autonome, ou être combinée dans une session de développement d'une stratégie de plaidoyer ciblée, où les associations d'entreprises peuvent choisir de sélectionner d'autres composantes de la même ressource de l'OIT. Vous trouverez ci-dessous quelques suggestions d'application.

ÉTAPE 1 :

Analyse comparative et stratégie de la capacité de plaidoyer (1 jour)

- Utiliser la liste de contrôle des cibles et tactiques de la représentation lors d'une session stratégique de deux heures afin de dresser la carte des capacités et des lacunes des associations d'entreprises en matière de représentation, et de définir les prochaines étapes en termes de besoins d'amélioration.

ÉTAPE 2 :

Identifier les forces d'appui et d'opposition (2 jours)

- Envoyer la feuille de calcul de la politique distributive à l'équipe de plaidoyer et demander à chaque membre de l'équipe de la remplir individuellement et de la soumettre à un facilitateur.
- Le facilitateur fait une première synthèse en un schéma commun des parties prenantes.
- Organiser un atelier de 2 à 3 heures avec l'équipe pour consolider et sélectionner les organisations à engager, par exemple dans des partenariats ou des négociations.

ÉTAPE 3 :

Atelier d'écriture : développer un communiqué de presse/une fiche d'information efficace

(1–2 jours)

Organiser un atelier d'écriture de 3 heures au cours duquel l'équipe doit :

1. Analyser de manière critique les documents de plaidoyer actuels et identifier les domaines à améliorer ;
2. Choisir un sujet et chaque membre de l'équipe rédige un exemple de mémo rapide basé sur les conseils.
3. Présenter les mémos et discuter de ce qui fonctionne et de ce qui doit encore être amélioré ; et convenir des prochaines étapes, par exemple l'élaboration de modèles ou de guides de style.

Les 3 composantes présentées ici sont simples à mettre en œuvre et nécessitent peu d'investissement en termes de temps, d'expertise et de ressources supplémentaires. Elles peuvent être menées en se basant uniquement sur le [guide de plaidoyer](#) et en tirant parti des capacités existantes de l'organisation, ou bien l'organisation peut choisir de faire appel à une expertise externe (par exemple, un coach en rédaction pour mener l'atelier de rédaction, ou un consultant en stratégie pour soutenir l'analyse comparative et le développement de la stratégie).

PLAN DE TRAVAIL

TÂCHES	NIVEAU D'EFFORT	M1
ÉTAPE 1 Session de stratégie d'analyse comparative	1 jour	x
ÉTAPE 2 Exercice de cartographie des parties prenantes	2 jours	x
ÉTAPE 3 Atelier d'écriture	1 à 2 jours	x

Éléments de coût:

- Coûts de la main-d'œuvre – 4 à 5 jours pour la livraison, 4 à 5 jours supplémentaires pour la préparation

INTÉGRATION DU DPP ET DES THÈMES TRANSVERSAUX

DPP : Tous les outils présentés ici sont destinés à renforcer les capacités des organisations (privées ou non gouvernementales) qui s'engagent dans le plaidoyer et le PPD.

Genre/Vert : Bien que l'accent ne soit pas mis sur des sujets transversaux tels que le genre, la croissance verte ou la technologie, les organisations travaillant sur ces questions spécifiques peuvent bien sûr utiliser ces ressources de plaidoyer à leurs propres fins. La liste de contrôle des cibles et tactiques de plaidoyer pourrait également être élargie afin d'étudier une stratégie efficace en matière de médias sociaux.

LEÇONS APPRISSES ET FACTEURS DE RÉUSSITE

Se concentrer et créer des alliances.

L'espace politique est souvent encombré de différentes associations d'entreprises, syndicats, associations d'entrepreneurs informels, coopératives et autres organisations de la société civile qui s'intéressent à l'environnement des entreprises. Dans le cadre de leur cartographie des parties prenantes, les organisations devraient

1. avoir une compréhension claire de leur mandat spécifique et de leur « proposition de vente unique », et
2. rechercher des synergies avec d'autres organisations pour construire des coalitions autour d'intérêts communs spécifiques.

Développer un mandat clair.

Les organisations doivent avoir une idée claire de leurs objectifs en matière de défense d'intérêts et ont besoin d'un mandat direct de leurs membres pour poursuivre ces objectifs. C'est essentiel pour développer un profil distinctif (par exemple, devenir l'organisation « incontournable » pour des sujets spécifiques), pour éviter d'être entraîné dans trop de directions, et pour définir son rôle et sa contribution au sein des coalitions de plaidoyer. L'élaboration de ce mandat peut inclure une analyse de l'environnement favorable et des forces et faiblesses de l'organisation (par exemple, avec la matrice SWOT).

Classer les questions à traiter par ordre de priorité.

L'environnement des entreprises est très vaste, et les associations d'entreprises seront rarement en mesure de couvrir tous les aspects dans leur travail. L'élaboration d'un programme national de défense des intérêts des entreprises consistera donc en partie à établir des priorités stratégiques.

Utiliser les données internationales pour créer de la visibilité et de l'urgence.

Les classements internationaux tels que le « Doing Business » de la Banque mondiale sont largement connus et très visibles pour les décideurs politiques. Ils peuvent constituer un excellent point de départ pour mobiliser l'élan politique en faveur de la réforme, mais doivent être suivis d'évaluations plus approfondies et contextualisées des contraintes et des besoins en matière de plaidoyer, grâce à la collecte de données auprès des membres des associations d'entreprises et d'autres acteurs économiques.

Valoriser les membres.

Si les outils présentés ici sont principalement destinés à être utilisés pour une analyse du haut vers le bas, par exemple par l'équipe centrale d'une association d'entreprises, les efforts de plaidoyer dépendent de la capacité de l'organisation à mobiliser efficacement ses membres. Il est donc essentiel d'informer régulièrement les membres, de rendre l'élaboration de l'agenda aussi participative que possible et de rechercher les occasions de les impliquer à chaque étape pour obtenir leur adhésion et garantir une voix forte et unifiée.

RÉFÉRENCES ET RESSOURCES

- ILO (2005): *Building effective employer and business membership organizations, including the Advocacy Guide*
- ILO EESE: *BMO Toolkit*
- ILO ACTEMP (2018): *Employers' and Business Member Organizations training resources, including on Lobbying and Advocacy*
- BIT ACTEMP : Module d'apprentissage en ligne sur le lobbying et la défense des intérêts (*anglais, français, espagnol*)
- *Case Studies* of the ILO EESE BMO Toolkit application, dont *Malawi*



ANALYSE COMPORTEMENTALE ET DIAGNOSTIC DES NORMES

VUE D'ENSEMBLE

OBJECTIF	Identifier et comprendre les normes sociales qui façonnent le comportement économique des parties prenantes dans l'environnement des affaires, concevoir des politiques qui visent à modifier les comportements et évaluer leur impact	
TARGET GROUP	Les institutions des secteurs public et privé qui conçoivent et mettent en œuvre des interventions en matière de réformes de l'environnement des affaires	
TEMPS	■ ■ ■ ■ ■	Élevé
EXPERTISE	■ ■ ■ ■ ■	Élevée
COÛT	■ ■ ■ ■ ■	Élevé
PHASES		

INTRODUCTION

La réforme de l'environnement des entreprises s'est principalement concentrée sur la modification des politiques, règles et réglementations officielles qui régissent le comportement économique. Il s'agit notamment de la politique fiscale, du droit du travail et des réglementations sectorielles. Cependant, il est de plus en plus reconnu que le changement de politique à lui seul est souvent inadéquat pour susciter le changement de comportement souhaité, et peut même conduire à des résultats inattendus et à des incitations mal alignées s'il n'est pas bien conçu. Il se peut que les nouvelles lois ne soient pas appliquées par les fonctionnaires et les agences sur le terrain, ou qu'elles soient ignorées par les acteurs qu'elles sont censées concerner. Dans d'autres cas, les réformateurs se rendent compte que la loi seule n'est qu'une partie de ce qui influence le fonctionnement d'une économie. Par exemple, une réforme de la politique commerciale visant à créer une demande supplémentaire pour les exportations d'un pays doit s'accompagner d'une réponse de l'offre de la part des exportateurs. Il est de plus en plus reconnu que les normes sociales – les règles informelles partagées par les personnes d'une société ou d'un groupe donné – jouent un rôle essentiel dans le fonctionnement de l'environnement des affaires. Alors que les aperçus comportementaux sont de plus en plus reconnus comme outil utile pour améliorer l'efficacité des politiques, y compris dans l'environnement des affaires, par exemple pour encourager le respect des réglementations fiscales (voir BIT 2019 pour un cadre et [d'autres exemples](#)), il n'y a pas de méthode pratique pour identifier et mesurer les changements des normes sociales spécifiquement.

L'outil d'analyse comportementale et de diagnostic des normes a été conçu pour aborder cette question en identifiant

et en comprenant les normes sociales qui façonnent le comportement économique. Il est particulièrement utile au stade de la **conception** pour déterminer comment s'attaquer efficacement aux obstacles aux améliorations souhaitées de l'environnement des affaires et quelles interventions choisir. Il peut également être utile **tout au long du processus de réforme** lorsque de nouveaux partenaires et parties prenantes sont identifiés et que les décideurs politiques veulent comprendre les normes sociales qui influencent la façon dont les gens comprennent ces institutions et interagissent avec elles. Enfin, elle peut être appliquée lors de la phase d'**évaluation** pour comprendre si les comportements et les normes cibles ont changé. L'outil d'analyse comportementale et de diagnostic des normes est particulièrement pertinent pour les utilisateurs qui ont identifié des problèmes dans l'environnement des affaires qu'ils veulent aborder, mais qui reconnaissent qu'il ne sera pas facile de changer les comportements des personnes concernées par la politique. L'outil d'analyse comportementale et de diagnostic des normes a été sélectionné pour cette boîte à outils en raison de son approche pratique de l'identification de solutions pour relever les défis de la mise en œuvre de la réforme de l'environnement des affaires.

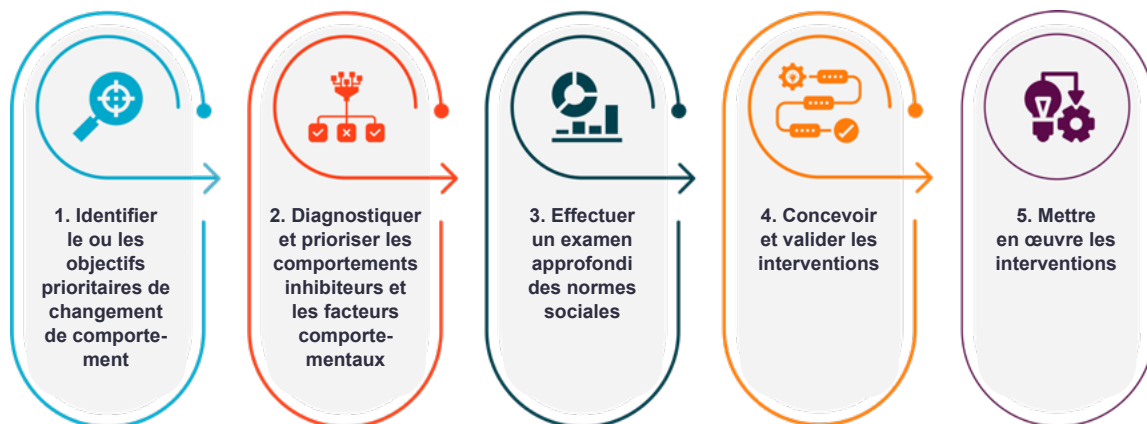
Cet outil a été développé par MarketShare Associates (MSA), un cabinet de conseil mondial, en 2016. L'outil d'analyse comportementale et de diagnostic des normes a été appliqué pour les défis de réformes de l'environnement des affaires, mais aussi pour d'autres secteurs, notamment l'agriculture, le logement à loyer modéré, le commerce de détail, le développement de la main-d'œuvre et l'accès au financement.

DESCRIPTION DE L'OUTIL

L'outil d'analyse comportementale et de diagnostic des normes peut être utilisé par toute organisation qui soutient la réforme de l'environnement des affaires, ce qui peut inclure les agences gouvernementales, les « partenaires sociaux » traditionnels (associations d'entreprises et organisations de travailleurs), les réseaux d'entreprises et d'investisseurs, et même les partenaires de développement dans la mesure où ils sont impliqués.

L'outil d'analyse comportementale et de diagnostic des normes est un outil d'identification et d'analyse des comportements critiques qui comprend les quatre phases clés suivantes. Chaque phase est décrite en détail ci-dessous:

OUTIL D'ANALYSE COMPORTEMENTALE ET DE DIAGNOSTIC DES NORMES



ÉTAPE 1 :

Sélectionner le ou les objectifs prioritaires de changement de comportement

La première phase de l'application de l'outil d'analyse comportementale et de diagnostic des normes consiste à identifier les changements de comportement critiques qui sont nécessaires pour qu'une réforme de l'environnement des affaires fonctionne. Il ne s'agit généralement pas de changements administratifs ou politiques (par exemple, la modification d'une politique fiscale), mais plutôt des comportements ultérieurs de groupes d'individus ou d'institutions qui sont nécessaires pour que ces réformes créent le changement souhaité. Voici quelques exemples de ces « objectifs de changement de comportement » :

- Un plus grand nombre d'entreprises s'enregistrent auprès du gouvernement et opèrent dans le secteur formel.
- Moins d'entreprises vendent des intrants agricoles contrefaits.
- Les femmes entrepreneurs sont plus nombreuses à utiliser les services financiers.
- Les femmes sont plus nombreuses à entrer sur le marché du travail.

L'outil d'analyse comportementale et de diagnostic des normes doit être appliqué aux comportements les plus difficiles à modifier. Cela peut être le cas, par exemple, lorsque des comportements courants ne semblent pas « rationnels » lorsqu'on les considère sous l'angle économique et qu'ils sont influencés par d'autres facteurs moins visibles.

Il est également important de reconnaître que les utilisateurs (par exemple, les décideurs politiques) sont eux-mêmes influencés par les normes sociales et qu'ils auront donc des idées préconçues et des préjugés. Par conséquent, lors du processus d'identification des objectifs prioritaires de changement de comportement, les utilisateurs doivent réfléchir de manière critique à leurs propres notions et hypothèses, et valider les objectifs de changement de comportement auprès d'un éventail de parties prenantes, par exemple en consultant des entreprises ainsi que des experts du domaine politique spécifique.

ÉTAPE 2 :

Diagnostiquer et prioriser les comportements inhibiteurs et les facteurs comportementaux

La deuxième phase d'analyse comportementale et de diagnostic des normes consiste à diagnostiquer les comportements qui entravent les objectifs de changement prioritaires souhaités. Par exemple, lors du diagnostic de l'objectif de changement « plus de femmes entrent dans la population active », les comportements sous-jacents pourraient être les suivants :

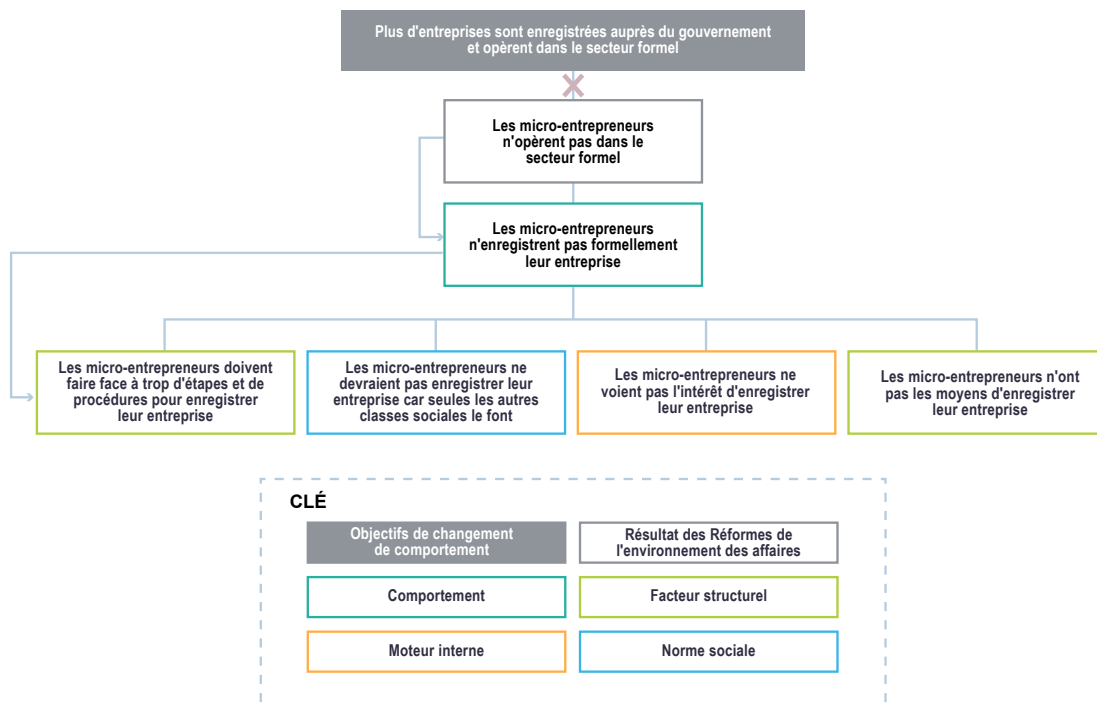
- Les femmes ne postulent pas aux emplois.
- Les employeurs ne traitent pas bien les femmes.
- Les entreprises embauchent des hommes plutôt que des femmes.

Pour ce faire, des recherches qualitatives et parfois quantitatives sont menées auprès d'informateurs clés en rapport avec les objectifs de changement de comportement sélectionnés, par le biais d'enquêtes approfondies visant à tester la prévalence de différents **facteurs de comportement**. Il peut s'agir de fonctionnaires, d'entreprises, d'employés ou de membres de la communauté.

La recherche identifie les moteurs de ces comportements et détermine si les normes sociales sont (ou non) un facteur sous-jacent. Les facteurs comportementaux sont les facteurs qui influencent les comportements des personnes et des institutions. L'outil d'analyse comportementale et de diagnostic des normes décompose les moteurs en moteurs structurels (tels que la disponibilité, l'accessibilité ou le caractère abordable d'un produit ou d'un service), moteurs internes (y compris les connaissances, les compétences, les préférences personnelles) ou moteurs collectifs (c'est-à-dire les normes sociales, les relations, les réseaux sociaux). L'outil aide les utilisateurs à identifier les différents moteurs et à se concentrer davantage sur les normes sociales, étant donné leur forte influence sur le comportement et leur difficulté à être analysées.

Par exemple, *la figure suivante* montre comment chacun de ces types de facteurs influence la réticence des micro-entrepreneurs à opérer dans le secteur formel. Les facteurs structurels comprennent le temps et le coût nécessaires et l'insuffisance des ressources disponibles. Un facteur interne est l'absence perçue d'avantages à la formalisation, tandis qu'un facteur normatif est l'attente selon laquelle la formalisation n'est appropriée et considérée comme « normale » que pour d'autres groupes sociaux.

EXEMPLE DE COMPORTEMENTS INHIBITEURS ET DE MOTEURS COMPORTEMENTAUX



Ce processus permet généralement d'identifier un plus grand nombre de comportements qu'il n'est possible d'étudier qu'avec le temps et les ressources disponibles. L'étape suivante de l'analyse comportementale et diagnostic des normes consiste donc à décider quels sont les moteurs et les normes sociales à mieux comprendre. L'outil d'analyse comportementale et diagnostic des normes applique les trois critères suivants pour cartographier l'influence de chaque moteur :

- **Pertinence** : Donner la priorité aux comportements qui entravent fortement la réalisation des objectifs de changement de comportement.
- **Force** : Donner la priorité aux comportements qui sont le plus fortement influencés par les normes sociales.
- **Prévalence** : Donner la priorité aux comportements qui sont les plus répandus.

ÉTAPE 3 :

Effectuer une analyse approfondie des normes sociales

La troisième phase de l'analyse comportementale et diagnostic des normes consiste à effectuer une analyse approfondie des normes sociales présélectionnées afin de déterminer si et comment elles peuvent être influencées pour soutenir la réforme prévue. Cette étape est essentielle pour la conception d'interventions appropriées de changement de comportement qui reconnaissent et, dans certains cas, tentent d'influencer les normes sociales pour atteindre les objectifs de l'agenda de réformes de l'environnement des affaires. Cette étape implique la réalisation d'un travail de terrain plus intensif impliquant principalement une recherche qualitative. Comme pour la deuxième phase, il s'agit d'interroger les parties prenantes et d'organiser des discussions de groupe avec des groupes de référence identifiés pour les normes sélectionnées, tels que les fonctionnaires, les entreprises, les employés et les membres de la communauté. Cette phase permet de comprendre pourquoi, quand et comment les normes sociales sont appliquées par les autres, et comment les normes sociales affectent le comportement des individus et des institutions.

ÉTAPE 4 :

Concevoir et valider les interventions

La phase finale de l'analyse comportementale et diagnostic des normes consiste à concevoir des interventions qui rendent les résultats opérationnels, puis à les valider auprès des principales parties prenantes. Les interventions doivent être sélectionnées en fonction des résultats concernant la nature des normes. Par exemple, certaines normes sont perçues à tort comme étant fortement ancrées, et d'autres normes peuvent être des renforcements positifs plutôt que des inhibiteurs du changement de comportement souhaité. Ce sont les normes idéales à cibler. Toutes les interventions devraient être validées par des consultations de DPP avec les principales parties prenantes avant la mise en œuvre. Cette phase de l'analyse comportementale et diagnostic des normes fonctionne bien avec l'application d'approches conçues et centrées sur l'humain pour solliciter un retour d'information et co-concevoir des solutions avec les parties prenantes. Par exemple, MSA a utilisé avec succès un concours de pitch pour évaluer les interventions potentielles avec les parties prenantes de la communauté.

ÉTAPE 5 :

Mettre en place les interventions

La phase finale de l'analyse comportementale et diagnostic des normes consiste à mettre en œuvre les interventions qui ont été conçues et validées.

La **conception centrée sur l'humain** est une approche de la conception de produits ou de solutions qui implique un engagement profond avec les utilisateurs cibles des produits ou ceux qui font l'expérience du problème à résoudre, en apprenant autant que possible sur le problème et en imaginant des solutions par le biais d'un processus de co-création et de prototypage rapide. Une multitude d'idées de solutions ou de produits sont générées et testées auprès des « utilisateurs » afin de recueillir leurs réactions et de s'adapter rapidement.

ÉTAPES DE LA MISE EN PLACE



L'outil d'analyse comportementale et diagnostic des normes comprend les étapes suivantes :

ÉTAPE 1 :

Identifier le ou les objectifs prioritaires de changement de comportement (1 semaine)

- Déterminer les résultats prioritaires de réformes de l'environnement des affaires que l'outil d'analyse comportementale et diagnostic des normes permettra de comprendre.

ÉTAPE 2 :

Diagnostiquer les comportements inhibiteurs et les moteurs comportementaux (4 – 6 semaines)

- Mener des recherches primaires pour identifier les comportements qui entravent la réalisation des objectifs de changement sélectionnés et les facteurs qui influencent les comportements, et lorsque les normes sociales sont impliquées.
- Donner la priorité aux comportements et aux normes sociales qui sont les plus pertinents, les plus forts et les plus répandus.

ÉTAPE 3 :

Réaliser une analyse approfondie des normes sociales (4 – 6 semaines)

- Mener des recherches primaires pour étudier comment, pourquoi et par qui les normes sociales sont appliquées, et comment elles influencent le comportement.

ÉTAPE 4 :

Conception et validation des interventions (2 – 3 semaines)

- Concevoir des interventions qui favorisent le changement de comportement souhaité.
- Validez ces projets d'intervention avec les principales parties prenantes, puis les finaliser.

ÉTAPE 5 :

Mettre en œuvre les interventions (variable)

- Piloter et affiner les interventions sélectionnées.

PLAN DE TRAVAIL

TÂCHES	NIVEAU D'EFFORT	M1	M2	M3
ÉTAPE 1 Identifier le ou les objectifs prioritaires de changement de comportement	1 semaine	x		
ÉTAPE 2 Explorer les comportements sous-jacents	4 à 6 semaines	x	x	
ÉTAPE 3 Effectuer une analyse approfondie des normes sociales	4 à 6 semaines		x	x
ÉTAPE 4 Concevoir et valider les interventions	2 à 3 semaines			x
ÉTAPE 5 Mettre en œuvre les interventions	Variable			x

ÉTUDE DE CASE : Marchés agricoles inclusifs en Ouganda

Le projet Inclusive Agricultural Markets (IAM) en Ouganda vise à améliorer la compétitivité, l'inclusivité et la résilience de multiples sous-secteurs agricoles. Lors de sa conception, IAM a reconnu que la vente continue d'intrants agricoles contrefaits est un problème important qui réduit la volonté des agriculteurs d'acheter des intrants et fini par diminuer la productivité agricole. Cela continue à se produire malgré l'existence de lois qui interdisent la vente d'intrants contrefaits, due à la plus grande rentabilité de la vente de faux intrants. IAM a défini son objectif de changement comme la réduction de la vente et de l'achat d'intrants contrefaits.

IAM souhaitait comprendre si les normes sociales influençaient ce comportement, c'est pourquoi MarketShare Associates, a utilisé l'outil d'analyse comportementale et diagnostic des normes. L'outil d'analyse comportementale et diagnostic des normes a examiné la prévalence (c'est-à-dire l'étendue de la vente d'intrants contrefaits), la force (c'est-à-dire la mesure dans laquelle les gens s'attendent à ce que des intrants contrefaits soient achetés et vendus), et les sanctions formelles et informelles contre l'achat et la vente d'intrants contrefaits. Les résultats ont permis à IAM de comprendre que la vente d'intrants contrefaits était plus courante sur les marchés hebdomadaires informels. C'est là qu'une répression des intrants informels serait la plus efficace. Une autre conclusion importante est que l'un des principaux facteurs d'achat d'intrants contrefaits est dû au manque de connaissances des acheteurs plutôt que leur volonté de le faire. Cela montre clairement qu'il est essentiel de combler les lacunes en matière de connaissances. Plus important encore, l'outil d'analyse comportementale et diagnostic des normes a identifié qu'il existe déjà de fortes sanctions informelles contre la vente de contrefaçons, mais une application incohérente des lois formelles contre leur vente. Une meilleure identification des vendeurs d'intrants contrefaits permettrait à ce mécanisme de sanction informel de fonctionner plus efficacement.

Source: MarketShare Associates

INTÉGRATION DU DPP ET DES THÈMES TRANSVERSAUX

DPP : L'outil d'analyse comportementale et diagnostic des normes se combine facilement avec le DPP et le soutien. Les consultations public-privé avec les entreprises, les travailleurs et les autres acteurs de l'économie peuvent constituer un forum idéal pour identifier les comportements clés et les normes sociales pertinentes et valider les interventions potentielles.

Genre : L'outil d'analyse comportementale et diagnostic des normes a été fréquemment utilisé pour mieux comprendre les normes sociales qui façonnent les réformes politiques axées sur les femmes ou d'autres groupes marginalisés, étant donné la mesure dans laquelle les normes sociales influencent la capacité des femmes et des groupes marginalisés à s'engager efficacement dans l'activité économique en tant qu'entrepreneurs et employés. Par exemple, elle a été appliquée pour comprendre les normes sociales qui limitent l'accès des femmes aux services financiers.

Vert : En tant qu'outil d'analyse du comportement, l'analyse comportementale et diagnostic des normes est très pertinente pour mieux comprendre les comportements et les facteurs qui influencent le succès des réformes de l'environnement des affaires qui visent également à stimuler la croissance verte, car la protection de l'environnement et la valeur d'une économie « verte » sont souvent fortement normatives. Le fait que la durabilité environnementale soit considérée comme la « bonne » chose à faire peut varier considérablement en fonction des normes et des valeurs sociales, et la prise de décisions commerciales plus durables nécessite des changements de comportement importants que l'analyse comportementale et diagnostic des normes peut aider à explorer, à comprendre et à aborder.

LEÇONS APPRISSES ET FACTEURS DE RÉUSSITE

Ci-dessous quelques enseignements tirés de l'application de l'outil d'analyse comportementale et diagnostic des normes aux initiatives de réformes de l'environnement des affaires :

Appliquer l'outil d'analyse comportementale et diagnostic des normes quand il y a suffisamment de temps pour utiliser les résultats.

Étant donné que les normes sociales peuvent parfois prendre du temps à changer, il est souvent préférable d'appliquer l'outil d'analyse comportementale et diagnostic des normes lors de la phase de conception d'une initiative, lorsque l'on dispose de suffisamment de temps pour intégrer les résultats.

Rester pratique.

Si elles ne sont pas bien faites, les études sur les normes sociales risquent de ne pas déboucher sur des informations exploitables. Il est donc essentiel que, dès le départ, l'analyse des normes soit axée sur la compréhension de la manière d'orienter efficacement les interventions en fonction des résultats. La structure de l'outil d'analyse comportementale et diagnostic des normes rend cela beaucoup plus probable, mais il faut faire attention à l'étape 5 pour s'assurer que des interventions pratiques et réalistes sont sélectionnées.

Faire appel à des chercheurs expérimentés en matière de normes sociales.

Si elle n'est pas appliquée rigoureusement, l'analyse comportementale et diagnostic des normes peut facilement se contenter de confirmer des intuitions existantes. Le processus de recherche doit être mené par des chercheurs ayant une solide expérience de la compréhension des normes sociales dans leur rapport avec la prise de décision économique.

Sélectionner des objectifs de changement de comportement qui ne soient pas trop larges.

Pour maintenir un champ d'application étroit pour l'analyse comportementale et diagnostic des normes, les objectifs de changement doivent être définis aussi étroitement que possible. Un objectif de changement trop large serait, par exemple, que « les femmes gagnent plus d'argent », car il est influencé par un très grand nombre de normes sociales. Au contraire, se concentrer sur le fait que « les femmes ne rencontrent pas d'obstacles à la création d'entreprise » serait beaucoup plus étroit et permettrait plus facilement d'identifier les normes sociales et autres facteurs.

Formuler les normes sociales de manière cohérente.

Tout n'est pas norme sociale. La confusion peut être réduite en utilisant une formulation cohérente pour formuler une norme sociale. Une méthode utile est la suivante : [Entité] + [devrait / ne devrait pas] + [un comportement spécifique]. Par exemple, les micro entrepreneurs ne devraient pas formaliser leur entreprise. En utilisant cette formulation, il est relativement simple de communiquer ce qui est et n'est pas une norme sociale.

RÉFÉRENCES ET RESSOURCES

- Behavioral Analysis and Norms Diagnostic (BAND) [Resource page](#)
- Merrill, Markel et al.: Beyond Building: How Social Norms and Networks Shape Mason Construction. *Enterprise Development and Microfinance Journal*. 2021.
- MarketShare Associates. [Disrupting System Dynamics: A Framework for Understanding Systemic Changes](#). Washington: USAID Leveraging Economic Opportunities (LEO), 2016.
- Mike Klassen et al. [Social Norms and Systems Change](#). BEAM Exchange. 2017.
- Erin Markel et al. The Social Norms Factor: [How gendered social norms influence how we empower women in market systems development](#). BEAM Exchange. 2016.
- MarketShare Associates. [Promoting Women's Economic Empowerment: Beyond-Production in Market Systems Programs](#). USAID's Feed the Future and Leveraging Economic Activities. 2016.
- Behavioral Insights Team: [Boosting businesses: applying behavioural insight to business policy](#). 2019.
- Ly et al.: [A Practitioners' Guide to Nudging](#). Behavioural Economics in Action at Rotman. 2013.



GREEN

RÉSUMÉ

L'Investment Climate Reform Facility (Facilité ICR) a chargé MarketShare Associates (MSA) de développer une boîte à outils de ressources sur la réforme de l'environnement des affaires, en mettant l'accent sur la durabilité et l'investissement vert. Ce processus a permis à MSA d'identifier un manque d'outils pratiques permettant de faire le lien entre la réforme de l'environnement des affaires et la croissance verte : alors qu'il existe de nombreuses recherches sur la croissance verte et la réforme de l'environnement des affaires, peu de ressources relient les deux de manière systématique, et encore moins dans un format pratique et concret.

MSA a donc été chargé de développer un nouvel outil de réformes de l'environnement des affaires durable sur le plan environnemental qui pourrait être intégré à la boîte à outils : **réforme verte de l'environnement favorable (GREEN)**.

Le développement du secteur privé vert est dans l'intérêt économique – et pas seulement environnemental – d'un pays, car les secteurs durables tels que les énergies renouvelables recèlent un grand potentiel d'innovation et de croissance à long terme. Dans le contexte de la crise climatique mondiale et de la reprise du COVID-19, l'adoption d'une approche écologique et axée sur la durabilité en matière de réformes de l'environnement des affaires est encore plus opportune, et il existe de nombreuses possibilités de retombées, de synergies et d'évitement des dommages potentiels.

GREEN se compose de deux sous-outils distincts, qui couvrent tous deux la phase de diagnostic et de conception, bien qu'à des moments quelque peu différents du cycle de réforme. Ils peuvent donc être utilisés séparément, en fonction des besoins et des capacités des réformateurs.

La liste de contrôle de l'intégration verte est un outil destiné aux **décideurs qui ont identifié le problème de réforme de l'environnement des affaires auquel ils veulent s'attaquer**, mais qui n'ont pas encore réfléchi aux impacts environnementaux ou aux synergies. Cette liste de contrôle initiale devrait les orienter vers des questions et des considérations clés d'un point de vue écologique, ainsi que vers des ressources permettant d'approfondir la question. L'objectif de l'outil est d'empêcher les réformes commerciales d'être « aveugles » ou même nuisibles à l'environnement, et de stimuler la réflexion sur les moyens d'atténuer les risques environnementaux.

Le diagnostic de la stratégie d'investissement vert est un outil de diagnostic visant à fournir aux **décideurs politiques qui sont déjà enclins à poursuivre une stratégie de réformes de l'environnement des affaires visant le développement durable du secteur privé**, un cadre analytique structuré pour identifier les questions vertes à privilégier. L'outil présente les différents aspects d'une stratégie verte de réformes de l'environnement des affaires visant à :

1. Pousser les entreprises existantes à devenir plus durables (par exemple en « écologisant » leurs processus de production et en investissant dans la réduction de la pollution, des déchets, etc.)
2. Soutenir le démarrage et la croissance des nouvelles entreprises vertes, et
3. Attirer les IDE vers les secteurs durables et les éloigner des secteurs polluants.

Tous les pays ne disposeront pas des ressources et du savoir-faire nécessaires pour orienter leurs stratégies de développement du secteur privé vers la croissance verte. Ils peuvent commencer par utiliser la [Liste de contrôle de l'intégration verte](#), pour s'assurer qu'ils ont au moins pris en compte les préoccupations environnementales et qu'ils atténuent les risques. Les décideurs peuvent ensuite se lancer dans le Diagnostic de la [stratégie d'investissement vert](#) à un stade ultérieur, lorsque l'intérêt et la capacité d'une orientation plus fondamentale vers la durabilité de l'environnement ont été développés.

GREEN fournit des orientations stratégiques transversales du point de vue du développement du secteur privé – il ne s'agit pas d'un outil de politique environnementale, et les sous-outils ne fournissent pas de recommandations spécifiques pour les différents domaines d'action de réformes de l'environnement des affaires (par exemple, la fiscalité, les normes de pollution, les systèmes de permis, etc.). Il existe plusieurs autres ressources à consulter pour une discussion de ces politiques de la part de l'OCDE, du PNUD et du CDDE, qui sont énumérées dans les sections références et ressources.

Étant donné que GREEN est un nouvel outil et qu'il n'existe donc pas encore de cas d'utilisateurs, les études de cas présentent des exemples d'initiatives liées aux objectifs des sous-outils et mettent en évidence les initiatives qui ont accompli ce que ceux-ci visent à réaliser. De même, les leçons apprises et les facteurs de réussite combinent les enseignements et les idées tirés d'entretiens avec des experts et d'autres ressources qui sont applicables aux objectifs des outils.

GREEN rassemble les ressources et les enseignements d'un large éventail d'institutions. De nombreux experts ont apporté un éclairage précieux, notamment Abhishek Saurav (Banque mondiale), Matthias Ploeg (Technopolis), Rogerio Studart et Ted Wong (WRI), Siobhan Kelly (FAO), Linde Wolters (SEED), Najma Mohamed (GEC), PB Anand (Université de Bradford), Steffen Felix (GIZ), Simon White, ainsi que d'autres membres du groupe de travail sur la croissance verte du DCED (Groupe de travail sur la croissance verte).



LISTE DE CONTRÔLE DE L'INTÉGRATION VERTE

VUE D'ENSEMBLE

OBJECTIF	Permettre aux décideurs politiques de structurer leurs premières réflexions sur les compromis potentiels et les domaines de synergie entre les objectifs environnementaux et de croissance	
GROUPE CIBLE	Décideurs politiques / économistes dans les ministères concernés	
TEMPS		Moyen
EXPERTISE		Faible
COÛT		Faible
PHASES		

INTRODUCTION

La réforme de l'environnement des entreprises et les politiques environnementales relèvent souvent de différents départements gouvernementaux ou ministères, ce qui rend la coordination et l'échange de savoir-faire difficiles. Les décideurs politiques qui travaillent sur le développement économique peuvent donc avoir une expérience limitée de la prise en compte des préoccupations environnementales. Chercher des réponses à certaines questions fondamentales sur le chevauchement d'une réforme planifiée de l'environnement des affaires avec les risques et opportunités environnementaux sera un premier pas important vers un développement plus durable.

La liste de contrôle de l'intégration verte est un outil destiné aux décideurs politiques qui ont identifié le problème de réformes de l'environnement des affaires qu'ils souhaitent aborder mais qui n'ont pas encore réfléchi aux impacts environnementaux ou aux synergies, et qui veulent s'assurer de l'inclusion adéquate d'une optique de croissance verte. Cette liste de contrôle initiale devrait les orienter vers des questions et des considérations clés d'un point de vue écologique, et comprend certaines ressources pour approfondir la question. Elle doit être utilisée lors de la phase de diagnostic et de conception. La liste de contrôle doit aider l'utilisateur à structurer ses premières réflexions sur les compromis potentiels et les domaines de synergie, à se faire une idée des lacunes en matière de connaissances et de capacités, et à se demander où trouver les données nécessaires pour prendre des décisions plus éclairées en

matière de conception de politiques. Elle vise à éviter que les réformes de l'environnement des entreprises ne soient « aveugles » ou même nuisibles à l'environnement, et à stimuler la réflexion sur les moyens d'atténuer les risques environnementaux.

La liste de contrôle a été élaborée par MarketShare Associates (MSA) en 2021 dans le cadre d'un outil plus large sur la réforme verte de l'environnement favorable (GREEN), dans le contexte de la conception d'une boîte à outils de réformes de l'environnement des affaires pour l'Investment Climate Reform Facility. Elle rassemble les enseignements tirés des recherches sur la croissance verte menées par la Banque mondiale, le PNUD, l'OCDE, le PNUE et bien d'autres organismes, en particulier le CDDE, dont les 8 étapes pour améliorer le Nexus BER-GG (2017) sont utilisées comme étude de cas.

La liste de contrôle est conçue comme une évaluation initiale de base et ne nécessite aucune expertise spécialisée. Elle s'adresse principalement aux décideurs politiques qui mènent des initiatives de réformes de l'environnement des affaires dans une optique de développement économique et qui souhaitent élargir leur perspective aux critères de durabilité.

DESCRIPTION DE L'OUTIL

Cette liste de contrôle se compose d'un certain nombre de questions fondamentales destinées à guider une évaluation initiale du potentiel d'inclusion de la croissance verte dans la réforme prévue de l'environnement des affaires. Elles sont complétées par des sous-questions mettant en évidence des nuances supplémentaires de la question centrale, ainsi que des suggestions sur ce à quoi cela pourrait ressembler dans la pratique. Les décideurs politiques qui envisagent d'intégrer une optique verte dans leur initiative de réformes

de l'environnement des affaires doivent s'assurer qu'ils ont « coché » chacune des questions centrales afin d'obtenir une image initiale holistique de ce qui est possible. La liste des [références et ressources](#) figurant au bas de cet outil fournit aux utilisateurs un ensemble de ressources, d'outils, d'exemples et de conseils pratiques supplémentaires qu'ils peuvent exploiter dans le processus de collecte d'informations.

LISTE DE CONTRÔLE

SOUS-QUESTIONS	CE À QUOI CELA POURRAIT RESSEMBLER DANS LA PRATIQUE
<p>QUESTIONS CLÉS 1 L'initiative de réformes de l'environnement des affaires a-t-elle évalué son intersection avec la croissance verte ?</p>	
<ul style="list-style-type: none"> Avez-vous réalisé une cartographie des compromis potentiels, des zones de retombées ou des scénarios gagnant-gagnant ? La résolution du problème des réformes de l'environnement des affaires va-t-elle créer un conflit avec les objectifs de durabilité ou les législations environnementales existantes, ou existe-t-il des domaines d'intérêt commun ? Est-il réaliste que l'initiative s'attaque à la croissance verte sans réduire les chances de réussite de ses objectifs en matière des réformes de l'environnement des affaires ? La réforme peut-elle être conçue de manière à progresser vers les objectifs économiques et écologiques, voire à les renforcer mutuellement ? Que faut-il mettre en place pour minimiser les compromis (involontaires) ? 	<ul style="list-style-type: none"> Une évaluation des besoins et des opportunités est réalisée pour identifier les domaines de compromis et de synergie. La réforme de l'environnement des entreprises et la réglementation environnementale se complètent, par exemple en simplifiant la charge administrative tout en définissant des normes claires.
<p>QUESTIONS CLÉS 2 Y a-t-il une chance d'intégrer la croissance verte dans l'initiative de réformes de l'environnement des affaires – de tirer parti de la réforme pour promouvoir les investissements et les activités écologiques ?</p>	
<ul style="list-style-type: none"> Avez-vous une idée de ce que signifie et contient la « croissance verte » ? Quelle est l'expertise technique qui peut manquer pour mener cette évaluation, et où pouvez-vous l'obtenir ? Comment évaluer/tester la compatibilité d'une initiative de réformes de l'environnement des affaires avec les objectifs de la croissance verte ? Qui est impliqué ? Avez-vous fait appel à un éventail de parties prenantes différentes (publiques, privées et société civile) pour découvrir de nouvelles perspectives et des opportunités potentiellement manquées ? 	<ul style="list-style-type: none"> Des experts des secteurs public et privé, des centres d'impact, des ONG et des coalitions environnementales, des groupes de réflexion, des universités et des partenaires de développement sont engagés dans le DPP pour évaluer le potentiel de poursuite des objectifs de croissance verte avec les réformes de l'environnement des affaires.
<p>QUESTIONS CLÉS 3 S'il n'existe pas de possibilités évidentes de synergie, comment, au minimum, intégrer une approche « do-no-harm » dans la conception de la réforme afin d'atténuer les risques de dommages environnementaux ?</p>	
<ul style="list-style-type: none"> Avez-vous effectué une évaluation des risques environnementaux pour le changement de politique prévu ? Y a-t-il des conséquences potentielles inattendues ? Avez-vous défini des critères permettant de déterminer si une politique ou une modification réglementaire « passe le test » de l'absence de nuisance ? Y a-t-il des aspects de la réforme (règles, secteurs prioritaires, objectifs, etc.) qui devraient être explicitement exclus/inclus pour éviter de nuire à l'environnement ? 	<ul style="list-style-type: none"> Les conséquences néfastes imprévues sont identifiées et un plan d'atténuation est mis en place (les risques pourraient inclure, par exemple, que les entreprises adoptent un comportement nuisible à l'environnement à la suite de la réforme, ou que la politique de l'environnement des affaires sape les réglementations environnementales)

SOUS-QUESTIONS	CE À QUOI CELA POURRAIT RESSEMBLER DANS LA PRATIQUE
<p>QUESTIONS CLÉS 4</p>	
<p>Avez-vous identifié et testé les hypothèses qui sous-tendent la conviction que la réforme de l'environnement des affaires peut avoir un impact positif sur la croissance verte, ou du moins ne pas créer d'impact négatif ?</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Avez-vous développé des critères pour évaluer les réformes et les réglementations sur leur durabilité et leur impact ? Sinon, existe-t-il un ensemble de critères à tirer des sources existantes ? • Avez-vous testé vos hypothèses sur les résultats voulus et non voulus de la réforme ? • Avez-vous mené des projets pilotes, par exemple en testant un changement de réglementation à plus petite échelle pour identifier les effets voulus et non voulus ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Des critères de performance sont établis pour évaluer l'impact et la durabilité de la réforme. Les indicateurs du PNUE (2014) et de l'OCDE (2011c) peuvent constituer un point de départ. • Des consultations dans le cadre d'un dialogue public-privé avec un large éventail d'intervenants et d'experts permettent de s'assurer que les hypothèses concernant les besoins, les risques et les possibilités des entreprises et de l'environnement sont réalistes.
<p>QUESTIONS CLÉS 5</p>	
<p>Quels enseignements peut-on déjà tirer sur la manière d'aborder la croissance verte dans le contexte de la réforme des affaires envisagée ?</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Cette question de la croissance verte a-t-elle été abordée auparavant dans ce lieu (ou dans un lieu similaire) ? Des pays similaires/voisins ont-ils mené des initiatives comparables ? • Avez-vous mené des projets pilotes, c'est-à-dire testé la réforme à plus petite échelle dans un endroit ou pour un secteur afin d'en tirer des enseignements, qui pourraient être étendus à l'échelle nationale ? • Existe-t-il des bonnes pratiques et des « leçons apprises » pour atteindre les objectifs de la croissance verte dans le contexte de réformes de l'environnement des affaires, dont vous pouvez vous inspirer ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Les meilleures pratiques et les leçons apprises sont collectées par le biais d'une large diffusion, des études de cas sont identifiées et des entretiens / conversations avec les parties impliquées sont initiés. • Les réformes sont pilotées à plus petite échelle et évaluées avant d'être mises en œuvre au niveau national. • Les réformes sont conçues pour attirer les investissements vers des secteurs plus durables (voir l'outil de diagnostic de la stratégie d'investissement vert)
<p>QUESTIONS CLÉS 6</p>	
<p>Existe-t-il une volonté politique suffisante pour intégrer une perspective de croissance verte parmi les principaux décideurs ?</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Qui sont les principaux décideurs ? Qui sont les principaux détracteurs potentiels ? • Les décideurs concernés par la réforme sont-ils convaincus de l'intérêt d'inclure des objectifs de croissance verte et des stratégies d'atténuation des risques ? • Sinon, comment susciter la volonté politique ? Existe-t-il des coalitions et des parties prenantes en place que vous pouvez mobiliser pour faire évoluer les enjeux ? • Y a-t-il un intérêt et une volonté de la part du secteur privé ? Si non, ont-ils le pouvoir de bloquer l'initiative ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Les outils d'analyse de faisabilité politique et de plaidoyer (espace de changement AAA du PDIA, analyse de la politique quotidienne et renforcement des capacités de plaidoyer) sont utilisés pour cartographier l'espace de changement, y compris toutes les parties concernées et leur pouvoir / compétence pour influencer les résultats ainsi que leur volonté / soutien pour faire avancer les objectifs de croissance verte.
<p>QUESTIONS CLÉS 7</p>	
<p>Disposez-vous ou pouvez-vous obtenir une capacité de ressources humaines adéquate dans le domaine d'intérêt de la croissance verte ?</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Si vous ne disposez pas de l'expertise nécessaire dans votre département / ministère, comment pouvez-vous l'obtenir ? Qui travaille déjà sur la croissance verte dans votre pays ? • Disposez-vous d'un réseau d'experts, d'ONG ou d'entreprises vertes auquel vous pouvez faire appel ? 	<ul style="list-style-type: none"> • La coordination entre les départements gouvernementaux (par exemple, économie/commerce et environnement) est renforcée, des groupes de travail partagés sont établis. • Des relations avec des experts de la croissance verte en dehors du gouvernement sont établies et entretenues à long terme.

ÉTAPES DE LA MISE EN PLACE

ÉTAPE 1 → ÉTAPE 2 → ÉTAPE 3

Étape 1 :

Évaluation initiale des besoins et des opportunités (1–4 semaines)

À l'aide des trois premières étapes de la liste de contrôle, effectuer une évaluation initiale

- [Question clé 1](#) – De l'intersection globale des objectifs de la croissance verte et des réformes de l'environnement des affaires,
- [Question clé 2](#) – Des possibilités de synergie, et
- [Question clé 3](#) – Des risques qui devront être atténués.

Pour ce faire, assurez-vous d'impliquer l'expertise et la contribution des parties prenantes concernées, telles que les agences gouvernementales impliquées dans le développement du secteur privé ainsi que dans la réglementation environnementale, les entreprises nationales et multinationales et les associations d'entreprises, les ONG et les coalitions environnementales, les centres d'investissement « verts », etc.

Étape 2 :

Approfondir et identifier les priorités (1–3 semaines)

En suivant les [étapes 4](#) et [5](#) de la liste de contrôle, approfondir la réflexion en validant les hypothèses propres sur les impacts environnementaux potentiels (positifs ou négatifs) de la réforme envisagée, et rechercher les enseignements tirés d'initiatives ou de projets pilotes similaires. En poursuivant les consultations avec les experts et le secteur privé, et en utilisant [l'outil de stratégie d'investissement vert](#) (si le temps et les ressources le permettent), identifier un sous-ensemble de domaines prioritaires potentiels sur lesquels se concentrer, et/ou des stratégies d'atténuation des risques pour éviter les dommages environnementaux.

Étape 3 :

Évaluer la faisabilité (2–4 semaines)

À l'aide des [étapes 6](#) et [7](#) de la liste de contrôle, dresser un état des lieux de l'environnement politique ainsi que des capacités propres et ressources existantes en matière d'intégration verte, et élaborer une stratégie pour combler les lacunes et les détracteurs potentiels.

PLAN DE TRAVAIL

TÂCHES	NIVEAU D'EFFORT	M1	M2	M3
ÉTAPE 1 → Évaluation des besoins et des opportunités	1–4 semaines	x	x	
ÉTAPE 2 → Approfondir et identifier les priorités politiques	1–3 semaines		x	x
ÉTAPE 3 → Évaluer la faisabilité	2–4 semaines			x

Éléments de coût :

- Durée du travail : 10–18 semaines
- Coût associé aux consultations du DPP (voyages, logistique pour organiser les tables rondes, etc.)

ÉTUDE DE CAS: 8 étapes pour améliorer le lien entre la croissance verte et la réduction des émissions de gaz à effet de serre et concurrencer les Caraïbes

L'une des rares ressources pratiques sur la croissance verte et la réforme de l'environnement des entreprises est l'ouvrage du CDDE intitulé *The search for synergy : Business Environment Reform and Green Growth (2017)*. Sur la base d'un examen approfondi des projets financés par des donateurs qui répondent à la fois aux objectifs de réformes de l'environnement des affaires et de la croissance verte, les auteurs ont élaboré un guide du programme en 8 étapes pour les praticiens du développement. Une grande partie de ces conseils peuvent être adaptés aux décideurs politiques, notamment :

- Évaluer la pertinence de développer le lien entre la croissance verte et la réduction des émissions de gaz à effet de serre dans le cadre de l'initiative politique, et définir l'ampleur des ambitions propres. Effectuer une évaluation des besoins et des risques pour décider s'il faut inclure des objectifs de croissance verte et dans quelle mesure. Si la croissance verte n'est pas une priorité, s'assurer au moins que les retombées négatives sont évitées et atténuées.
- Identifier les options politiques et réserver les ressources. Explorer un large éventail d'options politiques, plus ou moins importantes, en se basant sur les expériences précédentes, les projets pilotes et les initiatives similaires dans d'autres pays. Identifier les besoins en ressources et en capacités, et prendre des mesures pour s'assurer qu'ils sont satisfaits.
- Impliquer les parties prenantes de réformes de l'environnement des affaires et de la croissance verte dans la conception. Veiller à ce que les acteurs locaux des secteurs privé et public soient représentés de manière adéquate dans la conception de la politique, ainsi que les intervenants de la protection de l'environnement, et rechercher de nouvelles perspectives et de nouvelles compétences.
- Faire preuve de souplesse. Adopter une approche « d'apprentissage par la pratique », par exemple en menant de petits projets pilotes ou des sprints de conception et en s'adaptant en fonction des résultats.
- Développer des indicateurs de performance pour mesurer l'impact. Pour savoir si la réforme a eu l'effet escompté, définir ses objectifs et ses indicateurs de performance dès le début, puis évaluer les résultats.

Le document *Compete Caribbean program (2010–2016)*, qui était un programme de développement du secteur privé financé par des institutions bilatérales et multilatérales, est l'un des cas mis en évidence. Le programme a adopté principalement une approche « do-no-harm » dans ses objectifs généraux, mais a mené des examens environnementaux systématiques, a inclus des critères environnementaux dans la sélection des projets et des entreprises dans lesquelles investir, et a fourni une assistance technique sur les questions environnementales. Les décideurs politiques peuvent adopter une stratégie similaire, par exemple en sélectionnant les secteurs prioritaires à réformer et les nouvelles entreprises vertes à soutenir, et en mettant en place des fonctions d'assistance et de diffusion d'informations sur le savoir-faire environnemental qui pourrait faire défaut, par exemple lorsqu'il s'agit « d'écologiser » les opérations des entreprises existantes.

INTÉGRATION DES DPP ET DES QUESTIONS TRANSVERSALES

DPP : Étant donné que cet outil est destiné aux décideurs politiques qui travaillent principalement sur le développement économique et qui ne sont peut-être pas (encore) des experts en matière de croissance verte, de larges consultations du DPP avec des experts et des intervenants qui travaillent sur les questions environnementales sont la clé du succès de cet outil. Il est essentiel d'impliquer non seulement les investisseurs et les entreprises vertes qui ont réussi, mais aussi les ONG et les coalitions qui travaillent sur l'économie verte, afin de recueillir les connaissances nécessaires à une prise de décision éclairée.

Fragilité : La fragilité et les conflits peuvent être un facteur clé, en particulier dans les contextes où l'exploitation des ressources naturelles contribue à l'instabilité et à la violence, par exemple par le biais du travail forcé dans les mines, des conflits pour les ressources naturelles, de la destruction des communautés indigènes/locales par des projets de construction et d'extraction, etc. L'évolution vers un environnement des affaires axé sur la durabilité peut donc non seulement contribuer à une plus grande durabilité et au développement économique, mais aussi supprimer la demande et les incitations aux pratiques d'exploitation

qui engendrent la violence. Vous trouverez davantage de conseils dans les ressources du CDDE sur [BBER in Fragile and Conflict-Affected Situations](#) (2020) ainsi que sur [Gender and Green Growth Guidance Sheets](#) (2019).

Vert : Cet outil n'est pas explicitement axé sur le genre, mais les femmes se trouvent souvent à l'avant-garde des initiatives et des mouvements environnementaux, étant donné qu'elles sont généralement parmi les plus vulnérables à la dégradation de l'environnement. L'intégration des femmes et des mouvements environnementaux dans les consultations du DPP peut donc faire apparaître d'importants points inconnus. Comme pour les réformes de l'environnement des affaires en général, les femmes sont susceptibles d'être sous-représentées dans les DPP et les grandes organisations publiques telles que les associations d'entreprises. Les stratégies visant à favoriser la croissance verte doivent donc être délibérément inclusives, afin de s'assurer qu'elles n'aggravent pas les inégalités entre les sexes, par exemple dans l'accès aux nouvelles opportunités commerciales vertes. Pour plus de conseils sur l'intégration d'une optique de genre dans la croissance verte, consulter [Gender and Green Growth Guidance Sheets](#) du DCED (2019).

LEÇONS APPRISSES ET FACTEURS DE RÉUSSITE

Toutes les réformes de l'environnement des entreprises ne doivent pas nécessairement être vertes, mais elles doivent au moins ne pas nuire.

Il n'est pas réaliste de s'attendre à ce que toutes les réformes de l'environnement des entreprises soient orientées vers la croissance verte et les secteurs renouvelables, et la viabilité des politiques qui combinent avec succès les objectifs de réformes de l'environnement des affaires et de la croissance verte variera grandement en fonction du contexte. Cependant, comme première étape importante, elles devraient au minimum inclure une évaluation des risques environnementaux et une diligence raisonnable pour s'assurer que les résultats (voulus ou non) de la réforme n'entraînent pas une plus grande pollution et une dégradation de l'environnement.

La mise en œuvre nécessite du tact politique ainsi que de la détermination.

Les politiques de croissance verte sont susceptibles d'avoir des effets à long terme qui profitent à tous, mais les coûts de transition à court terme peuvent entraver leur mise en œuvre, car elles susciteront la résistance des « perdants ». Il existe de nombreux instruments politiques « souples », tels que les liens avec le marché, le comblement des lacunes en matière d'information, l'élaboration d'un argumentaire commercial en faveur d'une transformation verte et la mise en place d'incitations financières et réglementaires en faveur des investissements verts.

L'inclusion et la flexibilité sont essentielles.

Dans les contextes où les décideurs politiques ont encore peu d'expérience en matière d'intégration des objectifs de croissance verte dans la réforme de l'environnement des affaires, il est particulièrement important :

1. d'atteindre un large éventail d'intervenants pour solliciter des idées et de l'expertise, et
2. de tester et de piloter de nouvelles idées, de les faire flotter avec des experts, de les essayer à petite échelle, de recueillir des commentaires et de les adapter avant de les instaurer.

RÉFÉRENCES ET RESSOURCES

La liste de ressources ci-dessous a servi à inspirer cet outil et peut constituer un excellent point de départ pour les décideurs politiques dans la collecte d'informations :

- ADB (2018): [*How Can Policy Makers Promote Green Business?*](#)
- ADB (2019): [*The Business of Greening: Policy Measures for Green Business Development in Asia.*](#)
- DCED (2014): [*Green Growth and PSD: Stocktaking of DCED Experiences.*](#)
- DCED (2017): [*The Search for Synergy: Business Environment Reform and Green Growth.*](#)
- DCED (2019): [*Supporting Green Growth in Fragile and Conflict-affected Settings', Scoping Study.*](#)
- DCED (2019): [*Gender and Green Growth Guidance Sheets.*](#)
- DCED (2020): [*BER in Fragile and Conflict-Affected Situations*](#)
- OECD (2011a): [*Towards Green Growth.*](#)
- OECD (2011b): [*Tools for Delivering Green Growth.*](#)
- OECD (2011c): [*Towards Green Growth: Monitoring Progress. OECD Indicators.*](#)
- OECD (2012): [*Green Growth and Developing Countries. A Summary for Policy Makers*](#)
- OECD (2013): [*What have we learned from attempts to introduce green-growth policies?*](#)
- OECD (2017): [*Measuring Green Growth – Indicators.*](#)
- UNDESA (2012): [*A guidebook to the Green Economy. Issue 3: exploring green economy policies and international experience with national strategies*](#)
- UNDP (2013): [*A Toolkit of Policy Options to Support Inclusive Green Growth*](#)
- UNDP/UNEP (2015): [*Vers une prospérité verte et inclusive. Report and Case studies*](#)
- UNEP (2014): [*A guidance manual for green economy indicators.*](#)
- World Bank (2021): [*Catalyzing Investment for Green Growth: The Role of Business Environment and Investment Climate Policy in Environmentally Sustainable Private Sector Development.*](#)



DIAGNOSTIC DE LA STRATÉGIE D'INVESTISSEMENT VERT

VUE D'ENSEMBLE

OBJECTIF	Permettre aux décideurs politiques de développer une stratégie ciblée pour stimuler l'investissement vert dans le cadre d'efforts plus larges de réformes de l'environnement des affaires		
GROUPE CIBLE	Décideurs politiques dans les ministères concernés, notamment les agences de promotion des investissements		
TEMPS			Moyen/Élevé
EXPERTISE			Moyenne/Élevée
COÛT			Moyen/Élevé
PHASES			

INTRODUCTION

La durabilité est devenue une priorité essentielle pour le développement du secteur privé, en particulier alors que le monde se débat avec les conséquences de la pandémie de COVID-19 et que les pays cherchent des stratégies pour reconstruire leurs économies de manière plus résiliente et plus respectueuse de l'environnement. Les arguments économiques en faveur de la croissance verte sont solides, mais les législations environnementales peuvent également être considérées comme un « fardeau » dont il faut se débarrasser pour faciliter les affaires, avec un impact potentiel à long terme sur la durabilité, la santé et le bien-être. Cet outil a donc pour but de fournir des conseils étendus aux décideurs politiques désireux de développer une stratégie ciblée de développement du secteur privé vert qui s'appuie sur des normes environnementales strictes et renforce la durabilité ainsi que les objectifs de croissance.

Le diagnostic de la stratégie d'investissement vert est un outil de diagnostic pour les **décideurs politiques qui cherchent des moyens de poursuivre une stratégie ciblée de réforme verte de l'environnement favorable**, afin d'identifier les domaines prioritaires de réforme et de développer une stratégie pour propulser l'investissement vert. Il doit donc être utilisé au stade du diagnostic et de la conception, pour s'assurer que les considérations environnementales font partie de l'évaluation des besoins de réforme ainsi que de la conception des réponses politiques éventuelles. Conformément au reste de la boîte à outils, le diagnostic de la stratégie d'investissement vert fournit des conseils stratégiques transversaux du point de vue du développement du secteur privé, dans ce cas avec une lentille verte – il ne s'agit pas d'un outil pour la politique

environnementale, ni d'un outil pour explorer les domaines politiques spécifiques de réformes de l'environnement des affaires. L'outil est une ressource pour aider les décideurs politiques à concevoir des politiques d'environnement des affaires qui sont complémentaires et qui soutiennent le cadre environnemental existant.

Ce diagnostic stratégique a été développé par MarketShare Associates (MSA) en 2021 dans le cadre d'un outil plus large sur la **réforme verte de l'environnement favorable (GREEN)**, dans le contexte de la conception d'une boîte à outils de réformes de l'environnement des affaires pour la Facilité ICR du GIZ. Il rassemble des informations issues de recherches menées par un large éventail d'organisations et de plusieurs entretiens avec des experts. Nous sommes particulièrement reconnaissants pour les informations fournies par Abhishek Saurav, dont le document de recherche pour la Banque mondiale (2021) est également la source de l'étude de cas.

Le diagnostic stratégique est destiné aux parties prenantes du secteur public travaillant dans les ministères et les agences en charge du développement du secteur privé, en particulier les fonctions/agences de promotion des investissements, qui cherchent à mettre en place les bonnes conditions pour créer des retombées positives ou des scénarios gagnant-gagnant entre la croissance et les objectifs environnementaux. Cela nécessite une compréhension approfondie de la promotion des investissements et des investissements verts, ainsi que de solides réseaux avec le secteur privé.

DESCRIPTION DE L'OUTIL

Le diagnostic de la stratégie d'investissement vert est un outil analytique comprenant un ensemble de questions de diagnostic et d'options politiques regroupées en trois voies pour le développement du secteur privé vert :

1. Encourager les entreprises existantes à devenir plus durables;

➔ Objectif stratégique I

2. Soutenir le démarrage et la croissance de nouvelles entreprises vertes ; et

➔ Objectif stratégique II

3. Attirer les IDE vers les secteurs durables et les éloigner des secteurs polluants.

➔ Objectif stratégique III

Chaque section commence ensuite par une **question diagnostique principale** qui devrait aider l'utilisateur à diagnostiquer le niveau actuel de l'investissement vert et à évaluer s'il est nécessaire de prendre des mesures supplémentaires. Ce n'est que lorsque des lacunes sont identifiées que les décideurs politiques doivent explorer plus en profondeur les questions et options politiques suivantes.

Chaque section comprend un cadre de diagnostic qui décrit visuellement les facteurs clés qui influencent la réalisation de l'objectif stratégique. Les utilisateurs doivent utiliser le cadre de diagnostic comme une carte pour guider leur enquête. Si une enquête sur la question diagnostique principale révèle l'existence d'obstacles à la réalisation de l'objectif stratégique, un tableau est fourni pour diagnostiquer les contraintes contraignantes. Le tableau comprend une description de la raison pour laquelle chaque facteur est pertinent, des sous-questions qui peuvent orienter une étude ciblée, ainsi que des options et des exemples de politiques potentielles à utiliser s'il s'agit d'un obstacle. Chaque case du cadre stratégique est liée à une question spécifique du tableau.

La mise en œuvre effective des initiatives potentielles ou des changements de politique suggérés dans l'outil prendra du temps, alors que des idées de portée variable fournies pourraient passer de « victoires rapides » à des changements systémiques plus importants. L'outil lui-même peut servir de base à un atelier stratégique de plusieurs jours pour définir les priorités de réforme de l'environnement des affaires du point de vue des trois objectifs de développement du secteur privé vert. L'outil est lié à d'autres outils de cette boîte à outils – par exemple, un [diagnostic de croissance](#) verte peut être utilisé pour sélectionner les secteurs prioritaires pour l'investissement, et l'outil [impacts compétitives de la réforme de l'environnement des affaires](#) peut être utilisé pour sélectionner les chaînes de valeur vertes. Il est essentiel que l'outil soit contextualisé – toutes les options politiques ne seront pas pertinentes partout. Les questions de diagnostic fournissent plutôt un cadre analytique pour aider à structurer le processus de développement de la stratégie, et toute priorité et politique sélectionnée doit être validée par un engagement étendu des parties prenantes publiques et privées. L'outil [PDIA](#), y compris la déconstruction du problème et l'analyse de l'espace de changement ainsi que l'atelier de lancement et le format sprint/itération, pourrait être un excellent format pour structurer ce processus.

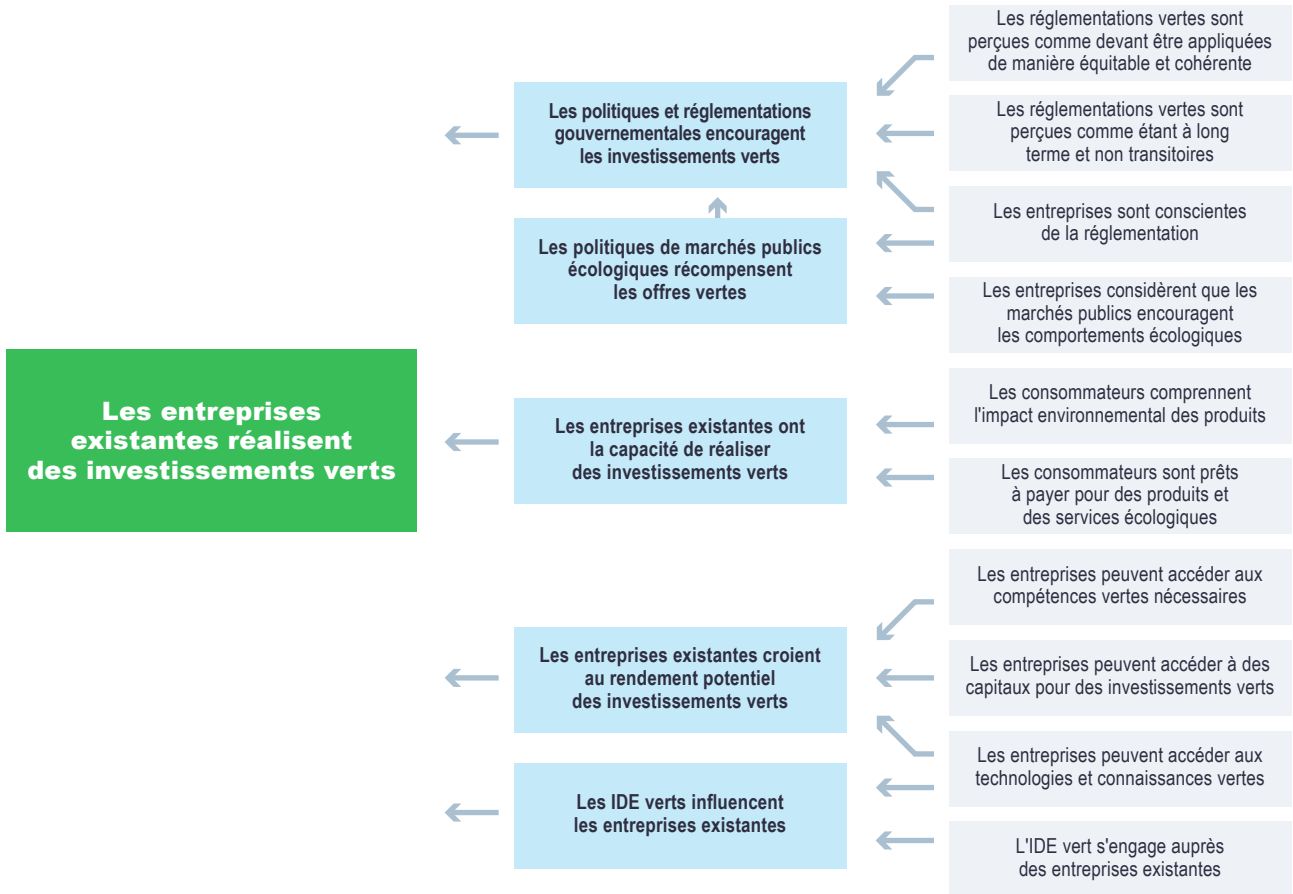
OBJECTIF STRATÉGIQUE I : Encourager les investissements verts par les entreprises existantes

L'investissement vert par les entreprises existantes est une stratégie importante pour encourager la croissance verte. Compte tenu de leurs activités dans le pays, un changement de politique efficace peut souvent avoir l'impact le plus rapide. Les décideurs politiques devraient évaluer de manière critique l'environnement réglementaire des entreprises existantes dans l'ensemble de l'économie, et éventuellement réaligner les incitations pour les entreprises des secteurs non verts afin de rendre leurs opérations plus durables et d'encourager une évolution vers des modèles d'entreprise d'économie circulaire. Cela implique, par exemple, de réduire leur impact environnemental, la pollution et l'utilisation des ressources, d'améliorer l'efficacité énergétique et d'encourager les investissements dans des technologies plus efficaces ainsi que dans des modèles de recyclage et de récupération. Au-delà de la mise en place d'un ensemble de normes environnementales (qui sort du cadre de cet outil), il peut s'agir d'un ensemble de politiques visant à créer une plus grande concurrence et une plus grande transparence, tout en veillant à ce que ces normes ne soient pas victimes de rendre les affaires « plus faciles » pour les entreprises, tout en minimisant la charge non intentionnelle pour les entreprises.*

Le *graphique suivant* décrit visuellement les facteurs clés qui influencent la réalisation de l'objectif stratégique I. Si une enquête sur la question diagnostique primaire révèle qu'il existe des obstacles à la réalisation de l'objectif stratégique, le tableau suivant peut aider à diagnostiquer les contraintes contraignantes qui doivent être traitées. Le tableau comprend une description de la raison pour laquelle chaque facteur est pertinent, des sous-questions qui peuvent guider une étude ciblée, ainsi que des options politiques potentielles et des exemples à utiliser s'il s'agit d'un obstacle.

* Certaines charges réglementaires imposées aux entreprises seront intentionnelles, par exemple l'obligation pour les grands pollueurs d'enregistrer leur production et de payer éventuellement des amendes ou de démontrer leurs efforts d'amélioration. D'autres charges seront involontaires, par exemple des procédures bureaucratiques prolongées pour se conformer aux normes environnementales. Ces dernières doivent être réduites autant que possible.

CADRE DE DIAGNOSTIC POUR ENCOURAGER L'INVESTISSEMENT VERT DES ENTREPRISES EXISTANTES



SOUS-QUESTIONS	JUSTIFICATION	OPTIONS POLITIQUES POTENTIELLES ET EXEMPLES
<p>QUESTION DE DIAGNOSTIC PRIMAIRE Quel est le niveau actuel d'investissement vert des entreprises existantes ?</p>		
<ul style="list-style-type: none"> Quelles sont les tendances en matière d'investissements verts par les entreprises existantes ? Sont-ils en hausse ou en baisse ? Comment le niveau d'investissement se compare-t-il à celui d'autres pays similaires ? Qu'est-ce qui a empêché les entreprises de réaliser des investissements verts, le cas échéant ? 	<p>Les modèles d'investissement actuels révèlent dans quelle mesure les entreprises existantes voient et réalisent déjà des investissements verts, et donc dans quelle mesure cela devrait être une priorité pour la réforme environnementale des entreprises.</p>	<p><i>Si les niveaux d'investissement vert ne sont pas optimaux, consulter les options politiques ci-dessous en fonction des facteurs de faible investissement.</i></p>
<p>QUESTION DE DIAGNOSTIC 1 Les politiques et réglementations gouvernementales encouragent-elles les investissements verts ?</p>		
<ul style="list-style-type: none"> Les entreprises sont-elles au courant de la réglementation verte qui les concerne ? Les entreprises perçoivent-elles les réglementations vertes comme étant appliquées de manière équitable et cohérente ? Les entreprises s'attendent-elles à ce que la réglementation verte soit maintenue à moyen terme ? 	<p>Les entreprises hésiteront à réaliser des investissements verts si elles s'attendent à ce que les réglementations environnementales soient abandonnées d'ici quelques années, s'il existe des échappatoires importantes, si elles n'en ont pas conscience ou si elles ne sont pas suffisamment incitées à le faire.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Créer un environnement juridique transparent qui donne confiance aux entreprises pour qu'elles investissent dans la durabilité avec de longs délais de rentabilité. Cela inclut des politiques claires et à long terme en matière de croissance verte qui assurent la stabilité de la planification. Éviter ou éliminer les politiques de croissance verte qui permettent une discrétion excessive, des exemptions réglementaires et des abrogations qui réduisent la force globale des protections et des incitations environnementales. Déplacer les subventions sectorielles des industries polluantes vers les industries vertes. Alléger les coûts de mise en conformité et la charge administrative générés par les politiques environnementales (sans compromettre la protection de l'environnement). Par exemple, investir dans des systèmes numériques pour rationaliser les procédures administratives et améliorer la transparence pour les entreprises, en leur permettant de suivre l'état d'avancement de leurs procédures en ligne. Introduire une hiérarchisation des entreprises/secteurs en fonction du risque lorsqu'il s'agit de contrôler le respect des normes environnementales, en simplifiant ou en réduisant les besoins de supervision pour les entreprises/secteurs à faible risque (par exemple, en réduisant le nombre de visites d'audit pour les secteurs généralement moins polluants) par rapport aux entreprises/secteurs à risque plus élevé qui doivent être contrôlés plus régulièrement.
<p>QUESTION DE DIAGNOSTIC 2 Les pratiques en matière de marchés publics encouragent-elles efficacement la sélection de produits plus respectueux de l'environnement et l'innovation en matière de produits et de modèles commerciaux ?</p>		
<ul style="list-style-type: none"> Les entreprises ont-elles le sentiment que l'écologie est intégrée de manière significative dans les marchés publics ? Les marchés publics passés sont-ils perçus comme ayant encouragé les comportements écologiques ? 	<p>Les marchés publics peuvent créer une forte incitation à l'investissement vert, car ils représentent 25 à 30 % du PIB dans de nombreux pays en développement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Introduire ou développer des politiques de marchés publics écologiques (par exemple, rendre les bâtiments publics efficaces sur le plan énergétique ou acheter des produits et services à des entreprises certifiées « durables » par un système de certification distinct). Introduire une concurrence plus forte dans les secteurs prioritaires qui peuvent être fortement consolidés ou monopolisés, comme l'énergie/électricité ou l'élimination des déchets.



SOUS-QUESTIONS	JUSTIFICATION	OPTIONS POLITIQUES POTENTIELLES ET EXEMPLES
----------------	---------------	---

QUESTION DE DIAGNOSTIC 3

La demande des consommateurs incite-t-elle à l'investissement vert ?

<ul style="list-style-type: none"> Les impacts environnementaux des produits sont-ils clairs pour les consommateurs ? Les consommateurs disposent-ils des informations nécessaires pour choisir des produits et services plus durables ? La réglementation exige-t-elle un étiquetage transparent ? 	<p>Les systèmes d'étiquetage et de certification environnementale (par exemple, Rainforest Alliance, labels bio de feux tricolores indiquant le niveau de durabilité) créent de la transparence pour les consommateurs et facilitent leur capacité à sélectionner les produits en fonction de leur impact environnemental.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Introduire des règles d'étiquetage pour les produits de consommation qui reflètent leur impact environnemental. Travailler avec des partenaires pour élaborer et publier des classements des entreprises locales sur la base de critères de durabilité, par exemple des ONG environnementales qui pourraient assumer une fonction officielle de « chien de garde ». Travailler avec les associations du secteur pour élaborer des codes de conduite et des régimes de divulgation volontaire. Intégrer les exigences de certification et d'étiquetage dans les politiques de marchés publics (par exemple en n'achetant qu'à des entreprises certifiées).
--	--	--

QUESTION DE DIAGNOSTIC 4

Les entreprises disposent-elles des capacités nécessaires pour réaliser des investissements verts ?

<ul style="list-style-type: none"> Les entreprises ont-elles accès aux capitaux nécessaires pour réaliser des investissements verts ? Les entreprises ont-elles accès à la main-d'œuvre nécessaire pour réaliser des investissements verts ? Les entreprises ont-elles accès aux informations et aux technologies nécessaires pour réaliser des investissements verts ? 	<p>Changer les opérations commerciales pour les rendre plus durables nécessite un savoir-faire, des informations capitales sur le comment faire, un accès potentiel aux technologies et des compétences que les entreprises peuvent avoir besoin d'acquérir.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Soutenir l'accès à des informations étape par étape et aux meilleures pratiques pour « verdir votre entreprise », ainsi que des liens vers d'autres ressources et (s'ils existent) des avantages. Diffuser des informations sur les arguments économiques en faveur d'une plus grande efficacité et d'un développement durable, avec des exemples détaillés et des calculs de retour sur investissement pour les entreprises de différents secteurs. Réorienter les programmes de formation et d'éducation (par exemple, les stages, l'enseignement professionnel, etc.) pour donner la priorité à l'innovation verte à long terme. Travailler avec les institutions financières pour développer des produits pour le « chaînon manquant » des PME, et pour intégrer le risque environnemental dans leurs portefeuilles de prêts. Travailler avec les fonds de pension et autres investisseurs institutionnels pour inclure des critères écologiques et les engager en tant qu'« investisseurs d'impact ». Encourager le transfert de connaissances et de technologies par le biais de plateformes de diffusion, de coentreprises, de franchises, de fabrication d'équipements originaux, etc.
--	--	---



SOUS-QUESTIONS	JUSTIFICATION	OPTIONS POLITIQUES POTENTIELLES ET EXEMPLES
<p>QUESTION DE DIAGNOSTIC 5 L'IDE vert crée-t-il des effets de retombées positives? (Voir également Objectif stratégique III)</p>		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les IDE verts influencent-ils les comportements des entreprises nationales et ces dernières imitent-elles ces investissements ? ▪ Dans quelle mesure les IDE verts s'engagent-ils avec les entreprises nationales en tant que fournisseurs ? 	<p>L'impact des IDE peut être considérablement renforcé s'il influence les comportements des entreprises nationales par le biais du transfert de technologie, du développement du capital humain, etc. Toutefois, cela ne se produit pas automatiquement et doit souvent être encouragé. Les multinationales peuvent fixer des normes et des règles de conformité pour leurs fournisseurs et leurs partenaires commerciaux, les former, etc., modifiant ainsi les incitations et le savoir-faire des entreprises locales. **</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mettre en place des politiques qui encouragent le transfert de connaissances et de technologies par le biais de plateformes de diffusion, de coentreprises, de franchises, de fabrication d'équipements originaux, etc. ▪ Mettre en place des programmes de développement des fournisseurs afin de renforcer la capacité des entreprises locales à agir en tant que fournisseurs des multinationales qui exigent des normes environnementales plus strictes ou qui opèrent dans des secteurs durables tels que les énergies renouvelables. ▪ Promouvoir les liens/possibilités de mise en relation entre investisseurs et fournisseurs, par exemple par le biais d'événements, de plateformes en ligne, etc.

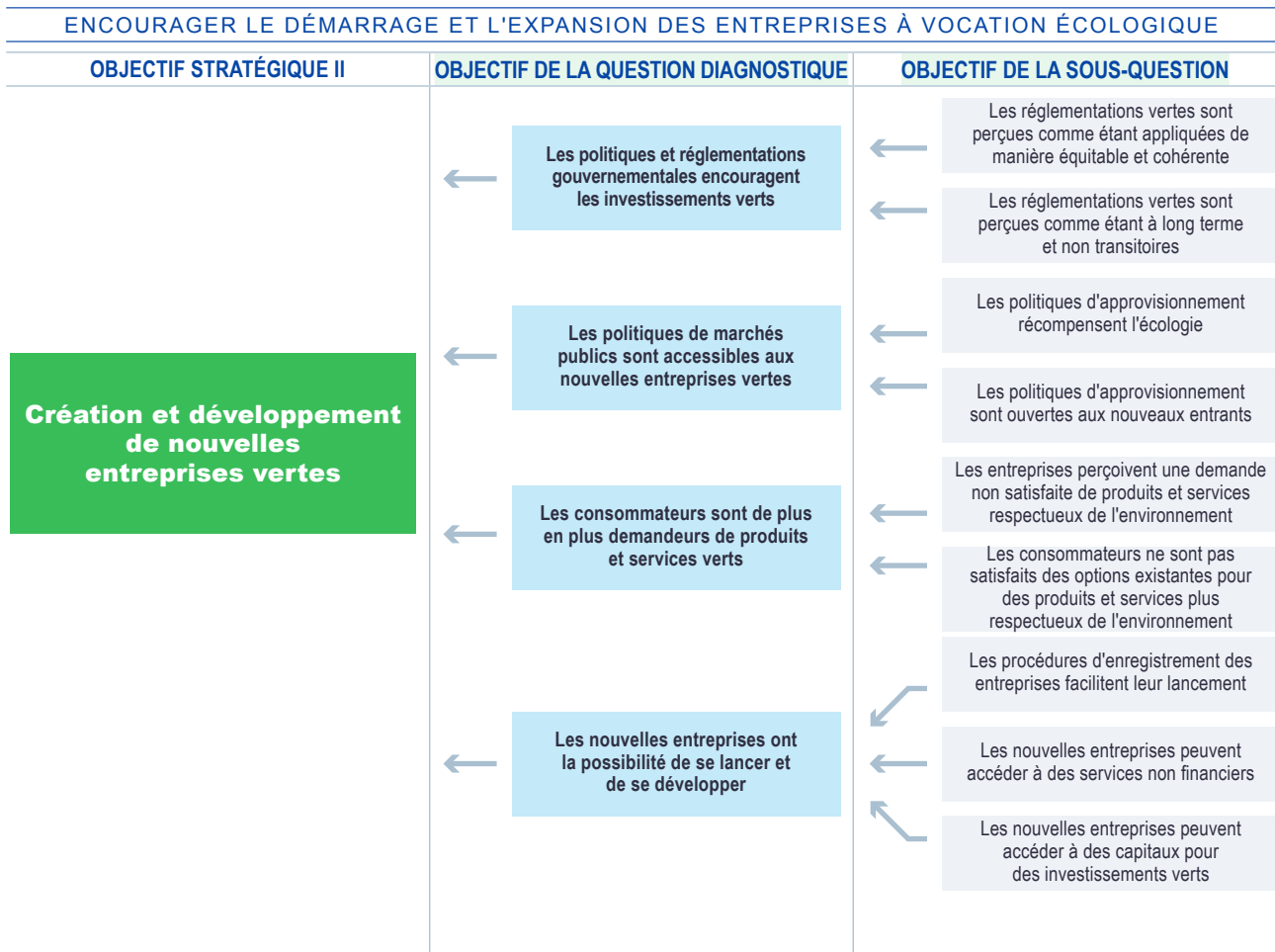
** Lors de la conception d'initiatives en faveur de l'investissement vert, il est important de rester conscient des différents besoins et capacités des segments d'entreprises – les grandes entreprises multilatérales (EMN) disposent de beaucoup plus de ressources pour se conformer aux réglementations et pour les contourner, et beaucoup d'entre elles ont même une longueur d'avance, compte tenu des normes de produits et des préférences des consommateurs sur leurs marchés d'exportation. Les PME manquent souvent de ces ressources et peuvent donc avoir besoin à la fois d'un soutien plus important (pull) et de règles telles que des codes de conduite (push). Les micro-entreprises et les entreprises informelles ne seront probablement pas la cible principale de cet outil, mais lorsque des politiques sont conçues, par exemple pour encourager la formalisation et l'enregistrement, un traitement préférentiel pourrait être accordé sur la base de critères de durabilité.

OBJECTIF STRATÉGIQUE II : encourager l'entrée et la montée en puissance des entreprises à vocation écologique

L'un des principaux objectifs des réformes de l'environnement des affaires est de créer un environnement commercial qui encourage la réussite du démarrage et du développement de nouvelles entreprises. Il s'agit d'une voie essentielle pour la croissance, l'innovation et la concurrence, ainsi que pour la création de nouveaux emplois. Pour encourager spécifiquement la création d'entreprises vertes – telles que les entreprises sociales ayant un objectif de durabilité spécifique, les entreprises ayant des modèles commerciaux d'économie circulaire ou les nouvelles entreprises dans des secteurs tels que les énergies renouvelables – les décideurs politiques peuvent chercher à réformer les réglementations relatives à la création d'entreprises de manière à favoriser et à soutenir ces entreprises. Cela pourrait prendre différentes formes : rationaliser le processus d'enregistrement, aider

à établir des liens avec le marché, ainsi que fournir des services de soutien au développement des entreprises, des incitations financières, etc.

Le *tableau suivant* décrit visuellement les facteurs clés qui influencent la réalisation de l'objectif stratégique II. Si l'étude de la question diagnostique principale révèle l'existence d'obstacles à la réalisation de l'objectif stratégique, le tableau suivant peut aider à diagnostiquer les contraintes contraignantes qui doivent être traitées.



SOUS-QUESTIONS	JUSTIFICATION	OPTIONS POLITIQUES POTENTIELLES ET EXEMPLES
<p>QUESTION PRIMAIRE DE DIAGNOSTIC</p>		
<p>Quel est le niveau actuel d'enregistrement de nouvelles entreprises vertes ?</p>		
<ul style="list-style-type: none"> Quelles sont les tendances en matière d'enregistrement des nouvelles entreprises vertes ? Comment ce niveau de démarrage se compare-t-il à celui d'autres pays similaires ? Qu'est-ce qui a empêché les entreprises d'entrer sur le marché, le cas échéant ? 	<p>La quantité et les tendances des taux d'entrée des entreprises dans les secteurs verts indiquent si les opportunités économiques sont perçues dans ces secteurs et la santé de ces secteurs.</p>	<p><i>Si les taux de création d'entreprises vertes sont sous-optimaux, se reporter aux options politiques ci-dessous, en fonction des facteurs de faible entrée des entreprises.</i></p>
<p>QUESTION DE DIAGNOSTIC 1</p>		
<p>La demande des consommateurs pour des produits et services écologiques encourage-t-elle l'entrée de nouvelles entreprises ?</p>		
<ul style="list-style-type: none"> Les entreprises perçoivent-elles une opportunité de marché non satisfaite pour les produits et services verts ? Les consommateurs sont-ils insatisfaits des options disponibles pour les produits respectueux de l'environnement ? 	<p>La demande des consommateurs est un puissant moteur de l'investissement vert du secteur privé. L'existence d'une demande croissante de produits durables indique que des opportunités de marché existent.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Résoudre les problèmes d'information le cas échéant (par exemple, collecter des données sur les préférences des consommateurs en matière de durabilité, cartographier le paysage financier avec un accent particulier sur l'écologie, créer et diffuser une base de données aux entreprises). Identifier les secteurs à fort potentiel et les possibilités d'innovation de produits plus écologiques (par exemple, l'énergie solaire, une meilleure gestion des déchets, les services de recharge), puis identifier les principaux obstacles à l'entrée (par le biais du DPP) et mettre en place des politiques pour y remédier. Créer des conditions propices à un changement d'état d'esprit et de comportement par le biais de campagnes de communication publique et de techniques de « coup de pouce » (par exemple, en présentant la croissance verte comme un objectif social et en adaptant la communication aux différents groupes de parties prenantes et à leurs incitations).
<p>QUESTION DE DIAGNOSTIC 2</p>		
<p>Les entrepreneurs verts sont-ils confrontés à des obstacles au lancement de nouvelles entreprises ?</p>		
<ul style="list-style-type: none"> Le processus d'enregistrement des entreprises est-il facile et peu coûteux ? Si des obstacles à l'entrée sur le marché ont été identifiés, existe-t-il des services de soutien non financier pour encourager le lancement et la croissance des entreprises à orientation écologique ? L'accès au capital est-il un frein à l'investissement vert ? 	<ul style="list-style-type: none"> Les procédures d'enregistrement des entreprises, coûteuses et longues, réduisent le taux de création d'entreprises. Les outils politiques tels que les incubateurs, les accélérateurs, les subventions et les allègements fiscaux peuvent signaler aux entrepreneurs qu'ils sont soutenus dans leur entrée dans des secteurs ciblés, et encourager un plus grand nombre de start-ups vertes. L'accès au financement est souvent une contrainte majeure pour les start-ups à impact social. 	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place un portefeuille d'incitations telles que des subventions, des concours, des classements, un accès privilégié aux marchés publics, etc. pour récompenser l'innovation « verte » et l'excellence en matière de durabilité. Rationaliser les approbations de produits pour les entreprises vertes afin de faciliter une entrée plus rapide sur le marché. Soutenir les liens des entreprises vertes avec le marché, par exemple par le biais d'une plateforme en ligne reliant les grandes entreprises aux fournisseurs et prestataires de services verts. Le cas échéant, envisager de concevoir des incitations fiscales et des aides de R&D pour l'innovation verte. Encourager les incubateurs, les accélérateurs, les subventions et les allègements fiscaux visant à permettre aux nouvelles entreprises d'accéder au capital.



SOUS-QUESTIONS	JUSTIFICATION	OPTIONS POLITIQUES POTENTIELLES ET EXEMPLES
<p>QUESTION DE DIAGNOSTIC 3</p>		
<p>Les appels d'offres des marchés publics sont-ils accessibles aux nouvelles entreprises vertes ?</p>		
<ul style="list-style-type: none"> Les exigences en matière de marchés publics resserrent-elles explicitement ou implicitement la capacité des nouvelles entreprises à soumissionner ? Les idées innovantes sont-elles récompensées ? 	<p>Les marchés publics peuvent créer une forte incitation à l'investissement vert, car ils représentent 25 à 30 % du PIB dans de nombreux pays en développement.</p>	<p>Introduire ou développer des politiques de marchés publics écologiques.</p>
<p>QUESTION DE DIAGNOSTIC 4</p>		
<p>Les politiques et les réglementations encouragent-elles les investissements verts ?</p>		
<ul style="list-style-type: none"> Les entrepreneurs verts perçoivent-ils les réglementations vertes comme étant appliquées de manière équitable et cohérente ? Les entrepreneurs verts s'attendent-ils à ce que les réglementations vertes soient maintenues à moyen terme ? 	<p>Les entrepreneurs hésiteront à pénétrer sur un nouveau marché et à réaliser des investissements verts s'ils s'attendent à ce que les réglementations environnementales soient abandonnées sous quelques années, s'il existe des échappatoires importantes, s'ils n'en ont pas conscience ou si elles ne fournissent pas d'incitations adéquates.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Créer un environnement juridique transparent qui donne confiance aux entreprises pour qu'elles investissent dans la durabilité avec de longs délais de rentabilité. Cela inclut des politiques claires et à long terme en matière de croissance verte qui assurent la stabilité de la planification. Éviter ou éliminer les politiques de croissance verte qui permettent une discrétion excessive, des exemptions réglementaires et des abrogations qui réduisent la force globale des protections et des incitations environnementales.

OBJECTIF STRATÉGIQUE III: Encourager les investissements directs étrangers durables

Les investissements directs étrangers (IDE) sont essentiels non seulement pour la croissance du secteur privé, mais aussi pour la durabilité en particulier – en bien ou en mal. Les transferts de technologie ont été identifiés comme un moteur de la croissance verte. Pourtant, les multinationales peuvent implanter leurs activités dans des pays où les réglementations environnementales sont moins strictes, afin de pouvoir continuer à polluer l'environnement sans être tenu pour responsables. Les multinationales et les IDE peuvent donc être un moteur de l'innovation, du transfert

de technologies et de la diffusion du savoir-faire, et il est important d'aligner les réglementations et les incitations pour encourager les investissements verts tout en décourageant la « délocalisation de la pollution ».

Le *graphique suivant* décrit visuellement les facteurs clés qui influencent la réalisation de l'objectif stratégique II. Si l'étude de la question diagnostique principale révèle l'existence d'obstacles à la réalisation de l'objectif stratégique, le tableau suivant peut aider à diagnostiquer les contraintes contraignantes qui doivent être traitées.

ENCOURAGER LES INVESTISSEMENTS DIRECTS ÉTRANGERS DURABLES		
OBJECTIF STRATÉGIQUE III	OBJECTIF DE LA QUESTION DIAGNOSTIQUE	OBJECTIF DE LA SOUS-QUESTION
<div style="background-color: #2e8b57; color: white; padding: 10px; text-align: center;"> Les investissements étrangers sont attirés vers les secteurs durables et éloignés des secteurs polluants </div>	<div style="background-color: #add8e6; padding: 5px; text-align: center;"> Les incitations gouvernementales découragent les investissements polluants et encouragent les investissements durables </div>	<ul style="list-style-type: none"> ← Les politiques gouvernementales favorisent les investissements dans les secteurs verts ← Les investisseurs étrangers connaissent les incitations écologiques disponibles ← Les politiques de marchés publics écologiques récompensent les offres vertes
	<div style="background-color: #add8e6; padding: 5px; text-align: center;"> Les impacts environnementaux des IDE sont transparents </div>	<ul style="list-style-type: none"> ← L'impact environnemental direct des investisseurs étrangers est transparent ← L'impact environnemental de la chaîne d'approvisionnement des investisseurs étrangers est transparent
	<div style="background-color: #add8e6; padding: 5px; text-align: center;"> Les investisseurs étrangers sont autorisés à faire des investissements verts </div>	<ul style="list-style-type: none"> ← Les politiques ne fixent pas de participation maximale pour les IDE dans les secteurs verts ← Les politiques n'interdisent pas aux entreprises étrangères d'opérer dans des secteurs verts spécifiques ou de manipuler des technologies vertes
	<div style="background-color: #add8e6; padding: 5px; text-align: center;"> Les investisseurs étrangers sont capables et désireux de se conformer aux réglementations environnementales </div>	<ul style="list-style-type: none"> ← Les réglementations environnementales ne sont pas trop contraignantes ← Un soutien est disponible pour adhérer aux réglementations environnementales ← Les réglementations vertes sont perçues comme étant à long terme et non transitoires ← Les réglementations vertes sont perçues comme devant être appliquées de manière équitable et cohérente

SOUS-QUESTIONS	JUSTIFICATION	OPTIONS POLITIQUES POTENTIELLES ET EXEMPLES
<p>QUESTION PRIMAIRE DE DIAGNOSTIC Quel est le niveau actuel des nouveaux IDE verts ?</p>		
<ul style="list-style-type: none"> Quelles sont les tendances en matière d'IDE verts ? Comment ce niveau d'IDE vert se compare-t-il à celui d'autres pays similaires ? Qu'est-ce qui a empêché les IDE verts de se produire, le cas échéant ? 	<p>La quantité et les tendances des IDE verts indiquent si des opportunités économiques sont perçues dans ces secteurs et s'il existe des obstacles importants à la réalisation d'IDE.</p>	<p><i>Si les taux d'IDE verts sont sous-optimaux, consulter les options politiques ci-dessous en fonction des facteurs de faiblesse des IDE verts.</i></p>
<p>QUESTION DE DIAGNOSTIC 1 Existe-t-il des obstacles à l'investissement dans les secteurs verts qui limitent ou empêchent les IDE verts ?</p>		
<ul style="list-style-type: none"> Les investisseurs étrangers sont-ils confrontés à des contraintes spécifiques qui les décourageraient ou les empêcheraient d'investir dans les secteurs verts ? Certains secteurs verts sont-ils totalement fermés aux investissements étrangers ou la participation maximale des entreprises étrangères est-elle limitée ? 	<p>L'existence d'obstacles à l'investissement indique que les IDE verts actuels sont probablement moins importants qu'ils ne le seraient autrement et que la levée des restrictions pourrait débloquer de nouveaux IDE.</p>	<p>Libéraliser les règles d'investissement pour les investissements verts.</p>
<p>QUESTION DE DIAGNOSTIC 2 Les incitations à l'investissement sont-elles alignées pour décourager ou restreindre les investissements polluants et encourager les investissements durables ?</p>		
<ul style="list-style-type: none"> Les investisseurs étrangers considèrent-ils les incitations actuelles comme suffisamment favorables aux investissements verts ? Les investisseurs étrangers sont-ils au courant des incitations à l'écologie ? Les politiques gouvernementales favorisent-elles les secteurs et les investissements verts par rapport aux autres ? Les politiques de marchés publics favorisent-elles les IDE verts ? 	<p>Les réglementations et les efforts de promotion de l'investissement peuvent créer de mauvaises incitations, conduisant à l'expansion des secteurs polluants ; ou bien ils peuvent créer les bonnes incitations, par exemple en ciblant spécifiquement les secteurs « verts » par des efforts de sensibilisation et de soutien. L'existence d'incitations pour les investissements verts et de mesures dissuasives pour les activités polluantes est une condition essentielle pour attirer les « bons » IDE.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Réorienter les mesures d'incitation et les autres instruments politiques pour qu'ils ne soient plus utilisés par les industries les plus polluantes mais par des investissements favorisant la durabilité. Supprimer progressivement les subventions aux industries polluantes et apporter un soutien/des incitations aux secteurs durables (par exemple, des avantages financiers conditionnés aux performances environnementales). Lier la politique industrielle à l'orientation environnementale en intégrant la durabilité dans la définition des priorités sectorielles. Déprioriser les secteurs polluants pour éviter un scénario de « paradis de la pollution ». Procéder à une évaluation stratégique du paysage du secteur privé afin d'identifier les secteurs dans lesquels il est possible et souhaitable d'investir davantage, la durabilité étant un critère de sélection. Créer des zones économiques spéciales axées sur les industries durables. Mettre en place des mécanismes de financement et de partage des risques pour attirer les investissements verts, par exemple des financements mixtes ou concessionnels, des garanties d'investissement et des fonds verts. Introduire ou développer des politiques de marchés publics écologiques (par exemple, rendre les bâtiments publics efficaces sur le plan énergétique ou acheter des produits et services à des entreprises certifiées « durables » par un système de certification distinct). Introduire une concurrence plus forte dans les secteurs prioritaires qui peuvent être fortement consolidés ou monopolisés, comme l'énergie/électricité ou l'élimination des déchets.



SOUS-QUESTIONS	JUSTIFICATION	OPTIONS POLITIQUES POTENTIELLES ET EXEMPLES
QUESTION DE DIAGNOSTIC 3		
L'impact environnemental des investissements des multinationales est-il transparent pour les parties prenantes ?		
<ul style="list-style-type: none"> La performance environnementale des multinationales est-elle effectivement mesurée et communiquée de manière transparente ? Quels sont les indicateurs clés de performance utilisés ? La performance environnementale des fournisseurs locaux est-elle effectivement mesurée et communiquée de manière transparente ? Quels sont les indicateurs clés de performance utilisés ? 	<p>Un manque de transparence tend à être corrélé à de moins bonnes performances environnementales.</p> <p>Certains IDE recherchent des juridictions (c'est-à-dire des paradis de la pollution) où les réglementations environnementales sont moins strictes et où la transparence est limitée ou inexistante.</p> <p>Dans de nombreux cas, les multinationales elles-mêmes ne produisent directement qu'une petite partie de la pollution totale engendrée par leur processus de production ; la plupart des déchets sont générés par d'autres entreprises au sein de leurs chaînes d'approvisionnement. ***</p>	<ul style="list-style-type: none"> Réviser les normes existantes en matière de rapports environnementaux et les rendre transparentes. Publier la méthodologie. Accroître les efforts des multinationales en matière de communication de données et de responsabilité vis-à-vis de leurs chaînes d'approvisionnement. Travailler avec les associations sectorielles et les associations d'entreprises pour élaborer des normes claires et réalistes pour les fournisseurs. Travailler avec les prestataires de services de développement commercial pour que les processus « d'écologisation » fassent partie intégrante des programmes de développement des fournisseurs et de renforcement des capacités.
QUESTION DE DIAGNOSTIC 4		
Les multinationales / investisseurs étrangers sont-ils capables et désireux de se conformer aux réglementations ?		
<ul style="list-style-type: none"> Quelles sont les exigences environnementales des multinationales qui souhaitent entreprendre des IDE ? Les investisseurs étrangers bénéficient-ils d'un soutien adéquat pour naviguer dans ces systèmes ? Les entreprises perçoivent-elles les réglementations vertes comme étant appliquées de manière équitable et cohérente ? Les entreprises s'attendent-elles à ce que la réglementation verte soit maintenue à moyen terme ? 	<p>Il y a les règles formelles (par exemple, les lois, les politiques, les règlements, les codes administratifs) qui régissent le comportement des multinationales. Il y a aussi les règles informelles (c'est-à-dire les normes) qui influencent ce qui est appliqué dans la pratique. Les investisseurs étrangers ont besoin d'aide pour s'y retrouver dans les règles et d'une surveillance appropriée pour garantir la conformité. L'absence de définition des attentes et d'application des règles peut entraîner une dégradation des performances environnementales, tandis qu'un lourd fardeau réglementaire sans soutien adéquat peut dissuader les investisseurs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Veiller à ce que les règles et obligations des investisseurs étrangers soient accessibles et que les coûts involontaires de mise en conformité soient réduits au minimum. Encourager les investissements verts en rationalisant les réglementations et en accélérant les procédures pour les investissements durables en particulier. Aider les investisseurs étrangers à s'orienter dans la structure et les procédures gouvernementales, ainsi que dans d'autres conditions favorables à l'investissement, par exemple par le biais d'une agence de promotion des investissements (API) bien gérée. Recueillir de manière proactive le retour d'information des investisseurs (par exemple, par le biais d'une agence de promotion des investissements) sur les griefs potentiels/réels liés à la conduite et aux procédures de conformité du gouvernement.

*** Boston Consulting Group (2020): *Votre chaîne d'approvisionnement a besoin d'une stratégie de développement durable.*

ÉTAPES DE LA MISE EN PLACE

ÉTAPE 1

ÉTAPE 2

ÉTAPE 3

Étape 1 :

Atelier stratégique (2–3 semaines de préparation, 1 semaine d'atelier)

Constituer une équipe de représentants des agences gouvernementales concernées, telles que les départements de promotion des investissements et de la croissance verte, qui sera chargée de l'élaboration de la stratégie au cours des prochains mois. Organiser un atelier de lancement avec cette équipe pour identifier les questions prioritaires et les premières idées de politiques. Utiliser le diagnostic stratégique pour parcourir les 3 approches stratégiques et identifier quelques idées de politiques initiales, cartographier le paysage des parties prenantes et de l'industrie, et effectuer une évaluation initiale des capacités (voir le document « Status Quo » dans UN PAGE (2016) comme exemple). Vous pouvez également utiliser d'autres outils tels que la déconstruction des problèmes du PDIA et l'analyse de l'espace de changement dans ce processus.

Étape 2 :

Valider les idées de politique et recueillir les réactions (3–6 mois)

Organiser une série de consultations de DPP avec un large éventail d'intervenants, y compris des entreprises nationales, des investisseurs étrangers et des multinationales, des entreprises « pionnières », des start-ups vertes, des centres d'investissement, des ONG environnementales et d'autres groupes, afin d'organiser des ateliers sur les priorités identifiées et les idées de politiques, et de recueillir des commentaires détaillés. Les outils de DPP tels que le hackathon politique ou le format d'itération du PDIA pour concevoir ces consultations peuvent être utilisés. Grâce à ce processus de DPP approfondi, examiner de manière critique l'analyse propre du problème, apporter aux réunions les questions et sous-questions centrales du diagnostic, et découvrir de nombreuses choses qui étaient jusqu'à lors inconnues.

Étape 3 :

Développement de la stratégie et conception de la politique (4–6 semaines)

Utiliser les résultats de la validation du DPP pour adapter et réduire les options politiques dans une stratégie ciblée pour le développement du secteur privé vert avec des objectifs à court, moyen et long terme ainsi que des secteurs prioritaires pour l'investissement et la réforme à venir. Sélectionner les domaines et secteurs « à gain rapide » qui pourraient être utilisés pour piloter de nouvelles initiatives et réformes.

PLAN DE TRAVAIL

TÂCHES	NIVEAU D'EFFORT	M1	M2	M3
ÉTAPE 1 Atelier de stratégie	3–4 semaines	x		
ÉTAPE 2 Valider les idées de politique et recueillir les réactions	6–8 semaines	x	x	
ÉTAPE 3 Développement de stratégies et conception de politiques	4–6 semaines		x	x

Éléments de coût :

- Durée du travail : 12–18 semaines
- Frais de voyage et de logistique pour l'atelier et les consultations du DPP
- Du temps pour des réunions fréquentes, des débriefings et une refonte de la stratégie

ÉTUDE DE CAS : Gestion des déchets des navires en Indonésie

Les agences gouvernementales indonésiennes, opérateurs portuaires et armateurs ont développé des préoccupations communes concernant la mauvaise gestion des déchets des navires dans les ports. L'absence d'un système de gestion des déchets opérationnel, l'inefficacité des rapports et la lourdeur des règles de collecte et de livraison, ainsi que la limitation du nombre d'entreprises fournissant des services de gestion des déchets, ont entraîné de faibles niveaux de collecte des déchets.

Avec le soutien de la Banque mondiale, la Société portuaire indonésienne (IPC) et les agences gouvernementales ont collaboré à l'élaboration d'un nouveau système de gestion des déchets susceptible d'améliorer considérablement les résultats environnementaux tout en renforçant le secteur des services portuaires. Un nouveau système en ligne de notification des déchets des navires a été mis au point et intégré au portail de données sur le transport maritime existant, utilisé dans 17 ports d'affaires. Le nouveau système exige que tous les navires déclarent le type et le volume de déchets qu'ils prévoient d'éliminer avant leur arrivée. L'approche en ligne offre un processus simple et efficace pour les navires et améliore la collecte de données pour les opérateurs et les responsables portuaires.

L'IPC s'est appuyée sur ces progrès au port Tanjung Priok de Jakarta en développant une application en ligne pour mettre en relation les agents maritimes et les opérateurs de gestion des déchets. Ce changement devrait accroître la demande de services de gestion des déchets, promouvoir la concurrence dans ce sous-secteur et créer des opportunités de développement pour de nouvelles entreprises.

Cette initiative a permis de combiner avec succès plusieurs objectifs écologiques et de réformes de l'environnement des affaires :

1. Elle a amélioré les conditions de l'environnement des affaires, à la fois pour que de nouvelles entreprises vertes puissent se développer et pour que les entreprises de transport maritime existantes puissent opérer dans de meilleures infrastructures portuaires ;
2. Elle a diminué la pollution des ports / de l'eau de mer ; et
3. Elle a augmenté la capacité du gouvernement à créer des liens avec le marché et à mettre en place un processus d'enregistrement efficace basé sur le web, qui peut être redéployé dans d'autres domaines liés aux réformes de l'environnement des affaires.

INTÉGRATION DU DPP ET QUESTIONS TRANSVERSALES

Les conseils relatifs à l'intégration des questions transversales sont très similaires à la liste de contrôle de l'intégration verte.

DPP : Tout d'abord, la conduite de consultations ciblées du DPP est essentielle pour appliquer cet outil avec succès – en particulier, étant donné que la croissance verte pourrait être un « nouveau » domaine d'expertise pour les décideurs politiques des réformes de l'environnement des affaires, il est essentiel d'apporter les connaissances et les perspectives d'experts extérieurs ainsi que des entreprises et des investisseurs pour valider les idées politiques dans le processus de développement d'une stratégie plus large.

Fragilité : Deuxièmement, la fragilité et les conflits peuvent être un facteur clé pour modifier les incitations à l'investissement, en particulier dans les contextes où l'exploitation non durable des ressources naturelles conduit à une plus grande pénurie, contribue à l'instabilité et à la violence, et où la pollution et la dégradation de l'environnement entraînent la perte des moyens de subsistance et la destruction des communautés locales.

Éviter un scénario de « paradis de la pollution », par exemple en réorientant les subventions, le soutien et les efforts d'attraction des IDE des secteurs extractifs et polluants vers les industries ayant un meilleur bilan environnemental, peut donc non seulement contribuer à une plus grande durabilité, mais aussi supprimer les incitations aux pratiques d'exploitation et de destruction. Vous trouverez davantage de conseils dans les ressources du CDDE sur [BER in Fragile and Conflict-Affected Situations](#) (2020)) ainsi que sur [Green Growth in Fragile and Conflict-Affected Settings](#) (2019).

Genre : En ce qui concerne la perspective de genre, il est important que les activités de développement du secteur privé (vert) qui résultent de l'utilisation de cet outil soient inclusives et ne consacrent pas l'inégalité d'accès et de capacité à capitaliser sur les opportunités dérivées de la croissance verte. Les femmes et les autres groupes marginalisés doivent pouvoir participer sur un pied d'égalité aux nouveaux emplois verts et aux programmes de développement des compétences, et avoir accès au financement et au soutien au développement commercial pour leurs idées de start-up vertes.

LEÇONS APPRISSES ET FACTEURS DE RÉUSSITE

Des politiques environnementales fortes sont la condition préalable à des réformes vertes de l'environnement des affaires.

Une réforme efficace de l'environnement des affaires, même ciblée sur les secteurs verts, ne peut se substituer à une réglementation environnementale faible. Les pays ont besoin de politiques et de normes environnementales claires qui resteront crédibles sur le long terme (par exemple, qui ne risquent pas d'être abolies après un changement de gouvernement), ce qui constitue la base d'un cadre complémentaire pour l'environnement des affaires qui encourage la croissance et les investissements du secteur privé conformément à ces objectifs verts.

Les investissements verts des entreprises sont motivés par la confiance et l'obligation.

La responsabilité sociale des entreprises en tant que raison d'être est fragile et ne doit pas être considérée comme le seul moteur des investissements verts. Les entreprises doivent avoir confiance en l'opportunité d'investissement et/

ou se sentir obligées de changer leurs comportements afin de prendre des engagements sérieux. Cela peut se faire par le biais de facteurs « push » et « pull » : des obligations telles que des normes de pollution ou des exigences techniques et de transparence, ainsi que des incitations comme un accès privilégié aux opportunités et aux appels d'offres, des subventions, des quotas, etc. La crédibilité et la stabilité sont essentielles à cet égard – comme nous l'avons souligné dans les points précédents, les entreprises doivent être convaincues que ces règles et avantages resteront en place suffisamment longtemps pour justifier des investissements à long terme.

Le comportement des consommateurs est une incitation forte.

Les entreprises sont plus promptes à réagir aux forces du marché qu'aux obligations gouvernementales. L'évolution des préférences des consommateurs vers une plus grande durabilité et la capacité d'agir en fonction de ces préférences (par exemple, par le biais de labels et d'initiatives de transparence) est un élément clé de l'analyse de rentabilité des investissements verts.

La stabilité, l'engagement et une chaîne de projets sont des conditions préalables essentielles pour attirer le financement vert.

Le financement vert s'est développé de manière exponentielle, mais souvent dans des pays qui disposent déjà d'un environnement commercial stable et de la capacité de créer une chaîne de projets. Les investisseurs doivent comprendre qu'il existe une chaîne de projets susceptibles d'être développés ou instaurés, et que les décideurs politiques s'engagent à maintenir les bonnes conditions en place. Par exemple, pour investir dans un projet d'énergie renouvelable, les investisseurs doivent savoir que les prix de l'énergie ne seront pas réduits de moitié quelques années après le début du projet, ce qui compromettrait leur rendement. Une fois que ces conditions et les options du projet sont en place, le financement peut être trouvé beaucoup plus facilement.

La création d'un organisme gouvernemental autonome chargé de la promotion des investissements peut changer la donne.

Il peut s'agir d'une banque publique de développement ou d'une agence de promotion des investissements. Une agence dont la principale responsabilité est de s'engager auprès du secteur privé, du gouvernement et des parties prenantes extérieures (comme les sociétés multilatérales et les multinationales souhaitant s'implanter dans le pays), ainsi que de conseiller le gouvernement sur les réglementations et les goulots d'étranglement, peut jouer un rôle essentiel pour le DPP et la mise en place des conditions favorables à une transition verte.

RÉFÉRENCES ET RESSOURCES

- DCED (2014): *Green Growth and PSD: Stocktaking of DCED Experiences.*
- DCED (2017): *The Search for Synergy: Business Environment Reform and Green Growth.*
- DCED (2020): *Using Private Sector Development to achieve a Green Recovery in the context of the COVID-19 Pandemic*
- European Commission (2016): *Buying green! A handbook on green public procurement.*
- European Commission (2020): *The Circular Economy – tools and instruments.*
- GIZ (2019): *Green and Inclusive Business Toolbox.*
- Hepburn et al. (2020): *Will COVID-19 fiscal recovery packages accelerate or retard progress on climate change?*
- ILO (2017): *Mainstreaming green job issues into national employment policies and implementation plans: A review.*
- McArthur Foundation (2012): *Towards the Circular Economy.*
- OECD (2013): *What have we learned from attempts to introduce green-growth policies?*
- OECD (2020): *Making the Green Recovery work for jobs, income and growth.*
- Laboratoires de praticiens SEED pour le prototypage de politiques (2020): *Moving towards a conducive environment for green, circular, and inclusive MSMEs in Ghana.*
- UNDESA (2012): *A guidebook to the Green Economy. Issue 3: exploring green economy policies and international experience with national strategies*
- UNEP (2014): *Green economy: A Guidance Manual for Green Economy Indicators*
- UN PAGE (2016): *Practitioner's Guide to Strategic Green Industrial Policy.*
- World Bank (2020): *State of Investment Promotion Agencies: Evidence from WAIPA-WBG's Joint Global Survey.*
- World Bank (2021): *Catalyzing Investment for Green Growth: The Role of Business Environment and Investment Climate Policy in Environmentally Sustainable Private Sector Development.*



LISTE DE CONTRÔLE DU DIALOGUE PUBLIC-PRIVÉ SENSIBLE AU GENRE

VUE D'ENSEMBLE

OBJECTIF	Stimuler une réflexion originale sur la conception de formats de DPP plus inclusifs, tant en termes de participation au processus qu'en termes de résultats, ainsi que sur l'évaluation des processus de DPP précédents en termes d'inclusivité		
GROUPE CIBLE	Institutions publiques et privées menant/facilitant les consultations du DPP		
TEMPS			Faible/Moyen
EXPERTISE			Moyenne
COÛT			Moyen
PHASES			

INTRODUCTION

Les mécanismes de DPP sont souvent mis en place sans tenir compte du genre et de manière non inclusive, car les femmes sont confrontées à diverses contraintes pour faire entendre leur voix dans le processus de prise de décision politique – leur faible visibilité dans les entreprises formelles et les associations d'employeurs, leur manque de représentation politique, les contraintes de temps et de mobilité pour accéder (physiquement) aux lieux de consultation, et/ou les normes sociales concernant l'expression de leur voix et la participation à des groupes de consultation mixtes. En conséquence, les initiatives visant à améliorer l'environnement des affaires ont tendance à être très majoritairement influencées par la perspective des hommes propriétaires d'entreprises et investisseurs, tant en termes de processus (participation au DPP, analyse des contraintes et formulation des réformes) qu'en termes de résultats (la réforme proprement dite et son impact sur les entreprises). Dans de nombreux pays, les femmes continuent de se heurter à des obstacles juridiques, administratifs et institutionnels spécifiques qui les empêchent de « faire des affaires » et de participer pleinement à l'économie. Les DPP et réformes de l'environnement des affaires aveugles aux questions de genre risquent de renforcer ces obstacles, alors qu'un processus volontairement inclusif peut stimuler l'autonomisation économique des femmes et la croissance globale du secteur privé.

Cette **liste de contrôle pour les DPP sensibles au genre** a pour but de stimuler la réflexion sur la conception de formats de DPP plus inclusifs à partir d'une multitude de perspectives, couvrant les aspects des DPP tels que la stratégie, la structure, la facilitation, les résultats, le suivi et plus encore. Bien qu'il ait été initialement conçu comme un outil d'évaluation (*Phase 4*); il peut également servir de liste de contrôle tout au long de la conception et de la mise en œuvre des consultations de DPP pour aider les organisations qui organisent des réunions, des panels, des ateliers et d'autres formats de consultation publique à les rendre plus inclusifs (Phases *1/2/3*). Après tout, l'inclusion sociale n'est pas un exercice ponctuel – les voix des femmes doivent être incluses lorsque les principales contraintes commerciales sont diagnostiquées, lorsque les propositions de réforme sont conçues, et lorsqu'elles sont mises en œuvre et que leur impact est évalué.

Cet outil s'appuie sur la liste de contrôle du DPP présentée dans le guide de la Banque mondiale intitulé Gender-Sensitive Investment Climate Assessment (2010) et approfondie par le Bank's Guide on Gender-Informed Public-Private Dialogue (2016). Comme la [liste de contrôle du diagnostic de genre](#) du même guide présentée dans cette boîte à outils, cette liste complète d'indicateurs est l'une des rares ressources pratiques sur les réformes de l'environnement des affaires sensibles au genre.*

* Les réformateurs peuvent poursuivre différents niveaux d'ambition pour l'inclusion du genre – de la minimisation des risques ou des conséquences involontaires des réformes (« ne pas nuire ») à l'élaboration de priorités politiques visant explicitement à renforcer l'autonomisation économique des femmes (« axé sur le genre/transformateur »), en passant par la garantie de la participation et de la voix des femmes dans le processus et l'inclusion de leurs préoccupations dans la conception des politiques (« intégration »). Les deux listes de contrôle de cette boîte à outils fournissent un point d'entrée pour considérer la nature sexuée à la fois du processus de réforme (liste de contrôle DPP) et des politiques réelles (liste de contrôle des réformes de l'environnement des affaires), et doivent être considérées comme un point de départ pour d'autres initiatives.

DESCRIPTION DE L'OUTIL

Cette liste de contrôle a été conçue à l'origine comme un mécanisme d'évaluation : chacune des questions doit être notée sur une échelle de 0 à 5 et représentée dans un graphique en toile d'araignée (la roue d'évaluation du DPP). Utilisé en amont plutôt qu'en aval (ou les deux), cet outil peut être utilisé pour mettre en place des mécanismes de DPP de manière plus intentionnelle et pour évaluer le niveau d'inclusion des consultations en cours. Répondre en profondeur à certaines des questions de la liste de contrôle peut nécessiter une analyse supplémentaire, mais beaucoup d'entre elles peuvent simplement être utilisées pour empêcher qu'un progrès de DPP en cours soit mis en place d'une manière aveugle et exclusive au genre.

S'il existe un intérêt suffisant pour la création d'enseignements pratiques et l'investissement de ressources dans le développement de connaissances sur le DPP sensible au genre, la liste de contrôle peut également être utilisée pour son objectif initial – comme base pour des questions de recherche visant à évaluer en profondeur les processus de DPP précédents.

La liste de contrôle peut en principe être utilisée par toute organisation convoquant et facilitant les formats de DPP, ce qui peut inclure les agences gouvernementales, les « partenaires sociaux » traditionnels (associations d'entreprises et organisations de travailleurs), les réseaux d'entreprises et d'investisseurs, et même les donateurs/partenaires de développement dans la mesure où ils sont impliqués, par exemple l'OIT et la Banque mondiale.

LISTE DE CONTRÔLE DU DPP SENSIBLE AU GENRE

ASPECT DPP	FOCUS SUR LE GENRE**
MANDAT ET ALIGNEMENT INSTITUTIONNEL Quels étaient ou sont les objectifs du DPP, et quel était ou est son mandat vis-à-vis du gouvernement et du secteur privé ? Comment s'intègre-t-il aux institutions actuelles ?	
1 Existence d'un énoncé de mission et capacité des participants à expliquer cet énoncé de mission	L'énoncé de mission traite-t-il explicitement de l'égalité des sexes et/ou de l'autonomisation des femmes ?
2 Degré d'ancrage du partenariat dans les institutions publiques existantes, conformément à son mandat	Une plus grande inclusion contribue-t-elle à la reconnaissance du DPP et à l'attitude envers votre partenariat ?
3 Préparation institutionnelle à la mise en œuvre des recommandations du DPP	Quelle est la contribution respective des hommes et des femmes à la préparation institutionnelle du DPP ? Les femmes sont-elles impliquées dans des fonctions clés, ou seulement de façon marginale ?
STRUCTURE ET PARTICIPATION Comment le DPP est-il structuré ; permet-il une participation équilibrée et efficace ?	
4 Existence de règles et de règlements dans les institutions du DPP, y compris les mécanismes formels en place pour équilibrer le pouvoir (par exemple, les équipes spéciales, les groupes de travail, les secrétariats)	Les femmes sont-elles représentées de manière égale dans les structures du PPD, dans la prise de décision et dans les opportunités de participation au partenariat ?
5 Degré de prise de décision participative	Les femmes participent-elles à la prise de décision du DPP, par exemple en ce qui concerne la définition du programme de réforme, la conception des politiques et l'adoption des étapes clés ?
6 La présence et l'implication claire de champions reconnus comme tels par les parties prenantes	Y a-t-il des femmes « championnes » (c'est-à-dire des femmes leaders visibles dans le processus de réforme), et/ou des hommes champions qui promeuvent (également) l'égalité des sexes et les questions relatives aux femmes ?



** L'accent sur le genre est ici à la fois procédural et substantiel : 1. participation égale des hommes et des femmes au DPP ; et 2. Les résultats du DPP incluent les préoccupations des femmes et leur profitent également.

ASPECT DPP	FOCUS SUR LE GENRE**
<p>CHAMPION(S) ET LEADERSHIP Le DPP a-t-il identifié des champions, et comment a-t-il essayé de les exploiter au fil du temps pour influencer l'efficacité du processus de dialogue ?</p>	
<p>7 Continuité de l'implication des champions dans le dialogue ou dans le partenariat</p>	<p>Les femmes sont-elles représentées à des postes de direction au sein du DPP (par exemple, dans les comités de pilotage et autres organes de facilitation) ?</p> <p>Y a-t-il une continuité dans le leadership et la présence des femmes au sein du DPP ?</p> <p>Font-ils une promotion substantielle des questions relatives aux femmes ?</p>
<p>FACILITATION ET GESTION Le DPP a-t-il engagé des facilitateurs et/ou des gestionnaires appropriés ? Comment leur rôle a-t-il été défini ? Ont-ils réussi à assurer efficacement la cohésion et la performance ? Quels conflits ont-ils géré, et comment les ont-ils résolus ?</p>	
<p>8 Qualité de la facilitation du DPP</p>	<p>Y a-t-il des femmes animatrices (par exemple, de réunions consultatives, de panels, d'ateliers, etc.)</p> <p>Traitent-ils des questions relatives aux femmes ?</p>
<p>9 Qualité de la logistique et des dispositions de gestion du DPP (responsabilités, tâches, structure, logistique, etc.)</p>	<p>Les femmes sont-elles représentées de manière substantielle dans la gestion du DPP ?</p> <p>La logistique est-elle adaptée à la participation des femmes (par exemple, calendrier des réunions, lieu accessible et sûr) ?</p>
<p>PRODUITS ET RÉSULTATS Quels produits le DPP produit-il, et selon quels processus internes ? Les produits du PPD ont-ils contribué aux résultats convenus en matière de développement du secteur privé sous la forme de produits de structure et de processus, de produits analytiques ou de recommandations ?</p>	
<p>10 Produits : rapports analytiques, examens, etc.</p>	<p>Les résultats du DPP abordent-ils les questions de genre ?</p>
<p>11 Résultats intermédiaires : les répondants rapportant une amélioration de la confiance, de la coopération, de la communication, etc.</p>	<p>Quelle est la proportion d'hommes et de femmes qui déclarent avoir amélioré la confiance, la coopération, la communication, etc.</p>
<p>12 Résultats à long terme : mesure dans laquelle le dialogue ou le partenariat a innové ou modifié les structures institutionnelles existantes</p>	<p>Le DPP a-t-il été en mesure d'influencer des changements sensibles au genre ?</p>
<p>SENSIBILISATION ET COMMUNICATION La communication du DPP a-t-elle permis une vision et une compréhension partagées grâce au développement d'un langage commun et à l'instauration de la confiance entre les parties prenantes ?</p>	
<p>13 Qualité et fréquence de la communication entre les différents groupes de parties prenantes</p>	<p>La communication du DPP est-elle inclusive du point de vue du genre ? (Par exemple, en utilisant un langage neutre)</p>
<p>14 Quantité et type d'activités de sensibilisation et de communication</p>	<p>Existe-t-il des actions d'information et de sensibilisation spécifiquement axées sur les questions ou les groupes de femmes ?</p> <p>Les femmes sont-elles représentées dans les activités de communication et y contribuent-elles de manière substantielle ?</p>
<p>SUIVI Existe-t-il des rapports réguliers sur le processus, les activités, les produits et les résultats du DPP, et des actions de suivi des problèmes identifiés dans ces rapports ?</p>	
<p>15 Qualité des rapports et de la documentation sur les activités du partenariat</p>	<p>Les intrants, les extrants et les résultats axés sur le genre font-ils l'objet d'un suivi ? (Par exemple, les produits : données ventilées par sexe sur la participation aux activités, la part des femmes dans les rôles de direction, etc. : Les processus de DPP ont été repensés pour être plus inclusifs ; les voix des femmes sont incluses dans le programme de réforme ; le résultat du DPP/de la réforme inclut réellement les préoccupations spécifiques des femmes)</p>
<p>16 Mesure dans laquelle les résultats du suivi ont entraîné des changements dans la planification et les objectifs</p>	<p>Le suivi axé sur le genre a-t-il facilité une meilleure planification et fixation des objectifs en fonction du genre ?</p>

ASPECT DPP	FOCUS SUR LE GENRE**
17 Utilisation de l'évaluation ex-post	Une évaluation ex-post (par exemple, l'utilisation de cette liste de contrôle pour évaluer un processus de DPP antérieur) a-t-elle contribué à aborder la sensibilité au genre des DPP actuels/futurs ?
SOUS-NATIONAL	
Le dialogue a-t-il été mené à tous les niveaux de prise de décision jusqu'au niveau le plus local possible et impliquant des micro-entrepreneurs, des PME et des parties prenantes locales ?	
18 Existence de structures locales et régionales ou de mécanismes de consultation pour le dialogue ou le partenariat	Le DPP consulte-t-il également les parties prenantes féminines de divers groupes ? (Par exemple, les organisations commerciales formelles, les travailleurs et entrepreneurs informels, etc.)
19 Existence d'activités du DPP à travers des activités ad hoc, des programmes dédiés ou des groupes de travail	Les actions de sensibilisation à différents niveaux (local, régional ou national) touchent-elles les femmes parties prenantes ?
SECTEUR SPÉCIFIQUE	
Les dialogues public-privé spécifiques à un secteur ou à une question ont-ils été encouragés ?	
20 Degré auquel le dialogue ou le partenariat aborde les problèmes spécifiques des participants	Les questions sectorielles spécifiques au genre ou les problèmes de genre rencontrés par les participants sont-ils abordés ? (Par exemple, si le DPP est axé sur un secteur, une industrie ou un sujet spécifique)
21 Capacité du dialogue ou du partenariat à générer des solutions concrètes aux problèmes spécifiques des participants	Le DPP a-t-il la capacité de générer des solutions sectorielles sensibles au genre ?
RÔLE INTERNATIONAL	
Le DPP représente-t-il et promeut-il les intérêts nationaux et régionaux des acteurs publics et privés dans les négociations internationales et les processus de dialogue international ?	
22 Présence et participation des participants au dialogue ou au partenariat à des forums et conférences internationaux	Y a-t-il un équilibre entre les sexes dans la participation aux forums internationaux ?
23 Consultation active et contacts établis faits de dialogue ou partenariats	Les acteurs internationaux disposent-ils d'informations axées sur le genre pour tirer des enseignements des activités partagées au niveau international ?
RÉCUPÉRATION/RÉCONCILIATION POST-CONFLIT/CRISE	
Le DPP a-t-il contribué à consolider la paix et à reconstruire l'économie par le développement du secteur privé dans des environnements post-conflit et de crise (le cas échéant), y compris après une catastrophe naturelle ?	
24 Capacité à mettre les conflits à l'ordre du jour du dialogue ou du partenariat et à les résoudre	Le DPP reconnaît-il et aborde-t-il les dimensions de genre du conflit et du processus de rétablissement ou de réconciliation ?
25 Contributions apportées par le dialogue ou le partenariat à la résolution des conflits et à la consolidation de la paix dans son environnement externe	Le rôle des femmes dans la résolution des conflits est-il reconnu et soutenu ? Les femmes ont-elles un siège à la table ? Les questions et les préoccupations des femmes sont-elles représentées de manière substantielle dans les efforts de consolidation de la paix ?
PARTENAIRES DU DÉVELOPPEMENT	
Dans quelle mesure le DPP dépend-il de l'apport et du soutien des donateurs ? Comment l'agenda des donateurs affecte-t-il les décisions du DPP ?	
26 Degré de dépendance du DPP vis-à-vis du soutien financier des partenaires de développement	Les partenaires de développement sont-ils proactifs ou autrement engagés dans la promotion d'une perspective de genre dans le cadre de leur soutien au DPP ?
27 Degré d'autonomie de l'agenda du DPP par rapport aux agendas des partenaires de développement	Les partenaires de développement influencent-ils l'orientation du DPP sur les questions de genre ? Comment cela affecte-t-il les résultats ?
28 Degré auquel les partenaires de développement fournissent l'assistance nécessaire au facilitateur du DPP	Les partenaires de développement soutiennent-ils la facilitation inclusive et/ou le renforcement des capacités des facilitateurs à aborder les questions de genre ?
27 Degré d'autonomie de l'agenda du DPP par rapport aux agendas des partenaires de développement	Les partenaires de développement influencent-ils l'orientation du DPP sur les questions de genre ? Comment cela affecte-t-il les résultats ?
28 Degré auquel les partenaires de développement fournissent l'assistance nécessaire au facilitateur du DPP	Les partenaires de développement soutiennent-ils la facilitation inclusive et/ou le renforcement des capacités des facilitateurs à aborder les questions de genre ?

Adapté de : Banque mondiale (2010), p. 76-78

ÉTAPES DE LA MISE EN PLACE



Le temps et le coût varieront en fonction de la manière dont ce tableau est utilisé (en tant que liste de contrôle de conception ou mécanisme d'évaluation). En général, cette liste de contrôle est un outil d'intégration destiné à modifier la pensée et la pratique dans la façon dont les processus de DPP sont conçus. Elle doit donc faire partie intégrante de la planification du DPP et être conservée en arrière-plan comme une liste de contrôle constante permettant de comparer les activités.

Lorsqu'il est utilisé comme **cadre d'évaluation**, le délai de mise en œuvre sera probablement d'environ 2 mois, avec les **étapes suivantes** :

ÉTAPE 1 :

Conception de l'enquête (3 jours)

- Développer une enquête destinée à saisir les indicateurs de la liste de contrôle, adaptée au contexte politique local ou à un processus de réforme spécifique.

ÉTAPE 2 :

Collecte des données (3–4 semaines pour l'envoi et le retour)

- Envoyer et faire la promotion de cette enquête auprès d'un large éventail de parties prenantes engagées dans le processus d'élaboration des politiques, par exemple les partenaires sociaux traditionnels, les associations de femmes d'affaires, les ONG, les agences gouvernementales, les donateurs, etc.

ÉTAPE 3 :

Analyse des données et élaboration de propositions (1–2 semaines)

- Recueillir les réponses, analyser les principales lacunes en matière de genre et élaborer des propositions pour y remédier (en général et à l'intention de certains des principaux acteurs de la dynamique locale du DPP, en proposant des gains rapides, des initiatives à moyen terme et des changements systémiques à plus long terme). Partager largement ces résultats.

ÉTAPE 4 :

Analyse des données et élaboration de propositions (1–2 semaines)

- Réfléchir de manière critique aux pratiques de l'organisation propre et prendre des engagements publics spécifiques concernant les changements que vous souhaitez mettre en œuvre.

PLAN DE TRAVAIL

TÂCHES	NIVEAU D'EFFORT	M1	M2
STEP 1 Conception de l'enquête	3 jours	✕	
STEP 2 Collecte des données	3–4 semaines	✕	
STEP 3 Analyse des données et élaboration de propositions	2–3 semaines		✕
STEP 4 Engagements organisationnels	1–2 semaines		✕

ÉTAPES DE LA MISE EN PLACE

ÉTAPE 1

ÉTAPE 2

ÉTAPE 3

Lorsqu'il est utilisé comme **outil d'évaluation comparative**, le cadre peut être utilisé de la **manière suivante** :

ÉTAPE 1 :

Préparation de l'atelier (1–2 jours d'atelier)

- Convoquer un atelier de femmes entrepreneurs locales (formelles et informelles) et animer une discussion basée sur la liste de contrôle pour identifier les problèmes clés dans les structures actuelles du DPP.

ÉTAPE 2 :

Atelier (1 semaine de préparation)

- Hiérarchiser les questions clés et faciliter le développement d'un plan d'action avec des objectifs concrets et réalisables pour répondre aux questions les plus urgentes.

ÉTAPE 3 :

Diffusion (3–4 semaines pour diffuser le plan d'action)

- Diffuser le plan d'action aux principales parties prenantes et aux décideurs politiques.

PLAN DE TRAVAIL

TÂCHES	NIVEAU D'EFFORT	M1	M2
Préparation de l'atelier	1 semaine	x	
Atelier	2 jours	x	
Diffusion	3–4 semaines	x	x

ÉTUDE DE CAS : Association des femmes entrepreneurs du Cambodge

Par exemple, en 2010, la Société financière internationale et le ministère cambodgien des Affaires féminines ont organisé un atelier pour les femmes d'affaires cambodgiennes afin d'identifier les priorités de réformes de l'environnement des affaires et du DPP. Ils ont identifié deux mesures à prendre : renforcer une association de femmes entrepreneurs existante (ou en créer une nouvelle) afin de canaliser et de défendre les priorités politiques à long terme, et faire en sorte que des femmes soient représentées dans chacun des groupes de travail sectoriels existants du DPP afin que les questions relatives aux femmes soient inscrites à leur ordre du jour. En conséquence, l'association des femmes entrepreneurs cambodgiennes a été officiellement créée en 2012, et participe à tous les groupes de travail du mécanisme de dialogue public-privé existant, ce qui conduit à une plus grande reconnaissance de leur rôle et de leurs préoccupations dans le monde des affaires.

Source: Banque mondiale (2016)

INTÉGRATION DU DPP ET DES THÈMES TRANSVERSAUX

Technologie : Au-delà du genre et du DPP, qui sont au cœur de l'outil, et de la courte section sur les situations de conflit, il n'y a pas d'accent spécifique sur d'autres thèmes transversaux tels que l'environnement ou la technologie. Cependant, la technologie est un aspect clé de la mise en œuvre du DPP et pourrait être un levier important pour aborder certaines contraintes d'accès basées sur le genre – par exemple, les formats de consultation numérique par le biais des médias sociaux, des SMS, des enquêtes en ligne, ou des panels et ateliers virtuels pourraient être plus inclusifs dans des contextes où les femmes sont confrontées à des contraintes de mobilité et de temps (pour se rendre à un événement en personne) et à leur capacité à se mêler à des étrangers masculins ; bien que la fracture numérique entre les sexes doit être prise en compte.

Inclusion : En outre, la liste de contrôle pourrait être ajustée pour promouvoir l'inclusion de manière plus large, par exemple pour cibler d'autres groupes sous-représentés et marginalisés, ainsi que des sujets qui ont traditionnellement été exclus des réformes de l'environnement des affaires, comme l'environnement. Si tous les facteurs et toutes les questions ne sont pas directement applicables, nombre d'entre eux peuvent être utilisés de la même manière, par exemple pour vérifier si des représentants de groupes d'intérêt environnementaux ont été engagés, ou s'il existe des résultats et des indicateurs liés à la croissance verte.

LEÇONS APPRISSES ET FACTEURS DE RÉUSSITE

Ci-dessous quelques leçons tirées de l'application de cet outil et d'autres outils similaires d'intégration de la dimension de genre :

Être précis.

Éviter les engagements organisationnels généraux et intangibles en faveur de l'égalité des sexes et plutôt faire des propositions concrètes et réalisables, assorties d'objectifs et d'échéances. La liste de contrôle contient de nombreuses suggestions pratiques pour savoir par où commencer.

Rechercher des alliés.

Étant donné qu'un grand nombre des acteurs traditionnellement puissants des réformes de l'environnement des affaires a tendance à avoir une représentation limitée des femmes (et encore moins des femmes qui ne sont pas des propriétaires d'entreprises formelles, mais qui travaillent par exemple de manière informelle), il y aura des intérêts particuliers pour défendre leur influence et empêcher d'autres voix de s'exprimer. Comme pour l'outil de la liste de contrôle sur le genre, penser à l'économie politique d'une plus grande inclusion : il sera essentiel d'obtenir des engagements de la part des principaux décideurs, des déviants positifs / « champions du genre », et des organisations influentes (publiques ou privées) pour améliorer la diversité et la représentation.

Intégrer une perspective de genre.

Plutôt que d'établir un « groupe de travail/comité des femmes » distinct au sein de la structure du DPP, chercher à faire de l'inclusion sociale une partie des comités déjà existants afin d'intégrer les préoccupations des femmes dans tous les sujets de réformes de l'environnement des affaires. Chercher à éviter une situation dans laquelle les « questions relatives aux femmes » deviennent un point autonome considéré comme distinct de l'agenda économique plus large. Bien qu'il soit important de souligner les contraintes spécifiques des femmes dans l'environnement des affaires, la mise en place d'une structure ou d'un groupe distinct comporte le risque que ce groupe soit mis sur la touche et/ou que le « genre » soit considéré comme une question unique à « cocher » plutôt que comme un élément à intégrer.

RÉFÉRENCES ET RESSOURCES

- Banque mondiale (Simavi, Manuel & Blackden) 2010: *Gender Dimensions of Investment Climate Reform: A Guide for Policy Makers and Practitioners*
- Banque mondiale (Herzberg & Sisombat) 2016: *Gender-Informed Public-Private Dialogue. Practical Note on Inclusion of Women Entrepreneurs' Voices.*



LISTE DE CONTRÔLE ET OUTIL D'ÉVALUATION POUR LA PLANIFICATION DU DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

VUE D'ENSEMBLE

OBJECTIF	Mener des consultations de DPP efficaces et bien structurées	
GROUPE CIBLE	Institutions publiques et privées menant/ facilitant les consultations de DPP	
TEMPS	■ ■ ■ ■ ■	Faible
EXPERTISE	■ ■ ■ ■ ■	Faible
COÛT	■ ■ ■ ■ ■	Faible
PHASES		

INTRODUCTION

Il est largement reconnu que le dialogue public-privé est essentiel pour une réforme efficace de l'environnement des affaires. Les politiques ont plus de chances d'être bien conçues et mises en œuvre si elles sont informées par les perspectives du secteur privé. Néanmoins, les tentatives de mener des DPP ont souvent donné des résultats médiocres. Les consultations sont superficielles, n'impliquent que quelques grandes entreprises bien connectées, et sont utilisées pour présenter des solutions déjà conçues plutôt que d'identifier et de concevoir conjointement des solutions. Il en résulte souvent que les tentatives de DPP échouent et entraînent une frustration considérable de toutes les parties prenantes.

Ce sont précisément ces questions que **la liste de contrôle et l'outil d'évaluation pour la planification du dialogue avec les parties prenantes** abordent. Ils fournissent des outils pratiques pour mener des DPP bien structurés. Ils sont pertinents aux quatre phases de la réforme. Pendant le *diagnostic*, la liste de contrôle du dialogue avec les parties prenantes peut contribuer à garantir qu'un DPP soit approprié et bien conçu, et donc plus susceptible d'identifier les principaux enjeux du DPP à privilégier. Pendant la *conception*, la liste de contrôle peut améliorer la qualité des dialogues avec les

parties prenantes afin qu'ils soutiennent efficacement la conception d'une initiative de réformes de l'environnement des affaires et valident l'avant-projet. De même, pendant la *mise en œuvre*, la liste de contrôle peut contribuer à améliorer la capacité des dialogues avec les parties prenantes à créer une dynamique et une appropriation par les parties prenantes. Pendant les phases de *mise en œuvre* et d'*évaluation* l'outil d'évaluation des dialogues avec les parties prenantes permet de réfléchir de manière critique à la question de savoir si un des dialogues avec les parties prenantes atteint ses objectifs et crée les résultats souhaités.

Ces outils sont utiles à tous ceux qui prévoient mener des consultations de DPP, y compris le secteur public, les associations d'entreprises et les ONG entre autres.

Les outils présentés font partie du manuel de dialogue avec les parties prenantes qui a été développé par Petra Künkel, Silvine Gerlach et Vera Frieg au Collective Leadership Institute en collaboration avec Christian Görg, Marike Ferguson, Judith Kohler et Johannes Herde de la GIZ. Ce chapitre est également fortement inspiré par le travail de Benjamin Herzberg et Andrew Wright dans *The PPD Handbook : A Toolkit for Business Environment Reformers*, publié par DFID et l'IFC.

DESCRIPTION DE L'OUTIL

Il existe deux grands types de dialogue avec les parties prenantes :

- Les **dialogues consultatifs avec les parties prenantes**, qui sollicitent l'avis des participants mais conservent la responsabilité première d'agir sur les informations reçues. Il peut s'agir de consultations ponctuelles ou multiples des parties prenantes.
- Les **dialogues coopératifs entre parties prenantes**, qui engagent les participants à travailler conjointement à la conception et à la mise en œuvre d'une solution, avec une responsabilité partagée pour son succès. Il peut s'agir de partenariats multipartites et de plateformes qui gèrent la mise en œuvre.

Ce chapitre est principalement axé sur les dialogues consultatifs avec les parties prenantes. Pour plus d'informations sur les dialogues coopératifs à long terme avec les parties prenantes, reportez-vous au **manuel de DPP** (*voir les références ci-dessous*). Dans certains cas, les dialogues avec les parties prenantes commenceront par des dialogues consultatifs, puis passeront à des dialogues coopératifs après un succès initial.

Liste de contrôle pour la planification du dialogue avec les parties prenantes

La première décision critique à prendre est de savoir s'il est opportun d'organiser un dialogue avec les parties prenantes. Bien que l'on suppose souvent que les dialogues sont toujours bons, ils peuvent créer des frustrations s'ils sont organisés lorsqu'ils ne sont pas nécessaires ou si le moment, les ressources nécessaires et la capacité ne sont pas en place. La liste de contrôle suivante est utile pour

déterminer s'il est approprié d'organiser un dialogue avec les parties prenantes. Elle peut être remplie par le groupe qui envisage d'organiser le dialogue. Si la réponse à plus de huit des questions est « oui », les conditions peuvent être considérées comme adéquates pour entamer le processus de dialogue avec les parties prenantes.

OUTIL D'ÉVALUATION DU DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

Un engagement multipartite est-il nécessaire pour mettre en œuvre le changement vers les ODD?		
• Une large acceptation du projet ou de l'initiative envisagé pour la mise en œuvre des ODD par les différentes parties prenantes est nécessaire.	OUI	NON
• La mise en œuvre du projet ou de l'initiative concerne différents groupes de parties prenantes.	OUI	NON
• La mise en œuvre du projet ou de l'initiative nécessite la participation active de différents groupes de parties prenantes.	OUI	NON
• Les défis présents ou prévus ne peuvent être relevés par l'expérience, les moyens, les connaissances ou le pouvoir d'une seule partie prenante (groupe).	OUI	NON
Le moment est-il bien choisi?		
• Les principales parties prenantes sont convaincues que le changement est nécessaire.	OUI	NON
• Les conflits entre les parties prenantes ne sont pas si forts que la participation à une collaboration soit impossible.	OUI	NON
• La plupart des parties prenantes clés ont confiance dans l'expertise des initiateurs de la collaboration multipartite.	OUI	NON
• La participation au changement collaboratif ne crée pas de désavantages pour les parties prenantes impliquées.	OUI	NON
• Les ressources nécessaires sont-elles disponibles pour mener à bien la collaboration multipartite?	OUI	NON
• L'équipe d'initiateurs dispose de suffisamment de temps, de personnel et de ressources financières.	OUI	NON
L'équipe d'initiateurs dispose de connaissances suffisantes sur la manière de mener une collaboration multi-acteurs		
• L'équipe d'initiateurs a déjà établi des relations suffisantes avec tous les groupes de parties prenantes concernés.	OUI	NON
• L'approche collaborative est soutenue par les principaux décideurs des institutions des initiateurs et des partenaires potentiels.	OUI	NON
L'équipe d'initiateurs a-t-elle les compétences nécessaires pour conduire le changement?		
• L'équipe des initiateurs est prête et capable de co-piloter un processus complexe, qui peut ne pas être simple.	OUI	NON

▪ Tous les initiateurs sont prêts à respecter le point de vue de chacun, les opinions divergentes et à permettre des solutions innovantes, élaborées conjointement.	OUI	NON
▪ Les initiateurs sont disposés à modifier leurs propres points de vue ou à ajuster leurs objectifs.	OUI	NON
▪ Les initiateurs sont prêts à prendre le leadership dans un processus de collaboration.	OUI	NON

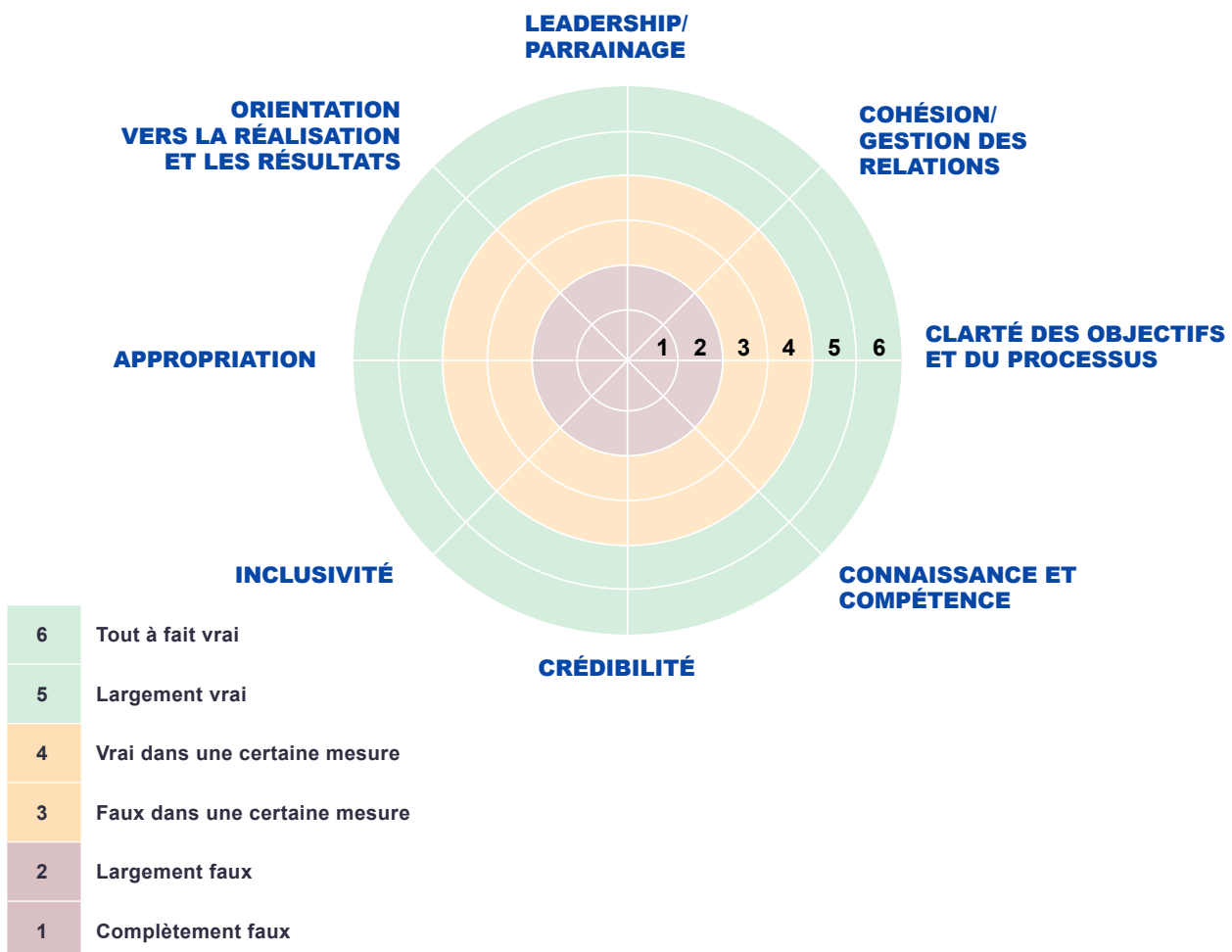
Künkel, Kuhn, Stucker, Williamson. (2021). Diriger collectivement un changement transformateur : Guide du praticien pour la réalisation des ODD. Routledge.

Outil d'évaluation du dialogue avec les parties prenantes

Un deuxième outil utile pour le dialogue avec les parties prenantes, après avoir décidé de l'organiser et de le réaliser, est un outil d'évaluation du dialogue avec les parties prenantes pour déterminer s'il a bien fonctionné. L'outil d'évaluation peut être utilisé par les organisateurs pour s'autoévaluer et, idéalement, il peut aussi être rempli par les participants au dialogue avec les parties prenantes pour fournir un retour sur ce qui a fonctionné et ce qui pourrait être amélioré. La première option, la plus simple, consiste

pour les participants à noter un dialogue avec les parties prenantes en fonction des huit facteurs du diagramme en toile d'araignée : direction/parrainage ; cohésion/gestion des relations ; clarté des objectifs et des processus ; connaissances et compétences ; crédibilité ; inclusivité ; appropriation ; livraison et orientation vers les résultats. La deuxième option, un peu plus longue, consiste à faire remplir à chaque participant le questionnaire complet, en notant chaque facteur de 1 à 6.

OUTIL D'ÉVALUATION DU DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES



LISTE DE CONTRÔLE POUR LA PLANIFICATION DU DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

FACTEURS CLÉS ET QUESTIONS CLÉS						
1. LEADERSHIP/PARRAINAGE	6	5	4	3	2	1
▪ Il existe un groupe de pression fort et engagé qui représente les parties prenantes participantes.						
▪ Des personnes de haut rang et influentes soutiennent le dialogue entre les parties prenantes.						
▪ A côté du conteneur, il y a suffisamment de participants qui s'identifient à l'initiative.						
▪ La direction générale des institutions participantes s'identifie à l'initiative.						
2. COHÉSION/GESTION DES RELATIONS	6	5	4	3	2	1
▪ Les parties prenantes disposent de suffisamment de temps pour nouer des relations les unes avec les autres. Les personnes impliquées peuvent se rencontrer dans un esprit de respect et d'acceptation mutuels.						
▪ Un échange communicatif et inspirant a lieu.						
▪ Les relations entre les parties prenantes participantes et les institutions qu'elles représentent reçoivent une attention adéquate.						
3. CLARTÉ DES OBJECTIFS ET DU PROCESSUS	6	5	4	3	2	1
▪ La contribution du dialogue avec les parties prenantes à l'objectif commun est claire pour toutes les parties prenantes participantes.						
▪ La conception du processus et les modèles de participation sont transparents et fiables.						
4. CONNAISSANCE ET COMPÉTENCE	6	5	4	3	2	1
▪ Toutes les parties prenantes disposent des connaissances et des compétences requises.						
▪ Le développement des capacités pour la mise en œuvre des dialogues entre parties prenantes a été intégré dans la conception du processus.						
▪ Des ressources suffisantes sont disponibles pour le dialogue avec les parties prenantes et sa mise en œuvre.						
5. CRÉDIBILITÉ	6	5	4	3	2	1
▪ Les initiateurs, le contenant et/ou les gestionnaires du processus ont un mandat suffisant et bénéficient de la confiance de toutes les parties prenantes participantes.						
▪ Toutes les parties prenantes pertinentes sont représentées de façon suffisante et adéquate au sein du dialogue avec les parties prenantes.						
▪ Les processus décisionnels sont transparents et font l'objet d'un accord conjoint des parties prenantes dans la mesure du possible. Ils prennent en compte les différents contextes et cultures des parties prenantes et de leurs institutions.						
6. INCLUSIVITÉ	6	5	4	3	2	1
▪ Les groupes de parties prenantes faibles sont intégrés de manière adéquate dans le processus. Le dialogue avec les parties prenantes et les réunions et ateliers associés sont conçus et organisés afin que toutes les parties prenantes participantes aient suffisamment voix au chapitre et soient entendues.						
▪ Il existe une procédure convenue pour traiter les critiques et les plaintes. Les voix critiques sont impliquées ou, du moins, de bonnes relations sont entretenues avec les critiques.						
▪ Les parties prenantes ayant un haut degré d'influence sont devenues suffisamment enthousiastes face à l'initiative de dialogue avec les parties prenantes et s'y sont intégrées.						
7. APPROPRIATION	6	5	4	3	2	1
▪ La pertinence des objectifs et des résultats est régulièrement examinée avec toutes les parties prenantes concernées.						
▪ Toutes les parties prenantes ont le même droit d'apporter leur point de vue et/ou sont également habilitées à prendre des décisions. Les décisions sont prises par consensus.						
▪ Le contenant veille à ce que les contributions des différentes parties prenantes soient suffisamment reconnues.						
8. ORIENTATION VERS LA RÉALISATION ET LES RÉSULTATS	6	5	4	3	2	1
▪ Les réunions des parties prenantes sont conçues afin que les participants puissent élaborer des solutions ensemble.						
▪ Les réunions se terminent par un aperçu des résultats et des prochaines étapes à franchir.						
▪ Les institutions des parties prenantes participantes mettent en œuvre les décisions communes.						
▪ Tous les participants connaissent les différents rôles et les structures de pilotage et de mise en œuvre.						
▪ Les parties prenantes participantes ont convenu de la forme de l'examen de l'état d'avancement et du suivi.						
▪ Des examens réguliers des progrès réalisés sont effectués.						

La *liste de contrôle* et l'*outil d'évaluation* peuvent en principe être utilisés par toute organisation qui convoque et facilite les DPP, y compris les agences gouvernementales, les « partenaires sociaux » traditionnels associations d'entreprises et organisations de travailleurs), les réseaux d'entreprises et d'investisseurs, et même les donateurs/partenaires du développement dans la mesure où ils sont impliqués (par exemple, la Banque mondiale).

ÉTAPES DE LA MISE EN PLACE

ÉTAPE 1 → ÉTAPE 2

L'ensemble des étapes de l'application d'un DPP ou d'un dialogue avec les parties prenantes peut souvent être long, et dépend du type de dialogue avec les parties prenantes utilisé. Les plates-formes de DPP à long terme sont d'excellents moyens d'établir une appropriation à long terme qui permet les réformes de l'environnement des affaires mais leur application prend généralement des années. Le manuel de DPP mentionné dans la section références fournit des délais plus détaillés pour construire et mettre en œuvre une plateforme de DPP complète. Les outils spécifiques présentés dans ce chapitre sont des outils simples qui peuvent être utilisés même pour des DPP et des dialogues avec les parties prenantes consultatifs uniques.

ÉTAPE 1 :

Liste de contrôle de la planification du dialogue avec les parties prenantes (1–2 heures)

Ce premier outil peut être appliqué très rapidement. Les facilitateurs potentiels peuvent le faire en une ou deux heures seulement pour décider s'il vaut la peine d'organiser un dialogue avec les parties prenantes.

ÉTAPE 2 :

Outil d'évaluation du dialogue avec les parties prenantes (1–8 heures)

En utilisant un processus sur support papier, il faudra 1 à 2 heures pour collecter et analyser les données si les participants sont invités à remplir le diagramme en araignée et 3 à 4 heures pour le questionnaire complet. Le temps sera considérablement réduit si le questionnaire est saisi dans un format d'enquête en ligne qui facilite l'analyse instantanée des données. Les résultats doivent ensuite être communiqués aux participants lors d'une réunion de suivi, si celle-ci est prévue.

PLAN DE TRAVAIL

TÂCHES	NIVEAU D'EFFORT	M2
ÉTAPE 1 Décider de l'organisation d'un dialogue avec les parties prenantes	1–2 heures	×
ÉTAPE 2 Les organisateurs évaluent eux-mêmes la performance du dialogue avec les parties prenantes, puis analysent les résultats pour identifier les possibilités d'amélioration	1–4 heures	×
Les organisateurs et les participants remplissent le questionnaire d'évaluation complet, puis les organisateurs analysent les résultats pour identifier les possibilités d'amélioration	3–8 heures	×

INTÉGRATION DU DPP ET DES THÈMES TRANSVERSAUX

Genre/Vert/Conflit : La liste de contrôle du dialogue avec les parties prenantes et l'outil d'évaluation sont tous deux des outils spécifiquement destinés à faciliter les DPP. Les outils n'intègrent pas explicitement le genre, ils doivent donc être combinés avec la liste de contrôle du DPP sensible au genre pour évaluer et considérer comment intégrer le genre dans l'approche. La liste de contrôle peut être modifiée en incluant des questions pour assurer une incorporation adéquate de l'égalité des sexes, de la croissance verte et de l'atténuation des conflits. De même, des questions supplémentaires peuvent être ajoutées à l'outil d'évaluation afin d'examiner dans quelle mesure les outils d'évaluation n'ont

pas exacerbé l'inégalité entre les sexes, les dommages environnementaux et les conflits et de sonder s'ils ont effectivement atténué ces problèmes ou pourraient le faire à l'avenir. Le développement durable est perçu comme particulièrement utile dans les environnements fragiles et touchés par des conflits, car il a le potentiel d'instaurer la confiance et même de contribuer à la consolidation de la paix entre les groupes en conflit. Pour ce faire, il ne doit pas négliger les systèmes informels et peut avoir besoin de faire appel à un facilitateur externe lorsque les tensions sont élevées ; deux aspects qui peuvent être intégrés dans la liste de contrôle de la planification initiale.

LEÇONS APPRISSES ET FACTEURS DE RÉUSSITE

Ci-dessous quelques enseignements tirés de l'application de cet outil aux initiatives de réformes de l'environnement des affaires :

Anticiper et atténuer les risques potentiels.

Il existe plusieurs façons dont les dialogues avec les parties prenantes peuvent, par inadvertance, ne pas donner le résultat souhaité ou même produire des effets négatifs.

Le tableau suivant décrit certains risques potentiels et les solutions possibles :

RISQUES POTENTIELS ET SOLUTIONS POSSIBLES	
RISQUE	STRATÉGIES D'ATTÉNUATION
Ils renforcent les intérêts particuliers et génèrent des opportunités de recherche de rente.	<ul style="list-style-type: none"> Créer un engagement explicite en faveur de la transparence Impliquer un large éventail de parties prenantes Inclure une solide fonction de suivi et de responsabilisation Ne pas fixer de limites aux sujets qui peuvent être abordés
Ils sont dominés par les grandes entreprises et celles situées dans la capitale.	<ul style="list-style-type: none"> Impliquer les associations professionnelles qui représentent les petites et moyennes entreprises (PME) et les représentants du secteur informel S'adresser directement aux PME individuelles pour solliciter leurs suggestions
Se sont des forums de discussion improductifs qui ne mènent pas à l'action.	<ul style="list-style-type: none"> Fixer des objectifs clairs et les rendre publics afin de responsabiliser les participants Élaborer, communiquer et suivre un agenda strict Inclure des propositions claires et/ou des points de décision à aborder lors de chaque réunion Gérer les attentes des participants avant la tenue de la réunion Retirer les participants ou les éléments qui sont improductifs Examiner comment créer des « gains rapides »
Les participants ont peu d'intérêt, de confiance et d'investissement, et ne participent donc pas pleinement	<ul style="list-style-type: none"> S'assurer que tous les participants comprennent bien les prochaines étapes et l'objectif Favoriser la confiance entre les participants au processus Renforcer la crédibilité du processus, notamment grâce à la neutralité du facilitateur Indiquer clairement comment les contributions des participants seront incorporées dans les résultats finaux

Adapté de Herzberg & Wright (2006) : The PPD Handbook : A Toolkit for Business Environment Reformers. DFID et IFC.

Choisir le(s) bon(s) facilitateur(s).

Une facilitation efficace est essentielle pour un dialogue avec les parties prenantes efficace. Les facilitateurs du dialogue avec les parties prenantes devront posséder la plupart des caractéristiques suivantes, ou idéalement toutes :

- **Un ego faible**
 - »» Ils ne prennent pas personnellement.
- **Capacité à se concentrer**
 - »» Ils font en sorte que tout le monde se concentre sur les objectifs du dialogue et évitent de permettre des discussions tangentielles.
- **Participatif**
 - »» Ils recueillent les différents points de vue des participants et en discutent d'une manière qui ne favorise pas les conflits. Ils n'imposent pas leurs propres idées et solutions au groupe, mais facilitent la discussion pour parvenir à des solutions.
- **Le spectateur critique**
 - »» Ils évitent d'accepter toutes les suggestions qui leur sont faites et peuvent tester les idées de manière critique, sans que les participants ne le prennent personnellement.

RÉFÉRENCES ET RESSOURCES

- Künkel, Gerlach, Frieg et al. (2011). *Stakeholder Dialogues: Manual*. GIZ.
- Benjamin Herzberg and Andrew Wright. (2006). *The PPD Handbook: A Toolkit for Business Environment Reformers*. DFID and IFC.
- Künkel, Kuhn, Stucker & Williamson. (2021). *Leading Transformative Change Collectively: A Practitioner's Guide to Realizing the SDGs*. Routledge.
- Herzberg & Wright. (2005). *Competitiveness Partnerships: Building and Maintaining Public-Private Dialogue to Improve the Investment Climate*.
- Nielsen, William. (2021). *Public Private Dialogue (PPD) with the Use of New Technologies: A focus on feedback tools and their integration with data-driven policy reform*. Comité des donateurs pour le développement des entreprises.



CHAÎNES DE RÉSULTATS

VUE D'ENSEMBLE

OBJECTIF	Clarifier les résultats attendus d'une initiative de réformes de l'environnement des affaires, vérifier si la logique de l'intervention est saine, identifier les hypothèses critiques qui peuvent entraver la réussite du projet et des interventions, communiquer efficacement une intervention ou un projet aux parties prenantes dans un format visuel, déterminer ce qu'il faut mesurer pour savoir si votre initiative de réformes de l'environnement des affaires est sur la bonne voie	
GROUPE CIBLE	Institutions des secteurs public et privé qui conçoivent, influencent et mettent en œuvre des interventions en matière de réformes de l'environnement des affaires	
TEMPS		Faible
EXPERTISE		Moyenne
COÛT		Faible
PHASES		

INTRODUCTION

Les initiatives de réforme de l'environnement des entreprises manquent souvent d'une stratégie de changement réaliste pour atteindre leurs objectifs. Parfois, les séminaires de petit-déjeuner avec les décideurs politiques sont censés conduire directement à un changement de politique, ou l'accent est mis sur le changement d'une politique mais pas sur ce qui doit se passer pour qu'elle soit appliquée. Une fois conçues, ces initiatives ne changent souvent pas, même lorsqu'il devient évident que l'approche ne fonctionne pas et que l'évolution des circonstances exige une nouvelle stratégie. Ces défis signifient souvent que les efforts de réforme n'ont pas l'impact escompté.

Une **chaîne de résultats** est un outil simple qui décrit visuellement les liens entre les activités planifiées et les impacts finaux. Elle est précieuse dans les phases de conception, de mise en œuvre et d'évaluation Phases [2](#), [3](#) et [4](#) du cycle de réformes de l'environnement des affaires.

La chaîne de résultats est un élément essentiel de la norme de mesure des résultats, une approche dirigée par les utilisateurs pour mesurer les résultats des initiatives de changement social. La norme a été élaborée par le Comité des donateurs pour le développement des entreprises (CDDE). Le CDDE,

Elle peut aider à

- a)** clarifier les résultats attendus d'une initiative;
- b)** **vérifier si la logique de l'intervention est solide** (c'est-à-dire s'il est réaliste de penser qu'une étape conduira à la suivante et s'il manque des étapes);
- c)** **identifier les hypothèses critiques** qui peuvent entraver le succès du projet et des interventions;
- d)** **communiquer efficacement une intervention ou un projet** aux parties prenantes dans un format visuel; et
- e)** **déterminer ce qu'il faut mesurer** pour savoir si votre initiative de réformes de l'environnement des affaires est sur la bonne voie.

Une chaîne de résultats est applicable par toute personne qui conçoit et met en œuvre des interventions de réformes de l'environnement des affaires et est donc pertinente à la fois pour le secteur public et le secteur privé dans les pays ACP.

qui compte parmi ses membres les principales organisations donatrices qui financent le développement économique, fait la synthèse des meilleures pratiques en matière d'approches du développement économique.

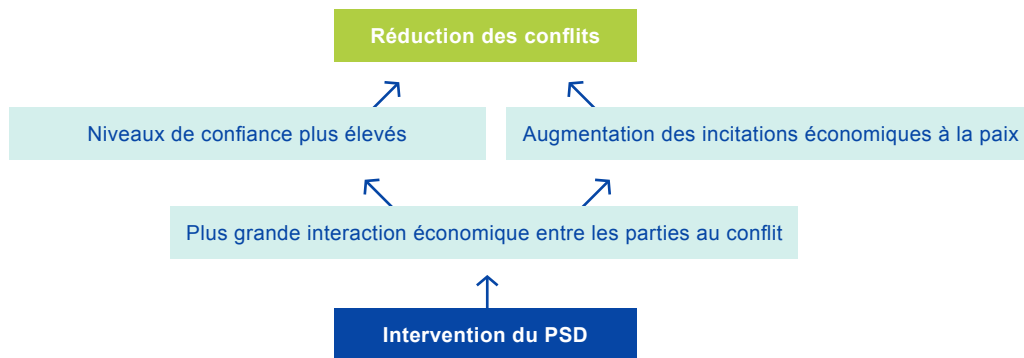
DESCRIPTION DE L'OUTIL

Une chaîne de résultats est un outil visuel simple qui décrit les liens entre les activités planifiées et les impacts finaux. Elle peut être utilisée pour décrire un projet entier ou des interventions spécifiques. Elle comprend les activités d'une initiative de réforme et les produits, les résultats et les impacts que ces activités sont censées créer. Les chaînes de résultats peuvent également inclure des hypothèses et des risques. Une chaîne de résultats peut être très simple ou

très élaborée, mais doit toujours inclure les résultats finaux escomptés, les activités que l'initiative mettra en œuvre pour y parvenir, et certains changements intermédiaires qui doivent se produire pour que ces activités influencent les résultats finaux souhaités. Les chaînes de résultats peuvent également inclure, à titre facultatif, des hypothèses, des risques, des questions en suspens et des objectifs.

EXEMPLE DE CHAÎNE DE RÉSULTATS SIMPLIFIÉE

Contribution des interventions de développement du secteur privé à la réduction des conflits



MarketShare Associates (2012). Mesurer les réalisations du développement du secteur privé dans les environnements affectés par des conflits. Cambridge : Comité des donateurs pour le développement des entreprises (CDDE).

ÉTAPES DE LA MISE EN PLACE

ÉTAPE 1

ÉTAPE 2

ÉTAPE 3

ÉTAPE 4

Les chaînes de résultats sont un outil très accessible dont l'élaboration ne demande qu'un temps modeste. Ensuite, la chaîne de résultats doit être rédigée sur la base des informations qui ont été recueillies. L'étape suivante consiste à valider l'ébauche de la chaîne de résultats avec les informateurs clés.

ÉTUDE DE CAS : Réforme de l'environnement des affaires en République démocratique du Congo

Un exemple d'application est celui de MarketShare Associates (MSA) sur un programme de réformes de l'environnement des affaires qu'il a co-implanté en République démocratique du Congo appelé Essor, financé par le gouvernement britannique. Essor s'est concentré sur de multiples chantiers, dont la réforme de l'enregistrement des entreprises, la mise en œuvre d'une nouvelle loi commerciale, de la réforme des marchés publics de l'électricité, de la lutte contre la corruption, etc. MSA a développé des chaînes de résultats pour décrire les activités menées dans chacun des domaines sélectionnés ci-dessus. Par exemple, MSA a développé une chaîne de résultats pour le chantier de la réforme de l'enregistrement des entreprises qui consistait à créer des guichets uniques pour réduire le temps et le coût nécessaires à l'enregistrement d'une entreprise. Cette chaîne était initialement très simple et est devenue plus élaborée au fur et à mesure que l'on comprenait mieux l'intervention (voir Figure 2).

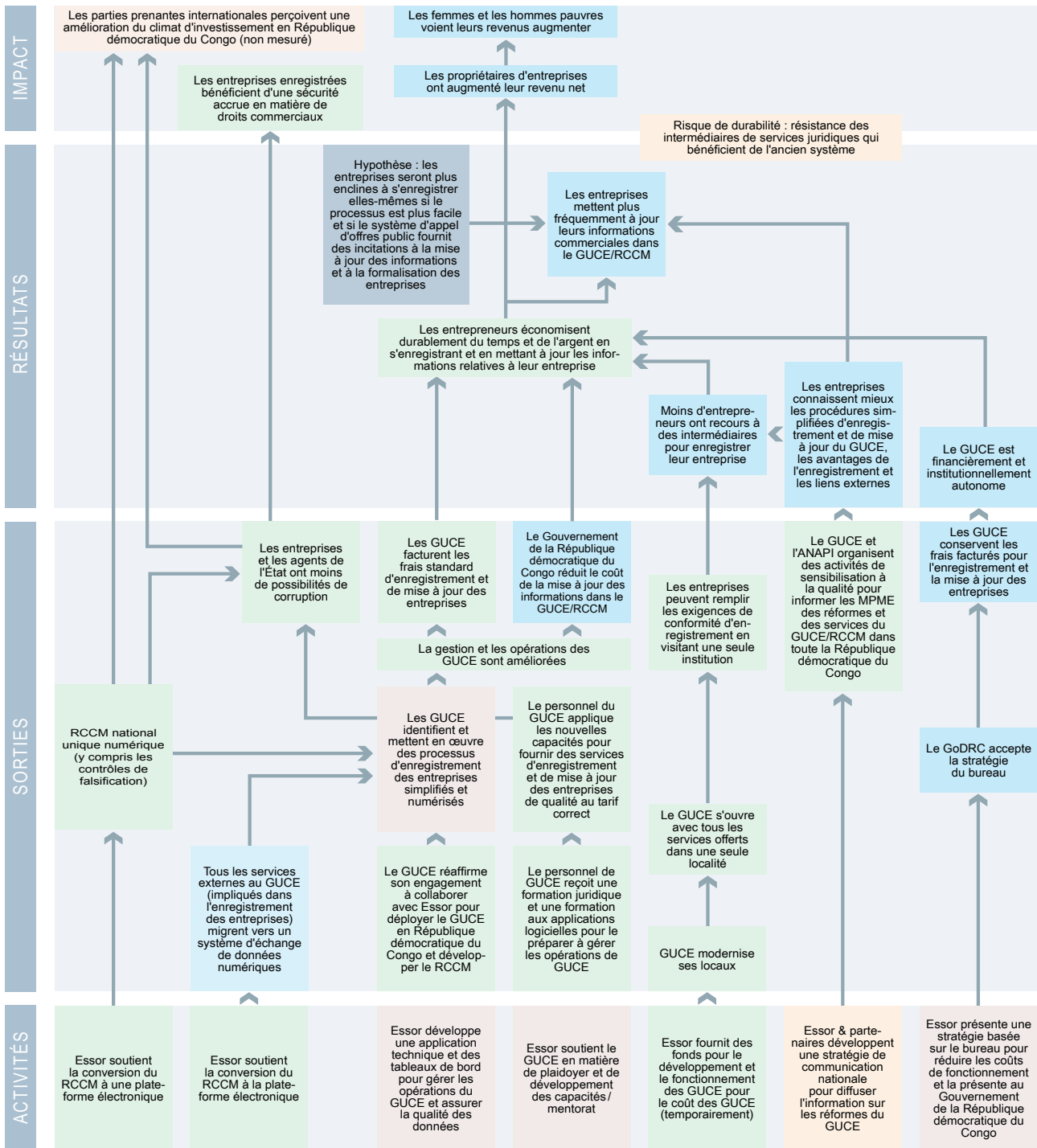
L'équipe d'Essor a ensuite examiné les chaînes de résultats lors de réunions trimestrielles de revue d'avancement. Ces revues ont permis de vérifier

- A) si l'intervention se déroulait comme prévu ou non ;
- B) quelles étaient les causes des difficultés rencontrées ;
- C) si les hypothèses qui avaient servi de base à la conception étaient valides ou non.

Sur la base des conclusions des revues et de l'apprentissage continu d'Essor, MSA a régulièrement mis à jour la chaîne de résultats. Par exemple, au cours du processus de développement de la chaîne de résultats, Essor s'est rendu compte qu'il y avait beaucoup d'hypothèses sur la façon dont la facilitation de l'enregistrement des entreprises pourrait contribuer aux objectifs globaux d'Essor d'augmenter les revenus des Congolais pauvres. Lorsque MSA a recherché les preuves à l'appui de ces hypothèses, elle a découvert que les preuves de l'efficacité de l'approche étaient mitigées et que des facteurs contextuels (tels que la façon dont l'enregistrement peut rendre une entreprise plus visible pour les autorités fiscales) pouvaient empêcher les entreprises de s'enregistrer. Cela a incité Essor à reconsidérer les impacts que l'intervention allait créer et à mettre à jour sa stratégie.

Source: MarketShare Associates

POUR LE REGISTRE NUMÉRIQUE DES ENTREPRISES ET LE GUICHET UNIQUE D'ENREGISTREMENT DES ENTREPRISES EN RDC



MarketShare Associates, 2018, non publié.

Le coût de l'application de l'outil comprend le salaire ou les honoraires de la personne chargée de la recherche et de l'élaboration de la chaîne de résultats, les frais modestes de déplacement ou de communication pour s'entretenir avec les informateurs clés (si souhaité), et les coûts optionnels d'un atelier (par exemple, la location de locaux) pour valider la chaîne de résultats.

PLAN DE TRAVAIL

TÂCHES	NIVEAU D'EFFORT	S1	S2	S3	En cours
Recueillir des informations de base pour alimenter la chaîne de résultats	1 – 2 semaines	x			
Rédiger la chaîne de résultats	1 jour	x			
Valider la chaîne de résultats	3 jours		x	x	x
Examiner et réviser périodiquement la chaîne de résultats	4 heures par examen		x	x	x

INTÉGRATION DU DPP ET DES THÈMES TRANSVERSAUX

DPP : Les DPP sont un excellent outil à utiliser avec les chaînes de résultats. Lors de l'élaboration des chaînes de résultats, les DPP avec les principales parties prenantes peuvent aider à examiner de manière critique la logique de la chaîne de résultats sur la façon dont les activités conduiront potentiellement aux impacts finaux et à identifier les hypothèses importantes et incorrectes. Une fois élaborés, les DPP peuvent être un moyen utile d'examiner la logique et les hypothèses d'une initiative de réformes de l'environnement des affaires. Lorsque les choses ne fonctionnent pas, la chaîne de résultats peut aider à identifier les problèmes de la logique causale ou les hypothèses passées inaperçues. Et pour tout processus de DPP, une chaîne de résultats peut être un moyen utile de communiquer une initiative de réformes de l'environnement des affaires et de maintenir l'attention des participants.

Inclusion : Parce que les chaînes de résultats articulent la logique causale d'une intervention ou d'un projet, elles constituent un outil idéal pour examiner si les thèmes transversaux ont été intégrés et pour apporter des changements en conséquence. Par exemple, elles peuvent intégrer un examen de la manière dont des groupes tels que les femmes, les jeunes, les personnes handicapées et autres sont confrontés à des défis spécifiques et peuvent nécessiter une conception adaptée pour en bénéficier. Dans l'exemple de chaîne de résultats d'Essor, les femmes ont été explicitement désignées comme bénéficiaires prévues au niveau de l'impact, afin qu'Essor reste concentré sur la question de savoir si l'intervention crée des avantages proportionnels pour les femmes entrepreneurs. De même, les chaînes de résultats peuvent intégrer directement le potentiel de conflit résultant d'une initiative ou l'influençant. Cela peut commencer par l'identification des risques potentiels liés aux conflits aux différents stades de la chaîne de résultats, comme le montre *le tableau suivant*.

RISQUES LIÉS AU CONFLIT AU SEIN D'UNE CHAÎNE DE RÉSULTATS DE REFORME DE L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES

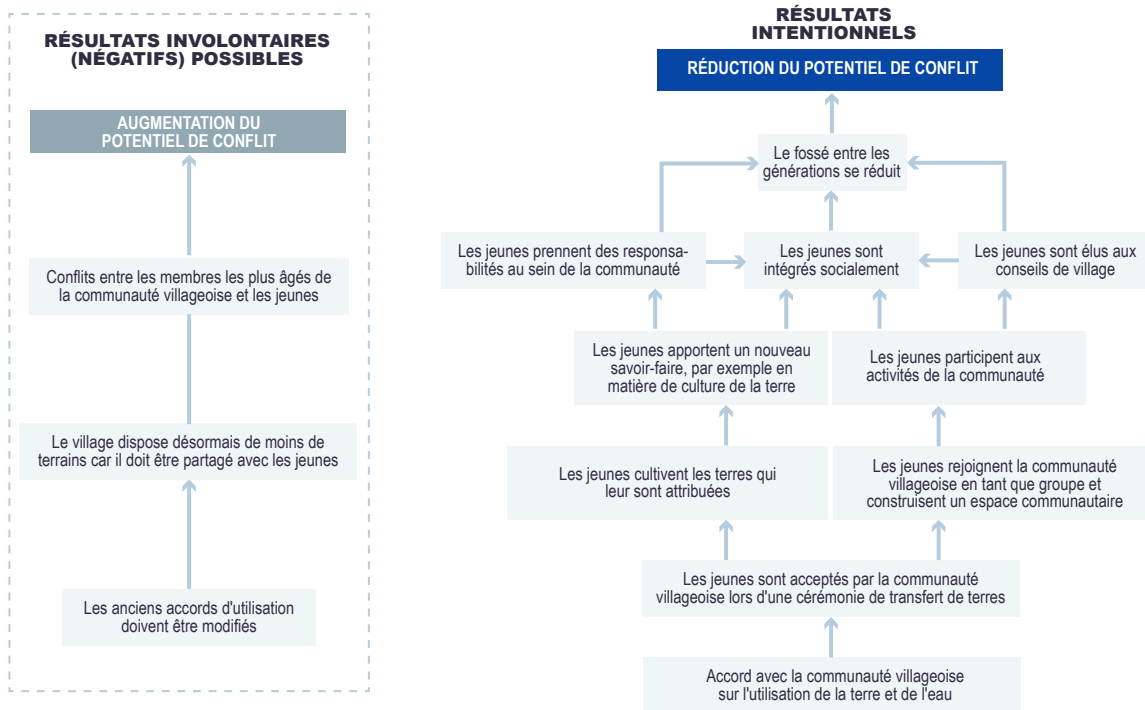
INTERVENTIONS DE RÉFORME DE L'ENVIRONNEMENT DES ENTREPRISES

Étapes de la chaîne des résultats	Risques liés aux conflits
<p>Les entreprises bénéficient d'économies de coûts</p> <p>↑</p> <p>Mise en œuvre des réglementations favorables aux entreprises convenues dans le cadre du dialogue public-privé</p> <p>↑</p> <p>Adoption de nouvelles règles et réglementations favorables aux entreprises</p> <p>↑</p> <p>Un forum de dialogue public-privé sur la réforme de la réglementation est créé</p>	<ul style="list-style-type: none"> Les agences de mise en œuvre peuvent appliquer les réglementations de manière inégale si elles sont toujours liées à une partie au conflit Les parties prenantes qui se sont senties exclues du processus de dialogue opposent leur veto ou bloquent la mise en œuvre Le forum de dialogue public-privé est perçu comme illégitime par certaines parties prenantes Certains groupes se sentent exclus du processus de consultation Un processus de dialogue mal géré renforce le conflit / la méfiance entre les organisations d'entreprises ou entre les entreprises et le gouvernement

MarketShare Associates (2012). Mesurer les réalisations du développement du secteur privé dans les environnements affectés par des conflits. Cambridge : Comité des donateurs pour le développement des entreprises (CDDE).

Cela peut également aider à cartographier les résultats potentiels non intentionnels liés au conflit à différents stades de la chaîne de résultats, voir ci-dessous.

RISQUES POTENTIELS INVOLONTAIRES LIÉS AUX CONFLITS DANS LA CHAÎNE DE RÉSULTATS DES RÉFORMES DE L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES



MarketShare Associates (2012). Mesurer les réalisations du développement du secteur privé dans les environnements affectés par des conflits. Cambridge : Comité des donateurs pour le développement des entreprises (CDDE).

LEÇONS APPRISSES ET FACTEURS DE RÉUSSITE

Ci-dessous quelques enseignements tirés de l'application des chaînes de résultats aux initiatives de réformes de l'environnement des affaires :

Développer une chaîne de résultats pour chaque intervention distincte.

Les chaînes de résultats devraient idéalement être développées pour chaque intervention distincte. Cela permet aux responsables de la mise en œuvre d'avoir une compréhension suffisamment détaillée pour savoir si chaque intervention fonctionne ou non.

Tester les hypothèses sous-jacentes.

Il est facile de concevoir une chaîne de résultats qui reflète la compréhension préexistante des personnes chargées de la mise en œuvre, qui peut ne pas être correcte. Pour tester ces hypothèses, il est essentiel que les concepteurs sollicitent un éventail de points de vue, y compris ceux qui ne travaillent pas dans la même institution que le concepteur. Grâce à cette étape de validation, il est moins probable que des étapes logiques soient manquées.

Rendre la chaîne de résultats suffisamment détaillée.

Dans le cadre d'une réforme de l'environnement des entreprises, il peut être tentant de faire de grands sauts de logique et de ne pas examiner attentivement les étapes nécessaires à un changement de politique et à sa mise en œuvre. Il est important de se demander quels changements intermédiaires devraient se produire pour que les étapes importantes (comme un changement de politique) se déroulent et de les intégrer dans la chaîne de résultats.

Éviter la paralysie de l'analyse.

Il est facile de se sentir dépassé lors du premier développement d'une chaîne de résultats, étant donné que beaucoup de choses sont généralement inconnues. Beaucoup de choses ne seront pas comprises au départ et le concepteur doit reconnaître que le premier effort doit être mis à jour périodiquement pendant l'application.

Trouver le bon niveau de détail pour faciliter la communication.

Souvent, une chaîne de résultats qui est suffisamment détaillée pour permettre aux gestionnaires de projet de comprendre la logique causale, est trop compliquée pour être partagée avec des publics externes. Envisager de développer deux versions ou de trouver un équilibre efficace entre la rigueur et la compréhensibilité.

RÉFÉRENCES ET RESSOURCES

- Comité des donateurs pour le développement des entreprises (2017): *Guidelines to Articulating the Results Chain*.
- MarketShare Associates (2012). *Measuring Achievements of Private Sector Development in Conflict-Affected Environments*. Cambridge: Comité des donateurs pour le développement des entreprises (CDDE).
- MarketShare Associates. *Practical Guidelines for Measuring Achievements in Private Sector Development in Conflict-Affected Environments: A Case Study of the Sustainable Employment and Economic Development (SEED) Programme in Somalia*. Cambridge: Comité des donateurs pour le développement des entreprises (CDDE), 2013.
- Comité des donateurs pour le développement des entreprises (2020): *DCED Standard for Results Measurement*.



NORME DU CDDE POUR LA MESURE DES RÉSULTATS ET INDICATEURS DE RÉFORMES DE L'ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES

VUE D'ENSEMBLE

OBJECTIF	Contrôler et évaluer efficacement les résultats et la mise en œuvre de réformes de l'environnement des affaires, et corriger le tir lorsque les initiatives ne sont pas sur la bonne voie pour atteindre leurs objectifs	
GROUPE CIBLE	Les organisations des secteurs public et privé qui mettent en œuvre et/ou évaluent les réformes de l'environnement des affaires	
TEMPS		Moyen
EXPERTISE		Moyenne
COÛT		Moyen
PHASES		

INTRODUCTION

Les initiatives visant à améliorer l'environnement des affaires manquent souvent d'un système approprié pour mesurer leurs résultats et permettre de corriger le tir si nécessaire. Les indicateurs de réformes de l'environnement des affaires sont souvent soit d'un niveau trop élevé et donc influencés par d'autres facteurs (par exemple, l'évolution du PIB), soit si superficiels (par exemple, le nombre de participants à une formation) qu'ils n'indiquent pas si un effort de réforme est sur la bonne voie pour atteindre ses objectifs.

Le **Comité des donateurs pour le développement de l'entreprise (CDDE)** a mis au point une série d'outils pour permettre aux responsables de la mise en œuvre des réformes de l'environnement des affaires de mesurer et d'évaluer efficacement leur travail. Ces outils comprennent à la fois un processus de mesure des résultats de la réforme, décrit dans la norme du CDDE pour la mesure des résultats, et des exemples d'indicateurs spécifiques pour mesurer les réformes de l'environnement des affaires. Ces outils sont pertinents pour la [Phase 3](#) (mise en œuvre) du cycle de

réformes de l'environnement des affaires afin de soutenir la correction continue de la trajectoire, ainsi que pour la [Phase 4](#) où ils peuvent soutenir l'évaluation des résultats obtenus. Ils constituent un bon équilibre entre la possibilité pour les réformateurs de les appliquer eux-mêmes et la capacité à fournir une estimation rigoureuse des résultats.

La norme du CDDE pour la mesure des résultats a été élaborée par le Comité des donateurs pour le développement des entreprises, situé au Royaume-Uni. Le CDDE, dont les membres comprennent les principales organisations donatrices qui financent le développement économique, fait la synthèse des meilleures pratiques en matière d'approches du développement économique. La norme du CDDE a été élaborée par le secrétariat du CDDE et un groupe central d'auditeurs et de consultants, tandis que les exemples d'indicateurs ont été élaborés par Simon White au nom du groupe de travail de réformes de l'environnement des affaires au sein du CDDE.

DESCRIPTION DE L'OUTIL

La norme du CDDE fournit une multitude de conseils pratiques et d'exemples concrets pour de multiples aspects de la mesure des résultats des réformes de l'environnement des affaires, notamment :

- Établir une théorie du changement basée sur l'intervention en utilisant une chaîne de résultats (décrite séparément dans l'outil [sur les chaînes de résultats](#))
- Sélectionner des indicateurs
- Mesurer les résultats attribuables
- Présenter des résultats
- Gérer le système de mesure des résultats

Les outils sont applicables par toute personne qui mène des efforts de réforme de l'environnement des affaires et sont donc pertinents à la fois pour le secteur public et le secteur privé dans les pays ACP. Le CDDE offre la possibilité de commander un audit externe pour valider la qualité du système de mesure des résultats. Des exemples d'indicateurs sont fournis pour divers éléments de réformes de l'environnement des affaires. Par exemple, pour la simplification des procédures d'enregistrement et d'autorisation des entreprises, les indicateurs suivants sont fournis :

DOMAINE : SIMPLIFICATION DES PROCÉDURES D'ENREGISTREMENT DES ENTREPRISES ET D'OCTROI DE LICENCES

RÉSULTATS	INDICATEURS	VÉRIFICATION	HYPOTHÈSES/COMMENTAIRES
Augmentation du nombre d'entreprises qui s'enregistrent et obtiennent les licences nécessaires	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre d'enregistrements d'entreprises ▪ Nombre de licences d'exploitation délivrées 	Base de données des autorités chargées de l'enregistrement des entreprises et de l'octroi des licences	La réduction du délai d'enregistrement incitera davantage d'entreprises à s'enregistrer et à obtenir des licences
Réduction du temps nécessaire à l'enregistrement et à l'obtention d'une licence pour une entreprise	Délai d'enregistrement et d'obtention d'une licence pour une entreprise	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enquête sur le temps et les tâches ▪ Enquête auprès des entreprises qui ont été récemment enregistrées 	L'automatisation accrue des processus et le regroupement des services d'enregistrement des entreprises et de délivrance des licences réduiront les délais
Les entreprises informelles, dont beaucoup sont dirigées par des femmes, se formalisent	Le nombre d'enregistrements d'entreprises par an, segmenté en enregistrements d'anciennes entreprises informelles et de start-ups de l'agence XY	Enquête différenciée par sexe auprès des entreprises qui se sont enregistrées ; interrogation et observation du processus d'enregistrement dans les agences gouvernementales ; supervision aléatoire des entreprises lors de l'enregistrement.	
	Le niveau de formalisation des entreprises du secteur informel est passé de x % à y %	Évaluation et analyse des données statistiques du bureau d'enregistrement et des statistiques du secteur informel.	
SORTIES POSSIBLES	INDICATEURS	VÉRIFICATION	HYPOTHÈSES/COMMENTAIRES
Mise en œuvre de procédures simplifiées et harmonisées d'enregistrement des entreprises et d'octroi de licences	Réduction du nombre d'étapes nécessaires à l'entreprise pour l'enregistrement et l'octroi d'une licence	Comparer les anciennes procédures aux nouvelles	Des systèmes simplifiés et harmonisés facilitent l'obtention d'une licence et l'enregistrement
Guichet unique pour l'enregistrement et l'octroi de licences aux entreprises opérationnelles	Réduction du nombre d'étapes nécessaires à l'entreprise pour l'enregistrement et l'octroi d'une licence	Analyse experte des lois, règlements et procédures	La réduction du nombre d'étapes facilite l'obtention d'une licence et l'enregistrement
Installation en ligne d'enregistrement des entreprises et d'octroi de licences accessible à des utilisateurs ciblés	Pourcentage d'enregistrements et de licences effectués en ligne	Base de données des autorités chargées de l'enregistrement des entreprises et de l'octroi des licences	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'automatisation des procédures permet de gagner du temps ▪ Les utilisateurs ciblés ont un accès fiable à l'internet

DCED (2014) : Mesurer les résultats de la Réforme de l'environnement des affaires : Sample Indicators

ÉTAPES DE LA MISE EN PLACE



La norme du CDDE est généralement appliquée pendant toute la durée d'une initiative dans le cadre de la conception et de la mise en œuvre du système de suivi.

La mise en œuvre de la norme du CDDE durera généralement toute la durée de l'initiative et comprendra les étapes suivantes :

ÉTAPE 1 :

Développer les chaînes de résultats (2–3 semaines)

- Développer les chaînes de résultats, y compris la collecte et la validation des informations de base.

ÉTAPE 2 :

Sélectionner les indicateurs de réformes de l'environnement des affaires (1–3 semaines)

- Ceux-ci seront basés sur les informations qui guideront la prise de décision, et informés par les chaînes de résultats.

ÉTAPE 3 :

Collecte des données (variable)

- Suivre régulièrement l'évolution des indicateurs de réformes de l'environnement des affaires. Pour ce faire, il faut recueillir des données sur les indicateurs sélectionnés. Cela durera toute la durée de l'initiative et le temps nécessaire variera considérablement en fonction de la taille de l'initiative et des outils de recherche utilisés.

ÉTAPE 4 :

Analyse des données (4 heures par examen)

- Réfléchir aux résultats et adapter l'initiative en conséquence.

PLAN DE TRAVAIL

TÂCHES	NIVEAU D'EFFORT	M1	M2	En cours
ÉTAPE 1 Développer les chaînes de résultats	2 à 3 semaines	x		
ÉTAPE 2 Sélectionner les indicateurs de réformes de l'environnement des affaires	1 à 3 semaines	x	x	
ÉTAPE 3 Collecte des données	variable			x
ÉTAPE 4 Analyse des données	4 heures par examen			x

Éléments de coût :

- Le coût de l'application de la norme du CDDE comprend le coût d'un poste qui supervise le suivi de l'initiative ou des initiatives de réformes de l'environnement des affaires, un petit pourcentage du temps des membres de l'équipe de mise en œuvre pour contribuer à la mesure de leurs interventions, des ressources pour la collecte de données supplémentaires (par exemple, des énumérateurs pour les enquêtes), et éventuellement des fonds pour un audit ou une évaluation externe de l'initiative de réformes de l'environnement des affaires.

INTÉGRATION DU DPP ET DES THÈMES TRANSVERSAUX

DPP : Les indicateurs types de réformes de l'environnement des affaires du CDDE comprennent spécifiquement des indicateurs sur le DPP et plusieurs thèmes transversaux. Les exemples d'indicateurs de résultats de DPP sont *les suivants*. La norme du CDDE peut être appliquée avec ces exemples d'indicateurs pour évaluer l'efficacité des processus de DPP et identifier les possibilités d'amélioration de leur mise en œuvre.

Vert/Genre : De même, l'outil comprend des indicateurs de résultats et de production pour mesurer la croissance verte. Le genre a été intégré dans de nombreux indicateurs de l'échantillon, à la fois via la désagrégation des indicateurs et l'inclusion d'indicateurs de résultat et de sortie spécifiques au genre. La norme du CDDE comprend également des conseils spécifiques sur l'intégration du genre dans la mesure.

DOMAINE : ÉLARGIR LES PROCESSUS DE DIALOGUE PUBLIC-PRIVÉ

RÉSULTATS	INDICATEURS	VÉRIFICATION	HYPOTHÈSES/COMMENTAIRES
Augmentation soutenue de la qualité et de la quantité des activités de plaidoyer et du dialogue public-privé (DPP)	Nombre de projets de plaidoyer financés avec des preuves documentées de la réalisation des résultats en matière de plaidoyer et de DPP appartenant à des femmes et à des hommes)	<ul style="list-style-type: none"> Dossiers du programme Enquête des associations d'entreprises : réalisations avant et après le programme 	Amélioration du DPP grâce à une meilleure représentation et préparation par les associations d'entreprises
Amélioration de la voix et de la responsabilité des hommes et des femmes pauvres	Nombre d'entreprises participant à des associations d'entreprises, (ventilé par entreprises appartenant à des femmes et à des hommes)	Enquête auprès des associations d'entreprises : engagement des associations d'entreprises avant et après le programme en matière de plaidoyer et de DPP	
La défense des intérêts contribue à l'amélioration de l'environnement des entreprises à tous les niveaux	Pourcentage d'actions de plaidoyer convenues, mises en œuvre par les cibles, qui atteignent les résultats finaux escomptés	Examen des documents du programme ; examen des rapports de suivi et d'évaluation	Le gouvernement / les cibles sont prêts à entreprendre des réformes ; le secteur privé continue de se développer (voir E&Y 2014)
	Nombre de structures de DPP en fonctionnement	Enquête sur les structures	
	Pourcentage d'actions de plaidoyer jugées réussies	Outil de diagnostic de l'évaluation des compétences en matière de défense des intérêts	
	Augmentation en pourcentage du nombre de membres payant des organisations du secteur privé	Examen des documents du programme ; examen des rapports de suivi et d'évaluation	

DCED (2014) : Mesurer les résultats de la réforme de l'environnement des affaires : Sample Indicators

LEÇONS APPRISSES ET FACTEURS DE RÉUSSITE

Ci-dessous quelques enseignements tirés de l'application de ces outils aux initiatives de réformes de l'environnement des affaires :

Prévoir un budget approprié.

La norme du CDDE doit être utilisée lorsque des ressources adéquates peuvent être allouées à la mesure. Une règle empirique consiste à allouer au moins 5 % du budget total à la mesure, bien que ce pourcentage puisse être inférieur pour les initiatives disposant de budgets plus importants.

Sélectionner les indicateurs en fonction des décisions à prendre.

Il est essentiel de sélectionner les indicateurs de réformes de l'environnement des affaires une fois que vous avez décidé ce que vous voulez mesurer. Rien ne devrait être mesuré si cela ne contribue pas à éclairer une décision souhaitée. Il est bon de sélectionner les indicateurs de réformes de l'environnement des affaires en utilisant la chaîne de résultats de l'initiative, en décidant quels indicateurs permettront de savoir si l'initiative crée les changements escomptés.

Sélectionner des indicateurs de réformes de l'environnement des affaires qui sont pertinents et peuvent être liés à l'initiative prise.

Envisager d'utiliser des indicateurs qui sont plus directement attribuables à l'effort de réforme. Souvent, les initiatives visant à améliorer l'environnement des entreprises utilisent des indicateurs macroéconomiques tels que l'évolution du PIB comme baromètre de leur efficacité. Mais étant donné l'éventail des autres facteurs qui influencent ces indicateurs et le fait qu'une seule intervention de réforme peut n'avoir qu'un faible impact sur l'indicateur, des indicateurs plus étroits (comme le montant des revenus et des emplois créés par les réformes) doivent être envisagés.

Utiliser les indicateurs avec souplesse, dans la mesure où ils sont utiles.

Dans le prolongement de ce qui précède, les indicateurs ne doivent être utilisés que tant qu'ils apportent une valeur ajoutée. Si un indicateur n'est plus utile, il faut l'abandonner. De même, les exemples d'indicateurs de réformes de l'environnement des affaires sont un point de départ et peuvent ne pas correspondre aux besoins d'une initiative. D'autres indicateurs peuvent donc être plus appropriés. La sélection d'autres indicateurs doit tenir compte des conseils sur le développement des indicateurs, tels que ceux présentés dans *les références ci-dessous*.

Envisager un soutien externe initial pour mettre en place les systèmes de mesure.

Pour appliquer la norme, il est recommandé, dans la mesure du possible, de faire appel à un expert externe ayant l'expérience de l'application de la norme du CDDE, afin que le système soit mis en place de manière appropriée.

REFERENCES & RESOURCES

- DCED (2020): [DCED Standard for Results Measurement Homepage](#) et [Guidelines to Implementing the Standard](#). (Richesse des ressources, des cas et des conseils pratiques)
- DCED (2017): [Standard, Version VIII](#). (Dernière version des normes)
- DCED (2018): [Reader on Results Measurement](#) (Comprend les normes ainsi que des études de cas et des leçons pratiques apprises)
- DCED (2014): [Measuring Business Environment Reform Results: Sample Indicators](#).
- DCED (2014): [Measuring Donor-Supported Business Environment Reform Results](#).

MENTIONS LÉGALES

Cette publication a été produite grâce au soutien financier de l'Union Européenne, l'Organisation des États d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (OEACP) sur le 11e Fonds Européen de Développement (FED), conjointement avec le Ministère allemand de la Coopération Economique et du Développement (BMZ) et le British Council. Les activités de la Facilité ICR sont mises en place par le GIZ, le British Council, Expertise France et SNV. La publication de ce ICReport a été dirigée par le GIZ. Le contenu présenté est la responsabilité de l'auteur et ne reflète pas nécessairement les opinions de l'UE, de l'OEACP, du BMZ et des autres partenaires de mise en œuvre.

La Facilité ICR soutient les pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (ACP) dans l'amélioration de leur environnement des affaires et de leur climat des investissements.

EDITEUR :

ICR Facility, Rond-Point Robert Schuman 6e 7e Étage, 1040 Bruxelles Belgique
www.icr-facility.eu

AUTEUR :

Ben Fowler et Friederike Strub (MarketShare Associates)

CONCEPTION/MISE EN PAGE :

Atelier Löwentor GmbH, Darmstadt

URL :

La responsabilité du contenu des liens vers les sites externes est celle de leurs éditeurs respectifs.
La Facilité ICR n'est pas responsable de ce contenu.

Bruxelles, Septembre 2021

Presented by



INVESTMENT CLIMATE REFORM FACILITY

VOUS AVEZ DES QUESTIONS ? N'HÉSITEZ-PAS À NOUS CONTACTER.

ICR Facility

Rond-Point Robert Schuman 6e 7e Étage
1040 Bruxelles
Belgique

CONTACTEZ-NOUS :

info@icr-facility.eu
[in /icr-facility](https://www.linkedin.com/company/icr-facility)

VISITEZ NOTRE SITE :

[▶ ICR Facility](https://www.youtube.com/watch?v=ICR-Facility)
www.icr-facility.eu