

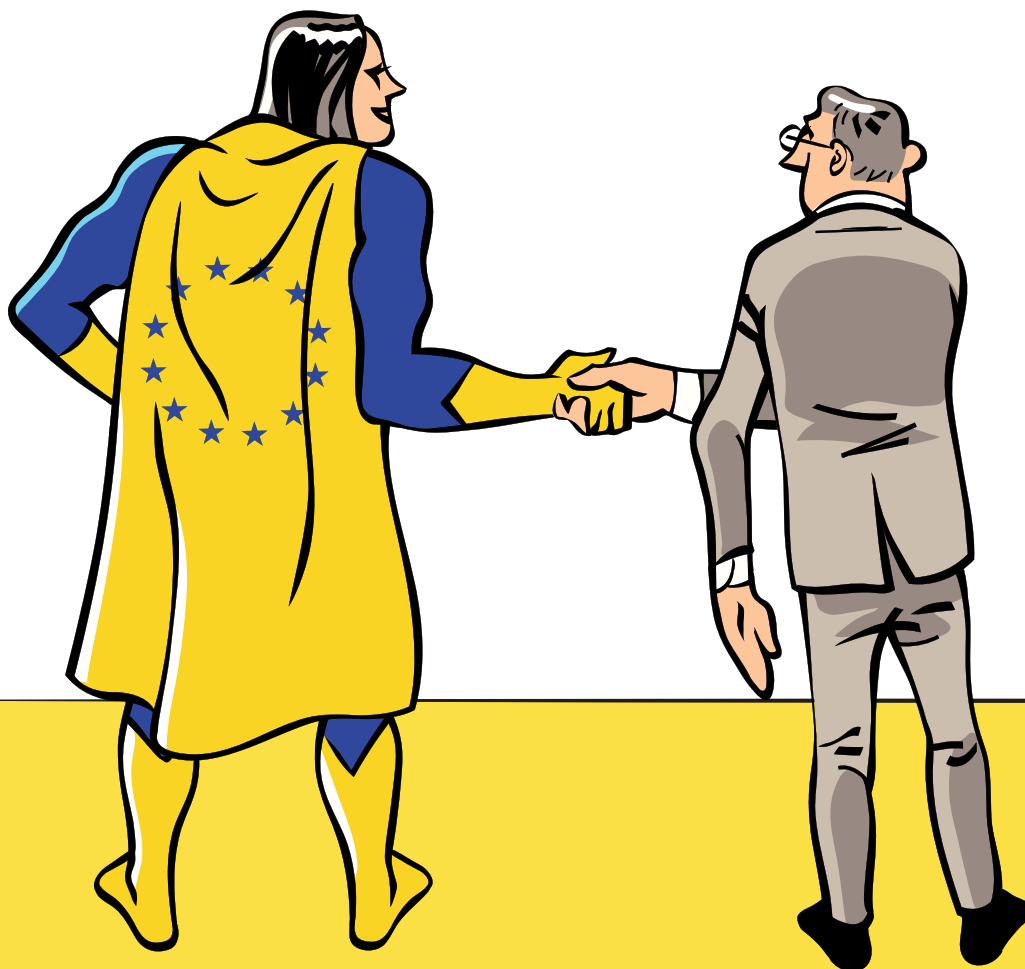
COMMENT FAIRE ENTENDRE SA VOIX ?

*You might not care about European politics
but European politics cares about you!*

En d'autres mots, l'Europe a un impact direct sur l'activité entrepreneuriale. Toutefois, à chacune des étapes clés du processus décisionnel européen, une entreprise peut faire entendre sa voix.

Ces dernières années, les entreprises ont été confrontées à une multitude de réglementations européennes. Que ce soit dans le domaine environnemental, commercial, social, digital ou financier, pour de bonnes ou moins bonnes raisons, le secteur privé doit se conformer aujourd'hui à de plus en plus d'obligations provenant de l'Union européenne. Ces règles entraînent des coûts supplémentaires, des charges administratives et une réallocation des ressources.

Armé d'une stratégie de lobby, l'entrepreneur n'est pas seulement un observateur passif. Il peut devenir un acteur influent dans le processus décisionnel. Une entreprise, en tant que partie prenante, sait informer les décideurs politiques de manière objective sur les conséquences ou les opportunités d'une future législation. La consultation des acteurs du terrain est un véritable atout pour le politique.



CONSEILS POUR UNE STRATÉGIE EFFICACE EN MATIÈRE DE PUBLIC AFFAIRS

Pour les entreprises et les organisations, comme pour toutes les parties prenantes dans une décision publique, il est essentiel que l'obtention de résultats dans le processus décisionnel se fonde sur une méthodologie efficace. Une stratégie en matière de public affairs repose sur un dialogue constructif et une collaboration avec les décideurs politiques afin de parvenir à la meilleure décision possible, qui tienne compte des intérêts de toutes les parties concernées. Ainsi la défense des intérêts – autre dénomination des public affairs – contribue-t-elle à une meilleure prise de décisions dans un processus démocratique.

CONCENTREZ-VOUS SUR LES PERSONNES AUTORISÉES À PRENDRE DES DÉCISIONS

- Une analyse approfondie de la procédure décisionnelle applicable à un dossier met en évidence les possibilités de transmettre des messages et identifie à qui ceux-ci doivent parvenir. Cartographiez les parties prenantes.
- Le timing est crucial. Lorsqu'on entre tôt dans le processus, au moment où les idées mûrissent et que les pensées se forment, on a beaucoup plus de chances de convaincre. Manifestez-vous à temps !

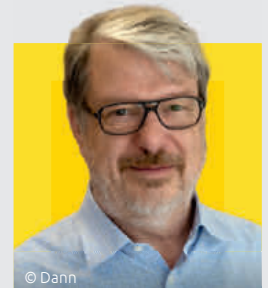
LA CRÉDIBILITÉ CRÉE LA CONFIANCE

C'est en partageant des informations et des données fiables et cohérentes que vous gagnez la confiance, même de ceux qui ne partagent pas initialement votre point de vue. Vos interlocuteurs se parlent aussi entre eux et des déclarations contradictoires détruisent la crédibilité.

- Présentez vos messages dans un format utile pour les personnes concernées. Soyez concis, cela passe généralement mieux. Un texte rédigé clairement renforce l'impact, alors que des centaines de pages de fichiers Excel resteront dans la boîte de réception sans être ouvertes. Pensez à des graphiques utiles, des illustrations instructives, des infographies partageables.
- Préparez votre intervention correctement. Veillez à ce que vos arguments soient juridiquement solides. Étayez vos arguments économiques et scientifiques au moyen de sources respectées.
- Mais surtout : évaluez bien la faisabilité politique de ce que vous souhaitez atteindre.

« NON » N'EST PAS UN AMENDEMENT

- Le secret d'une gestion efficace des public affairs réside dans la proposition de solutions aux problèmes auxquels sont confrontés les décideurs politiques. Dire seulement « non » sans suggestions constructives ne fonctionne pas.



© Dann

Thomas Tindemans

Président du groupe
Belgian Business for
Europe (BBE) de la FEB
et Chairman Burson



COMMENT INFLUENCER LE CYCLE DÉCISIONNEL EN 5 ÉTAPES CLÉS

Par souci de simplicité, nous décrivons ci-après les 5 étapes clés de la procédure législative ordinaire, c.-à-d., comment l'Union européenne élabore et adopte une nouvelle législation. À chacune de ces étapes, l'entreprise, ou un groupe d'entreprises, via une fédération comme la FEB, a la possibilité de présenter ses intérêts avec succès.

1 COMMISSION EUROPÉENNE

La 1^{re} étape clé est celle des travaux de la Commission européenne. Cette institution est la branche exécutive de l'Union européenne. Elle promeut l'intérêt général en proposant des textes législatifs et en veillant à leur application. Elle a donc le droit d'initiative.

En général, la Commission européenne propose deux types d'actes législatifs :

Le règlement : Les règlements sont des législations contraignantes. Elles doivent être mises en œuvre directement et dans leur intégralité, dans toute l'Union européenne.

La directive : Les directives sont des actes législatifs qui fixent des objectifs aux pays de l'UE. Toutefois, chaque État membre est libre d'élaborer ses propres mesures pour les atteindre.

Afin d'avoir un impact au début du cycle, une entreprise doit influencer le texte avant qu'il soit finalisé au sein de la Commission. Chaque année, cette dernière publie son programme de travail pour les 12 prochains mois. Ceci offre une occasion aux parties prenantes de prendre connaissance d'une future législation qui pourrait les affecter. Un contact avec les rédacteurs qui s'occuperont des textes initiaux au sein de la Direction générale compétente est alors conseillé.

En dehors de cette voie, la Commission cherche à récolter les avis des entreprises lors de la publication du Roadmap et du *Inception Impact Assessment*. Il est fortement recommandé de participer à ces consultations

publiques qui durent en moyenne entre 4 et 12 semaines. Les fédérations d'entreprises aident souvent leurs membres à formuler une réponse conjointe aux consultations, ce qui leur donne également un certain poids.

Une fois la proposition législative publiée, elle est envoyée aux colégislateurs, le Parlement européen et le Conseil, qui décideront ensemble de son adoption. La proposition n'est donc plus entre les mains de la Commission.

2 PARLEMENT EUROPÉEN

Le Parlement européen rassemble les 720 représentants élus démocratiquement dans chaque État membre de l'Union européenne. Le député européen n'y siège pas selon sa nationalité mais par affiliation politique dans un groupe.

Le Parlement européen est l'instance avec la plus grande tradition de transparence. D'ailleurs, seules les parties prenantes qui sont officiellement inscrites au Registre de transparence ont la possibilité de rencontrer les députés et leurs assistants.

Le rôle du Parlement européen s'est renforcé durant ces dernières années. Une stratégie d'affaires publiques doit donc tenir compte des dynamiques politiques dans l'assemblée et les suivre au quotidien.

Il est d'abord indispensable d'identifier les eurodéputés en charge du dossier législatif et la commission parlementaire compétente. Plusieurs contacts avec le rapporteur – celui qui prend à sa charge la rédaction de la



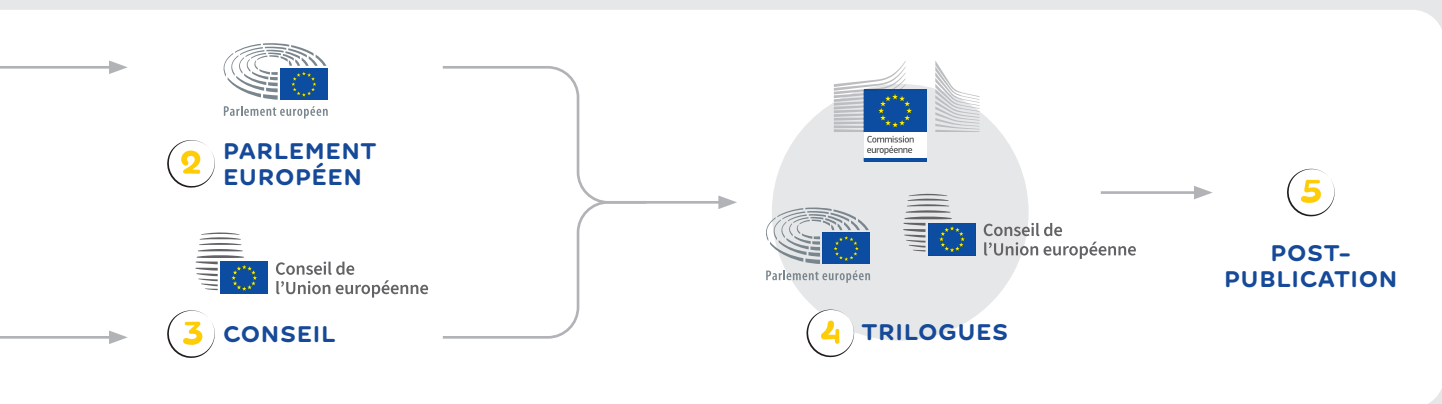
position de l'assemblée, ainsi que les *shadow* rapporteurs – les députés d'autres groupes politiques qui suivront le dossier, ainsi que leurs assistants constituent la base d'une campagne de sensibilisation du Parlement européen. Pour ce faire, il faudra scruter l'agenda des travaux parlementaires afin de ne rater aucune étape. Le secrétariat de la commission parlementaire est le meilleur allié pour comprendre la procédure et avoir accès à la documentation officielle.

Les eurodéputés ne sont souvent pas des experts de la matière qu'ils couvrent. Certains organiseront ainsi des consultations (in)formelles avec les acteurs du terrain pour évaluer ce qui doit être modifié, complété, ou supprimé dans une proposition de la Commission.

3 CONSEIL

Le lobby envers le Conseil¹, c'est engager une discussion avec les 27 capitales nationales de l'UE. Chaque État membre y envoie ses représentants, du niveau d'expert technique au ministre de tutelle. La prise de position au sein du Conseil dépend fort du contexte politique national, voire régional. Ce qui peut donner lieu à des situations complexes.

Un excellent point d'entrée dans ce labyrinthe politique est la représentation permanente des pays membres auprès de l'Union européenne à Bruxelles. Un contact avec le diplomate en charge du dossier peut aider l'entreprise à comprendre l'état d'avancement de la législation et à obtenir une vue sur les experts nationaux qui suivent les travaux techniques.



La complexité institutionnelle belge ne facilite pas les activités de lobby. La coordination de la position belge, qui sera défendue au Conseil, est assurée par la Direction générale Affaires européennes (DGE) du SPF Affaires étrangères. La DGE coordonne ainsi les intérêts des entités fédérales et fédérées afin que notre pays puisse parler d'une seule voix sur la scène européenne.

Pour un lobby efficace, il faut identifier la formation thématique du Conseil qui a la charge du dossier et l'ordre du jour des travaux. Ensuite, l'entreprise, ou la fédération d'entreprises, devra prendre contact avec son administration nationale afin de présenter ses vues et tenter d'influencer la position du Conseil, dénommée orientation générale. A fortiori, la représentation permanente du pays qui endosse la présidence tournante de l'Union européenne (qui change tous les 6 mois) est d'une grande aide pour connaître les derniers progrès ou revirements politiques ainsi que l'agenda des discussions.

4 TRILOGUES

Les trilogues, souvent décrits comme la « boîte noire » de la procédure législative, sont des négociations inter-institutionnelles entre le Parlement européen et le Conseil avec une implication de la Commission. Ces tractations ne sont pas prévues formellement par les traités européens mais sont une manière de gagner du temps en évitant d'inlassables aller-retour entre les institutions qui tentent de se mettre d'accord sur un texte final. Le trilogue est devenu essentiel à la machinerie législative.

La difficulté du trilogue, pour les parties prenantes, est de savoir quand et à quelle fréquence il aura lieu. C'est un cadre d'intenses négociations où les décisions finales sont souvent prises aux petites heures avec, parfois, d'importantes concessions. Les acteurs principaux sont l'ambassadeur de la présidence tournante et son sherpa pour le Conseil, ainsi que le rapporteur du dossier et le président de la commission compétente pour le Parlement européen.

L'entreprise devra identifier les acteurs autour de la table qui sont le plus susceptibles de modifier ou bloquer un article sensible. Toutefois, la fenêtre d'opportunité pour influencer le texte final est assez réduite. La procédure est quasi finalisée et les positions sont largement entérinées.

5 POSTPUBLICATION

Il est de plus en plus fréquent que le travail législatif ne s'arrête pas une fois le texte adopté par le Conseil et le Parlement européen et publié au Journal officiel de l'Union européenne.

Une directive doit encore être transposée en droit national dans chacun des 27 États membres. La loi nationale de transposition qui sera votée dans le parlement compétent peut donc aller plus loin dans ses obligations que les prescriptions européennes. C'est ce que l'on appelle le 'gold plating'. Une vigilance sera de mise afin de s'assurer que l'on n'intègre pas de dispositions défavorables.

Une loi européenne peut aussi être complétée par un acte secondaire que l'on appelle acte délégué ou d'exécution. Les colégislateurs délèguent leur responsabilité à la Commission pour certaines précisions techniques. L'on estime que plus de 85% des actes adoptés par l'Union européenne sont des actes délégués ou d'implémentation.

Ces réglementations demandent une sérieuse expertise technique. Surtout lorsqu'une consultation publique est prévue. L'entreprise devra alors faire appel à des contributeurs externes, comme sa fédération sectorielle. □

1 Le Conseil des ministres européens est constitué par un ou parfois plusieurs représentants de chaque gouvernement des États membres de l'UE. Ces représentants diffèrent selon les matières traitées. Par exemple, dans sa formation « Affaires économiques et financières » (Ecofin), le Conseil rassemble les ministres en charge de l'Économie et des Finances des pays membres.