

Pauvreté & Liberté



*Études de cas sur
le développement économique
dans le monde*

Édité par Matt Warner



Pauvreté & Liberté : Études de cas sur le développement économique dans le monde

© Tous droits réservés par Atlas Network 2020

Edité par Matt Warner

Co-édité par Melissa Mann, Casey Pifer et A. J. Skiera

Traduction en français : Emmanuel Martin

Photo de couverture : Pixabay

PovertyandFreedom.org

Pas d'ISBN (version PDF)

AtlasNetwork
Two Liberty Center
4075 Wilson Blvd.
Suite 310
Arlington, VA 22203
www.atlasnetwork.org

Pauvreté & Liberté

*Études de cas sur
le développement économique
dans le monde*

Édité par Matt Warner



« Le plus souvent, il n'y a pas de pauvres dans le monde. Il y a des gens qui vivent dans des endroits pauvres. »

Lant Pritchett, Université de Harvard

« Le secret de la modernité est que nous utilisons collectivement de grands volumes de connaissances, alors que chacun d'entre nous n'en détient que quelques bribes. »

Ricardo Hausmann, *The Atlas of Economic Complexity*

« La richesse est la connaissance, et son origine est l'évolution. »

Eric Beinhocker, *The Origin of Wealth*

« Même si une forme étroite, simpliste, mécaniste et réductionniste d'altruisme global constitue notre héritage, ce n'est pas forcément notre destin. »

Ben Ramalingam, *Aid on the Edge of Chaos*

Remerciements

L'équipe d'*Atlas Network* tient à remercier la *John Templeton Foundation* et la *Smith Family Fondation* pour leur généreux soutien qui a rendu cette publication possible. Nous voudrions également remercier les *thinks tanks* indépendants dans notre réseau dont la vision, le leadership et le travail novateur sont responsables de tous les succès mis en évidence dans ce livre. L'objectif premier de cette publication est de présenter leur travail, de diffuser des idées novatrices et d'encourager un réseau plus solide de dirigeants du monde entier à promouvoir la liberté économique dans le but de réduire la pauvreté.

Atlas Network remercie également Chip Bishop, Hilary Gowins ainsi que d'autres collaborateurs extérieurs pour leur aide dans la préparation des études de cas.

Sommaire

Introduction : Une nouvelle approche de la pauvreté – 11

Par Matt Warner

Section I : Le « dilemme de l'extérieur » – 21

Surmonter le « dilemme de l'extérieur » : les philanthropes peuvent-ils aider le monde en développement ? – 23

Par Matt Warner

Libérer la connaissance productive : Les réformateurs de l'aide font face au dilemme de l'extérieur – 31

Par Matt Warner

Section II : Impact et mesure des *Think Tanks* – 43

« Annoncer son coup » : Mesurer le succès d'un think tank – 45

Par Matt Warner

Choisir un étang plus grand : Pourquoi les dirigeants des think tanks ont besoin d'un réseau mondial – 49

Par Matt Warner

Section III : Études de cas sur les droits de propriété – 55

Lutter contre les abus de pouvoir des États – 57

Institute for Justice, États-Unis

Rétablir les droits des victimes de l'apartheid – 65

Free Market Foundation, Afrique du Sud

Restaurer les droits fonciers des petits agriculteurs – 71

EasyBusiness, Ukraine

Section IV : Études de cas sur les licences commerciales et professionnelles – 77

L'accès des populations à faible revenu aux marchés légaux – 79

Center for Development and Enterprises Great Lakes, Burundi

Des opportunités économiques après la prison – 85

Georgia Center for Opportunity, États-Unis

L'objectif d'une prospérité inclusive – 93

Center for Civil Society, Inde

Section V : Études de cas sur la privatisation – 103

Élargir l'accès à une électricité fiable – 105

Lebanese Institute for market Studies, Liban

De l'eau potable pour tous – 111

Asociación de Contribuyentes de Peru, Pérou

Section VI : Études de cas sur la fiscalité injuste – 121

Éliminer les obstacles pour les femmes – 123

Institut Advocata, Sri Lanka

Battre en brèche la fiscalité régressive – 129

Association des contribuables Lipa, Croatie

Section VII : Études de cas sur les audits de liberté économique – 137

Naviguer à travers une crise – 141

Fundación Libertad y Progreso (LyP), Argentine

Redéfinir la liberté – 149

Centro de Divulgación del Conocimiento Económico para la Libertad (CEDICE), Venezuela

Raisons d'espérer – 159

Egyptian Center for Public Policy Studies (ECPPS), Égypte

Comment utiliser ce livre : Guide pour les think tanks – 167

À propos... – 169

Pour aller plus loin – 173

Introduction : Une nouvelle approche de la pauvreté

par Matt Warner

Dès le début du 20^{ème} siècle, le service forestier américain commença à observer une politique stricte de tolérance zéro vis-à-vis des feux de forêt, estimant qu'un bon entretien de la nature signifiait empêcher que quoi que ce soit ne meure par les flammes. Depuis, nous avons appris que les petits incendies de forêt jouent en fait un rôle important dans la prévention des incendies plus importants, et donc plus catastrophiques, car ils défrichent en partie l'ancienne végétation à des doses gérables. En intervenant par la prévention systématique de tous les petits incendies, les experts forestiers finirent par atteindre l'objectif inverse de ce qu'ils visaient : ils rendirent les forêts beaucoup plus vulnérables¹.

Lorsqu'il s'agit de « faire le bien » en intervenant, il est souvent difficile de résister à ce genre de raisonnement linéaire. Nous continuons, par exemple, à penser que le moyen de mettre fin à la pauvreté est de transférer la richesse et l'expertise d'un endroit vers un autre. Certains pays sont riches et instruits, ce qui n'est pas le cas d'autres. L'idée est donc de prendre chez les uns pour donner aux autres. La simplicité qui réside dans cette idée interpelle notre sens de l'urgence morale mais sous-estime naïvement la complexité des écosystèmes que nous espérons voir prospérer².

En conséquence, les endroits pauvres deviennent en fait plus vulnérables à la pauvreté permanente. De la même manière que les petits incendies permettent aux forêts de se régénérer, se réorienter vers une nouvelle croissance, les économies laissées en liberté permettent aux populations de se réorienter au fil du temps vers un nouveau développement durable. Dans ce processus itératif, elles se rendent moins vulnérables aux événements catastrophiques.

Compte tenu de cette complexité, le défi consiste à savoir comment aider à partir de l'extérieur sans aggraver la situation. Que *pouvons-nous* faire pour aider ?

Repenser notre rôle

Mauricio Miller a remporté la bourse MacArthur Genius en 2012 pour ses réflexions radicales concernant la pauvreté. Jusqu'alors, il avait passé 35 ans à Oakland, en Californie, à travailler avec un

¹ Ben Ramalingam, *Aid on the Edge of Chaos*, (Oxford : Oxford University Press, 2013), pp. 207-10.

² Il est à noter que pour ce volume, la notion d'élimination ou de réduction de la pauvreté fait référence à la réalisation d'un progrès économique soutenu et durable pour des populations de personnes et est distincte de la notion de soulagement *temporaire* de la pauvreté et ne doit pas être confondue avec celle-ci.

modèle d'aide classique basé sur les transferts financiers en direction des populations à faible revenu, jusqu'à ce qu'il commence à réaliser que, comme il le dit, « la plupart de ce que [nous] croyons sur la pauvreté est faux³ ».

Dans son récent ouvrage, il poursuit : « L'État comme la philanthropie privée sont bons pour parler et planifier, mais... ils n'envisagent jamais la possibilité que leurs solutions et plans qui partent d'en haut ne résoudre jamais la pauvreté ni n'initieront la mobilité économique⁴ ».

Aux yeux de Miller, la grande erreur que nous commettons en tant « qu'extérieurs » est celle d'outrepasser notre rôle. Nous croyons à tort que nos connaissances et nos ressources représentent l'essentiel de ce qui est nécessaire pour résoudre les problèmes économiques à long terme des autres. Ainsi, malgré nos bonnes intentions, nous avons tendance à nous poser beaucoup trop en *leader* dans leurs affaires.

Miller pense qu'au cœur de cette tendance se trouve notre incapacité à prendre l'idée de dignité humaine suffisamment au sérieux. C'est en effet notre incapacité à voir que ceux qui vivent dans la pauvreté ne sont ni nos victimes ni à notre charge, dépendant de nous pour les sauver. Ils sont en fait nos égaux – et son message clé est que *ce sont eux* les « leaders » légitimes lorsqu'il s'agit de trouver comment améliorer leur lot, et non les « extérieurs » qui essaient de les aider.

Selon Miller, cette affirmation ne constitue pas une platitude. Il a d'ailleurs radicalement changé la façon dont lui et son équipe abordent la pauvreté. Au lieu de fournir à ses clients des services gratuits, il se fait le champion de leurs propres initiatives individualisées pour aller de l'avant. Et, comme lui et son équipe se retiennent d'intervenir quand ils pensent savoir mieux que leurs clients que faire. En fait, il a même une règle pour son personnel : *si vous aidez un client à faible revenu, vous êtes viré*.

Miller reconnaît que les meilleures solutions à la pauvreté sont sensibles au contexte et spécifiques à l'individu, faisant partie d'un paysage plus complexe et idiosyncratique de choix sociaux et économiques. Cela signifie que les connaissances et le point de vue des pauvres font d'eux les mieux à mêmes, sur la base de leurs propres valeurs et de leur propre jugement, de naviguer sur le chemin de la prospérité. Afin de leur donner les meilleures chances de réussite, Miller suggère que nous cessions de nous concentrer sur ce que nous offrons aux personnes en situation de pauvreté et que nous examinions plutôt de manière plus critique comment, en intervenant, nous limiterions en fait leur pouvoir d'action au sein de leur espace d'opportunités personnelles et économiques.

Dans son livre « *How Change Happens* » (comment se déroule le changement), l'expert d'Oxfam Duncan Green décrit cet espace de choix comme « l'environnement propice » à l'initiative individuelle

³ Mauricio Miller, *The alternative : Most of What You Think About Poverty Is Wrong*, (Lulu Publishing Services, 2017), p. 56.

⁴ *Ibid.* p. 56.

et il souligne qu'autonomiser les personnes en situation de pauvreté signifie placer leurs actions, et non les nôtres, au centre de la recherche de solutions⁵.

Le pouvoir de décider, les réseaux et la « déviance positive »

La critique courante de toute approche qui récompense l'initiative individuelle souligne d'abord que personne ne réussit vraiment par soi-même – nous ne sommes pas Robinson seul sur son île – et qu'il est donc faux d'attendre de ceux qui vivent dans la pauvreté qu'ils résolvent leurs problèmes eux-mêmes. Beaucoup a été dit et écrit sur le « mythe du *bootstrap*⁶ », en critiquant l'idée que tout ce que les personnes à faible revenu doivent faire, c'est se tirer d'affaire et résoudre leurs propres problèmes par elles-mêmes. Il est certainement vrai que les réseaux sociaux et le capital social jouent un rôle important dans la réussite individuelle au sein de communautés prospères et, par conséquent, ce serait une erreur d'ignorer ce fait important lorsqu'il s'agit d'aider les personnes en situation de pauvreté.

Cependant, Miller a mis au jour une nuance qui permet de concilier les rôles respectifs de l'initiative individuelle et du capital social dans la réduction de la pauvreté. Il a appris que lorsque l'on tente d'aider les personnes qui vivent dans des endroits pauvres, savoir sur *qui* ces personnes comptent et la *nature* de ces liens sociaux fait toute la différence. Miller réalisa que lui et son équipe savaient en fait les liens sociaux internes aux communautés à faibles revenus et ce, en renforçant leurs liens avec les organismes de services sociaux et autres « experts » professionnels extérieurs. Cette approche de la dépendance ne fonctionnait pas et elle sabotait tout un ensemble d'alternatives qui s'avéraient être meilleures.

La nouvelle approche qu'il adopta, au contraire, fut initiée par Jerry et Monique Sternin lorsqu'ils travaillaient sur le problème de la malnutrition infantile au Vietnam pour la fondation à but non lucratif *Save the Children* dans les années 1990. Dans leur livre, *The Power of Positive Deviance : How Unlikely Innovators Solve the World's Toughest Problems (Le pouvoir de la déviance positive : les innovateurs ne pourront sans doute pas résoudre les problèmes les plus compliqués au monde)*, les Sternin expliquaient que l'une des erreurs que nous commettons lorsque nous travaillons sur des problèmes sociaux est d'écarter les cas particuliers comme des anomalies au lieu de reconnaître qu'ils constituent probablement la clé pour découvrir une solution locale viable⁷.

Au Vietnam, les Sternin décidèrent d'étudier pourquoi une infime partie des familles de la population à faible revenu ne souffrait *pas* de malnutrition infantile, alors qu'elles étaient confrontées aux mêmes contraintes de ressources que leurs voisins. Ils découvrirent parmi les familles en bonne santé une série d'habitudes uniques, que certains avaient observées sans le savoir, telles que des repas plus fréquents et l'utilisation d'ingrédients peu populaires.

⁵ Duncan Green, *How Change Happens*, (New York : Oxford University Press, 2016), p.82.

⁶ Note du traducteur : Idée que, l'on peut se tirer soi-même d'une situation inextricable, comme le personnage fictif du Baron de Munchhausen qui se sortit lui-même et son cheval de la boue d'un fossé en tirant sur les ganses de ses bottes (« bootstrap »). Pour un seul exemple, voir <http://ideas.time.com/2012/09/07/the-myth-of-bootstrapping/>

⁷ Richard Pascale, Jerry Sternin, et Monique Sternin, *The power of positive deviance: How Unlikely Innovators Solve the World's Toughest Problems*, (Cambridge : Harvard University Press, 2010).

Il est important de noter que les Sternin ne se sont pas introduits comme les nouveaux experts pour enseigner ces habitudes en tant que « meilleures pratiques » au reste de la population. Green souligne l'importance de cette rupture avec les habitudes traditionnelles lorsqu'il avertit que « si des experts extérieurs enquêtent sur les cas particuliers et transforment les résultats en une boîte à outils, il n'en sortira pas grand-chose. Lorsque les communautés font elles-mêmes la découverte, le changement de comportement peut s'enraciner en fournissant ce que les auteurs [les Sternins] appellent une preuve sociale⁸ ».

Pour rendre cette découverte plus probable, les Sternin facilitèrent la diffusion naturelle de ces habitudes en encourageant les familles en bonne santé à cuisiner avec leurs voisins. Ce faisant, ils encouragèrent le renforcement des liens sociaux locaux. Cela s'avéra payant. La malnutrition diminua de 65 à 80 % sur une population de 2,2 millions d'habitants. Le problème de ces familles vietnamiennes avait été résolu de la même manière que la plupart des problèmes sont résolus : quelqu'un, quelque part à l'intérieur du système, avait découvert ou était tombé sur une solution viable, et le caractère adéquat de cette solution a conduit à sa réplication naturelle.

Évolution, connaissances locales et liberté économique

Tout cela ressemble beaucoup à l'évolution, évidemment. Les économies et les réseaux sociaux sont des systèmes adaptatifs complexes que les chercheurs étudient comme ils le feraient pour tout phénomène évolutionnaire. En fait, l'économiste d'Oxford Eric Beinhocker explique que la richesse – l'objectif de toute stratégie de réduction de la pauvreté – doit être le produit de processus évolutionnistes⁹.

Les processus évolutionnistes, tels que ceux nécessaires au développement économique dans les régions du monde à faibles revenus, sont bloqués, et non facilités, par des tentatives de manipulation ou de conception centralisée. Comme le dit le philosophe évolutionniste Daniel Dennett, l'évolution est plutôt un algorithme de recherche qui « trouve des aiguilles de bonne conception dans des bottes de foin de possibilités¹⁰ ». Comme les marchés qui fonctionnent correctement, l'évolution est un dessein sans concepteur, faisant du progrès une fonction des résultats cumulés d'expériences simultanées mais non coordonnées réalisées par un grand nombre d'individus connectés.

Résoudre le dilemme de l'extérieur

Ceux qui prônent une plus grande liberté économique dans les régions pauvres, trouveront leurs thèses grandement validées par le travail d'intellectuels comme Miller, Green et les Sternin, dont les conclusions sur le pouvoir de la décision individuelle semblent renforcer les arguments en faveur de la décentralisation, voire d'un « gouvernement limité ». Il n'est pas certain que ces auteurs voient les

⁸ Duncan Green, *How Change Happens*, (New York : Oxford University Press, 2016), p. 20.

⁹ Eric Beinhocker, *The Origins of Wealth: The Radical Remaking of Economics*, (New York: Random House Business, 2007), p. 19 et p. 318.

¹⁰ *Ibid.* p. 14.

choses de cette façon. Ce qui est clair cependant, c'est qu'il existe un consensus croissant parmi les experts théoriciens et praticiens en matière d'aide, de pauvreté et de développement économique, qui met en garde les extérieurs, au sens large, de prendre soin de ne pas imposer leurs idées et leurs plans aux autres, en particulier à ceux qui sont les plus vulnérables à la souffrance causées par nos erreurs d'extérieurs. Cela met encore plus en évidence le grave dilemme, « le dilemme de l'extérieur », auquel tout extérieur fait face : comment pouvons-nous aider sans faire, par erreur, plus de mal que de bien ?

Atlas Network souhaite voir ce consensus se développer et nous proposons donc un ensemble de principes modestes destinés à résoudre ce dilemme d'une manière qui, nous l'espérons, transcende la diversité idéologique dans l'esprit de « faire le développement autrement¹¹ ». Ces principes sont exposés ci-dessous dans cette introduction et sont approfondis dans les sections I et II de ce livre. Pour démontrer l'application de ces principes dans la pratique, les sections III à VII proposent des études de cas illustratives de divers pays, dont les États-Unis. Nous espérons que ce livre offrira au lecteur des preuves encourageantes d'une solution viable et évolutive au « dilemme de l'extérieur » dans la poursuite de la réduction de la pauvreté dans le monde. Ces principes fondamentaux sont les suivants :

Principe n° 1 : *s'assurer que les extérieurs ne dirigent pas de manière substantielle le changement local et reconnaître que les États, même nationaux, se comportent souvent comme des extérieurs lorsqu'il s'agit d'interférer avec les décisions et les choix individuels.*

Il est en fait très probable que même une légère influence extérieure faussera la recherche évolutive de solutions locales. C'est pourquoi en 2005, la communauté internationale de l'aide dans 161 pays tenta de mettre un terme aux restrictions prescriptives touchant les fonds de l'aide internationale par le biais d'un accord connu sous le nom de *Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide*¹².

Malgré les meilleures intentions, l'accord échoua parce que les gouvernements des pays donateurs et des pays bénéficiaires continuèrent à compliquer les objectifs de développement par des considérations politiques. Dans un sens, c'était inévitable. Les gouvernements, même les gouvernements nationaux, peuvent se comporter comme des extérieurs, enclins à créer des distortions dans la vie économique.

Dayo Olopade, une journaliste américano-nigériane qui ne connaît que trop bien le préjudice causé par l'aide dans la région, explique dans son livre, *The Bright Continent : Breaking Rules and Making Change in Modern Africa*, que « l'un des plus grands problèmes liés à l'orientation de longue date du monde vers l'Afrique est la préférence accordée aux interactions entre les États ou entre les institutions officielles, alors que les interactions les plus dynamiques, les plus authentiques et les plus importantes sur le plan économique sont celles entre les individus et les groupes décentralisés¹³ ».

L'observation d'Olopade, combinée aux travaux de Beinhocker sur l'évolution et la richesse, souligne la nécessité d'une nouvelle approche moins dépendante des États pour initier le changement. Pour le processus d'évolution des économies locales, même l'État ou gouvernement local peut se révéler être

¹¹ Voir <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/events-documents/5149.pdf>

¹² Voir <https://www.oecd.org/dac/effectiveness/parisdeclarationandaccraagendaforaction.htm>.

¹³ Lydia Polgreen, « Home Improvement », *New York Times*, 11 août 2014, <https://www.nytimes.com/2014/04/13/books/review/the-bright-continent-by-dayo-olopade.html>.

un « extérieur » générant des distorsions, et, de façon d'autant irrémédiable, lorsque ce processus est sous l'influence d'un État étranger.

Principe n°2 : *Soutenir la vision des groupes de réflexion locaux et indépendants afin de parvenir à un changement institutionnel.*

Dans notre recherche d'un leadership non étatique au niveau systémique, il est de plus en plus reconnu que les *think tanks* locaux peuvent jouer un rôle déterminant. Dans un document publié en 2017 en coopération avec l'initiative Think Tank de la Fondation Hewlett, Guy Lodge et Will Paxton, fondateurs de *Kivu International*, une organisation à but non lucratif engagée dans le changement politique au niveau local, affirment que les *think tanks* locaux représentent une ressource largement sous-estimée lorsqu'il s'agit de stratégies mondiales visant à réaliser des réformes pertinentes et durables¹⁴.

Selon nos observations au sein d'Atlas Network, les *think tanks* locaux et indépendants sont devenus plus influents au cours des 20 dernières années dans le monde entier, à la fois en raison de l'augmentation de leur nombre et de leur capacité à identifier et à articuler des solutions systémiques aux problèmes locaux. Plus précisément, les *think tanks* commencent à avoir un impact considérable sur la création de nouveaux niveaux d'opportunités économiques pour les populations à faibles revenus.

Prenez, par exemple, l'étude de cas sur les titres fonciers en Afrique du Sud, qui met en lumière le travail d'un *think tank* local, la *Free Market Foundation*, dont le siège est à Johannesburg. Après avoir soutenu avec succès la législation visant à permettre le transfert des titres de propriété des logements appartenant à l'État après la fin de l'Apartheid, l'équipe du *think tank* découvrit que très peu des personnes éligibles profitaient de cette opportunité. Même après que la *Free Market Foundation* eut engagé des avocats pour fournir une aide juridique gratuite aux locataires des quartiers défavorisés, le nombre de demandeurs était encore faible.

Il s'avéra que la confiance dans l'État ou dans les personnes extérieures (les avocats des grandes villes) était très faible et, par conséquent, la plupart des gens pensaient que l'offre était trop belle pour être vraie. Ce n'est que lorsque le personnel de la *Free Market Foundation* engagea des avocats locaux et travailla avec les employeurs locaux qu'elle réussit à accélérer l'accès à la propriété et les demandes locales de droits de propriété.

Principe n°3 : *Donner la priorité à l'augmentation des capacités institutionnelles des agences individuelles ou à la liberté économique.*

Le troisième principe concerne le type de changement nécessaire au niveau systémique : un changement qui donne davantage de latitude aux « individus et aux groupes décentralisés » pour explorer et découvrir de manière itérative des solutions viables à leurs problèmes tels qu'eux mêmes les

¹⁴ Guy Lodge et Will Paxton, « Innovation in Think Tanks: Policy Influence and Change in Developing Countries », *RSA*, 2017.

ont définis. Les recherches montrent que la culture et la liberté économique jouent toutes deux un rôle important dans la réalisation de la prospérité économique, mais que la liberté économique est le meilleur prédicteur de succès¹⁵.

Vous pouvez lire l'expérience d'Aimable Manikiraza au Burundi, où le marché officiel était *de facto* interdit à la plupart des commerçants à faible revenu en raison de frais d'enregistrement exorbitants. C'est l'un des obstacles les plus courants à l'entrée sur le marché, car les frais d'enregistrement des entreprises imposent au moins trois coûts artificiels à ceux qui voudraient devenir des acteurs du marché formel.

Premièrement, les frais officiels peuvent être élevés, ce qui empêche de manière disproportionnée les entreprises à faibles revenus de participer aux marchés légaux. Deuxièmement, la procédure d'enregistrement des entreprises est souvent trop compliquée et nécessite l'approbation d'un trop grand nombre de fonctionnaires. Cela peut entraîner des retards absurdes, ce qui revient à une taxe sur le temps du demandeur – une taxe élevée, qui plus est – et un temps que peu de personnes à faibles revenus peuvent se permettre de perdre. Enfin, tous ces obstacles étatiques créent des possibilités de corruption, comme les pots-de-vin.

En Inde, par exemple, un modeste entrepreneur a déclaré à l'équipe du think tank *Centre for Civil Society* qu'il savait que s'il devait enregistrer formellement son entreprise, il devrait d'abord constituer un montant arbitrairement déterminé de réserves sur son compte en banque afin d'être admissible et qu'il devrait fournir au bureaucrate responsable un pot-de-vin important pour l'approbation de la licence. Face à tous ces coûts inutiles, de nombreux entrepreneurs potentiels sont en fait exclus des marchés légaux.

D'autres politiques malavisées peuvent créer des incitations perverses pour les agents de l'État, conduisant alors à des interférences malvenues avec les entreprises locales ou même à leur destruction sans motif légal. Une recherche révolutionnaire menée par l'*Institute for Justice* aux États-Unis a montré, par exemple, comment les entreprises de taille modeste peuvent être irréversiblement lésées par la pratique des saisies civiles des biens qui permet à la police de confisquer de l'argent et d'autres biens sans même inculper les propriétaires d'entreprises d'un délit, et encore moins les condamner. Ces pouvoirs limitent la liberté et les possibilités économiques de manière indescriptible – avec des répercussions diverses sur les populations à faibles revenus – et ralentissent la croissance progressive que les entrepreneurs individuels s'efforcent d'atteindre.

Comme le montrent ces études de cas et d'autres figurant dans cet ouvrage, la liberté économique doit être au centre de toute stratégie viable de réduction de la pauvreté. De plus, pour réussir, toute stratégie doit être menée dans un cadre culturel authentique, ce qui ne peut être réalisé de manière fiable par des personnes extérieures bien intentionnées.

¹⁵ Claudia R. Williamson et Rachel Mathers, « Economic Freedom, Culture, and Growth », *Working Paper*, Mercatus Center at George Mason University, 2009.

Pour résumer, Atlas Network invite à un consensus sur les principes suivants comme solution pour résoudre le « dilemme de l'extérieur » :

- ⇒ S'assurer que les étrangers ne dirigent pas de manière substantielle le changement local et reconnaître que les États, même les nationaux, se comportent souvent comme des extérieurs lorsqu'il s'agit d'interférer avec les décisions et les choix individuels.
- ⇒ Soutenir la vision des think tanks locaux et indépendants pour parvenir à un changement institutionnel.
- ⇒ Donner la priorité à l'accroissement institutionnel des décisions individuelles ou de liberté économique.

Sur cette base, notre défi en tant qu'extérieurs est celui de discerner les projets les plus prometteurs pour accroître la liberté économique dans le monde, ceux qui sont menés par des think tanks très performants, et de soutenir ces projets sans interférer avec l'intégrité de la vision et de la stratégie locales.

Notre approche

Tout comme l'approche « déviante positive » contribue à assurer le succès parmi les populations à faible revenu, elle éclaire également l'approche d'Atlas Network visant à faciliter l'innovation et le succès au sein d'un réseau mondial de think tanks indépendants. Un peu à l'image des Sternin, nous créons des opportunités pour nos partenaires de think tanks de « cuisiner » ensemble, en tant que pairs, ce qui conduit à de nouvelles idées et à accroître leur impact local. Rétrospectivement, ces nouvelles idées peuvent sembler fortuites et, dans un sens, elles le sont. Mais elles sont aussi l'objet de notre stratégie de facilitation.

Notre modèle *Coach, Compete, Celebrate !* (« Entraîner, se Concurrencer, Célébrer ! ») pour les think tanks, qui comprend un ensemble de formations (fondées sur une méthode de travail avec des pairs), de financement de projets, de prix de l'innovation et de programmes de mise en réseau se renforçant mutuellement – ce modèle est conçu pour alimenter et faciliter le changement social. Nous opérons de cette manière parce que c'est en fait ce qui fonctionne le mieux, c'est la méthode la plus éprouvée que nous ayons découverte jusqu'à présent pour résoudre le « dilemme de l'extérieur ». Il est encourageant de voir tant d'universitaires, de praticiens et d'experts de tous horizons valider indirectement notre stratégie à partir de diverses disciplines¹⁶.

¹⁶ Pour ne citer que quelques exemples, voir les travaux de Dan Honig, Nina Munk, Lant Pritchett, Michael Woolcock et Pablo Yanguas.

Cette nouvelle publication, *Pauvreté et liberté*, représente un autre exemple de notre travail de diffusion des innovations réussies pour cette cause. Les études de cas sélectionnées représentent un instantané des investissements mondiaux d'Atlas Network dans la réussite des think tanks. Dans chaque cas, la vision du changement émane exclusivement des dirigeants des think tanks eux-mêmes. Les objectifs sont les leurs, les stratégies sont les leurs et les innovations sont les leurs. Il est important de noter que nous ne représentons jamais un donateur majoritaire. Tout comme Miller, nous n'investissons que là où une initiative sérieuse montre déjà la voie.

Notre approche de non-intervention ne signifie cependant pas une faible redevabilité. Nous observons des normes élevées en ce qui concerne la qualité du plan de projet et l'articulation claire des résultats mesurables du bénéficiaire du financement. Nous ne prescrivons pas de changements de vision ou de stratégie à ces plans, mais nous offrons une formation sur la mesure de l'impact pour assurer la redevabilité et pour garantir que les bénéficiaires potentiels sont prêts à réussir¹⁷.

La sélection des projets présentée dans ce volume recouvre une grande diversité de thèmes, de stratégies et d'objectifs. Malgré cette diversité, ces projets ont tous en commun un alignement sur les trois principes énumérés ci-dessus. Ainsi, ils reflètent le rôle limité d'Atlas Network en tant qu'extérieur, ils accroissent la liberté individuelle, et ils ont été menés par une vision locale du changement.

Nous considérons ces exemples, ainsi que le travail de centaines d'autres groupes de réflexion de notre réseau, comme essentiels à notre stratégie visant à résoudre le « dilemme de l'extérieur » dans notre quête pour mettre définitivement fin à la pauvreté. C'est une stratégie qui s'aligne sur les principes libéraux classiques et qui est confirmée par les dernières découvertes universitaires et pluridisciplinaires concernant la richesse et la pauvreté mais aussi concernant une philanthropie efficace.

Nous espérons que ces études de cas susciteront de nouvelles idées pour réaliser des changements sociaux dans l'ensemble de notre réseau, qu'elles ouvriront la voie à de nouvelles collaborations entre les think tanks et les experts en développement économique et qu'elles inspireront de nouveaux niveaux de soutien philanthropique à cette stratégie éprouvée de réduction de la pauvreté aux États-Unis et dans le monde entier.

¹⁷ Matt Warner, « Calling Your Shots : Measuring Think Tank Success », 3 janvier 2018, <https://www.atlasnetwork.org/news/article/calling-your-shots-in-2018-measuring-success-in-the-nonprofit-sector>.

Section I

Le « dilemme de l'extérieur »

L'une des raisons pour lesquelles le modèle d'aide traditionnel ne parvient pas à assurer le développement économique est qu'il tend à substituer, dans une certaine mesure de manière « fatale », des connaissances extérieures aux connaissances locales. Si le principe de l'aide et de la philanthropie est d'aider les endroits pauvres à améliorer leur sort, les extérieurs doivent réfléchir aux façons dont leur influence pourrait faire plus de mal que de bien. La communauté de l'aide au sens large reconnaît depuis longtemps la valeur des connaissances locales et a progressivement pris de nombreuses mesures en toute bonne foi pour intégrer les connaissances locales dans la planification de l'aide. Cependant, la dynamique de pouvoir inhérente à l'aide fournie d'État à État ou d'État à ONG rend presque impossible d'éviter l'imposition de valeurs et de priorités extérieures aux communautés locales.

Cette section explore les raisons profondes pour lesquelles les connaissances locales sont importantes tant au niveau des systèmes qu'au niveau de l'individu qui navigue sur son propre chemin vers la prospérité et révèle pourquoi les think tanks locaux, plutôt que les États étrangers et nationaux, sont bien placés pour que le partenariat des donateurs résolve le dilemme auquel les extérieurs sont confrontés lorsqu'ils tentent d'apporter leur aide. Les articles de cette section s'inspirent de divers penseurs majeurs en matière d'aide et de développement économique qui se sont penchés sur la question des connaissances locales, apportant des idées utiles pour répondre à la question : En tant qu'extérieurs, que *pouvons-nous* faire pour aider ?

Des versions des articles de cette section sont disponibles en anglais sur le site AtlasNetwork.org

Surmonter le dilemme de l'extérieur : Les philanthropes peuvent-ils aider le monde en développement ?

Par Matt Warner

Résumé :

Le modèle actuel d'aide au développement économique de type « bas vers le haut » est inévitablement imparfait. La nature du développement économique exige des solutions idiosyncrasiques qui ne peuvent pas être conçues ou administrées avec succès par des personnes extérieures. Au contraire, les solutions locales visant à transformer l'environnement institutionnel en faveur de la croissance du marché, principalement en garantissant les droits économiques des pauvres, représentent la meilleure chance d'accélérer le rythme de la lutte contre la pauvreté dans le monde entier.

Pour les personnes extérieures, se présente là un sérieux dilemme. Y a-t-il un moyen d'aider sans interférer ? Une nouvelle stratégie proposée par Atlas Network combine avec succès les ressources de la philanthropie avec la recherche et la promotion d'idées locales de think tanks indépendants et orientés vers le marché qui travaillent à renforcer les institutions qui favorisent la croissance pour les pauvres dans le monde. En comparant leurs efforts à des indicateurs globaux comme ceux du rapport Doing Business publié par la Banque mondiale, ces think tanks font des progrès mesurables et les résultats sont significatifs.

Alex Georges a co-fondé ENERSA, une entreprise d'énergie renouvelable en Haïti, pour faciliter la transition des lampes à kérosène vers l'électricité. Au lendemain du tremblement de terre de 2007, l'énergie solaire offrait un moyen rapide et pratique de fournir de l'électricité aux appareils mobiles, aux travailleurs humanitaires et à ceux qui tentaient de reconstruire leurs maisons. Son entreprise était opérationnelle, prête à répondre à la nouvelle demande. Mais un déversement de panneaux solaires étrangers, venant d'une inspiration humanitaire, inonda le marché local, forçant ENERSA à licencier et laissant Georges au bord de la faillite.

La gratuité n'est pas toujours une mauvaise chose bien sûr, surtout au lendemain d'une crise. Mais pour les économies fragiles, la nature imprévisible de l'aide humanitaire signifie qu'elle peut inverser des progrès économiques durement acquis. De plus, dans la pratique, il y a peu de différence entre l'aide d'urgence à court terme, qui peut être utile, et les programmes de développement à long terme, qui ne le sont sans doute pas. Aujourd'hui, ils fonctionnent comme un modèle permanent flou qui, selon de

nombreux experts, fait plus de mal que de bien. La bonne nouvelle, c'est qu'il existe désormais une meilleure solution, mais elle nécessite une stratégie entièrement nouvelle de la philanthropie.

L'aide ne fonctionne pas

Dambisa Moyo, économiste formée à Oxford mais ayant grandi en Zambie, écrit dans son livre *Dead Aid: Why Aid is Not Working and How There Is a Better Way for Africa*¹⁸, « Les donateurs, les agences de développement et les décideurs politiques ont, dans l'ensemble, choisi d'ignorer les signaux d'alarme flagrants, et ont continué à poursuivre le modèle basé sur l'aide même lorsqu'il est devenu évident que l'aide, sous quelque forme que ce soit, ne fonctionne pas ». Elle rapporte que les études successives démontrent l'échec de l'aide en tant que stratégie pour atteindre une croissance réelle. Si l'aide peut apporter un soulagement en cas de crise, elle conclut : « L'idée que l'aide visant le développement économique contribue à réduire la pauvreté systémique est un mythe ».

Simon Bland, chef du département britannique pour le développement international au Kenya, a déclaré à la journaliste Nina Munk : « Je sais que si vous dépensez assez d'argent pour chaque personne d'un village, vous changerez leur vie... Le problème est que, lorsque vous vous éloignez, que se passe-t-il ? Bland a été témoin de l'état précaire des communautés devenues dépendantes de l'aide. Non seulement l'aide contribue aux problèmes d'instabilité, mais elle retarde et fausse le processus vers le type de développement durable dont ces communautés ont justement besoin pour leur croissance et leur indépendance à long terme.

Munk, rédacteur en chef du magazine *Vanity Fair*, a passé six ans à suivre Jeffrey Sachs, peut-être le plus célèbre expert en développement en faveur d'une aide accrue. Munk avait lancé le projet en pensant que ses reportages pourraient contribuer à sensibiliser les gens au Projet des Villages du Millénaire de Sachs, d'un montant de 120 millions de dollars, une stratégie globale conçue pour aider les villages pauvres à faire le grand saut vers le développement économique. Elle a fini par publier une évaluation peu flatteuse intitulée *The idealist: Jeffrey Sachs and the Quest to End Poverty* (« L'idéaliste, Jeffrey Sachs et la quête pour mettre un terme à la pauvreté »), qui détaille comment l'approche de Sachs a un effet dévastateur sur le développement économique.

Elle écrit : « Les observations de Jeffrey Sachs sur le terrain étaient nécessairement limitées – par la pression du temps, par la langue, la culture, l'éducation, les antécédents, les idées préconçues et les modèles de pensée bien ancrés ». Elle ajoute : « En effet, [Sachs] voulait que nous lui fassions confiance, que nous acceptions, sans la remettre en question, son approche visant à mettre fin à la pauvreté, que nous participions à une sorte de pensée magique collective ».

Elle a pu observer directement les coûts de cette « pensée magique », en l'occurrence la croyance qu'un extérieur ayant des connaissances limitées peut résoudre les problèmes économiques des autres à leur place. Le résultat ? Une suite d'exemples d'investissements importants dans de nouvelles cultures agricoles qui n'ont trouvé aucun client, de nouveaux centres commerciaux qui n'ont trouvé aucun

¹⁸ En français : *L'aide fatale, les ravages d'une aide inutile et de nouvelles solutions pour l'Afrique* (Lattès, 2009).

commerçant et de nouveaux emplois qui n'ont pu être maintenus. Même lorsque ces efforts ont généré des résultats positifs, ils ne pouvaient pas se poursuivre sans aide supplémentaire : un résultat en totale contradiction avec l'objectif et le fondement de la stratégie de développement de Sachs.

La plupart des praticiens sont bien conscients de ces problèmes et, depuis plus d'une décennie, ils tentent de les surmonter par une meilleure conception des programmes d'aide. Ces efforts ont mis en évidence la nécessité de faire le développement autrement, mais comme ils ne tiennent pas pleinement compte de l'influence néfaste des extérieurs, ils ne parviennent pas à assurer une prospérité durable à ceux qui sont dans le besoin.

Les institutions comptent

Lorsqu'il s'agit de parvenir à la prospérité, nous avons appris que des institutions telles que les droits de propriété, l'État de droit et les marchés libres sont primordiales. Pendant des décennies, les organisations internationales et les gouvernements ont fait passer certaines versions de ce type de réformes consensuelles « du haut vers le bas » comme conditions pour l'ouverture commerciale, l'aide et le crédit – souvent avec des résultats tragiques.

Nous avons appris à nos dépens que les systèmes de droits de propriété ont peu de chances de « coller » s'ils sont importés. Ils doivent plutôt être développés de l'intérieur, « cultivés localement », à la fois pour garantir l'adhésion des populations et – plus important encore – comme moyen de découvrir les mécanismes culturels uniques nécessaires à la transition en douceur de normes informelles vers des systèmes formels qui fonctionnent bien.

En Afrique du Sud, comme indiqué précédemment, l'accès à des titres de propriété foncière augmenta pour les locataires de logements publics post-apartheid seulement après que la *Free Market Foundation*, une organisation non gouvernementale locale qui défend les droits de propriété des pauvres, avait mené un effort de réforme communautaire qui s'appuyait sur la participation volontaire. Cette approche réussit à renforcer l'institution des droits de propriété car elle était principalement motivée par les décisions individuelles de ses bénéficiaires.

Dans leur livre *Why Nations Fail*, les économistes Daron Acemoglu et James Robinson soulignent l'importance de mettre en place des institutions adéquates, tout en proposant une idée cruciale : « Il n'y a pas deux sociétés qui créent les mêmes institutions ». Les institutions qui réussissent peuvent avoir de nombreux points communs, mais leur conception – et le processus pour y parvenir – est nécessairement idiosyncrasique et risque fort d'échouer si elle est planifiée par un esprit ou un organisme extérieur.

États étrangers: Les extérieurs ultimes

Considérez cette vérité gênante : s'il peut y avoir des différences de motivation et d'intention entre telle ou telle stratégie, l'orgueil intellectuel actuel en matière de développement économique suit de près une longue et inquiétante histoire de paternalisme des pays riches du monde à l'égard de ceux qui sont moins développés. La philosophie de l'aide qui prévaut trouve ses racines dans le passé colonial. Dans

leur livre, Acemoglu et Robinson décrivent ce passé dans toute sa brutalité et imputent à cet héritage une partie de la responsabilité de la situation des États les plus dysfonctionnels d'aujourd'hui. Même à l'époque, on prétendit dès le départ que la motivation était d'aider. Adam Hochschild a pu expliquer comment l'abominable roi de Belgique Léopold II, qui régna tristement sur le Congo à la fin du 19^{ème} siècle au mépris presque total de toutes les souffrances humaines, avait recruté les meilleurs explorateurs du monde en décrivant leur mission en termes uniquement altruistes, en promettant d'abolir la traite des esclaves et, comme moyen d'améliorer les institutions juridiques locales, « en leur procurant un arbitrage juste et impartial ».

Cet héritage se manifeste dans le parti pris actuel en faveur de l'expertise technique et des solutions planifiées de manière centralisée. Cela aveugle les « extérieurs » avec la prémisse erronée selon laquelle on peut et on doit résoudre les problèmes économiques au nom des pauvres.

Dans son dernier livre *The Tyranny of Experts: Economists, Dictators, and the Forgotten Rights of the Poor* (La tyrannie des experts : Économistes, dictateurs et les droits oubliés des pauvres), William Easterly, professeur d'économie à l'Université de New York et codirecteur de son *Development Research Institute* (« Institut de recherche sur le développement »), retrace la progression historique du biais en faveur d'une stratégie dirigée par l'État et autoritaire dans le développement économique international. Il avertit ses lecteurs du fait que « l'exhortation selon laquelle toutes les discussions sur le développement doivent aboutir ... à une recommandation d'action philanthropique empêche de penser avec clarté ».

C'est un point important car les enjeux sont importants. L'économiste Chris Coyne est l'auteur de *Doing Bad by Doing Good : Why Humanitarian Action Fails* (« Faire le mal en faisant le bien : Pourquoi l'action humanitaire échoue »). Il observe que « l'action humanitaire est devenue, au fil du temps, toujours plus imbriquée avec l'action militaire et les objectifs de politique étrangère des États », ce qui rend le dilemme d'autant plus insoluble pour les philanthropes bien intentionnés dans le domaine du développement économique.

Les recherches de Coyne confirment les problèmes créés par l'orgueil des extérieurs. Il démontre minutieusement comment l'approche dominante et en pleine expansion du développement impulsé par l'État « néglige ou minimise les systèmes économiques, juridiques et politiques complexes qui sous-tendent l'efficacité des organisations et des institutions conçues ». Le résultat malheureux n'est pas seulement un échec en matière de développement économique, mais un système géopolitique encore plus vulnérable aux conflits d'intérêts et à la corruption.

Comme Easterly, Coyne n'offre pas vraiment d'alternative philanthropique, mais dans son chapitre de conclusion, il écrit : « En cherchant des moyens de... supprimer les barrières à la liberté économique, on obtiendra des bénéfices bien plus importants que ceux de l'aide étrangère, même la mieux dépensée. » Cette observation fait écho à l'accent mis par Easterly sur le rétablissement des droits économiques des pauvres, mais en tant qu'extérieurs, elle nous laisse toujours dans le même dilemme. Comment pouvons-nous aider les pauvres du monde si l'intervention elle-même fait partie du problème ?

Le dilemme de l'extérieur est terriblement sous-estimé, voire ignoré. Les gouvernements étrangers continuent de dépenser des sommes importantes dans des projets de développement. Ignorer le dilemme au lieu de l'attaquer de front nous empêche de trouver une solution et, au contraire, nous conduit en des terres étranges.

Solutions à court terme ou à long terme

En 2017, l'un des débats les plus importants en matière de développement économique a opposé Bill Gates à l'expert en développement Chris Blattman sur la question de savoir s'il fallait, en gros, donner aux pauvres des poulets ou plutôt de l'argent. Chacune des deux stratégies est sans nul doute motivée par de nobles raisons, mais aucune ne constitue non plus une méthode éprouvée pour atteindre la prospérité, et elles contournent complètement toutes les deux ce qui s'avère être le problème le plus important : les institutions qui régissent les pays ou régions où vivent les pauvres.

Les recherches montrent que lorsque les pauvres s'installent dans des pays où ils ont des droits économiques, ils y prospèrent. Comme l'explique Lant Pritchett, expert en développement à Harvard : « Il n'y a pas de pauvres. Il y a des gens qui vivent dans des endroits pauvres ». Donner à quelqu'un un poulet ou une belle somme d'argent ne changera pas grand-chose dans un pays où il est presque impossible pour cette personne d'être productive parce qu'il y a trop d'obstacles à l'entreprise et trop peu de droits économiques garantis par la loi.

Si nous ne trouvons pas un moyen de supprimer les obstacles au libre exercice des droits économiques, toutes les autres approches échoueront. Comme l'explique Angus Deaton, lauréat du prix Nobel en 2015, dans *The Great Escape : Health, Wealth, and the Origins of Inequality* (« La grande évasion : Santé, Richesse et origine des inégalités »), « Lorsque les conditions du développement sont réunies, l'aide n'est pas nécessaire. Lorsque les conditions locales sont hostiles au développement, l'aide n'est pas utile, et elle fera du mal si elle perpétue ces conditions ».

Bien sûr, nous devons faire preuve d'une grande prudence avant de considérer comme insignifiant ce qu'un modeste don en espèces ou un poulet pourrait représenter pour un individu ou une famille. Mais en même temps, nous devons aussi nous concentrer sur le problème plus large qui, s'il est résolu, pourrait avoir un impact beaucoup plus important. Coyne cite le théoricien politique et philosophe moral Michael Walzer, qui écrit : « Il est bien sûr nécessaire de nourrir immédiatement les affamés et de mettre fin aux tueries. Les secours viennent avant les réparations, mais les réparations, malgré les risques qu'elles comportent, devrait toujours être l'objectif à long terme, afin que les crises ne deviennent récurrentes et routinières ». On peut accepter ce défi tout en gardant en tête le dilemme de l'extérieur, mais les deux pris ensemble exigent une approche radicalement différente pour aider les pauvres du monde. Il s'avère qu'une telle approche est déjà en train d'émerger.

Une nouvelle stratégie pour les extérieurs

Atlas Network est au service de plus de 480 groupes de réflexion indépendants dans 96 pays. Chacun d'entre eux défend son propre programme de réforme basé sur les principes d'une société libre et des droits économiques nécessaires à la réalisation du bien-être matériel de chacun.

Ces organisations représentent le chaînon manquant entre, d'une part, la nécessité de supprimer les obstacles au libre exercice des droits économiques et, d'autre part, la nécessité de cultiver des solutions locales pour faire le pont entre les normes informelles d'aujourd'hui et les institutions fortes de demain.

Elles représentent une opportunité philanthropique pour les extérieurs à poursuivre une nouvelle stratégie pour mettre fin à la pauvreté, une stratégie qui surmonte le dilemme de l'extérieur, tout en s'appuyant sur la sagesse et les avertissements d'un ensemble d'experts venant d'horizons très différents.

Des petites réformes à gros impact

William Baumol, Carl Schramm et Robert Litan, experts en entrepreneuriat et en développement économique, soulignent dans leur livre *Good Capitalism, Bad Capitalism* (« Bon capitalisme, mauvais capitalisme ») l'importance de la liberté économique pour la croissance, en particulier dans les pays où le niveau de pauvreté est élevé. Reconnaisant les réalités politiques auxquelles de nombreux pays sont confrontés, ils concluent que des résultats significatifs pourraient être obtenus même en réalisant des « politiques publiques de réforme *à la marge* » (italiques dans l'original).

Comment identifier ces réformes de politiques publiques à la marge ? En substance, en les associant à une réponse par l'affirmative à chacune des quatre questions suivantes :

1. Est-il facile de créer, de développer et de fermer une entreprise ?
2. Est-il facile de gagner la récompense d'un comportement productif (c'est-à-dire État de droit, liberté de contrat, droits de propriété, taxation simple) ?
3. Est-il difficile de gagner la récompense d'un comportement improductif (fraude, vol, recherche de rente) ?
4. Est-il difficile d'arrêter les concurrents, en dehors du fait de leur faire concurrence (c'est-à-dire par des obstacles au commerce et à l'investissement) ?

C'est le type de politiques publiques mesurées par, par exemple, le rapport *Economic Freedom of the World* (rapport sur la liberté économique dans le monde) et le rapport *Doing Business* (sur l'environnement des affaires). Parmi ces changements de politique publique, Baumol et al. écrivent plus loin : « Ce ne sont pas là des petites problématiques ». Ils poursuivent : « Prendre une partie ou la totalité de ces mesures peut rapidement déboucher sur des résultats concrets ». En fait, ils citent le

rapport *Doing Business* qui « fait état de fortes hausses du nombre d'entreprises enregistrées et d'une augmentation des investissements des entreprises dans les pays qui ont rationalisé leurs systèmes d'immatriculation des entreprises ».

Faire le développement autrement

Une nouvelle stratégie de développement économique reconnaît d'abord que les extérieurs ne peuvent pas concevoir efficacement des solutions locales. Les think tanks locaux indépendants ayant les connaissances, la capacité et l'ambition de supprimer les obstacles à la liberté économique et de rétablir les droits économiques sont les mieux qualifiés pour le faire.

La nouvelle stratégie reconnaît également que la manière la plus pratique de progresser dans de nombreux pays est simplement de supprimer les obstacles à la liberté économique qui empêchent les entrepreneurs et les gens ordinaires d'être productifs, et ces réformes sont importantes. À la fin de son dernier livre, Easterly précise qu'il est plein d'espoir pour l'avenir car même « un changement positif progressif en matière de liberté entraînera un changement positif en matière de bien-être pour les pauvres du monde ».

En outre, la nouvelle stratégie reconnaît que les personnes extérieures ont un rôle à jouer. Les philanthropes peuvent alimenter des projets locaux de recherche et de sensibilisation dans le monde entier. Ils peuvent financer des organisations indépendantes qui s'engagent dans les réformes qui construisent et renforcent les institutions nécessaires au développement économique. Avec les ressources actuelles, les think tanks du monde entier réalisent régulièrement des réformes importantes, et chacune de ces réformes a un impact mesurable sur les indices clés et des bénéfices positifs et mesurables pour les pauvres.

Avec plus de soutien, ils ont la possibilité de faire encore davantage.

Les programmes d'aide actuels n'atteindront jamais les grands résultats que nous souhaitons réellement, à savoir la fin de la pauvreté dans le monde. Notre meilleure chance de nous rapprocher de cet objectif est de mettre en place une stratégie qui reconnaisse, en son cœur même, les connaissances et le leadership essentiels que seules les populations locales peuvent apporter pour se sortir de la pauvreté.

Libérer la connaissance productive : Les réformateurs de l'aide font face au dilemme de l'extérieur

Par Matt Warner

Résumé :

Les experts et les praticiens s'accordent de plus en plus à dire que l'aide internationale doit changer radicalement afin de devenir plus efficace, plus transparente et moins vulnérable aux critiques qui pointent du doigt les gaspillages, la corruption et dénonce même un préjudice net.

Une nouvelle école de pensée issue de la discipline émergente de la recherche sur la complexité soutient une refonte majeure de l'aide et de la relation entre les « extérieurs » et les communautés qu'ils espèrent aider. Malgré cela, plutôt qu'une remise en cause, la dynamique de la réforme semble rester concentrée sur l'amélioration du rôle des agences d'aide et des bureaucraties publiques avec lesquelles elles travaillent en partenariat dans le monde en développement.

Une autre interprétation de la recherche sur la complexité suggère plutôt de minimiser le rôle économique des agences d'aide et des États dans les pays en développement et de maximiser la liberté économique des individus pour orienter le développement vers une voie plus sûre vers la prospérité.

Introduction

La conception *top-down* (« du haut vers le bas ») et menée de l'étranger des programmes d'aide internationale est depuis longtemps critiquée pour sa dépendance excessive à l'égard de stratégies linéaires et simplistes, en contradiction avec la complexité du développement des nations.

Depuis le livre « hérétique » de 1971 *Dissent on Development* (« Désaccord sur le développement ») du lauréat du prix Friedman, P. T. Bauer, une longue liste de poids lourds intellectuels et d'experts ont rigoureusement remis en question la façon dont l'industrie de l'aide tente d'aider les pauvres du monde. L'économiste Elinor Ostrom, prix Nobel 2009, rejetait la contribution des organismes d'aide, se plaignant qu'ils peuvent parfois dire les bonnes choses mais qu'ils n'ont pas une compréhension profonde du problème.

Plus accablant encore, Richard Dowden, directeur de l'*African Institute*, a un jour suggéré que les organismes d'aide modernes peuvent être encore moins attentifs aux populations et aux cultures locales

que ne l'étaient leurs prédécesseurs coloniaux. Qui plus est, Angus Deaton, conclut dans son livre *La grande évasion* que les organismes d'aide pourraient faire plus de mal que de bien dans les communautés qu'ils sont censés servir.

Il est encourageant de constater que plusieurs des principaux universitaires d'aujourd'hui et même certains praticiens de l'aide humanitaire sympathisent avec ces critiques et plaident de manière énergique en faveur de la réforme. Toutefois, les solutions qu'ils proposent ne vont peut-être pas assez loin pour démontrer qu'ils ont tiré toutes les leçons des échecs de l'aide. Au contraire, ce qui semble être un engagement inébranlable en faveur du rôle central des agences d'aide et des États dans le pilotage du développement pourrait ne représenter finalement qu'une autre version de la même présomption fatale qui avait frappé les prédécesseurs des défenseurs actuels de l'aide. La question serait alors plutôt de savoir comment nous pourrions mieux utiliser leurs idées pour atteindre notre objectif commun de voir les pauvres du monde prospérer.

L'inefficacité de l'aide jusqu'à présent

Depuis 2003, l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) est le fer de lance d'un effort mondial visant à améliorer l'efficacité de l'aide, en s'attaquant plus particulièrement au paternalisme dans l'aide, à son manque de transparence et à son incapacité à démontrer des résultats significatifs. À ce jour, plus de 160 pays représentant à la fois les donateurs et les bénéficiaires ont adhéré à cet effort et ont convenu d'un nouvel ensemble de principes qui continuent à être affinés. La version la plus récente suit les quatre thèmes ci-dessous :

1. *L'appropriation des priorités de développement par les pays en développement.* Les partenariats pour le développement ne peuvent réussir que s'ils sont conduits par les pays en développement, en mettant en œuvre des approches adaptées aux situations et aux besoins propres à chaque pays.
2. *L'orientation vers les résultats.* Nos investissements et nos efforts doivent produire un effet durable de réduction de la pauvreté et des inégalités, de développement pérenne, ainsi que de renforcement des capacités des pays en développement, à travers l'alignement sur les priorités et les politiques que ceux-ci ont eux-mêmes définies.
3. *Des partenariats pour le développement ouverts à tous.* L'ouverture, la confiance, le respect mutuel et l'apprentissage constituent la clé de voûte de partenariats efficaces qui favorisent la réalisation des objectifs de développement en tenant compte de la diversité et de la complémentarité des rôles de tous les acteurs.
4. *La transparence et la redevabilité réciproque.* La redevabilité mutuelle et la redevabilité aux destinataires de nos actions de coopération, ainsi qu'à nos citoyens, organisations, mandants et parties prenantes respectifs, est indispensable pour garantir l'obtention de résultats. Des pratiques transparentes constituent le socle d'une redevabilité renforcée.

Malheureusement, le rythme du changement s'est révélé être assez décevant. Le rapport d'étape 2016 du *Partenariat mondial pour une coopération efficace au service du développement*, l'organisation chargée de suivre les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs de l'OCDE, présente des résultats mitigés qui ne donnent guère de raisons de se réjouir. Malgré son ton optimiste, le rapport souligne les défis persistants, et sans doute inévitables, associés aux extérieurs qui tentent d'aider sans intervenir. Pour ne citer qu'un exemple, les progrès réalisés dans l'élimination des pratiques perverses telles que l'aide conditionnelle (des conditions attachées à l'aide qui servent les intérêts des pays donateurs même si elles peuvent nuire aux priorités locales) restent bien en deçà des objectifs.

Si les principes énoncés par l'OCDE apportent des indications importantes sur le type de solution nécessaire, certains experts commencent à se demander si nous comprenons bien la complexité du problème lui-même.

Aide et dynamisme

L'une des façons les plus utiles de réfléchir aux raisons pour lesquelles l'aide traditionnelle n'a pas fonctionné dans les économies en développement est expliquée dans l'ouvrage de Ben Ramalingam de 2013, *Aid on the Edge of Chaos : Rethinking International Cooperation in a Complex World* (« L'aide au bord du chaos : Repenser la coopération internationale dans un monde complexe »). Il compare l'approche de l'aide internationale aux politiques de prévention des incendies de forêt qui ont dominé les parcs nationaux au début du 20^{ème} siècle. Il explique que « ces politiques n'ont pas protégé pas les forêts, mais les ont au contraire exposées à des risques beaucoup plus importants », en partie parce que l'intervention visant à prévenir les incendies perturbe elle-même le processus naturel de constitution de forêts « en bonne santé ». L'avertissement contre-intuitif que donne Ramalingam est donc le suivant : « empêcher des petits incendies peut conduire à de grands incendies ».

Comme les écosystèmes, les économies sont également complexes au sens technique du terme, ce qui signifie qu'une stratégie linéaire employée pour influencer les résultats économiques ne tiendra pas compte des facteurs innombrables qui représentent autant de menaces pour les résultats recherchés par ces plans.

Ces facteurs sont non seulement extrêmement nombreux, mais ils sont interdépendants, de sorte que la manière dont ils s'influencent mutuellement ne peut être prédite de manière fiable à l'aide des méthodes traditionnelles qui tendent à isoler les variables pour les tester et les prédire. Par conséquent, les interventions fondées sur des stratégies linéaires, même celles qui sont étayées par des preuves solides, se heurtent à des systèmes qui fonctionnent de manière complexe.

Science de la complexité

Ce dynamisme déconcertant a inspiré une nouvelle ligne de recherche connue sous l'étiquette de « sciences de la complexité », dans le but, en partie, de découvrir comment nous pouvons améliorer le développement. Dans un sens, cette approche est un clin d'œil à la conférence de prix Nobel de Friedrich von Hayek en 1974 intitulée *The pretense of knowledge* (« La présomption de la

connaissance »), dans laquelle il appelle la communauté scientifique à reconnaître ses propres limites dans l'application des outils scientifiques connus à des problèmes complexes. Et pourtant, c'est aussi une tentative de transcender ces limites en améliorant la boîte à outils scientifiques que les experts utilisent face à cette complexité.

Cette tension n'est pas nouvelle pour les penseurs scientifiques. Dans le best-seller du *New York Times* paru en 2015 intitulé *Super Forecasting : The Art and Science of Prediction* (« Super-prédire : l'art et la science de la prévision ») les auteurs Philip E. Tetlock et Dan Gardner écrivent que « pendant des siècles, les scientifiques ont supposé que l'accroissement des connaissances devait conduire à une plus grande prévisibilité parce que la réalité ressemble à une horloge – une horloge terriblement grande et compliquée, mais une horloge quand même – et que plus les scientifiques en apprenaient sur ses mécanismes, sur la façon dont les engrenages s'emboîtent, sur le fonctionnement des poids et des ressorts, mieux ils pouvaient saisir ses opérations à l'aide d'équations déterministes et prédire ce qu'elle ferait ».

Tetlock et Gardner expliquent comment les travaux du météorologue Edward Lorenz ont montré, dès les années 1970, que « dans des systèmes non linéaires comme l'atmosphère, même de petites modifications [ou erreurs] des conditions initiales peuvent prendre des proportions énormes ». En matière de développement économique, cela signifie que les stratégies simplistes, n'ayant pas l'énergie nécessaire ou adéquate pour initier une authentique dynamique, sont plus susceptibles de mener à la ruine qu'à la prospérité. Pour remplacer l'analogie des horloges, Tetlock et Gardner proposent le concept de nuage comme représentation plus appropriée d'une réalité complexe. On en sait peut-être beaucoup sur les nuages, mais nous sommes incapables, par exemple, d'en prédire la forme.

Ils concluent : « L'imprévisibilité et la prévisibilité coexistent de manière malaisée dans les systèmes étroitement imbriqués qui constituent nos corps, nos sociétés et le cosmos. Le degré de prévisibilité d'une chose dépend de ce que nous essayons de prévoir, de l'horizon temporel et des circonstances ». Cette ligne entre imprévisibilité et prévisibilité fait écho au « bord du chaos » qui, selon M. Ramalingam, est le bac à sable dans lequel nous devons jouer si nous voulons nous améliorer en matière de développement économique.

En pratique, cela signifie qu'il faut reconnaître que l'analyse de systèmes complexes doit éviter la recherche d'une solution unique, ce que Ramalingam appelle « la maladie des meilleures pratiques ». Il appelle les agences d'aide à se guérir d'abord elles-mêmes de ce mal et, ensuite, à adopter une nouvelle mentalité qui recherche plutôt des solutions auto-organisées et émergentes dans des contextes spécifiques. Ces solutions, une fois identifiées, ne peuvent être simplement « mises en bouteille » pour être redistribuées. Les praticiens de l'aide doivent plutôt chercher des moyens d'accélérer la nature itérative de la diffusion de l'innovation au sein des réseaux afin de diffuser l'impact de la solution.

Les connaissances pertinentes pour trouver la solution dans un système complexe sont celles que découvrent les acteurs « anomalies » opérant au sein du système. Leurs résultats en appliquant l'innovation en question témoignent du fait qu'elle peut être une solution également pour les autres. Et

les connaissances que les autres possèdent au sein du système leur permettent de reconnaître, d'apprécier et d'adopter l'innovation en question pour eux-mêmes.

Pour être clair, les connaissances extérieures, telles qu'elles sont observées et sélectivement absorbées par ceux qui se trouvent à l'intérieur du système, sont également importantes. Et l'échange mondial de biens, de services et d'idées a effectivement constitué l'un des plus importants accélérateurs de l'épanouissement humain. La différence essentielle est de savoir *qui* est chargé d'adopter et d'appliquer ces idées au profit des acteurs : les extérieurs ou les acteurs eux-mêmes ?

Connaissances productives dans des systèmes complexes

L'économiste Ricardo Hausmann et ses co-auteurs dans *the Atlas of Economic Complexity: Mapping Paths to Prosperity* (« Atlas de la complexité économique : cartographie des chemins vers la prospérité »), qualifient ces connaissances de productives. Ce sont les connaissances qui sont essentielles pour qu'une solution émerge dans un système complexe, et pour Hausmann, ce sont les connaissances qui produisent une activité économique vendable. Ces connaissances sont largement diffusées parmi les acteurs et ne sont découvertes qu'à travers le processus dynamique de ces acteurs qui collaborent les uns avec les autres dans divers contextes, comme sur un marché, en prenant des décisions pour leur propre compte.

Bien sûr, le mot « diffusé » peut être trompeur car il implique qu'un acteur quelconque entreprend d'effectuer la diffusion. En fait, la connaissance critique existe déjà chez les acteurs eux-mêmes en raison de leurs expériences et connaissances diverses. En outre, une grande partie de ces connaissances est tacite, ce qui signifie que ceux qui les possèdent peuvent ne pas en être conscients, ne pas être capables de les exprimer, et ne pas nécessairement reconnaître leur influence sur la façon dont ils évaluent les options dans tout ensemble de décisions auxquelles ils sont confrontés. Enfin, et ce fait est important, les connaissances productives ne peuvent être obtenues par des personnes extérieures pour les exploiter pour le compte d'autrui.

Contrairement à Ramalingam, qui cherche à réformer les organismes d'aide afin qu'ils puissent mieux gérer la complexité, Hausmann place ses espoirs de réforme dans la capacité des pays à parvenir à une différenciation des produits et services. Selon lui en effet « le message de politique publique pour la plupart des pays est clair : créez un environnement où peut prospérer une plus grande diversité d'activités productives, en accordant une attention particulière aux activités qui sont relativement plus complexes ou qui ouvrent plus d'opportunités ».

En utilisant les données sur les flux de commerce international, Hausmann et ses co-auteurs ont créé ce qu'ils appellent l'indice de complexité économique (*Economic Complexity Index*) pour mesurer par des variables approchées les connaissances productives d'un pays en évaluant la complexité des produits qu'il exporte par rapport à d'autres pays. Ils affirment que la complexité économique détermine les niveaux de revenu et de croissance à long terme. Afin de fournir des indications sur ce qu'il convient de faire avec cette idée, ils ont également développé l'indice de perspectives de complexité (*Complexity Outlook Index*), qui mesure l'ensemble potentiel de produits qu'un pays pourrait fabriquer,

pondéré par leur complexité, et basé sur leurs propres capacités de production. Quand elles sont prises ensemble, Hausmann *et al.* affirment que leurs mesures prédisent la croissance future mieux que pratiquement toutes les autres variables testées dans la littérature sur la croissance.

Si Hausmann *et al.* ne prescrivent aucun rôle pour les organismes d'aide dans l'utilisation de leurs outils, ils entendent que leurs indices soient largement utilisés par quiconque investi dans le développement économique, y compris les entreprises qui cherchent à se délocaliser ou à se diversifier. Malgré cette large invitation, la plupart de leurs suggestions d'action sont du ressort des États nationaux, et on peut espérer que l'impact le plus important de leur travail ne sera pas l'expansion de la « politique industrielle » dans l'ensemble du monde en développement.

La dernière chose dont les pays en développement ont besoin de la part de leurs États est que ces derniers tentent de choisir les gagnants et les perdants sur le marché. Les recherches de l'économiste du développement William Easterly en matière de commerce international ont révélé la « loi de puissance » du succès à l'exportation, qui observe que pour certains phénomènes, des résultats importants sont plus probables que ce que suggèrent les distributions normales. Par conséquent, la probabilité de choisir un gagnant diminue en fait de manière exponentielle plus le seuil utilisé pour définir le succès est élevé. Pour les pays en développement en particulier, cela signifie que les enjeux d'un tel pari sont bien trop élevés.

Améliorer les États pour améliorer l'aide

En 2017, Matt Andrews, Lant Pritchett et Michael J. V. Woolcock de l'Université de Harvard ont publié *Building State Capability : Evidence, Analysis, Action* (« Bâtir la capacité de l'État : Preuves, analyse, action ») qui présente à la fois un argument pour se concentrer sur le deuxième principe de l'OCDE, le développement des capacités, comme clé de voûte de la réussite du développement économique, ainsi qu'un guide d'amélioration des bureaucraties publiques.

Les auteurs affirment que tant que les États des pays en développement ne seront pas plus sophistiqués et compétents, ils ne seront jamais en mesure de fournir le type de services publics que les programmes d'aide sont censés soutenir. Pour eux, c'est la clé du développement économique. Un principe central et persuasif de la stratégie qu'ils prescrivent est de reconnaître que les institutions ne peuvent pas être simplement transplantées de pays étrangers, une pratique qu'ils appellent le mimétisme isomorphe. Parce qu'elles font partie de systèmes complexes, les institutions doivent être développées localement, dans leur contexte, afin qu'elles représentent les besoins, la culture et les pratiques des environnements locaux.

Pour aider les gouvernements à améliorer leurs capacités, les auteurs ont donc développé un programme destiné aux bureaucrates, appelé « Problem-Driven Iterative Adaptation » (PDIA, adaptation itérative centrée sur les problèmes). Fondé sur les connaissances de la science de la complexité, le PDIA propose une série d'exercices permettant aux équipes administratives des États de trouver leur propre cheminement vers la compétence bureaucratique. Les étapes du processus méritent

d'être répétées ici car elles font écho aux caractéristiques plus larges des solutions de systèmes complexes :

- ⇒ Se concentrer sur des problèmes spécifiques dans un contexte local particulier, et tels qu'ils sont désignés et hiérarchisés par les acteurs locaux.
- ⇒ Identifier les problèmes de motivation.
- ⇒ Favoriser des itérations expérimentales actives et continues avec de nouvelles idées, en tirant les leçons de ces itérations pour permettre l'émergence de solutions.
- ⇒ Mettre en place un environnement autorisant la prise de décision qui encourage l'expérimentation et la déviance positive.
- ⇒ Impliquer de nombreux agents aux compétences très variées pour s'assurer que les réformes sont viables, légitimes et pertinentes.

Remarquons que chacun de ces points peut être reformulé de manière à mettre en lumière les principes fondamentaux de l'économie de marché, qui est le système complexe au cœur d'un développement économique qui réussit. Par exemple, « l'établissement de priorités par les acteurs locaux » reconnaît la valeur de ce que Hayek appelait la « connaissance de temps et de lieu ». C'est la connaissance que les individus possèdent à propos de leurs propres préférences et des circonstances, et qui ne peut être centralisée ou obtenue pour un usage productif par d'autres. Elle fait écho à la connaissance productive de Hausmann.

La reconnaissance de l'importance des problèmes de motivation reflète l'idée centrale de l'économie selon laquelle les incitations comptent énormément, en particulier étant donné le problème de « principal-agent » que de nombreux travailleurs humanitaires doivent essayer de résoudre. Dans son contexte le plus large, ce problème renvoie aux complications qui surviennent lorsqu'une personne est censée agir pour le compte d'une autre, ce qui explique que les personnes extérieures dans le contexte de l'aide se trouvent dans une situation de désavantage.

Le « changement itératif » implique une évolution imprévisible mais productive du changement qui s'apprend en cours de route. Cet apprentissage et ce changement peuvent impliquer la perturbation d'anciens modèles pour aboutir à une nouvelle solution. Ce concept n'est pas sans rappeler la description de Joseph Schumpeter du changement entrepreneurial par destruction créatrice, la conséquence imprévisible mais probable d'un système complexe non entravé par des tentatives centralisées d'imposer des résultats linéaires.

L'une des principales motivations pour souligner l'importance d'un environnement propice à la prise de décision dans l'ouvrage *Building State Capability* est l'idée que la prise de décision décentralisée est nécessaire pour parvenir à des solutions innovantes. Tout comme l'efficacité productive des marchés qui sont ancrés dans des droits de propriété décentralisés, les décisions sont mieux prises par ceux qui

en supportent les coûts et qui sont, en même temps, susceptibles de récolter les bénéfices de ces décisions. Toutes les décisions impliquent ainsi des compromis. Les autorités centrales ne peuvent pas saisir tous les compromis pertinents dans un système complexe tel qu'une économie en développement.

Enfin, le fait de reconnaître que les problèmes complexes sont mieux traités par une large diversité de personnes rappelle la puissance de la spécialisation pour obtenir des gains exponentiels. En outre, ce qui détermine si une chose a atteint le dynamisme, la légitimité et la pertinence dans un système complexe est ce large ensemble de tiers dont les décisions et les actions individuelles soutiennent ou non le succès d'une initiative ou d'un produit. Ce type de « souveraineté du consommateur » n'implique pas un ensemble de tiers omniscients ou parfaitement rationnels. Il signifie simplement que le succès dépend des actions de nombreux acteurs indépendants et des contributions spéciales qu'ils apportent et qui, une fois cumulées, soutiennent une économie en croissance.

Il est encourageant de voir que les principaux experts concluent que la réponse au développement économique est liée à ces idées économiques fondamentales. Il semble cependant peu probable que les États locaux, suivant un guide pratique venant de l'extérieur sur la découverte de solutions émergentes pour leurs propres bureaucraties, représentent une solution efficace au problème du sous-développement. En fait, en se basant sur leurs propres mesures des capacités de l'État, les auteurs estiment que les chances de succès sont ridiculement faibles pour la plupart des pays en développement, dont huit seulement sont en voie de réaliser leur définition d'une capacité forte au cours de ce siècle.

Malgré leurs contributions intellectuelles, le cadre dans lequel ces intellectuels opèrent est trop limité. Ce cadre suppose en effet que la solution au développement économique émanera des connaissances techniques d'étrangers, et que la solution sera élaborée entre ces étrangers et les États locaux qui tentent de diriger les pays où le développement économique est le plus nécessaire. Toutefois, même si on laisse de côté cette trop grande ambition, leur analyse des politiques publiques peut laisser des indices sur une meilleure façon d'appliquer les connaissances de la science de la complexité pour débloquent les connaissances productives dont parle Hausmann.

Politique publique et capacité de l'État

En examinant la capacité d'un État à faire progresser diverses politiques publiques, Andrews *et al.* distinguent le simple du complexe en utilisant quatre catégories qui représentent la difficulté qu'aurait une bureaucratie à mettre en œuvre ces politiques et à les perpétuer :

- ⇒ Les « transactions » autour de la politique publique sont-elle intenses ?
- ⇒ Requiert-elle de nombreuses décisions discrétionnaires ?
- ⇒ Est-elle au service du public ou lui impose-t-elle une obligation ?
- ⇒ Dépend-elle d'une technologie connue ou inconnue ?

Votre activité est...	Produire des résultats positifs à partir de votre activité...
« intense en transactions »	requiert-il que beaucoup ou peu d'agents agissent ?
discrétionnaire au niveau local	requiert que les agents la mettant en place opèrent des distinctions assez fines de « l'état du monde » ? Ces distinctions sont-elles compliquées à évaluer pour une tierce partie ?
un service ou une obligation	Les gens en contact direct avec vos agents veulent-ils ou pas que l'agent réussisse ?
basée sur une technologie connue	Y a-t-il un manuel ou un corpus de connaissances bien accepté pour faire ce que vous tentez de faire ou cela requiert-il une innovation (pas simplement le contexte) ?

Recréation de la figure 5.1 : Quatre questions analytiques clés sur une activité pour classer la capacité nécessaire, qui se trouve à la page 108 de *Building State Capability* (Oxford University Press, 2017).

L'objectif des auteurs de *Building State Capability* est d'aider les États nationaux (et locaux dans les pays fédéraux) du monde entier à mieux mettre en œuvre les politiques les plus complexes, à savoir celles qui exigent nombreuses transactions, qui demandent aux agents bureaucratiques de faire des choix judicieux et discrétionnaires, et qui imposent des obligations désagréables ou non désirées au public et dépendent de la capacité de la bureaucratie à innover avec succès.

Il ne fait aucun doute que les auteurs sont conscients de la nature intimidante de la tâche. Ils admettent donc qu'il devrait y avoir un « véritable débat sur les tâches qu'un État peut raisonnablement accomplir », en particulier lorsque d'autres acteurs de la société civile, y compris des organisations privées, peuvent remplir ces fonctions aussi bien ou mieux. Cette observation commence à ressembler à une défense du « gouvernement limité » (État modeste), mais les auteurs suggèrent également qu'il

faudrait un plan pour réintégrer ces fonctions au sein de l'État dans le futur, à mesure que les capacités de l'État s'améliorent.

Cela soulève toutefois la question suivante : dans un monde où les capacités de l'État sont en difficulté, pourquoi ne pas commencer par mettre l'accent sur des politiques publiques éprouvées qui dépendent moins de l'État pour réussir ? Cela signifie qu'il faudrait préconiser des politiques publiques moins « intensives en transactions », qui dépendent moins d'agents publics omniscients et qui sont moins pesantes pour les citoyens : en bref, les politiques publiques qui ne dépendent que des compétences de base clairement comprises par ceux qui sont chargés de les mettre en œuvre.

Il semble que ce soient les types de politiques publiques qui reconnaîtraient le mieux les avancées de la science de la complexité, à savoir que les connaissances les plus productives et essentielles à la découverte de solutions sont détenues par les acteurs individuels qui sont les bénéficiaires manifestes des programmes d'aide. La conclusion doit donc être d'élargir autant que possible le champ des décisions prises par ces individus acteurs afin d'offrir un maximum de flexibilité pour découvrir des changements et une croissance qui soient productifs.

Politique publique et liberté économique

Le livre du prix Nobel Amartya Sen, *Development as Freedom*, publié en 1999, détaille la relation inséparable entre ces deux idées. Il écrit : « La perspective de la liberté a été utilisée à la fois dans l'analyse évaluative en matière de changement et dans l'analyse descriptive et prédictive en considérant la liberté comme un facteur causal efficace pour générer un changement rapide » .

C'est précisément la liberté au sein de systèmes complexes qui permet aux solutions d'émerger. Si les gouvernements et les organismes d'aide doivent avoir une influence positive sur le développement économique, ils doivent être jugés à l'aune de la liberté. Sen explique : « Diverses institutions sociales liées au fonctionnement des marchés, des administrations, des législatures, des partis politiques, des organisations non gouvernementales, du système judiciaire, des médias et de la communauté en général contribuent au processus de développement précisément par leurs effets sur le renforcement et le maintien des libertés individuelles ».

Il est possible de trouver tout un tas de ce genre de politiques publiques parmi lesquelles choisir dans les pages du rapport *Economic Freedom of the World* (« Liberté Économique du Monde ») de l'Institut Fraser ou le rapport *Doing Business* (« Facilité des affaires ») de la Banque mondiale, qui tous deux évaluent les pays en fonction des politiques publiques déterminant les choix économiques individuels ainsi que le champ d'action et les fonctions de l'État.

Les deux rapports mettent en évidence l'impact des politiques qui rendent la création d'entreprise plus facile et moins coûteuse, le commerce transfrontalier plus facile et moins coûteux, ou encore l'enregistrement des biens et l'obtention des permis de construire plus faciles et moins coûteux. Par conséquent, les deux rapports plaident en faveur d'États relativement petits, chargés de faire appliquer moins de réglementations inutiles.

Il est vrai que de nombreuses politiques publiques de qualité, même certaines de celles qui figurent dans ces indices mondiaux, nécessitent des institutions fortes soutenues par des États compétents et capables. Mais dans quelle mesure les États sont-ils plus susceptibles de bien faire ces choses si, comme Andrews *et al.* suggèrent que nous en débattons, ils sont limités dans leurs tâches à celles qui sont vraiment nécessaires ?

Pourtant, de la même manière que les extérieurs font une erreur lorsqu'ils essaient d'aider d'autres personnes à réussir sur le plan économique, ils font également une erreur lorsqu'ils essaient d'amener d'autres États à renforcer leurs institutions. Dans un article publié dans l'*American Journal of Economics and Sociology*, les économistes Peter Boettke, Christopher Coyne et Peter Leeson utilisent l'adjectif « collant » (« *sticky* ») pour décrire la manière dont les institutions persistent avec succès dans un pays. Dans leur analyse des conditions qui rendent les institutions plus « collantes », ils concluent que la probabilité est plus élevée que ces dernières le soient lorsque les acteurs locaux dirigent le processus d'amélioration.

C'est pourquoi les think tanks qui se concentrent sur l'élargissement des choix économiques pour tous ont les meilleures chances de mener un changement efficace. C'est leur entrepreneuriat civique qui détermine les réformes nécessaires, celles qui sont possibles et la forme qu'elles doivent prendre pour atteindre la pertinence et la durabilité dans le contexte local.

Libérer des connaissances productives dans un système complexe

L'amélioration des résultats des indices du rapport *Economic Freedom of the World* et du rapport *Doing Business* peut signifier que de plus en plus de personnes se sortent de la pauvreté. Par exemple, le *Center for Civil Society* en Inde a réussi à convaincre le gouvernement Modi d'éliminer les exigences de capital minimum pour les nouvelles entreprises. C'était une politique publique qui faisait peser un fardeau disproportionné sur les pauvres et qui représente un score élevé sur le spectre de complexité d'Andrews *et al.* en matière de capacité bureaucratique. Son élimination constitue donc une solution gagnante pour le développement économique.

De tels changements sont conformes à l'idée de la science de la complexité selon laquelle les connaissances nécessaires au développement économique sont détenues par ceux qui vivent dans la pauvreté, puisqu'ils sont les mieux placés pour évaluer s'ils disposent de suffisamment de capital pour prendre le risque de créer une entreprise. Cela est certainement plus logique que de conclure que la meilleure voie à suivre est de rendre les organismes d'aide plus adaptables, ou les bureaucraties plus capables, ou les États nationaux plus aptes à calculer quand ils doivent « choisir des gagnants et des perdants » sur le marché des produits. Ces actions ne font en effet rien pour élargir les choix économiques en faveur des véritables moteurs de la réduction de la pauvreté : les pauvres eux-mêmes.

En tant qu'extérieurs, nous pouvons jouer notre rôle en soutenant des think tanks indépendants de recherche et de promotion des idées, dirigés par des leaders intellectuels locaux qui reconnaissent que la réussite économique future de leur pays est fonction de l'élargissement des possibilités économiques dont tous les gens bénéficient quand leurs États tentent, en leur nom, de moins planifier l'économie.

Cette solution s'inscrit dans l'esprit des principes de l'OCDE en matière de recherche de solutions au niveau local et les amène à leur conclusion naturelle.

Les équipes associées à Andrews, Ramalingam et Hausmann ont largement contribué à notre compréhension de la complexité, et pourtant la plupart de leurs espoirs d'utiliser ces connaissances accrues reposent sur les capacités de prise de décision centralisée des agences d'aide et des États nationaux. Leurs solutions prennent au sérieux l'idée que dans les systèmes complexes, les individus libres de s'engager dans des processus dynamiques découvriront des solutions plus prometteuses que leurs homologues « centralisés », qui font cela d'une façon *top-down*, « du haut vers le bas ». Pourtant, ils sous-estiment au passage l'opportunité magnifique que représente cette idée. Il s'agit en effet là d'une occasion de transformer la façon dont nous pensons l'aide aux autres dans le monde en reconnaissant d'abord que parce que les connaissances productives sont largement distribuées dans une économie en développement, notre première priorité est de veiller à ne pas interférer ou entraver l'utilisation productive de ces connaissances.

Hausmann le dit bien lorsqu'il écrit : « Le secret de la modernité est que nous utilisons collectivement de grands volumes de connaissances, alors que chacun d'entre nous n'en détient que quelques bribes ». La clé est donc de cesser d'essayer de centraliser ces connaissances par l'intermédiaire de personnes extérieures ou d'États et de les libérer tout simplement. Plus nous résisterons à la tentation de résoudre les problèmes économiques à la place des autres, plus nous progresserons sur ce plan. Ramalingam nous offre ce dernier encouragement : « Même si une forme étroite, simpliste, mécaniste et réductionniste d'altruisme global constitue notre héritage, ce n'est pas forcément notre destin. » .

Section II

Impact et mesure de l'impact des think tanks

À la lumière du « dilemme de l'extérieur », les think tanks locaux représentent une opportunité « sous-estimée » de soutenir le leadership local dans la réalisation du changement social. De plus, au cours des deux dernières décennies, les groupes de réflexion locaux se sont développés non seulement en nombre mais également en sophistication. Par exemple, on compte aujourd'hui plus de 480 think tanks représentant 95 pays dans le répertoire des partenaires indépendants d'AtlasNetwork. Ces organisations offrent des visions uniques du changement local, basées sur les connaissances et les priorités locales. Déterminer qui et ce qui mérite d'être soutenu peut être une entreprise de grande envergure.

Dans le domaine de la philanthropie, nombreux sont ceux qui se débattent avec des sujets importants comme l'impact et la mesure. C'est également un domaine où l'influence extérieure, dans la recherche bien intentionnée de la redevabilité, peut fausser les voies de la réussite. La réconciliation est cependant possible. Il existe des moyens éprouvés pour les donateurs d'être judicieux dans leurs dons, d'exiger des bénéficiaires qu'ils respectent des normes élevées en matière de redevabilité, tout en évitant d'interférer dans les visions et les stratégies locales de changement. Cette section présente certains des concepts clés ainsi que des recherches qui informent la pratique d'octroi de financements d'AtlasNetwork. Cette section détaille également une partie de la théorie qui se trouve derrière la stratégie d'AtlasNetwork afin de faciliter l'innovation et l'ambition à travers le réseau des bénéficiaires actuels et potentiels.

Des versions des articles de cette section sont disponibles en anglais sur le site AtlasNetwork.org.

« Annoncer son coup » : Mesurer le succès d'un think tank

Par Matt Warner

J'ai grandi en jouant au billard avec mon père. Nous jouions *No slop*, ce qui signifie que l'on devait annoncer son coup avant de frapper la boule de tir. Si on faisait involontairement tomber sa boule dans une poche, on devait la retirer, la remettre sur la table et on passait son tour.

La puissance de ce principe est encore démontrée par la façon dont nous célébrons les légendes de personnes comme le joueur de base-ball Babe Ruth. L'histoire raconte qu'au cours d'un match de baseball, le *Sultan du Swat* pointa au-delà du champ extérieur pour annoncer son intention de « viser la lune ». Et, bien sûr, lorsqu'il frappa un *home run* comme il l'avait annoncé, cela conféra une grande crédibilité à son talent de frappeur.

La volonté d'inviter à la responsabilité en annonçant publiquement ses intentions pour atteindre un résultat spécifique devient rapidement une pratique importante pour le dirigeant d'une organisation à but non lucratif qui connaît le succès.

À l'automne 2016, *Libertad y Progreso* (LyP), un think tank à but non lucratif de Buenos Aires, en Argentine, a annoncé un projet pour sensibiliser à l'injustice d'un tarif douanier sur certaines technologies comme les ordinateurs portables et les tablettes. L'équipe de LyP fit part de ses projets à Atlas Network et expliqua pourquoi elle pensait que ses efforts conduiraient à l'abrogation du tarif. Que l'équipe « annonce son coup » de la sorte nous a ainsi fait comprendre que si nous soutenions leur travail par un financement, nous saurions sans ambiguïté si l'investissement était rentable ou non – et, étant donné le délai relativement court que LyP suggérait, nous savions que nous pouvions leur attribuer une grande partie du mérite en toute confiance.

À l'été 2017, après une recherche rigoureuse et une campagne de sensibilisation qui communiquait des résultats solides avec un message simple mais puissant, le tarif douanier fut abrogé en Argentine. Je suis convaincu que le travail de LyP a eu l'impact escompté, et j'attribue cette confiance à la façon dont ses dirigeants ont été disposés à se rendre publiquement redevables d'un résultat très clair.

Le principe qui consiste à « annoncer son coup » va bien au-delà que simplement accroître sa crédibilité auprès des publics clés. Lorsqu'il est pleinement adopté, il finit par imprégner tout ce qu'une organisation fait et comment elle décide de le faire. Une fois qu'un résultat spécifique a été ciblé par l'équipe et annoncé, l'activité en aval devient plus ciblée et plus disciplinée à mesure que ce qui doit être fait devient clair.

Les débats sur les tactiques, par exemple, deviennent beaucoup moins vulnérables aux conclusions erronées basées sur les routines, ou ce qui est populaire ou sûr. Il devient plus difficile de tomber dans le vieux piège de ce qu'une équipe de Harvard appelle le « mimétisme isomorphe », c'est-à-dire la pratique consistant à poursuivre le succès en copiant ce que l'on peut reproduire à partir de pairs qui ont réussi. La raison pour laquelle cela peut être là une erreur, selon mes observations, est que cela repose sur une confusion de ce qu'est réellement le succès. Au lieu de découvrir comment être une organisation qui réussit, l'objectif devient de *paraître comme* une organisation qui réussit, une différence qui peut parfois être subtile mais qui est en fait très importante.

Lors d'un atelier auquel j'ai participé à Boston, le gourou Dan Pallotta racontait ses débuts dans la création d'événements de levée de fonds pour la recherche sur le sida qui avaient connu un grand succès. Après quelques succès surprenants au départ, Pallotta décida qu'il devait maintenir la dynamique en annonçant une liste de nouvelles villes et de dates pour les événements à venir. Son équipe fut consternée. « Nous n'avons pas d'événements organisés dans ces villes », lui dirent-ils. Il répondit quelque chose comme : « Eh bien, nous ferions mieux ! ». Et, bien sûr, ils s'empressèrent de faire mieux.

Je ne suggère pas que les dirigeants d'organisations à but non lucratif prennent l'habitude de réagir de manière instinctive comme cela. Mais cette histoire montre bien le type de dirigeants que nous voulons être. Sommes-nous prêts à nous tenir redevables d'un objectif public ? Sommes-nous prêts à être ambitieux même si nous ne savons pas exactement comment nous allons réussir ?

Et si nous ne réussissons pas ? Cela est bien sûr possible. Mais je crois que si nous visons haut et que nous échouons, nous aurons fait plus que ce que nous aurions fait autrement. Et si nous sommes sincèrement déterminés et engagés à réussir, nos échecs nous donneront une meilleure vision de ce que nous devons faire différemment, nous mettant ainsi encore plus solidement sur la voie du succès. J'ai également constaté que tant que nous restons transparents concernant nos progrès et que nous nous assurons de communiquer notre engagement à l'égard de nouveaux projets en réponse à un échec, ceux qui nous ont soutenus garderont la foi en nous.

Il est important d'avoir le courage d'« annoncer son coup ». Dans le secteur à but non lucratif, nous souffrons de quelque chose de si central que nous le rappelons chaque fois que nous mentionnons le nom même de notre secteur : « non lucratif » ou « *non profit* » en anglais. Cela signifie que nous n'avons pas d'indicateur naturel de « marge » pour mesurer le succès (comme le profit dans le secteur lucratif). Nous n'avons pas cette marge qui fait de l'innovation ou de l'échec les deux seules options. Nous devons plutôt créer nos propres « marges » pour l'innovation. En allant juste au-delà de ce que nous savons déjà confortablement faire et en nous rendant ensuite publiquement redevables d'un ensemble spécifique de résultats, nous créons une marge pour l'innovation et la réussite qui clarifiera ensuite notre cheminement et, chose tout aussi importante, nous aidera à voir ce que nous n'avons plus le luxe de maintenir.

En tant qu'organisation de services à d'autres organisations à but non lucratif, nous voulons à Atlas Network toujours mettre en pratique ce que nous prêchons. Quels sont les « coups » que nous

annonçons ? Tout d'abord, nous voulons contribuer à ce qu'un million de personnes dans le monde entier se sortent de la pauvreté.

Nous annonçons ce coup. Est-il ambitieux ? Oui.

Savons-nous exactement comment faire ? Non. Mais nous avons un projet.

Ces deux dernières années, nous avons beaucoup appris quant à la bonne manière d'aborder cet objectif. Nous avons mis en place un processus d'octroi de financements solide et très sélectif qui accorde 5 millions de dollars par an aux projets les plus prometteurs de notre secteur à but non lucratif, ceux qui « annoncent leur coup » en énumérant des résultats spécifiques. Une partie de ces financements va à des projets, comme l'abrogation des tarifs douaniers en Argentine, qui cherchent à élargir les choix économiques pour les gens ordinaires.

Chaque année, nous prévoyons d'en faire plus. Vous pouvez nous tenir redevables. Nous ne savons pas avec certitude si nous réussirons, mais, comme Babe Ruth, nous avons la confiance nécessaire pour croire que nous pouvons y arriver. Et nous nous organisons de toutes les manières possibles pour y parvenir.

Si vous êtes un dirigeant d'une organisation à but non lucratif et que vous souhaitez remporter de grandes victoires cette année, nous voulons savoir quels sont vos objectifs afin de pouvoir vous encourager dans votre quête de la prospérité mondiale.

« Choisir un étang plus grand » : Pourquoi les dirigeants des think tanks ont besoin d'un réseau mondial

Par Matt Warner

Résumé

En l'absence d'une motivation de type monétaire, les dirigeants d'organisations à but non lucratif peuvent-ils être aussi innovants et prospères que leurs homologues dans le secteur à but lucratif ? Il s'avère qu'il existe un type de motivation qui transcende la recherche du profit, et qui peut également influencer le comportement des dirigeants d'organisations à but non lucratif en vue d'améliorer leurs résultats. C'est ce qu'on appelle la comparaison sociale, et les recherches montrent qu'elle peut être encore plus puissante que l'incitation monétaire.

La première fois que mon épouse et moi-même avons visité Great Falls, un parc national sur le fleuve Potomac, juste au nord de Washington D.C., nous ne savions rien de cet endroit. Nous nous sommes arrêtés du côté Maryland de la rivière et avons commencé à marcher vers un panneau avec l'inscription « Chutes » pointant vers les bois.

Après une centaine de mètres, nous sommes tombés sur une belle série de chutes en cascade qui passaient sous la passerelle où nous nous tenions. L'eau s'écoulait rapidement et bruyamment. Ayant grandi en Floride, où les altitudes très faibles ne permettent pas d'avoir beaucoup de cascades, nous étions tous les deux impressionnés.

Après avoir pris quelques photos, l'un de nous deux s'est demandé à voix haute où menait la piste. Les gens allaient et venaient dans les deux sens, alors nous avons décidé de continuer sur le chemin. Moins d'une minute plus tard, nous entendions le grondement sourd de ce qui s'avérait être une incroyable étendue d'eau bouillonnante. La dimension grandiose de ce phénomène naturel nous est très rapidement apparue.

C'était donc ça les « Grandes Chutes » (*Great Falls* en anglais). Nous étions complètement abasourdis, en admiration totale. Notre riions du fait que nous avions pensé, par ignorance, que ce que nous avions visité quelques minutes plus tôt, facilement 1/100^{ème} de la taille de ce qui était maintenant devant nous, constituait l'attraction principale.

Qu'est-ce qui détermine si les chutes sont importantes ? Pourquoi s'est-on contenté au départ de toutes petites chutes ? Si l'on y réfléchit bien, c'est la même chose qui détermine si les résultats des organisations à but non lucratif sont excellents. C'est une question de comparaison.

Le pouvoir de la comparaison

La comparaison est une chose universelle, voire centrale, dans le comportement humain. Le psychologue social Leon Festinger est probablement plus connu comme le père de la dissonance cognitive, c'est-à-dire le fait d'avoir en même temps deux croyances contradictoires. Mais les premiers travaux de Festinger, dans les années 1950, ont introduit ce qu'il appelait la théorie de la comparaison sociale : l'idée que, en tant qu'êtres sociaux, nos auto-évaluations sont fortement influencées par les autres.

Dans les décennies qui suivirent, des chercheurs ont validé le cœur de la théorie de Festinger. En 2014, par exemple, les universitaires de trois études différentes constataient que l'influence de la comparaison sociale est si puissante que même lorsque les gens entreprennent de s'évaluer en utilisant des objectifs basés sur la maîtrise (d'une discipline, d'un sport etc.), ils sont en fin de compte encore plus influencés par des informations basées sur la comparaison.

Voici un exemple familial. Imaginez que vous obtenez une mauvaise note à votre premier test de physique à l'université, un décevant 6/20. Que ressentiriez-vous ? Si l'aspect « maîtrise de la discipline » compte pour vous, vous vous sentiriez probablement abattu et insatisfait de votre performance. Mais imaginez que vous reveniez en classe et que vous découvriez que votre note est la plus élevée dans le groupe de 40 étudiants. Maintenant, que ressentez-vous ? Enthousiasme ? Fierté ? Qu'est-ce qui a changé ? Ce qui a changé, c'est l'effet écrasant des informations de comparaison sociale (ou TOESCI en anglais, comme l'appellent certains chercheurs).

La comparaison sociale explique aussi d'autres résultats surprenants. Par exemple, elle explique pourquoi, dans les milieux expérimentaux, certaines personnes ont tendance à préférer moins d'argent si cela signifie que leur revenu dépasse celui de leurs pairs. Autrement dit, elles renonceraient à une plus grande richesse dans le seul but d'éviter une infériorité relative de leurs revenus.

Cela devrait nous faire repenser la prétendue suprématie de la motivation du profit, en soi, dans l'encouragement du succès. Bien sûr, la richesse et le profit représentent l'une des mesures les plus utiles pour nous comparer aux autres, mais lorsqu'il s'agit de la motivation que l'argent peut inspirer, elle sert davantage de moyen que de fin.

C'est une bonne nouvelle pour les dirigeants d'organisations à but non lucratif car cela signifie que la différence marginale entre le rendement d'une entreprise et celui d'une autre est analogue à la différence marginale entre les réalisations de deux dirigeants dans le secteur non lucratif. L'astuce consiste à mettre de côté l'énigme de la quantification de cette différence et à examiner comment nous pourrions augmenter le volume, la pertinence et l'impact des informations de comparaison sociale dans notre secteur.

Le rôle de la comparaison sociale dans le succès des organisations à but non lucratif

Il est clair que pour que la comparaison soit possible, les dirigeants d'organisations à but non lucratif ont besoin de leurs pairs. Ce que la psychologie sociale peut nous apprendre sur le type de pairs que nous devrions rechercher ainsi que sur le type d'environnement le plus propice à l'amélioration de la qualité des informations basées sur les comparaisons sociales est moins bien connu. Pour le dirigeant ambitieux d'une association à but non lucratif, l'apprentissage et l'application de ces connaissances peuvent faire la différence entre le maintien d'un succès modeste et la définition de nouvelles normes d'excellence.

Richard Durana est à la tête d'un think tank à but non lucratif en Slovaquie. Après avoir passé quatre jours intensifs au *Europe Liberty Forum* d'Atlas Network à Copenhague, il m'a dit : « J'appelle ces événements des 'tremblements d'esprit' (« *mindshakes* »). Cela m'apporte toujours une nouvelle inspiration et une nouvelle énergie de rencontrer les esprits les plus brillants du mouvement ».

Le néologisme de Richard, « tremblements d'esprit », rend parfaitement compte de ce qui peut se produire lorsque vous réunissez le bon cocktail de personnes. Mais ce n'est pas un hasard. Des chercheurs de l'Université du Michigan et de l'Université de Notre Dame expliquent qu'il a été démontré que trois dimensions influent sur le niveau d'émulation compétitive entre pairs : la pertinence, la similarité et la proximité. Quelle est la pertinence des points de comparaison des pairs par rapport à leur succès ? Dans quelle mesure sont-ils similaires les uns aux autres ? Quelle est leur proximité personnelle au sein de leur relation ? D'après mes observations, de nombreux dirigeants de think tanks mettent intuitivement l'accent sur ces dimensions lorsqu'ils réfléchissent à leur expérience lors des événements d'Atlas Network.

Joe Lehman est président d'un think tank dans le Michigan. Lui et son organisation sont largement admirés comme des exemples de réussite dans le type de travail qu'ils font. Mais si on lui demande, Joe dira qu'une partie du secret de cette réussite est en fait sa pratique consistant à rechercher le type de pairs qui représentent des dimensions pertinentes de comparaison. Il explique cela encore plus précisément : « la façon la plus efficace pour moi de m'améliorer est de m'entourer de personnes qui sont meilleures que moi, à quelque chose près. C'est ce qui se produit couramment dans les échanges entre directeurs exécutifs ».

Tarren Bragdon, fondateur et directeur exécutif de la *Foundation for Government Accountability*, soulignait les avantages de la similitude lorsqu'il m'a écrit pour me dire : « Le sommet des directeurs exécutifs d'Atlas Network (*Atlas Network CEO summit*) est pour moi un événement incontournable. J'apprends, je trouve de l'inspiration et je suis mis au défi par mes pairs *qui comprennent mon monde comme personne d'autre* » (italiques ajoutées). Un autre dirigeant de think tank, Mark Littlewood, est directeur général à l'*Institute of Economic Affairs* à Londres. Il soulignait l'importance de créer une *proximité* par le biais du réseautage lorsqu'il évaluait le temps qu'il avait passé à un événement d'Atlas Network en disant : « Je n'ai jamais participé à un événement sur la planète au cours duquel j'ai noué autant d'amitiés personnelles et professionnelles, essentielles avec mes pairs ».

Choisir ses pairs

Ces trois dimensions – pertinence, similarité et proximité – représentent une opportunité pour les dirigeants d'organisations à but non lucratif d'évaluer la motivation de leur groupe de pairs à mener leur propre réussite. Heureusement, les évaluations insatisfaisantes ne sont pas forcément fatales.

Dans son livre, *Choosing the Right Pond : Human Behavior and the Quest for Status* (« Choisir le bon étang : le comportement humain et la quête du statut ») l'économiste Robert Frank observe que, comme nous pouvons largement choisir à qui nous comparer, nous avons le pouvoir d'influencer le fait que « l'étang » que nous avons choisi émousse notre désir de réussir ou nous inspire au contraire à faire encore plus. En anglais, l'expression « gros poisson, petit étang » décrit la position relative d'une personne qui, comparée à un groupe de pairs plus nombreux dans un étang beaucoup plus grand, pourrait ne pas être aussi bien classée que chez elle, dans son petit étang. (NdT : l'expression se rapproche de l'expression française « au royaume des aveugles, les borgnes sont rois » qui n'est malheureusement pas transposable ici).

En fin de compte, personne ne veut être victime du syndrome « gros poisson, petit étang », et croire ainsi que nous sommes déjà au meilleur de nous-même, simplement parce que nous évitons de nous comparer aux poissons des « grands étangs ». En utilisant les trois dimensions sus-mentionnées pour éviter cette erreur, les dirigeants de think tanks peuvent se poser la question :

- ⇒ Si je suis déterminé à faire encore plus que ce que je fais actuellement, quels sont les pairs que je peux choisir qui sont les plus pertinents pour une comparaison motivante – et de qui je peux apprendre le plus ?
- ⇒ Ces pairs me ressemblent-ils suffisamment pour que mes comparaisons m'inspirent vraiment le désir d'essayer de les surpasser ?
- ⇒ Que fais-je pour développer des relations personnelles et significatives avec ces pairs, et suis-je prêt à investir le temps nécessaire pour me rapprocher d'eux ?

Le modèle d'Atlas Network : *Entraîner, Concourir, Célébrer !*

À travers le prisme de la comparaison sociale, le réseau mondial de groupes de réflexion représente une ressource incroyable pour les dirigeants ambitieux d'organisations à but non lucratif. Dans le même temps, ces dimensions individuelles ne sont pas les seuls leviers disponibles pour accroître le potentiel de la comparaison et de la compétitivité. Des organisations comme Atlas Network sont également en mesure d'encourager ces comportements productifs grâce à ce que les chercheurs appellent des facteurs « situationnels », tels que des *structures d'incitation* comme les jeux à somme nulle ; la dynamique de *proximité d'un standard*, dans laquelle les différences de performance sont mises en évidence par un classement ; une *concurrence accrue*, un phénomène qui se produit lorsque des groupes de pairs plus étroits se forment pour essayer de se surpasser les uns les autres ; et les *lignes de fractures des catégories sociales*, où les formes d'identité deviennent des cris de ralliement pour la compétitivité (par exemple, « les Américains contre les Européens »).

Atlas Network a développé son modèle *Coach, Compete, Celebrate !* (« Entraîner, se Concurrencer, Célébrer ! ») basé en grande partie sur ces facteurs en combinaison avec d'autres idées issues de nos recherches sur les réseaux et la diffusion de l'innovation. En l'absence de marge de profit comme indicateur de succès, nous pensons que ces idées prises ensemble représentent la stratégie la plus efficace pour alimenter les puissants effets que l'on peut attendre d'une comparaison sociale.

Plus précisément, nous réunissons des groupes de pairs venant d'équipes de think tanks, pour de la formation, de la mise en réseau, des concours et des récompenses. Chaque année, nous organisons des forums régionaux sur la liberté en Afrique, en Asie, en Europe et en Amérique latine, ainsi que notre forum mondial sur la liberté (*Liberty Forum*) et notre dîner de la liberté (*Freedom Diner*), et chacun de ces événements véhicule les principaux enseignements de la comparaison sociale et de la diffusion de l'innovation intégrés à notre stratégie.

De plus, les projets primés deviennent la base d'études de cas utilisées pour continuellement mettre à jour le contenu de nos programmes de formation afin que les pairs se servent des dernières réussites pour inspirer et motiver de nouvelles ambitions dans leur équipe. Nous faisons également venir des directeurs de think tanks de différentes régions afin de créer de nouveaux groupes de pairs entre organisations et ainsi établir de nouvelles amitiés personnelles dans le monde entier.

L'une des manières de valider notre modèle est notamment de comparer l'augmentation, d'année en année, de la qualité des six projets finalistes du prix annuel *Templeton Freedom Award*. Chaque année, le calibre des candidats et des finalistes fait un bond en avant, car la définition de ce que signifie être « bon » dans ce genre de travail à l'échelle du réseau est continuellement portée à de nouveaux niveaux d'excellence. Chaque année, nous pouvons difficilement contenir notre enthousiasme alors que nous examinons attentivement – et nous inspirons – des réalisations incroyables de nos partenaires qui dépassent constamment les performances du passé.

Juste un début

Notre expérience démontre clairement que les dirigeants d'organisations à but non lucratif sont tout aussi capables d'être innovants et de se focaliser sur les résultats que les dirigeants d'entreprise. La clé est que notre réseau de partenaires et de philanthropes accepte la comparaison sociale comme alternative stratégique la plus importante et la plus puissante de notre secteur aux mesures du succès basées sur le profit. Cette stratégie fonctionne. Il est incroyable de voir à quelle vitesse nous progressons et, comme je le dirais à cette version plus jeune (de quelques minutes) de moi-même admirant la première série de cascades : « attends de voir ce qui va suivre ».

Section III

Études de cas sur les droits de propriété

Sans droits de propriété sûrs, les personnes vivant dans la pauvreté sont non seulement très limitées dans ce qu'elles peuvent réaliser sur le plan économique, mais elles sont également vulnérables à la violation de tous leurs autres droits – politiques, humains et civils. Prenez, par exemple, le cas de Mohamed Bouazizi, le modeste vendeur de légumes tunisien qui, après avoir été harcelé pendant des années par des fonctionnaires locaux à l'affût de pots-de-vin, s'immola par le feu en signe de protestation publique (initiant ainsi la « révolution du jasmin » en Tunisie). Ses derniers mots furent : « Comment voulez-vous que je gagne ma vie ? ».

Comme Mohamed, de nombreuses personnes à faibles revenus souffrent de l'insécurité des droits de propriété. Elles ne disposent pas de titre de propriété officiel pour leur maison ou leur terre, ou souvent leurs biens et leur argent sont trop facilement saisis par les autorités sans motif. Cela peut poser un problème dans les pays riches comme dans les pays pauvres. Ce ne sera que lorsque la propriété des biens sera sûre et que l'État sera tenu de respecter l'état de droit que nous verrons davantage de personnes libres de réussir sur le plan économique.

Des versions des études de cas de cette section sont disponibles en anglais sur le site AtlasNetwork.org.

Lutter contre les abus de pouvoir des États

Institute for justice
États-Unis

Introduction

L'*Institute for Justice* (IJ) est un cabinet juridique d'intérêt public à but non lucratif situé à Arlington en Virginie, aux États-Unis. Il se décrit sur son site web comme « le cabinet juridique national pour la liberté qui plaide pour limiter la taille et la portée du pouvoir étatique et pour garantir que tous les Américains aient le droit de contrôler leur propre destin en tant que membres libres et responsables de la société ».

L'organisation a été fondée par William H. « Chip » Mellor et Clint Bolick en 1991 et s'est développée pour atteindre un effectif de plus de 100 employés. IJ opère depuis son siège près de Washington, D.C., et possède également des bureaux dans six autres endroits à travers le pays. Aujourd'hui, l'organisation est dirigée par Scott Bullock, qui a rejoint IJ lors de sa fondation, Mellor étant le président du conseil d'administration. M. Bullock est diplômé en droit de l'université de Pittsburgh et titulaire d'une licence en économie du Grove City College.

L'IJ classe son travail autour de quatre « piliers de la liberté » : la liberté économique, le choix de l'école, la liberté d'expression et les droits de propriété. Elle affiche un taux de réussite de 70 % dans les procès, représentant généralement des personnes telles que des propriétaires de petites entreprises, des parents d'enfants en âge scolaire et des propriétaires fonciers.

À partir de 2006, l'IJ a créé ce qu'il appelle le Programme de recherche stratégique, un département conçu pour fournir une recherche originale et rigoureuse en sciences sociales afin de soutenir les efforts de l'IJ en matière de litiges.

Dick Carpenter et Lisa Knepper, directeurs de la recherche stratégique, dirigent le programme de recherche stratégique. Carpenter a une formation en recherche et en éducation dans le domaine des sciences sociales (de la maternelle au lycée ainsi que l'enseignement supérieur), ayant obtenu son doctorat à l'université du Colorado. Avant de rejoindre le programme de recherche stratégique, Mme Knepper était directrice de la communication pour l'IJ. Elle est diplômée de l'université d'État de l'Ohio, où elle s'est spécialisée en économie et en sciences politiques. L'équipe du programme de recherche stratégique comprend également un analyste de recherche principal, deux analystes de recherche et un rédacteur de recherche, pour un total de six personnes dans le programme, dont cinq travaillent au siège de l'IJ.

Description du projet

Dans les années 1990, l'IJ commença à plaider des affaires liées au « domaine éminent » qui est le pouvoir dont dispose l'État de saisir (NdT : théoriquement, contre juste compensation) des terres privées ou d'autres propriétés pour un usage public. L'IJ représentait des propriétaires dont les terres étaient saisies par l'État pour un usage privé sous prétexte que les saisies avaient un but public (par exemple, réaménagement, attraction d'emplois dans la région, augmentation de l'assiette fiscale, etc.). L'attention médiatique accordée à ces affaires déclencha un flux constant d'appels téléphoniques à l'IJ de la part de propriétaires de tout le pays qui affirmaient être également victimes d'un abus de « domaine éminent ».

L'opinion publique constitue un aspect important de la stratégie de l'IJ, en partie parce qu'elle soutient que les juges, comme la plupart des gens, sont conscients des problèmes qui se posent au public. Un élément essentiel de la mission d'intérêt public de l'IJ consiste à faire évoluer l'opinion publique en faveur de politiques publiques plus favorables à la liberté. Pour ce faire, l'IJ sait qu'il est important de présenter l'histoire des personnes réelles qui sont affectées par les politiques destructrices qu'il combat dans chacune de ses affaires. Le public est plus enclin à se passionner pour une question et à s'engager¹⁹ dans une action lorsque celle-là a un visage humain, et les clients d'IJ constituent des sujets authentiques.

Dans le cas de domaine éminent, cependant, l'équipe de l'IJ savait que les histoires personnelles ne leur donneraient à elles seules pas le niveau de couverture médiatique dont ils avaient besoin. « Nous savions que pour faire connaître ce problème, nous devons démontrer qu'il s'agissait d'une question nationale », expliquait M. Knepper. « Il ne suffisait pas de dire que nous recevions beaucoup d'appels téléphoniques, il nous fallait mettre un chiffre sur le problème ».

Mellor se tourna vers Dana Berliner, alors avocate principale du cabinet. Aujourd'hui, Berliner est vice-présidente senior et directrice du contentieux. Me Berliner et une petite équipe passèrent plus d'un an à rechercher tous les cas d'utilisation du domaine éminent pour un développement privé, se procurant des comptes rendus d'actualité et des dossiers judiciaires dans tout le pays. Le résultat fut une publication de référence, *Public Power, Private Gain* (« Puissance publique, gain privé ») publiée en avril 2003. Elle documentait plus de 10.000 cas de propriétés menacées par l'abus du domaine éminent sur une période de cinq ans.

Ce chiffre choquant donna lieu à un reportage important dans l'émission *60 minutes de CBS News*, un niveau d'exposition qui, selon M. Knepper, augmenta la probabilité qu'une des affaires désormais célèbres de l'IJ, *Kelo contre la ville de New London*, finisse devant la Cour suprême des États-Unis. La Cour statua contre les clients de l'IJ, y compris Susette Kelo, en 2005, mais le juge O'Connor cita *Public Power, Private Gain* dans son avis divergent, en soulignant des cas spécifiques que l'IJ avait

¹⁹ L'IJ définit une victoire comme une décision de justice favorable, un règlement favorable ou une réforme législative en réponse à un procès.

documentés pour montrer comment, si l'on suivait la logique de la Cour, aucune propriété ne s'avérait sûre.

L'affaire a eu deux bons côtés. Tout d'abord, elle déclencha un tollé national qui porta la sensibilisation à la question du domaine éminent à un niveau sans précédent. Deuxièmement, la cour suggéra dans son avis majoritaire que les gouvernements des différents états fédérés pourraient renforcer les lois régissant l'utilisation des domaines éminents dans leurs états. L'IJ commença immédiatement à mener un important effort de coalition pour réformer les lois des états dans tout le pays, et ce, avec succès.

En associant des histoires individuelles et chargées émotionnellement à des données nationales solides, l'IJ attira l'attention du public sur la question du domaine éminent. Les histoires isolées ne pouvaient plus être méprisées comme des anomalies, et les chiffres étaient soudain humanisés avec les visages des vrais clients concernés, de sorte que les publics cibles de l'IJ prêtèrent attention et s'engagèrent également.

Mellor réalisa que c'était une combinaison gagnante et il chercha à l'institutionnaliser au sein de l'IJ. Il créa le Programme de recherche stratégique en 2006 et, sachant que les communications seraient au cœur du développement de tous les produits de la recherche, il demanda à Lisa Knepper de quitter son rôle de directrice des communications pour faire partie de l'équipe de direction du Programme de recherche stratégique. L'IJ engagea ensuite Dick Carpenter pour travailler aux côtés de Mme Knepper.

Le premier projet de l'équipe de recherche se concentra sur la liberté économique. Peu de temps après, ils se sont intéressés à une question de droits de propriété qui était alors largement inconnue en dehors des forces de l'ordre et des milieux juridiques : la confiscation civile des biens (*civil asset forfeiture*). L'IJ la décrit comme suit :

Mécanisme par lequel les services de répression peuvent saisir et conserver des biens sur simple suspicion que ces derniers sont liés à une infraction. Contrairement à la confiscation pénale, où les biens ne sont saisis qu'après une condamnation au pénal, la confiscation civile permet aux forces de l'ordre de saisir les biens de personnes innocentes qui n'ont jamais été formellement accusées d'une infraction, et encore moins condamnées pour celle-ci.

À l'époque, l'IJ venait de commencer de s'occuper de la question de la confiscation civile des biens, en déposant un mémoire d'*amicus curiae* dans une affaire et en plaidant dans une autre. Bullock avait perdu une affaire dans le New Jersey en représentant un ancien shérif dont la voiture avait été confisquée, mais il avait également fait connaître cette affaire en racontant l'histoire de Carol Thomas de Millville, dans le New Jersey, dont le fils adolescent avait été arrêté pour trafic de drogue alors qu'il conduisait la voiture de sa mère sans autorisation. Bullock réussit à récupérer la voiture de Mme Thomas, mais la pratique systémique de la confiscation a été maintenue. L'expérience permit de cristalliser les principaux problèmes de la plupart des lois de confiscation : l'incitation financière pour la police à abuser de son pouvoir et l'inversion de la charge de la preuve, incombant aux propriétaires pour récupérer leurs biens.

En fait, les propriétaires sont privés des droits fondamentaux à une procédure régulière et sont considérés comme coupables jusqu'à ce qu'ils prouvent leur innocence. L'IJ savait que son objectif était de voir éliminée la confiscation civile des biens et que les recettes provenant de la confiscation des biens soient réorientées vers un fonds neutre qui supprimerait la forte incitation des services de police à abuser de leur pouvoir.

En 2007, Carpenter et Knepper rencontrèrent Bullock, alors avocat principal, pour aborder cette question : que pourrait faire l'IJ pour jeter les bases des futurs efforts en matière de confiscation, illustrer l'ampleur du problème et mettre en lumière le problème de la confiscation civile des biens ? L'équipe pouvait citer des exemples de reportages couvrant des cas individuels de confiscation de biens civils, mais sans données complètes, il était difficile de soutenir que le problème était systémique.

Après avoir effectué une revue de la littérature, l'équipe entreprit de vérifier si les variations dans les lois des états fédérés étaient en corrélation avec l'utilisation et l'abus de la confiscation civile des biens. Il apparut cependant rapidement que l'obtention des données serait difficile et, dans de nombreux états, impossible en raison d'une mauvaise tenue des registres. Même dans les états fédérés où la déclaration était obligatoire, elle était parfois tout simplement ignorée.

L'équipe se tourna alors vers trois chercheurs extérieurs qu'elle avait découverts au cours du processus de revue de la littérature : Marian Williams, Jefferson Holcomb et Tomislav Kovandzic. Chacun d'eux était titulaire d'un doctorat et avait publié sur le sujet. Ils suggérèrent que l'équipe se penche également sur la question du « partage équitable » (*equitable sharing*), une pratique selon laquelle les états peuvent se tourner vers l'État fédéral pour qu'il récupère une affaire de confiscation ou travailler conjointement dessus afin de saisir des biens. Les services de police des états qui ont une protection renforcée des propriétaires peuvent utiliser cette faille pour conserver jusqu'à 80 % des recettes provenant de la confiscation.

Non seulement cette révélation améliora la question de recherche initiale que l'IJ avait prévu de poursuivre, mais elle résolut également le problème des données : toute activité de partage équitable par les états est enregistrée dans une base de données centrale au Ministère de la Justice.

Pendant les trois années suivantes, l'équipe du programme de recherche stratégique, y compris les chercheurs externes qu'elle avait engagés, recueillit toutes les données disponibles auprès des états et du ministère de la justice, en utilisant les demandes d'accès à l'information lorsque cela était nécessaire. Cet effort permit de produire des dizaines de milliers de documents, qui furent tous être codés et organisés dans des feuilles de calcul par l'équipe de l'IJ.

En mars 2010, l'équipe publia *Policing for Profit* (« Faire la police pour le profit »), le premier rapport national contenant des données exhaustives sur le caractère commun et lucratif de la confiscation civile des biens pour les agences publiques. Par exemple, le rapport révélait qu'en 2008, pour la première fois, le ministère de la justice avait détenu plus d'un milliard de dollars provenant de la confiscation civile d'actifs. Il confirmait également que le partage équitable incitait les agences des états ayant des lois plus strictes à se tourner plus fréquemment vers l'État fédéral.

Le rapport lui-même n'attira pas immédiatement beaucoup d'attention, en partie parce que la question était trop peu connue. De plus, « le rapport national ne peut pas tout faire », expliquait M. Carpenter. « Les juges et les reporters veulent contextualiser le problème dans leur état ». Ainsi, tandis que les équipes du contentieux de l'IJ trouvaient de nouveaux clients et commençaient à intenter des poursuites, l'équipe du Programme de recherche stratégique s'affairait à créer des rapports d'états spécifiques pour compléter l'étude nationale.

« Mais le rapport national était si important ; personne n'avait pris le temps de décrire le problème, et donc [le rapport national] montrait clairement qu'il y avait un sérieux problème », poursuivait M. Carpenter. « Et puis les rapports nationaux ont confirmé que, dans les endroits où se déroulait notre litige, il y avait également un problème. Le juge ne pouvait pas dire : « Eh bien, c'est peut-être un problème au niveau national, mais ici, dans notre état, les choses sont différentes ».

C'est là que la persévérance paie, souligne M. Knepper. Les médias ont commencé à s'en apercevoir. « Comme nous avons des informations juridiques sur chaque état, et que nous avons les données fédérales, cela suscita dans chaque état un gros titre pour les actualités », disait-elle. Cela donna également aux journalistes nationaux toute une histoire à aller creuser.

En août 2013, le magazine *New Yorker* publia un article long et convaincant sur la confiscation civile, rédigé par Sarah Stillman, qui cite le conseiller législatif de l'IJ, Lee McGrath. Michael Sallah, alors au *Washington Post*, avait couvert des cas spécifiques de confiscation lorsqu'il travaillait pour le *Miami Herald* (où il est retourné depuis), il connaissait donc la question. Après avoir lu *Policing for Profit*, il contacta l'équipe de l'IJ pour en savoir plus. Il publia ensuite, avec des coauteurs, une série de six articles sur la confiscation des biens dans le *Washington Post*, qui serait largement diffusée à partir de septembre 2014. Le résumé de la série du *Post* proposait cette description :

Ces dernières années, des milliers de personnes se sont vu confisquer de l'argent liquide par la police sans être inculpées. Le Post se penche sur la culture policière qui se cache derrière ces saisies et sur les personnes qui ont été obligées de se battre contre l'État pour récupérer leur argent.

L'IJ était cité comme source clé. En mai 2015, le journaliste Conor Friedersdorf écrivit un article pour *The Atlantic* intitulé « The Injustice of Civil Asset Forfeiture » (« l'injustice de la confiscation civile des biens »), qui mettait un hyperlien vers *Policing for Profit*.

Cette couverture médiatique fut le point de départ de la diffusion du sujet dans tout le pays. « Nous ne nous sommes pas contentés de passer 10 minutes au téléphone avec des journalistes ici et là », déclarait M. Carpenter. « Nous passons des heures et des heures à rencontrer les journalistes, à leur présenter les données et à les aider à comprendre l'ampleur du problème ».

En soulevant la question et en fournissant aux avocats des munitions intellectuelles, l'équipe du Programme de recherche stratégique fit du contentieux un outil plus efficace pour obtenir justice et une réforme. Par exemple, l'IJ remporta un jugement en Géorgie qui exigeait que les agences de l'État se conforment aux lois sur les rapports.

L'équipe contribua également à déclencher des efforts de réforme à tous les niveaux de l'État. En janvier 2015, le procureur général des États-Unis, Eric Holder, annonça que le Ministère de la Justice (*Department of Justice*, ou DOJ) allait mettre un frein à certaines de ses pratiques de confiscation des biens civils, en particulier un type de partage équitable. L'IJ consulta la base de données du DOJ pour évaluer les implications de ce changement de politique publique, et découvrit que la plupart des saisies en cours ne seraient pas affectées. En réponse à cette critique, le DOJ publia des directives supplémentaires afin de fournir des définitions plus strictes pour l'éligibilité, mais l'IJ reste vigilant dans ses efforts pour limiter davantage les abus de l'État.

En novembre 2015, l'IJ publia la deuxième édition de *Policing for Profit*, et il continuait d'accepter de nouvelles affaires avec de nouveaux angles de recherche. Par exemple, un de ses clients du Michigan vit tous les capitaux de son entreprise saisis par sa banque parce que le montant des dépôts était constamment inférieur à un seuil qui nécessitait une déclaration fédérale. Lorsqu'elle est opérée intentionnellement pour éviter la déclaration, cette pratique est appelée « structuration » et peut rendre les agents fédéraux suspects des activités de l'entreprise. Le client d'IJ, cependant, ne structurait pas intentionnellement, ce que les agents de l'État auraient pu constater s'ils avaient engagé une simple enquête. En réponse, l'IJ publia un nouveau rapport, *Seize First, Ask Questions Later* (« Saisir d'abord, poser des questions ensuite »), démontrant ainsi un engagement continu à répondre en temps opportun aux dernières évolutions.

Points clés

Le modèle de l'équipe du programme de recherche stratégique s'avéra efficace pour soulever des questions et illustrer des concepts clés qui sont pertinents pour les efforts de l'IJ en matière de contentieux. En concevant la recherche pour répondre à des objectifs spécifiques de communication et de contentieux, sans sacrifier la qualité (les projets de recherche sont souvent laborieux et prennent du temps), l'équipe du programme de recherche stratégique est en mesure de définir son cadre de prise de décision.

A propos de la collaboration

Carpenter décrit le processus de développement de la recherche comme étant collaboratif. Au sein de l'équipe du programme de recherche stratégique, Knepper assure la direction du montage et de la production en amont. Au-delà de l'équipe du programme de recherche stratégique, Carpenter estime qu'en moyenne, les projets de recherche sont communiqués à l'équipe de communication de l'IJ au moins six semaines avant leur publication. L'intégrité de la méthodologie de recherche n'est jamais mise sur la table, mais l'équipe de communication fournit des idées supplémentaires sur la meilleure façon d'expliquer les résultats, les histoires qui illustrent le mieux la question, et la formulation qui sera à la fois précise mais également claire et accessible au public de l'IJ. Ce retour d'information influence le texte final.

La plupart des recherches sont liées au contentieux, c'est pourquoi l'équipe du Programme de recherche stratégique travaille avec les avocats de l'IJ dès le début du processus pour réfléchir aux

arguments critiques, anticiper les contre-arguments et identifier les éventuelles lacunes dans les connaissances à propos d'une question chez les juges, les journalistes et le public.

Les équipes d'IJ travaillent au sein de ce qu'elles appellent des « *business units* ». Celles-ci comprennent la recherche stratégique, les litiges, la législation, les communications et l'activisme. M. Knepper décrit un processus fluide et collaboratif entre les *business units* pour faire avancer des questions ou des projets spécifiques. Les aspects « contribution » et « coordination » sont essentiels, et bien que l'IJ s'appuie dans une certaine mesure sur la supervision de la part de la direction, il cultive surtout un effort de confiance qui est généralement reconnu au crédit de la culture de l'organisation. « Non seulement tout le monde est censé participer et aider, mais les gens veulent vraiment le faire », déclare M. Knepper. « Je pense qu'ils ont vu que cela fonctionne et ils savent que nous sommes plus efficaces lorsque nous travaillons ensemble ». Elle ajoute que bien que l'IJ ne fonctionne pas de manière trop hiérarchique, l'exemple doit partir du sommet, et la qualité de la culture doit être soigneusement maintenue tout au long du processus d'embauche.

A propos de l'identification du public

Knepper définit le public de l'IJ au sens large comme tout Américain moyen raisonnablement informé. L'IJ dispose également d'une branche « militantisme », et l'équipe du programme de recherche stratégique souhaite que tous les citoyens actifs s'engagent facilement dans la recherche. En interne, dit Carpenter, ils l'appellent le « Test de la maman ». Si l'explication du problème et de la solution n'est pas compréhensible pour sa propre maman, il faut continuer à y travailler. Le jargon ou les écrits trop académiques doivent être réservés aux revues, et non aux publics populaires ou même professionnels.

A propos de l'obtention de données étatiques

La recommandation de M. Carpenter est que toute organisation travaillant sur les politiques publiques dédie un membre de son équipe à l'expertise des lois sur la liberté d'information (*Freedom Information Act*), ou l'équivalent dans les autres pays où de telles lois existent. Cela permet, selon lui, non seulement d'optimiser l'investissement en vue d'obtenir des informations de l'État, mais aussi de conférer une crédibilité face aux juges et aux organismes d'État, en particulier dans les cas de faible coopération voire d'hostilité.

A propos de la communication

Selon Carpenter, se concentrer sur la diffamation d'individus au sein de l'État peut s'avérer contre-productif. Cela peut conduire à la conclusion erronée que le simple fait de remplacer les personnes en charge résoudra le problème. Au lieu de cela, il insiste pour que le message de l'IJ se concentre sur le changement des règles – changer les incitations, changer les comportements.

M. Knepper souligne l'importance d'inclure les histoires de personnes réelles dans la communication. La plupart des publics sont plus enclins à s'engager s'ils peuvent identifier une victime spécifique, ce qui déclenche une réaction émotionnelle plus forte qu'avec de simples statistiques. Ces histoires sont

incluses, avec des images, dans les rapports de recherche et associées à des données montrant que l'histoire en question n'est justement pas un incident isolé. Cette stratégie génère une puissante combinaison. Ces deux éléments sont essentiels au succès ; l'un renforce l'autre.

A propos de la mesure

En tant qu'organisation, l'IJ se concentre sur le fait de gagner des procès, mais il recherche également des règlements favorables ainsi qu'une réforme législative souhaitable. Le département de communication surveille attentivement la couverture médiatique, et l'équipe du programme de recherche stratégique a commencé à s'intéresser plus particulièrement à la couverture médiatique qui fait référence ou s'appuie sur ses recherches. Ils vérifient également si leurs recherches ont joué un rôle significatif dans la décision d'un juge. L'équipe du Programme de recherche stratégique a pour objectif secondaire d'inspirer davantage de recherches dans leurs domaines, et une partie de sa stratégie pour y parvenir consiste à publier des versions universitaires de ses recherches dans des revues.

Questions de discussion

- ⇒ La relation entre la recherche et la communication de l'IJ est-elle optimale ? Quels avantages ou inconvénients voyez-vous ?
- ⇒ Parfois, l'IJ passe des années sur des projets de recherche. Il persiste également sur de long terme pour promouvoir la recherche dans les médias. Comment votre organisation prend-elle les décisions relatives à l'allocation des ressources de cette manière ? Quels sont les arbitrages ? Ces arbitrages changent-ils en fonction de la taille du personnel et du budget ?
- ⇒ L'IJ fait du contentieux et développe ensuite des sujets de recherche qui font avancer stratégiquement ces efforts de contentieux. Comment choisissez-vous les sujets de recherche ? Même si votre organisation n'est pas à l'origine d'un contentieux, comment identifiez-vous les résultats souhaitables pour vous aider à prendre des décisions ?
- ⇒ Comment trouver un point d'équilibre entre hiérarchie et collaboration horizontale au sein de votre organisation afin d'optimiser les résultats ? Pensez-vous à votre culture organisationnelle lorsque vous embauchez un nouveau collaborateur ?
- ⇒ Quelles sont les histoires personnelles que vous pouvez raconter sur les individus touchés par les problèmes auxquels votre organisation s'attaque ? Cela fait-il partie du modèle de recherche et de communication de votre organisation ?

Rétablir les droits des victimes de l'apartheid

*Free Market Foundation
Afrique du Sud*

Introduction

La Free Market Foundation (FMF) est un *think tank* sud-africain fondé en 1975 pour promouvoir et encourager les principes libéraux classiques d'une société ouverte, de l'État de droit, de la liberté individuelle et de la liberté économique comme éléments fondamentaux de sa promotion des droits de l'homme et de la démocratie. L'un des fondateurs, Leon Louw, est un entrepreneur intellectuel sud-africain et un militant de longue date des droits de propriété. Son intérêt pour les droits de propriété est né d'une première expérience personnelle acquise alors qu'il travaillait dans un cabinet d'avocats à Johannesburg. Louw raconte : « Chaque jour, je voyais une vieille femme noire qui vendait des fruits sur le trottoir devant notre cabinet d'avocats et je lui en achetais occasionnellement. Un jour, j'ai vu la police jeter son panier de fruits dans la rue et la poursuivre jusqu'au coin de la rue où ils l'attrapèrent et l'arrêtèrent ; ils la jetèrent violemment dans leur fourgon de police et partirent. Je laissai tomber ce que je faisais et je les suivis. Ils l'emmenèrent au poste de police central de Johannesburg où je passai alors le reste de la journée à essayer de la faire libérer ».

Cette anecdote décrit l'esprit et la motivation de la FMF et de son projet *Khaya Lam* (Ma maison) de réforme foncière, une initiative visant à rendre les titres de propriété foncière aux survivants de l'apartheid sud-africain. Comme l'explique Temba Nolutshungu, co-directeur de la FMF, « Je me souviens encore d'une époque où les Sud-Africains noirs ne pouvaient même pas concevoir de posséder des terres ».

Promulguée en 1913, la loi sur les terres autochtones interdit aux Noirs d'acheter ou de posséder des terres et leur interdit également d'être métayers sur des terres appartenant à des Blancs. Les réformes post-apartheid des années 1990 cherchèrent à inverser cet héritage oppressif en mettant fin à l'interdiction et en permettant aux locataires des biens de l'État d'obtenir un titre de propriété libre sur leurs maisons.

La nouvelle loi ne fut cependant pas suffisante pour déclencher le changement décrit par M. Nolutshungu. Aujourd'hui, la grande majorité des candidats à la conversion des titres restent soit non conscients de cette possibilité, soit méfiants à son égard. La FMF a lancé le projet *Khaya Lam* pour combler ce fossé et garantir des titres au plus grand nombre possible de candidats à la conversion.

Aujourd'hui, le FMF est dirigé par son directeur exécutif Louw et ses co-directeurs Eustace Davie, Temba Nolutshungu et Jasson Urbach. Elle emploie dix personnes à temps plein et trois à temps partiel, avec un budget de fonctionnement annuel d'environ 650 000 dollars US. Son conseil consultatif comprend les économistes très réputés Deepak Lal et Israel Kirzner.

Description du projet

L'objectif du projet de réforme agraire de *Khaya Lam* est d'obtenir des titres de propriété pour les Sud-Africains précédemment privés de leurs droits. La FMF estime qu'il y a jusqu'à 7 millions de candidats de ce type, un chiffre immense. Pour faire en sorte que les droits légaux deviennent une réalité, l'équipe de la FMF savait qu'elle devait tester un nouveau modèle pour faciliter la conversion des titres fonciers à une échelle plus réduite, en utilisant les résultats pour inspirer une coopération et une reproduction plus poussée dans tout le pays.

L'équipe lança l'objectif initial de convertir 3 000 maisons de location (de type HLM) appartenant à la municipalité en titres de pleine propriété par le biais d'un projet pilote. Ils pensaient que cela encouragerait non seulement la croissance économique dans les communautés concernées, mais convaincrerait également les dirigeants du gouvernement d'étendre la politique de conversion des titres à l'ensemble des 7 millions de logements loués appartenant à l'État sud-africain.

L'équipe identifia la zone municipale de Ngwathe dans la province du Free State pour le projet pilote. Ngwathe comprend environ 17 000 propriétés candidates et dispose d'un conseil municipal dirigé par un parti majoritaire qui soutint largement l'attribution de titres fonciers lors de sa fondation.

L'équipe de la FMF avait fait la connaissance d'un fermier retraité de Ngwathe, Perry Feldman, qui est devenu plus tard chef de projet pour Khaya Lam. Feldman se présenta aux fonctionnaires locaux, et Louw demanda à rencontrer le conseil municipal afin de présenter le plan du FMF, en expliquant les avantages économiques attendus pour la communauté. Le conseil vota et approuva le plan, y compris une disposition selon laquelle le conseil n'imposerait pas « de conditions préemptives qui restreindraient les droits des résidents noirs à faire de leurs terres ce que bon leur semble ».

Selon Nolutshungu, cette disposition était importante car « dans un marché libre, il doit y avoir un échange volontaire, un choix personnel et une propriété privée. Ce n'est que lorsque l'État acceptera ces principes comme sacro-saints que l'Afrique du Sud pourra réaliser une révolution pacifique et socio-économique qui aura pour résultat l'essor économique du plus grand nombre ».

Le conseil non seulement apporta son soutien, mais, selon Gail Day, coordinatrice du projet FMF, il promit de fournir « un guichet unique pour traiter et minimiser les formalités et la paperasserie ». Grâce à cette réduction de la charge administrative et au fait que la FMF avait négocié un « tarif de gros » avec les avocats, le projet parvint à réduire le coût moyen par titre à l'époque de 348 dollars US, une somme énorme pour les résidents locaux, à environ 122 dollars US. Avec une valeur moyenne des propriétés candidates à Ngwathe de l'ordre de 8 000 dollars US, cela représentait une offre de valeur convaincante.

Une autre représentante de la FMF, Jeanette Mpondo, ouvrit ensuite un bureau à Ngwathe en coopération avec le conseil et servit d'agent de liaison pour la réforme foncière afin de travailler directement avec les bénéficiaires potentiels en les aidant à préparer la documentation pour leurs demandes de titres.

L'installation du bureau à Ngwathe se révéla une étape cruciale. L'équipe de la FMF apprit rapidement l'importance des relations locales et de l'établissement de la confiance. Mpondo travaillait toujours durant les heures de bureau, mais passait une grande partie de son temps à travailler dans la communauté afin de mieux comprendre les opinions des résidents. Cela permit à la FMF de se mettre rapidement au courant des préoccupations locales et de s'adapter en conséquence.

Par exemple, les résidents locaux ne faisaient pas confiance aux avocats que la FMF avait initialement engagés pour les servir. Parce qu'ils venaient de l'extérieur de la ville, ils étaient considérés comme des étrangers, n'ayant pas à cœur les intérêts des résidents locaux. La FMF engagea alors à leur place des avocats locaux qui comprenaient les attitudes locales et qui avaient des relations réelles avec les résidents.

L'équipe acquit également une meilleure compréhension du rôle du marketing et de la sensibilisation, en particulier de la nécessité d'expliquer les avantages des titres de propriété. Pour certains, la possibilité de posséder une propriété est intrinsèquement attrayante. Pour d'autres, les avantages sont moins évidents et les obstacles administratifs et les coûts qui les accompagnent suscitent la suspicion.

Pour lutter contre cela, l'équipe de la FMF développa une stratégie de marketing sur plusieurs fronts. Tout d'abord, elle fit du porte-à-porte, en se présentant aux résidents éligibles, en leur expliquant les avantages économiques de la propriété. Mpondo bénéficia également d'un créneau hebdomadaire sur la station de radio locale pour parler aux résidents des avantages des titres de propriété et pour les inviter à présenter des demandes lorsque de nouveaux fonds de donateurs devenaient disponibles.

Ensuite, ils organisèrent des réunions d'information pour expliquer la procédure de demande et donner un aperçu des avantages de la propriété formelle (possibilité de vendre, incitation à améliorer et capacité à accéder aux marchés du crédit). Ces réunions permettaient également aux résidents de poser des questions telles que : « Mes enfants pourront-ils vraiment hériter de ma propriété ? ».

Troisièmement, ils organisèrent des cérémonies au cours desquelles les grands donateurs pouvaient présenter personnellement les titres de propriété aux nouveaux propriétaires qu'ils parrainaient. Par exemple, des représentants de la First National Bank présentèrent les titres de propriété à 200 candidats retenus dans la salle de l'école du canton de Tumahole. La FMF invita également les donateurs de projets à assister au transfert des titres de propriété et à faire connaissance avec les personnes qui bénéficiaient de leurs fonds. La FMF organisa par exemple une cérémonie de remise de titre de propriété à Maria Mothupi, qui avait 99 ans à l'époque. Pour Mothupi, les avantages de son nouveau titre étaient clairs : elle aurait désormais quelque chose à léguer à ses petits-enfants. Elle déclara également qu'elle investirait dans quelques améliorations de sa propriété. Comme le note Nolutshungu, « pour de nombreux Sud-Africains noirs, le titre de propriété est un processus de guérison ».

Une donatrice, Tersia Cook, se joignit à la cérémonie et célébra avec Mme Mothupi. Mme Cook déclara qu'elle avait fait ce don en guise de cadeau d'anniversaire à son frère et qu'elle était très heureuse de l'avoir fait. Elle organisa ensuite une fête pour le 100^{ème} anniversaire de Mothupi en janvier 2016, en présence de la FMF.

L'équipe de la FMF fit connaître l'histoire de Mothupi dans des documents de communication et attira l'attention des médias. En utilisant la cérémonie de transfert de titres comme une occasion de galvaniser les donateurs et de révéler à ses voisins et amis cette opportunité, la FMF put accélérer son taux de candidatures et étendre son financement.

Quatrièmement, l'équipe obtint également le soutien de leaders populaires du gouvernement tels que le Premier ministre du Free State, Ace Magashule, et le maire de Ngwathe, Joey Mochela. Ces dirigeants contribuèrent à attirer les médias aux cérémonies de transfert de titres, où les journalistes pouvaient rencontrer les personnes et les familles bénéficiant du projet. Ces reportages permirent d'impliquer des publics clés et de les dynamiser pour cette cause.

Cinquièmement, la FMF prit contact avec les entreprises locales, y compris les banques et les exploitations agricoles, pour leur expliquer l'importance de leur travail. Certaines exploitations agricoles se mirent à parrainer les titres de leurs travailleurs. Grâce au bouche à oreille et à l'attention des médias, d'autres entreprises commencèrent à appeler la FMF pour savoir comment elles pouvaient s'impliquer.

Par exemple, une entreprise nationale de matériel informatique parraina 54 transferts de titres à Ngwathe et promit de procéder à des transferts de titres dans tous les secteurs où elle exploite des magasins. Un exportateur de fruits promit d'aider l'ensemble de sa centaine de travailleurs à obtenir des titres de propriété sur leurs maisons. Un grand fabricant d'acier de la région métropolitaine de Johannesburg étudia la possibilité d'aider 5 000 de ses travailleurs à obtenir un titre de propriété. Ces opportunités contribuèrent à ouvrir la voie à une expansion au-delà du projet pilote et dans d'autres municipalités.

Début 2016, le projet pilote avait permis d'obtenir 870 titres fonciers à Ngwathe, et 300 autres étaient en cours de réalisation. L'intérêt des donateurs pour les titres de propriété s'accrut dans d'autres domaines également, avec des contributions et des promesses reçues pour 1 700 transferts de titres, principalement dans la région du Cap.

La FMF a démontré que pour chaque tranche de 100 000 dollars US de financement qu'elle obtient pour les dépenses directes du projet, elle est en mesure de générer environ 6,7 millions de dollars US de capital pour les Sud-Africains à faible revenu. Cela se traduit ensuite par un potentiel en termes de prêts pour les dépenses d'éducation, pour de nouvelles entreprises et pour l'amélioration des propriétés, ainsi que par la possibilité d'héritages et de déménagements.

Points clés

A propos de la participation

A travers ce projet la FMF a grandement mesuré toute l'importance de connaître son public. Les résidents locaux de Ngwathe n'avaient pas immédiatement sauté sur l'occasion d'obtenir le titre grâce au projet du FMF. En fait, gagner la confiance et l'enthousiasme des résidents éligibles continue de demander des efforts. Certains ne croient en effet pas qu'une telle opportunité puisse être réelle. D'autres n'en voient pas l'intérêt, ou pensent que cela ne vaut pas la peine de se porter candidat. Tout cela éclaire une vision plus large de l'aide aux autres : il est essentiel de comprendre le point de vue, les désirs et les arbitrages ou compromis de ceux que l'on souhaite aider. Leurs connaissances sont les plus pertinentes pour les décisions qu'ils doivent prendre. Ces décisions doivent être prises volontairement. La FMF a pu ajuster ses efforts pour mieux tenir compte des besoins locaux. En faisant appel à des avocats locaux, en mobilisant le personnel clé pour travailler au quotidien parmi les résidents éligibles et en travaillant par l'intermédiaire d'organismes locaux, la FMF a pu ainsi découvrir un modèle productif de réussite.

Pour commencer

On estime à 7 millions le nombre de candidats au projet de la FMF. C'est un chiffre impressionnant. En développant un projet pilote gérable, la FMF a pu démontrer sa viabilité tout en construisant son modèle avec souplesse. Le lancement d'un projet à grande échelle peut être risqué, en particulier si l'expérience acquise lors de l'exécution du projet entraîne des changements importants dans la conception du programme. Pour en savoir plus, lisez le livre d'Eric Ries, *The Lean Startup*.

A propos du financement

La FMF souhaite que tous les candidats aient la possibilité de se renseigner sur les titres fonciers et d'envisager leur conversion, mais elle sait que le modèle de financement actuel ne pourra pas répondre à toute l'ampleur de ce qui est possible. Pour cette raison, il est important que la FMF continue à suivre et à démontrer les avantages de l'attribution de titres, en particulier parmi ceux qui ont bénéficié de *Khaya Lam*. Même 122 dollars US peuvent représenter une somme importante pour beaucoup en Afrique du Sud, la FMF espère donc que les avantages du transfert de titres seront suffisamment appréciés pour que les candidats commencent à trouver leurs propres moyens de réunir les fonds nécessaires à la conversion de leurs titres, soit par le biais de l'épargne soit par celui de l'emprunt. En outre, le modèle de l'employeur, selon lequel les entreprises parrainent les titres fonciers de leurs travailleurs, semble très prometteur. La planification des phases ultérieures du projet peut contribuer à faciliter les transitions vers des changements de modèle de financement.

A propos de la communication du message

Il est essentiel de comprendre son public. En Afrique du Sud, certains termes économiques sont fortement politisés et ont une connotation péjorative. « Nous n'avons pas parlé une seule fois de

capitalisme ; nous sommes arrivés et avons parlé de titres et de propriété », a noté M. Davie. « C'est tout ». En se concentrant sur son public et non sur ses propres intérêts, la FMF a ainsi pu présenter plus clairement les avantages du projet de manière à ce qu'ils fassent écho et produisent des résultats. La FMF se présente également comme une organisation non partisane qui s'engage sincèrement à obtenir justice pour les victimes de l'apartheid. En conséquence, elle a été en mesure de dépasser les divisions partisans et de travailler avec des alliés très divers.

Questions de discussion

- ⇒ Listez les publics que l'un de vos programmes est censé servir. Quels sont les avantages qu'ils en retireront si vous réussissez ? Comment pouvez-vous communiquer efficacement ces avantages à ces publics de manière à ce qu'ils se sentent concernés et s'engagent dans votre cause ? Le vocabulaire associé aux idées de liberté renforcera-t-il votre message ou le rendra-t-il plus confus ?
- ⇒ Identifiez un projet nouveau ou à venir dans votre organisation. Comment pouvez-vous tester votre modèle sans surinvestir dans des choses qui pourraient ne pas fonctionner ?
- ⇒ Y a-t-il des possibilités de réunir vos donateurs et les bénéficiaires de votre travail pour qu'ils se rencontrent et apprennent les uns des autres ? Élaborez un plan pour une telle occasion et réfléchissez aux moyens de faire en sorte que cette expérience soit mémorable. Cela pourrait-il également servir d'occasion pour une apparition dans les médias ?
- ⇒ Y a-t-il des possibilités de contribuer à accélérer les bénéfices des politiques publiques existantes dans votre région ?

Restaurer les droits fonciers des petits agriculteurs

EasyBusiness

Ukraine

Introduction

Fondée en 2014, la mission d'*EasyBusiness* est d'améliorer le climat des affaires en Ukraine en proposant des études économiques et des recommandations indépendantes de politiques publiques basées sur les principes du libre marché et de la concurrence. *EasyBusiness* se concentre sur la réforme du marché foncier, l'amélioration du climat des investissements et des affaires, et la facilitation de l'innovation au sein des jeunes entreprises ukrainiennes.

Quand le gouvernement ukrainien décida d'ignorer les appels à la réforme de la propriété, des dirigeants novateurs créèrent *EasyBusiness* pour permettre aux chercheurs, aux avocats plaideurs et aux citoyens ordinaires d'ouvrir le marché afin que les propriétaires puissent acheter et vendre librement des terres agricoles qui avaient été restreintes auparavant.

Les fondateurs du groupe faisaient initialement partie d'une équipe de dérégulateurs du gouvernement dans laquelle ils exhortaient ce dernier à donner la priorité à la réforme des droits de propriété, en particulier pour mettre fin au moratoire sur les ventes de terres agricoles. Leurs recommandations furent ignorées, si bien qu'ils finirent par créer *EasyBusiness*, d'abord sur une base volontaire, et portèrent leur combat devant les tribunaux.

Dans le même temps, ils lancèrent également une plateforme en ligne conviviale pour donner aux propriétaires fonciers ukrainiens les outils dont ils avaient besoin pour mener leurs propres campagnes auprès de leurs fonctionnaires locaux ainsi qu'auprès de la Cour européenne des droits de l'homme (CEDH) afin de créer une pression généralisée et partant « d'en bas » en faveur de la réforme.

« Les tribunaux peuvent devenir des partenaires très utiles pour soutenir des réformes importantes », déclarait Andrew Shpakov, directeur d'*EasyBusiness*. « Ils sont généralement considérés comme des parties indépendantes et externes, capables de présenter une vision impartiale du problème en question. Dans notre cas, cela a parfaitement fonctionné. Tant le public que les politiciens ont vu que la nécessité du marché libre des terres agricoles n'est pas une demande factice, mais une exigence directe de l'organisme international reconnu qui protège les droits de propriété. Cette décision a permis de plaider plus facilement en faveur de la mise en œuvre de la réforme foncière ».

Voici comment le travail d'*EasyBusiness* a mené à ouverture des marchés fonciers en Ukraine :

- **Un nouveau précédent.** Les efforts d'EasyBusiness ont conduit à un jugement favorable de la CEDH, créant un précédent crédible permettant aux 7 millions de propriétaires terriens concernés de faire valoir leurs droits. Le think tank estime que la libéralisation de ce marché pourrait rapporter jusqu'à 100 milliards de dollars US à l'économie à long terme. Il estime également que le moratoire empêche entre 500 et 600 millions de dollars US d'investissements étrangers directs et environ 10 milliards de dollars US de croissance potentielle du PIB par an.
- **Changement de l'intérieur.** Peu après la décision de la cour, 69 membres du Parlement ukrainien ont soumis un cas à la Cour constitutionnelle d'Ukraine pour admettre que le moratoire violait la Constitution ukrainienne. Le ministère de la justice ukrainien a également convoqué un groupe de travail – dont EasyBusiness – et l'a chargé d'élaborer un mécanisme efficace pour le lancement d'un marché officiel des terres agricoles en Ukraine.
- **Toute la force d'un mouvement de réforme.** EasyBusiness a effectué des recherches approfondies en matière de politiques publiques, a constitué une coalition d'experts à partir de la base et a déjà aidé plus de 500 propriétaires fonciers ukrainiens grâce à sa plateforme en ligne, mobilisant un puissant *brain trust* ainsi qu'un mouvement populaire.

Description du projet

L'Ukraine se classe au dernier rang des 44 pays européens en matière de liberté économique, selon l'indice de liberté économique 2019 de la *Heritage Foundation*. L'une des libertés les plus bafouées est le droit de propriété. Environ 7 millions de propriétaires fonciers en Ukraine se voient interdire légalement de vendre leurs terres, ce qui fait de l'Ukraine le seul État démocratique où les gens n'ont pas le droit de disposer librement de leurs biens.

Ces 15 % de la population possèdent 70 % des terres, dont une grande partie est sous-utilisée. Le moratoire sur la vente de terres agricoles dans le pays a constitué un sujet brûlant pendant de nombreuses années jusqu'à très récemment, quand EasyBusiness, basée à Kiev, a soutenu une partie, qui a gagné, dans un procès devant la CEDH (Cours Européenne des Droits de l'Homme).

Comme beaucoup de politiques publiques qui finissent par causer du tort, les restrictions sur le marché des terres agricoles de l'Ukraine sont nées de bonnes intentions. Des terres avaient été distribuées en réparation des souffrances endurées sous l'ancien régime communiste soviétique, et le nouveau gouvernement avait créé des lois interdisant la vente de ces terres afin de protéger les nouveaux propriétaires de la pression à la vente. Mais des années plus tard, l'un des effets de cette politique est que de nombreux propriétaires terriens possèdent des parcelles de terre qu'ils n'ont pas les moyens d'entretenir – mais dont ils ne peuvent rien faire. Ils ne peuvent pas vendre et ne peuvent pas utiliser leur propriété comme garantie dans des entreprises commerciales. Ils sont devenus des « pauvres avec des terres ».

Plusieurs partenaires d'Atlas Network se sont engagés dans cette question en Ukraine, et EasyBusiness a constitué une voix de premier plan pour fournir des pistes crédibles vers la réforme agraire et pour populariser l'idée d'un marché libre pour les terres agricoles. En quatre ans, l'organisation a élaboré un programme complet de recherche en politique publique, une feuille de route pour la réforme du marché foncier, et a facilité une vaste stratégie de communication pour toucher à la fois les experts et les Ukrainiens ordinaires qui ne sont pas familiers avec la question.

EasyBusiness a également lancé www.farmland.in.ua/, un site web pour aider les propriétaires fonciers à déposer des requêtes auprès de la CEDH afin de contester la constitutionnalité de l'interdiction de vente de terres en Ukraine. Plus de 500 demandes ont été soumises par l'intermédiaire de la plateforme, dont deux ont été effectivement examinées par la CEDH, où EasyBusiness a ensuite tenu le rôle de tierce partie afin de fournir des informations économiques et législatives en tant que think tank indépendant.

En mai 2018, les deux propriétaires fonciers ukrainiens ont gagné leur procès à la CEDH contre l'État ukrainien. Peu après l'arrêt de la CEDH, 69 membres du Parlement ukrainien ont soumis une affaire à la Cour constitutionnelle d'Ukraine, concédant que le moratoire sur les ventes de terres agricoles du pays violait la Constitution ukrainienne.

Comme nous l'avons vu, EasyBusiness estime que la réforme de l'interdiction des ventes de terres en Ukraine pourrait rapporter jusqu'à 100 milliards de dollars US à l'économie à long terme. Le think tank estime également que le moratoire empêche entre 500 et 600 millions de dollars US d'investissements directs étrangers et environ 10 milliards de dollars US de croissance potentielle du PIB par an.

En raison du moratoire sur la vente libre de terres agricoles en Ukraine, 7 millions de propriétaires de terres agricoles (soit 15 % de la population totale de l'Ukraine) qui possèdent 28 millions d'hectares de parcelles de terres agricoles (70 % de la superficie totale de l'Ukraine) ne peuvent pas disposer librement de leurs parcelles de terres agricoles. Cette violation des droits de l'homme signifie que l'Ukraine est le seul État démocratique au monde (à côté du Venezuela, de Cuba, du Tadjikistan et de la Corée du Nord) où le moratoire sur les ventes de terres agricoles existe toujours.

Pour changer cela, EasyBusiness a dû relever de nombreux défis :

- Un manque de sensibilisation des autorités locales et des propriétaires fonciers aux avantages d'un marché libre des terres agricoles pour l'économie et les propriétaires fonciers eux-mêmes (seuls 18,8 % des Ukrainiens sont bien informés des détails de la réforme)
- Une perception biaisée de la réforme au sein du public, du fait de campagnes médiatiques agressives de la part de partis politiques populistes (seuls 32,4 % des Ukrainiens soutenaient la réforme foncière au début de la campagne EasyBusiness)

- Le manque de soutien politique à la réforme agraire en général et à l'abolition du moratoire sur la vente libre de terres agricoles en particulier, qui est corrélé avec une recrudescence du populisme en Ukraine.

Malgré ces défis, EasyBusiness a trouvé des moyens novateurs pour inverser la tendance en faveur de la réforme et de la liberté.

Points clés

A propos de la formation de l'opinion publique

« D'une manière générale, la campagne de réforme agraire était un cas particulier qui combinait un faible soutien du public pour un marché libre et la réticence des politiciens à prendre des mesures actives », a pu déclarer Andrew Shpakov, directeur d'EasyBusiness. Le public ne comprenait pas les avantages tangibles de la réforme et avait peur que « des intérêts étrangers ne rachètent toutes les terres agricoles ukrainiennes ». Pendant ce temps, les hommes politiques s'abstenaient pour la plupart des questions foncières car elles étaient politiquement dangereuses et pouvaient nuire à leur image politique ».

Que faire lorsque l'on travaille contre un discours bien établi mais incorrect ? EasyBusiness commença par établir une nouvelle base de référence, armée de faits et de données.

Leur recherche commença par une analyse de 60 pays pour expliquer les avantages des systèmes de réforme agraire. L'équipe d'EasyBusiness devint le « chasseur de mythes » qui dévoilait la vérité sur les marchés libres. Ils montrèrent comment l'interdiction nuit aux Ukrainiens ordinaires et comment un marché libre créerait des avantages économiques très importants pour l'Ukraine et sa population.

Cette nouvelle recherche attira l'attention des médias et émut les personnes influentes au sein du gouvernement, mais EasyBusiness avait encore beaucoup de chemin à faire pour convaincre le grand public, et plus particulièrement les propriétaires fonciers qui bénéficieraient le plus de la réforme. Le groupe lança donc une nouvelle initiative pour mobiliser les propriétaires fonciers ouverts d'esprit afin qu'ils fassent appel à la CEDH.

Un nouveau site web, farmland.in.ua, permit aux propriétaires fonciers de déposer des demandes auprès de la CEDH. Au bout du compte, EasyBusiness reçut une vague de plus de 500 demandes de propriétaires fonciers faisant appel à la cour, ce qui donna lieu à un action collective. Easybusiness est devenu une tierce partie pour fournir des informations économiques et législatives expertes. Dans l'ensemble, ce travail a permis d'ouvrir une série de nouvelles possibilités et de créer un équilibre des pouvoirs.

A propos des coalitions

Un changement politique transformateur ne peut se faire sans alliés. Malheureusement, au début, il était difficile pour EasyBusiness de trouver des partenaires qui soutenaient pleinement le modèle de marché libre des terres agricoles en Ukraine. Ils eurent cependant la chance de trouver des partenaires qui soutenaient l'idée générale d'ouvrir la vente de terres agricoles dans le pays.

« Ce n'est que plus tard que nous avons promu notre idée d'un marché ouvert des terres agricoles auprès de tous nos partenaires », déclare Andrew Shpakov. « Cette approche permet de consolider le plus grand nombre possible de partenaires pour finalement contribuer à la promotion de la réforme ».

EasyBusiness eut également la chance d'avoir des collègues experts du réseau d'Atlas Network à qui s'adresser pour ce combat, et le think tank put faire appel à des partenaires comme le *Centre for Economic Strategy*, *Ekonomichna Pravda*, la Fondation ukrainienne des libertés économiques et d'autres pour l'aider à faire passer le message. Ces partenaires ont pu prêter une autre voix crédible à la cause de la réforme agraire en participant à la présentation publique d'une plainte à la Cour constitutionnelle d'Ukraine affirmant que le moratoire est illégal, entre autres.

A propos du « story-telling »

Pour EasyBusiness, cette campagne a nécessité non seulement le soutien et le partenariat d'autres organismes de recherche et de promotion, mais aussi l'aide des propriétaires terriens eux-mêmes.

Parce que beaucoup de gens ne savaient pas exactement comment les restrictions de vente de terres en Ukraine les affectaient, EasyBusiness partagea les histoires des personnes touchées pour créer une dynamique derrière la cause des réformes. Le portail en ligne farmland.in.ua du groupe a permis d'identifier les propriétaires terriens qui voulaient se joindre à la lutte.

Deux de ces propriétaires fonciers, Sofia Zelenchuk et Viktor Tsytsyura, après avoir utilisé le portail en ligne d'EasyBusiness pour faire appel devant la CEDH, devinrent finalement les deux plaignants dans l'affaire contre l'État ukrainien – et ont gagné.

EasyBusiness raconte l'histoire de Viktor, 79 ans, qui avait reçu ses certificats de propriété de l'État en 2008. A son âge avancé, Viktor ne peut plus travailler la terre et préfère la vendre pour pouvoir prendre une retraite confortable. L'interdiction de la vente de terres agricoles en Ukraine l'a obligé à rester sur une propriété dont il ne pouvait pas se permettre l'entretien. En évoquant l'histoire de Viktor, EasyBusiness montrait au public les victimes de la mauvaise politique foncière. Ils permettaient également à Viktor de participer activement au mouvement de réforme – il assistait aux événements pédagogiques publics du groupe et communiquait fréquemment avec les membres de l'équipe EasyBusiness par téléphone pendant le combat. Viktor est même venu à Kiev pour participer à une table ronde avec des politiciens, des militants et des experts. La vidéo d'EasyBusiness présentant l'histoire de Viktor a été visionnée plus de 100 000 fois sur les médias sociaux.

Sans les efforts d'EasyBusiness en Ukraine, les propriétaires terriens du pays n'auraient toujours aucun espoir de renverser les restrictions qui les empêchent d'acheter et de vendre librement des terres agricoles.

Questions de discussion

- ⇒ Existe-t-il dans votre pays des lois qui empêchent le libre exercice des droits de propriété ? Quelles sont-elles et qui sont les personnes les plus touchées ?
- ⇒ Votre think tank participe-t-il à des actions en justice contre l'État ? Pourquoi, ou pourquoi pas ? Y a-t-il des alliés de coalition qui pourraient vous être utiles à cet égard ?
- ⇒ Comment pouvez-vous trouver des personnes dont la vie changerait en bien grâce aux réformes que vous préconisez ? Comment pouvez-vous raconter leur histoire de manière efficace ?
- ⇒ Comment pouvez-vous faire valoir que les droits de propriété sont tout aussi importants que les droits civils et humains lorsqu'il s'agit de protéger soi-même et ses moyens de subsistance contre les restrictions et les abus de l'État ?

Section IV

Études de cas sur les licences commerciales et professionnelles

La capacité des populations à participer au marché formel est une des clés de la prospérité. Elle offre en effet des protections institutionnelles formelles. Lorsque que les populations opèrent sur un marché formel les litiges ont, par exemple, plus de chances d’être traités de manière pacifique devant un tribunal. Leur accès au crédit et aux autres instruments financiers augmente considérablement. Il est leur plus facile de planifier l’avenir lorsque la confiance et les institutions offrent stabilité et prévisibilité.

Malheureusement, dans de nombreux endroits de la planète, les obstacles à la participation au marché formel sont trop élevés. Non seulement les frais élevés de licence des autorités empêchent les entreprises très modestes de s’enregistrer, mais ils donnent également la possibilité à des bureaucrates corrompus de solliciter des pots-de-vin, ce qui augmente encore le coût d’entrée sur le marché légal. En outre, dans de nombreux endroits, le nombre d’agences publiques nécessaires pour approuver une licence introduit confusion et délais, qui constituent des coûts réels souvent trop élevés pour des entrepreneurs à très faibles revenus. Des intérêts coalisés peuvent souvent utiliser l’octroi de licences pour empêcher la concurrence, en offrant une protection aux entreprises bien établies aux dépens des nouveaux venus à faible revenu. Ce n’est que lorsque nous aurons éliminé ou simplifié ces obstacles que les populations talentueuses et à faibles revenus auront une réelle chance d’atteindre la prospérité.

Des versions des études de cas de cette section sont disponibles en anglais sur le site AtlasNetwork.org.

L'accès des populations à faible revenu aux marchés légaux

Centre de développement et d'entreprises Grands Lacs, Burundi

Introduction

Le Burundi est l'un des pays les moins bien classés dans le rapport phare de la Banque mondiale *Doing Business*, qui classe les nations en fonction de la facilité à faire des affaires. La volatilité politique ainsi qu'un État corrompu et extrêmement centralisé ont créé un environnement économique difficile pour quiconque n'est pas affilié ou loyal à la classe dirigeante.

Le *Centre for Development and Enterprises Great Lakes* (Centre pour le Développement et les Entreprises des Grand Lacs) ou CDE-Grands Lacs, se bat pour réduire les obstacles à la prospérité et aux opportunités économiques de marché au Burundi, au Rwanda et en République démocratique du Congo, sur la base des principes d'une société libre et du libre marché.

Plus précisément, le combat du CDE-Grands Lacs vise à réduire considérablement les coûts des licences que les populations doivent payer pour monter une entreprise formelle. Ces coûts constituent en effet un obstacle insurmontable pour de nombreux futurs entrepreneurs. Le groupe a également créé des programmes pour former et éduquer la prochaine génération d'entrepreneurs du pays, ce qui contribuera à stimuler l'économie du Burundi et faire progresser son peuple.

Pour y parvenir, le CDE-Grands Lacs a lancé son projet *Birashoboka*. Le terme « *birashoboka* » est un mot kirundi local du Burundi qui signifie « c'est possible ». A travers ce projet, le CDE-Grands Lacs forme la prochaine génération d'entrepreneurs sociaux burundais et se bat pour que les lois et le climat économique du pays soient plus justes et plus efficaces pour la réussite entrepreneuriale.

Voici comment le CDE-Grands Lacs a changé le paysage du développement des entreprises au Burundi :

- Le travail de CDE-Grands Lacs a permis au gouvernement burundais de réduire le coût d'une licence d'exploitation à un quart de son prix initial, de 78 à 22 dollars US (140 000 francs burundais à 40 000 francs burundais).
- Le CDE-Grands Lacs a formé et instruit plus de 1500 entrepreneurs sur les défis spécifiques auxquels ils sont confrontés, leur donnant les connaissances nécessaires pour mener à bien leurs nouvelles entreprises.

- Les Burundais croient que la réforme est possible et ont été inspirés pour lancer la prochaine vague d'entrepreneuriat dans leur pays.

L'histoire du CDE-Grands Lacs offre des leçons sur la façon de :

- Donner l'exemple, en donnant aux gens la foi que le changement peut se produire dans leur propre vie
- Rassembler toutes les parties prenantes clés afin de les informer sur les mérites d'un changement de politique publique
- Surmonter les craintes de s'exprimer face à l'autoritarisme en menant des recherches et une large campagne médiatique, puis en montant une coalition.

Description du projet

Dans de nombreux pays africains, dont le Burundi, il n'y a pas ou peu de concurrence économique car les seules entreprises qui existent le font avec la bénédiction d'un gouvernement corrompu.

Ces entreprises corrompent les fonctionnaires et maintiennent leur pouvoir de marché, ce qui entraîne des prix élevés qui pénalisent les consommateurs et un marché verrouillé pour la plupart des citoyens. Les grands monopoles n'ont aucune incitation à innover, les salaires restent donc bas et les propriétaires de grandes entreprises partagent d'énormes profits avec leurs alliés au sein de l'État et de son administration.

D'autre part, dans les pays où le marché est ouvert et où l'état de droit est appliqué, le dynamisme des entreprises s'accroît et les gens d'autres pays commencent à affluer dans ces régions. C'est le cas de l'Afrique du Sud à l'époque où elle était prospère : des gens de toute l'Afrique subsaharienne allaient en Afrique du Sud pour travailler, faire des achats et aller à l'université.

Le Burundi est à la fois l'un des pays les plus pauvres et les plus corrompus du monde. Un État agressif et intrusif rend la vie imprévisible et la mobilité sociale et économique difficile. Au Burundi, plus que partout ailleurs dans le monde sans doute, les gens ont besoin du marché libre pour leur donner l'espoir d'un avenir meilleur.

Les Burundais avaient besoin de savoir qu'un avenir meilleur est possible, et ce besoin d'un sentiment d'espoir et de « possibles » est la raison pour laquelle le CDE-Grands Lacs a lancé son projet *Birashoboka*. Le défi du CDE-Grands Lacs était de faire réaliser ces réformes dans un pays avec un État autoritaire et répressif.

Birashoboka se présente en deux parties. La première consiste à sélectionner, former et aider les entrepreneurs potentiels en matière de bonnes pratiques d'affaires afin que leurs entreprises puissent

prosperer au sein de leurs communautés. La seconde concerne les réformes stratégiques visant à améliorer les résultats du rapport *Doing Business*, dans lequel le Burundi est actuellement classé 186^{ème} sur 190. Ce mauvais classement est dû au processus rigoureux en dix étapes qui est nécessaire pour créer une entreprise. En conséquence, de nombreux futurs entrepreneurs se tournent vers l'économie informelle. Le projet *Birashoboka* cherche également à modifier les pratiques bancaires afin de faciliter le processus d'ouverture de comptes.

Le CDE-Grands Lacs a mené plusieurs réformes importantes qui rendent l'enregistrement des entreprises plus accessible au Burundi. Les frais d'enregistrement d'une entreprise ont été réduits de 78 à 22 dollars US dans un pays dont le PIB par habitant était d'environ 320 dollars US en 2017. Le temps nécessaire à l'enregistrement d'une entreprise est passé de plusieurs mois à un seul jour. Auparavant, les banques étaient tenues par la loi d'appliquer des taux d'intérêt de 18 % pour les prêts aux entreprises et d'imposer des frais de 16 dollars pour l'ouverture de comptes bancaires d'entreprises, mais grâce à la campagne *Birashoboka*, les taux d'intérêt ont été réduits à 10 % et les frais requis ont été complètement supprimés.

L'impact que ces réformes ont eu en peu de temps est déjà évident. De 2017 à 2018, le nombre de nouveaux enregistrements d'entreprises a augmenté de 49,84 %. En 2017, le nombre de nouveaux enregistrements n'avait augmenté que de 5,34 %.

Points clés

A propos de comment « naviguer » dans des environnements politiques difficiles

Au Burundi, un gouvernement autoritaire fort a constitué un obstacle important aux réformes. C'est pourquoi, en plus de travailler directement avec le peuple burundais sur sa campagne *Birashoboka*, le CDE-Grands Lacs s'est entretenu avec des personnes à l'intérieur du système afin de les aider à comprendre pourquoi ces améliorations économiques allaient dans le même sens que celui recherché par les fonctionnaires : une économie burundaise forte.

« Nous avons fait face à des menaces de la part de membres du gouvernement en raison de l'incompréhension des causes de la pauvreté au Burundi », a déclaré Aimable Manirakiza, fondateur et directeur général de CDE-Grands Lacs.

Les responsables au Burundi ont peur de l'exploitation des données en public car ils craignent que celles-ci ne soient utilisées pour propulser de rapports véritables susceptibles de déformer la réalité ou de ternir l'image du pays. Heureusement, le CDE-Grands Lacs a identifié des fonctionnaires qui étaient prêts à participer à des discussions en face à face et qui ont répondu favorablement aux recherches de l'organisation.

Pour tirer parti de ces rencontres en face à face, l'équipe CDE-Grands Lacs a conçu deux messages clés qui ont montré aux fonctionnaires qu'une plus grande liberté d'entreprise et une réduction des coûts des affaires étaient non seulement un choix moral mais aussi un choix opportun pour l'État.

Le premier argument a montré aux parlementaires que leurs restrictions économiques dissuadent les investissements des entreprises d'entrer dans le pays. Les recherches et les données du CDE-Grands Lacs ont montré que les sévères limitations à la croissance économique empêchaient les entreprises de s'implanter ou de se délocaliser au Burundi. Le groupe a expliqué l'importance d'une économie accueillante, ce qui a aidé les fonctionnaires à comprendre qu'une plus grande liberté se traduirait par plus d'investissements d'affaires et donc une économie plus prospère.

Le deuxième argument du CDE-Grands Lacs s'appuie sur le premier – selon lequel en créant un « secteur informel » par des redevances et de réglementations restrictives, l'État renonce à une base fiscale importante. Le groupe de réflexion a pu montrer qu'en réduisant les frais et les barrières, le gouvernement burundais verrait en fait une augmentation des recettes fiscales.

A propos des coalitions

Dans les pays où règnent des dirigeants oppressifs, se battre pour un avenir meilleur signifie risquer sa vie. Le Burundi a connu une histoire mouvementée, même après avoir obtenu son indépendance de la Belgique dans les années 1960. En 1993, après seulement cent jours au pouvoir, le premier président démocratiquement élu du pays était assassiné. En 2015, le président actuel du pays ignorait la limite constitutionnelle de deux mandats au Burundi et revendiquait un troisième mandat. Cette décision provoqua des explosions de violence au cours desquelles des centaines de Burundais furent tués. À maintes reprises, le gouvernement burundais a utilisé la violence et l'intimidation pour faire taire les dissidents.

Les dirigeants du CDE-Grands Lacs savaient qu'il serait plus facile de mener ce combat pour la réforme s'ils n'étaient pas seuls. Ils travaillèrent dur pour développer un vaste réseau de groupes poussant l'État à lever les restrictions commerciales. Ils encouragèrent les relations avec les blogueurs de terrain et persuadèrent les personnes d'influence et les groupes disposant d'une bonne écoute, notamment des membres du gouvernement lorsque cela était possible, de soutenir leur cause. Pour l'essentiel, A. Manirakiza et son équipe sont convaincus que plus l'on peut inclure de voix dans son mouvement, plus ce dernier sera fort.

« Face à un régime autoritaire, il est très important de voir grand pour limiter l'oppression d'un gouvernement comme celui du Burundi », déclare A. Manirakiza. « Nous avons eu la chance d'attirer également l'attention de certains dirigeants de la société civile et de membres de l'opposition du Parlement burundais pour soutenir la cause de notre campagne. Ces différents groupes ont été utiles pour lancer la campagne *Birashoboka* avec des effets mesurables jusqu'à présent ».

Créer l'espoir

Lorsque les gens endurent instabilité politique et pauvreté depuis des décennies il est difficile d'imaginer un monde où la liberté et la prospérité sont florissantes. Ils ont besoin d'aide pour entrevoir la possibilité d'un avenir meilleur. Ils ont besoin d'un porte-étendard pour éclairer leur chemin.

Le CDE-Grands Lacs savait que l'espoir pouvait être suscité parce que le peuple burundais nourrit un fort désir de travailler et de prospérer. L'esprit d'entreprise de nombreux Burundais était resté en sommeil, car ils pensaient qu'il était impossible de créer leur propre entreprise. Mais les Burundais sont des entrepreneurs par nature – c'est dans leur sang.

Pendant longtemps, l'entrepreneuriat a été synonyme de travail indépendant en raison des faibles perspectives d'emploi. CDE-Grands Lacs a réveillé la flamme du désir d'entrepreneuriat avec cette nouvelle campagne innovante. L'objectif principal de la campagne *Birashoboka*, outre la réduction drastique du coût de la création d'entreprise et la fourniture aux populations des outils nécessaires pour réussir, était d'exploiter et de libérer ce moteur en sommeil.

« Au-delà de ce travail, c'est surtout l'espoir que nous leur avons donné », déclare A. Manirakiza. « Nous avons travaillé sans relâche et nous avons gardé la foi que nous pouvions changer le système ».

Créer un impact

La possibilité devient réalité au Burundi grâce à la campagne *Birashoboka* du CDE-Grands Lacs. Grâce aux efforts du groupe, plus de 1 500 entrepreneurs ont été sensibilisés aux défis spécifiques auxquels ils sont confrontés. Comme cela a déjà été mentionné, le ministère du commerce a allégé le fardeau de l'enregistrement des entreprises en réduisant le coût de démarrage de 140 000 francs (78 dollars US) à 40 000 francs (22 dollars US). Les banques ont également cherché des moyens de mieux servir leurs clients en rationalisant le processus et en permettant aux gens d'ouvrir des comptes par téléphone, ainsi qu'en créant des comptes uniques pour les entrepreneurs.

Grâce aux efforts du CDE-Grands Lacs, il est désormais plus facile pour les entrepreneurs de créer une entreprise et de contribuer positivement à leur communauté.

Questions de discussion

- ⇒ Qu'est-il nécessaire afin d'enregistrer une entreprise dans votre pays ? Existe-t-il des moyens de simplifier la procédure et de la rendre plus abordable, en particulier pour les déclarants à faible revenu ?
- ⇒ Comment pouvez-vous présenter vos recherches et vos recommandations d'une manière qui puisse plaire à divers hommes politiques ? Y a-t-il des avantages pratiques sur lesquels vous pourriez vous concentrer ?
- ⇒ Comment tirer le meilleur parti d'un petit budget de fonctionnement ? Pouvez-vous faire preuve de créativité pour optimiser les ressources en nature, le soutien de bénévoles ou pour attirer des donateurs non traditionnels ?

Des opportunités économiques après la prison

Georgia Center for Opportunity
États-Unis

Introduction

L'état de Géorgie arrive en tête du classement aux États-Unis pour le nombre de personnes sous surveillance correctionnelle par habitant. Environ un Géorgien sur 13 est actuellement incarcéré ou en liberté surveillée. Afin de s'attaquer de front à cette crise, le *Georgia Center for Opportunity* (GCO), à travers son initiative de réinsertion des prisonniers, a mis en œuvre les mesures suivantes pour changer la politique publique en Géorgie :

1. il a interviewé et recruté des experts compétents dans le domaine de la justice pénale pour qu'ils rejoignent le nouveau groupe de travail de l'organisation
2. il a, au cours d'une année, rencontré le Groupe de Travail afin d'élaborer des solutions en termes de politiques publiques qui ne sont pas partisans, bénéficiant d'un large soutien et ayant le plus de chances de créer des changements majeurs en matière de réinsertion des criminels
3. il a rédigé et diffusé deux rapports majeurs
4. il a rencontré des législateurs et des membres du Conseil sur la réforme de la justice pénale afin de s'assurer que les solutions proposées soient adoptées rapidement.

Grâce au travail soutenu de l'équipe et au succès de ce programme, GCO a été l'un des six finalistes du *Templeton Freedom Award* 2017.

GCO est un think tank indépendant et non partisan situé à Atlanta, en Géorgie. L'organisation se consacre à la recherche et au développement de solutions de politiques publiques au niveau des communautés qui créent des opportunités économiques pour les personnes à faibles revenus enfermées dans des programmes publics leur ayant confisqué humanité et espoir. L'équipe de GCO fait la promotion de ces solutions auprès des décideurs politiques et du public et aide les entreprises sociales innovantes à obtenir des résultats sur le terrain. GCO influence les politiques publiques et génère une implication communautaire au niveau local. Le résultat est une meilleure éducation, une stabilité de l'emploi et une vie familiale équilibrée pour de nombreuses personnes en Géorgie. GCO s'efforce de lever les obstacles à la mobilité sociale dans l'état en aidant les citoyens et leurs communautés à s'épanouir.

Entre 1990 et 2011, la population carcérale de la Géorgie a plus que doublé pour atteindre près de 56 000 détenus. Les dépenses de l'état pour les services correctionnels ont également augmenté en flèche, passant de 492 millions de dollars à plus d'un milliard de dollars par an. Malgré cet investissement substantiel, le taux de récidive de la Géorgie (le nombre d'individus qui retournent en prison dans les trois ans suivant leur libération) est resté pratiquement inchangé pendant près d'une décennie.

En 2009, le *Pew Center on the States* a publié une étude montrant que la Géorgie arrivait en tête du pays pour le nombre d'adultes se trouvant sous une forme ou une autre de supervision correctionnelle, soit un adulte sur 13. À l'échelle nationale, ce chiffre est de 1 sur 31. Lorsque ces personnes sont libérées, la plupart ne sont pas préparées à réussir en dehors des murs de la prison. Au niveau national, près de 65 % des anciens détenus seront à nouveau arrêtés et, en Géorgie, environ 30 % se retrouveront en prison dans les trois ans.

Des études montrent que pour réussir leur réintégration dans la société, les citoyens qui sortent de prison ont besoin d'un emploi stable, d'un logement sûr et abordable et de transports fiables. Or, ces besoins fondamentaux constituent justement un réel défi pour eux.

L'emploi, le logement et un moyen de transport sont fortement liés, car il est difficile d'avoir l'un sans l'autre. Par exemple, il est difficile pour une personne de conserver un emploi sans avoir un endroit où vivre relativement proche ; il est douteux qu'une personne puisse continuer à payer un loyer sans avoir une source de revenu régulière ; et il est difficile de trouver un logement ou de se rendre au travail sans un moyen de transport fiable. C'est cette impasse qui rend la réinsertion si compliquée pour beaucoup de personnes qui sortent de prison.

Cependant, si ces trois besoins majeurs sont satisfaits, le risque que d'anciens détenus se retrouvent derrière les barreaux est fortement réduit.

Pour relever ces défis, l'Assemblée générale de Géorgie a créé en 2011 le Conseil spécial sur la réforme de la justice pénale. Deux ans plus tard, le conseil procédait à un examen des services de réinsertion de Géorgie et constatait qu'alors qu'une bonne partie du travail était en cours, à l'échelle de l'état les efforts souffraient d'une forme de balkanisation, de nombreux obstacles se trouvant en travers de la route vers le succès de la réforme.

En raison de ces conclusions, le conseil a élaboré l'Initiative de réadmission des prisonniers de Géorgie, qui a jeté les bases d'un effort sur cinq ans destiné à faire de la Géorgie un leader en matière de réduction des récidives.

Description du projet

Le taux élevé de récidive en Géorgie se révèle très coûteux pour les communautés et les familles de l'état, ainsi que pour la sécurité publique et pour les contribuables. Sachant que l'état s'est engagé à améliorer ce domaine, le GCO s'est fixé comme priorité de renforcer la sécurité publique et de contrôler les dépenses en aidant les détenus à se réinsérer dans la société.

Après une conversation avec un ancien président de la Cour suprême de Géorgie, l'équipe a commencé à parler aux directeurs de prison, aux prisonniers, aux responsables des « centres de transition », ainsi qu'aux responsables du Conseil national des grâces et des libérations conditionnelles et de la Division des services de réinsertion du Département géorgien des services correctionnels.

En juillet 2013, après de nombreux mois de recherche, près de quatre douzaines d'entretiens et des visites dans quatre établissements pénitentiaires de l'état, l'organisation lança son groupe de travail sur la réinsertion des prisonniers. La priorité lors de la création de ce groupe était de rassembler des personnes ayant une expertise du système correctionnel géorgien et présentant un intérêt marqué pour l'amélioration des résultats des prisonniers retournant dans la communauté. Les neuf membres du groupe de travail furent sélectionnés sans tenir compte de leur affiliation politique, mais la majorité du groupe se trouvait au centre gauche.

Les membres convinrent de se réunir au bureau du GCO à Atlanta une fois par mois pendant un an, afin d'élaborer des solutions politiques et de services visant à améliorer les expériences de réinsertion des prisonniers, à réduire la récidive et à améliorer les résultats pour les prisonniers (obtention et maintien d'un emploi, stabilité du logement, sobriété et absence de prise de drogue, respect des obligations en matière de dettes). Le groupe de travail présenterait ensuite ses recommandations aux législateurs, au gouverneur et au Conseil de la réforme de la justice pénale de l'état.

Au cours de la première réunion du groupe, les membres décidèrent rapidement de plusieurs grands domaines d'intervention pour aboutir à des solutions en termes de politique publique. Ces domaines comprenaient :

- *L'emploi* : Suppression des obstacles à l'entrée sur le marché du travail et augmentation des possibilités pour les anciens détenus d'obtenir et de conserver un emploi à leur libération.
- *Tribunaux de réadmission* : Création de tribunaux spécialisés dans le travail avec les prisonniers qui réintègrent la communauté.
- *Centres de transition* : Accroître la capacité des centres de transition géorgiens à servir davantage de personnes et étudier si des centres spécialisés dans le travail avec des types de délinquants spécifiques pourraient être plus efficaces pour réduire la récidive.

Bien que le champ d'application de ces sujets soit vaste, le groupe de travail se concentra sur des solutions spécifiques et de bon sens qui offraient le plus grand potentiel d'amélioration mesurable.

Sous les conseils du groupe de travail, le GCO rédigea deux rapports : *Increasing Employment Opportunities for Ex-Offenders* (« Accroître les opportunités d'emploi pour les anciens délinquants »), publié en décembre 2013, et *A High Price to Pay* (« Un prix élevé à payer »), publié en décembre 2014. Ces rapports se sont concentrés sur les moyens d'améliorer la réinsertion professionnelle des personnes anciennement incarcérées ainsi que sur l'exploration de solutions pour minimiser le rôle de l'endettement dans la récidive. Les solutions politiques proposées dans chaque rapport ont été

présentées aux décideurs politiques, aux médias et au grand public, puis au Conseil géorgien pour la réforme de la justice pénale en 2014.

L'initiative de réinsertion des prisonniers du GCO se concentre sur la réhabilitation et le retour des anciens délinquants dans leur famille et leur communauté. Ce programme, qui vise à aider les personnes nouvellement libérées à trouver un emploi et à reprendre contact avec leurs proches, a été reconnu comme ayant un impact positif sur le système judiciaire de l'État.

Les recommandations du groupe de travail, qui ont été compilées dans deux rapports et présentées au Conseil géorgien sur la réforme de la justice pénale, ont été intégrées dans le rapport final du Conseil au gouverneur. Au cours des dernières années, la quasi-totalité des recommandations ont été transposées dans la législation et des changements de politique ont été mis en œuvre. Ces changements législatifs et politiques comprennent :

Recommandations mises en œuvre à partir du rapport *Increasing Employment Opportunities for Ex-Offenders* (« Accroître les opportunités d'emploi pour les anciens délinquants ») :

- Adoption du texte SB 365 en avril 2014 qui donne aux juges le pouvoir discrétionnaire de ne pas suspendre automatiquement le permis de conduire des personnes ayant commis un délit non lié à la conduite d'un véhicule et protège les employeurs de toute responsabilité en cas d'embauche d'une personne ayant un casier judiciaire.
- En février 2015 la Géorgie est devenue le premier état du Sud à officiellement « interdire la case » (*ban the box*) par un décret du gouverneur Nathan Deal : cette mesure a permis de supprimer la case à cocher située sur les demandes d'emploi au sein de l'état qui oblige le demandeur à divulguer tout casier judiciaire.
- Adoption du texte HB 328 en 2015 qui permet aux délinquants qui ont suivi un programme judiciaire de lutte contre la drogue d'être éligibles à l'obtention d'une licence professionnelle.

Recommandations mises en œuvre à partir du rapport *A High Price to Pay* (« Un prix élevé à payer ») :

- La Division des services de soutien aux enfants, les juges des *cours supérieures*, les agents de probation et les agents de libération conditionnelle communiquent désormais sur la meilleure façon de garantir que les personnes impliquées dans le système de justice pénale paient les pensions alimentaires tout en bénéficiant de la supervision et de l'aide nécessaires pour trouver un emploi et effectuer des paiements réguliers une fois réintégrés dans la communauté.
- Adoption du texte SB 367 en 2016 qui facilite l'emploi des personnes récemment incarcérées grâce à un meilleur accès aux licences d'exercice, rétablit le permis de conduire pour les personnes condamnées pour des infractions liées à la drogue qui n'impliquent pas de véhicule à moteur, augmente le financement des *Parental Accountability Courts* (« tribunaux de responsabilité parentale », voir plus d'informations ci-dessous) qui réduisent l'incarcération et encouragent les parents à subvenir aux besoins de leurs enfants et, enfin, ajoute une protection en matière de responsabilité pour les employeurs.

- En mars 2015 la *Division of Child Support Services* (« division des services de soutien aux enfants ») a révisé sa politique concernant la remise des permis de conduire suspendus aux personnes en retard dans le paiement des pensions alimentaires, afin de supprimer un obstacle au travail.

Développement des tribunaux de responsabilité parentale

- En se basant en partie sur les recherches menées par le GCO, la Géorgie a développé le système des tribunaux de responsabilité parentale, dont le nombre est passé de 10 à plus de 30, et 19 autres sont en cours de création. Cette seule réforme contribuera grandement à faire travailler des personnes qui, autrement, seraient prises au piège du système judiciaire, tout en aidant davantage de parents à participer à la vie de leurs enfants.

Les réformes recommandées par le GCO, qui sont désormais des lois et des politiques administratives de l'état de Géorgie, aideront chaque année des dizaines de milliers de Géorgiens qui sont touchés par le système correctionnel à réintégrer la société, à se remettre sur pied et à mener une vie autonome. Cela signifie davantage de familles équilibrées, moins de criminalité et moins d'argent du contribuable alloué vers la prison.

Les réformes menées par le GCO entraînent des tendances positives, telles que la baisse de 6 % de la population carcérale en Géorgie depuis 2012 – ce qui constitue une économie de 264 millions de dollars pour les contribuables – et une baisse prévue de 11 % des récidives.

Le CEO d'Atlas Network, Brad Lips, a salué l'approche innovante de GCO en matière de réforme de la justice pénale. « L'initiative de réinsertion des prisonniers du GCO démontre que la compassion pour les personnes incarcérées et leurs familles peut être alignée sur les intérêts des contribuables et de la sécurité publique », a-t-il déclaré. « C'est une merveilleuse initiative qui mérite d'être imitée ».

Il existe deux autres initiatives de CGO, issues du succès du projet de réinsertion des prisonniers de GCO : *Hiring Well, Doing Good* (« Bien embaucher, faire le bien ») et *Georgia Works !* (« La Géorgie travaille ! »).

L'initiative *Hiring Well, Doing Good* organise des événements qui visent à développer de nouveaux partenariats entre les entreprises et les services aux chômeurs afin que davantage de personnes trouvent du travail.

Ces événements visent également à inciter les chefs d'entreprise à élargir les possibilités offertes à ceux qui ont du mal à trouver du travail en apprenant de leurs pairs et en comprenant l'ampleur du problème. Les sujets abordés lors de ces événements couvrent les considérations juridiques et de responsabilité, les incitations fiscales offertes aux entreprises qui embauchent dans certaines populations, les associations avec lesquelles les entreprises peuvent créer des partenariats, ainsi que les expériences d'autres entreprises.

Ces événements ont reçu le soutien des Atlanta Falcons, d'Uber, de Georgia-Pacific, de la Fondation Arthur M. Blank, de Goodwill Industries et de CKS Packaging. Plus de 125 dirigeants d'entreprises et associations ont assisté à l'événement *Hiring Well, Doing Good* de GCO et une trentaine d'entreprises ont signé des efforts intentionnels pour embaucher des personnes chroniquement sous-employées.

L'objectif de *Georgia Works !* est de développer et de mettre en œuvre des programmes complets et rentables qui répondent aux besoins d'une population diversifiée travaillant à briser les cycles des situations de sans-abri, de la toxicomanie et de la récidive.

Le programme accueille les participants dans leur établissement pendant un an, au cours duquel ils gagnent au moins 7,40 dollars de l'heure en travaillant 30 heures ou plus par semaine. Le programme est conçu pour briser les barrières qui maintiennent les chômeurs dans des cycles de dépendance en traitant les addictions, en offrant un soutien personnel et des outils de préparation à la vie, et en dispensant des cours de GED (« Développement éducatif général »).

Georgia Works ! aide également les participants à satisfaire les besoins d'une vie normale, comme l'obtention d'un permis de conduire et l'ouverture d'un compte bancaire.

Points clés

A propos des coalitions

Randy Hicks, le président et directeur général de GCO, attribue une grande partie du succès du projet aux partenariats stratégiques qu'ils ont développés dans tout l'état. « Ces partenariats », a-t-il déclaré lors du *Liberty Forum & Freedom Dinner* d'Atlas Network à New York, « ont eu un effet exponentiel car ils nous ont permis de paraître beaucoup plus grands que nous ne l'étions. En fin de compte, nous avons eu une coalition de fait qui a fait en sorte que toutes ces recommandations soient adoptées lorsqu'il s'agissait de supprimer les obstacles à l'emploi. Ils étaient vraiment passionnés et prêts à travailler pour cela » .

- Trouver les bons partenariats pour amplifier ses propres solutions en termes de politique publique est essentiel pour les petites organisations et les projets aux budgets plus serrés.

A propos de la diversité des parties prenantes

En mettant sur pied ce groupe de travail, le GCO a pu réunir diverses parties prenantes pour traiter la question de la récidive en Géorgie. Ce modèle, essentiel à son succès, a fourni une stratégie efficace pour mettre en relation la recherche, la politique publique et la pratique afin de réaliser une véritable réforme.

Hicks l'explique bien : « En faisant un recherche approfondie au sein de l'état [pour trouver des membres pour le groupe de travail], nous avons cherché les personnes qui en savaient le plus. Nous n'avions pas besoin d'être d'accord avec elles idéologiquement parlant. Nous avons juste besoin de

savoir ce qu'elles savaient, alors nous avons pris le temps de les chercher et d'écouter leurs préoccupations et leurs expériences. De cette façon, nous avons eu la compréhension la plus claire possible de ce qui se passait dans l'état en matière de récidive des prisonniers ».

- De nombreux membres du groupe de travail étaient en désaccord avec le GCO sur les autres questions de politique publique de l'organisation, mais ils étaient toujours prêts à travailler ensemble pour trouver des solutions vendables au problème de l'importante population carcérale et des taux de récidive élevés.
- Les membres du groupe de travail constituaient un cadre passionné de dirigeants influents prêts à défendre les solutions de politique publique qu'ils recommandaient.

Penser différemment

En tant que think tank non affilié à tel ou tel parti politique, le GCO a constamment encouragé les membres du groupe de travail à faire preuve d'audace lorsqu'ils étudiaient les solutions possibles pour réduire la récidive en Géorgie. Contrairement aux commissions gouvernementales et autres organismes similaires, les think tanks indépendants comme le GCO bénéficient d'une plus grande liberté pour défendre des idées susceptibles de repousser les limites de la sagesse conventionnelle ou de la faisabilité politique.

- Permettre à son organisation de réfléchir avec audace crée une opportunité de découvrir des solutions de politique publique qui n'ont pas encore été explorées, ou que d'autres organisations jugeaient irréalisables.

Sur l'équilibre entre les différents points de vue

Comme le projet ne faisait que commencer, un membre du groupe de travail plaida en faveur d'une politique publique qui aurait limité ou institué un système de quotas pour la « composition raciale » des personnes arrêtées et accusées de crimes. Le groupe comprit que cette approche était politiquement irréalisable et qu'elle ne conduirait pas à un changement de politique publique.

- Lors de la création d'un groupe tel que le groupe de travail sur la réinsertion des prisonniers du GCO, il est essentiel de communiquer les objectifs du groupe dès le départ. Sachant que cette recommandation de politique publique ne serait pas adoptée, et donc n'aiderait pas le groupe à atteindre ses objectifs, l'idée a ensuite été ajournée.
- Lors des réunions mensuelles du groupe de travail, le GCO s'est assuré que le groupe se tienne à l'écart des mots à la mode et des questions marginales concernant la réinsertion des prisonniers, et reste concentré sur les questions à traiter pour créer un changement dans l'état.

Sur les compromis politiques

Le GCO a suscité un certain rejet de la part de législateurs et du gouverneur, qui ne voulaient pas adopter certaines des idées de réforme du groupe de travail. La Géorgie connaissait un déficit budgétaire, et des idées comme le programme de cautionnement de l'État et les crédits d'impôt pour l'embauche d'anciens détenus coûteraient de l'argent à l'état. Mais étant donné que le GCO recherchait des partenariats stratégiques et avait constitué son groupe de travail à partir des plus grands experts de l'état en matière de réforme de la justice pénale, le rejet des solutions de CGO a *in fine* été minime.

Après avoir formé un groupe de travail sur la question en 2013, le GCO a produit des avis d'experts dans deux rapports qui ont fait date. Dans les années qui ont suivi, presque toutes les recommandations de l'organisation ont été adoptées dans la loi, ce qui a contribué à élargir les possibilités de réinsertion des anciens détenus dans la société.

Questions de discussion

- Réfléchissez à vos priorités politiques dans votre pays. Quelles sont les injustices que vos réformes corrigent ? Qui en bénéficiera ?
- Dans quelle mesure vos objectifs ultimes sont-ils clairs en interne ? Envisagez-vous le changement « en grand » ? Quelles sont les étapes importantes des 12 à 18 prochains mois qui démontreraient que vous êtes sur la bonne voie ?
- Comment pouvez-vous créer des alliances avec d'autres et travailler ensemble au changement ?

L'objectif d'une prospérité inclusive

*Center for Civil Society
Inde*

Introduction

L'Inde est un pays en transition. Propulsé sur la scène mondiale par la mondialisation, son PIB a triplé depuis 2000, suite à la libéralisation économique de 1991. En 2001, elle a été incluse dans la catégorie des économies BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud), ce qui souligne sa position économique croissante. Bien qu'elle soit en queue de peloton en termes de PIB par habitant parmi ses pairs des BRICS, le FMI estime que le PIB de l'Inde augmentera de 7 à 8 % au cours des prochaines années, plus rapidement que celui de l'ensemble de ces pays.

Alors que le pays s'efforce de prouver sa souplesse en persistant à être une économie de premier plan, la société civile de la nation peuplée est confrontée à ses propres difficultés de croissance. Souvent citée comme la plus grande démocratie du monde, plus de 800 millions des 1,3 milliard d'habitants de l'Inde ont le droit de vote. Le taux de participation a été de plus de 65 % aux élections générales de 2014. Toutefois, le droit de vote n'entraîne pas automatiquement la mise en place d'un gouvernement représentatif ou la protection des libertés individuelles. En fait, des problèmes sociaux sont apparus qui menacent de diviser la nation dans toute sa diversité.

D'une certaine manière, l'Inde est coincée dans une capsule temporelle et se débat avec un système de castes qui a la vie dure ainsi qu'avec un cadre socialiste, résidu de son passé colonial et notamment son système bureaucratique élaboré appelé « License Raj ». L'extrême pauvreté, l'analphabétisme et bien d'autres maux sociaux frappent des centaines de millions de personnes, souvent enfermées dans des réglementations archaïques qui empêchent tout progrès de la base vers le haut. Le pays regorge de personnes diverses et d'idées novatrices, mais pour que l'Inde puisse maintenir l'élan qu'elle a pris, il faut que des réformes constructives imprègnent le pays.

C'est ici qu'entre en scène le *Centre for Civil Society* (« *Centre pour la société civile* ») le principal think tank indien et internationalement reconnu, qui vise à faire progresser le changement social par le biais de politiques publiques, en ciblant souvent le changement aux niveaux les plus bas de l'échelle sociale.

Célébrant son 20^{ème} anniversaire en 2017, le *Centre for Civil Society* (ou CCS) est régulièrement classé parmi les meilleurs organismes de recherche sur les politiques publiques au monde par le Programme des think tanks et de la société civile de l'Université de Pennsylvanie (« *Think Tanks and Civil Society Program* »). En se concentrant sur l'éducation, les moyens de subsistance, le climat des affaires et la

formation aux politiques publiques, le CCS s'efforce de mettre les idées en action. Parth Shah, fondateur et président du centre, tient à préciser que le CCS « est plus qu'un think tank, c'est un *do tank* ».

Alors qu'il poursuivait un doctorat en économie aux États-Unis, M. Shah fut confronté pour la première fois à l'idée qu'une société marquée par la liberté mène à l'enrichissement personnel ainsi qu'au progrès économique et social. Cette idée le mena à se connecter à plusieurs think tanks dans les années 1990. Peu de temps après avoir entamé une carrière universitaire de professeur d'économie à l'université du Michigan, il commença à vouloir jouer un rôle plus actif dans l'amélioration des problèmes sociaux. Il retourna dans son pays d'origine, l'Inde, et lança le CCS, dont il continue à orienter l'attention vers la recherche fondée sur des données probantes.

Le CCS s'est engagé à favoriser le changement par le biais de l'impact des politiques publiques, en se fondant sur la conviction que l'intervention directe ne s'attaque qu'aux symptômes, tandis que l'accent mis sur le changement en termes de politique publique vise la racine des problèmes sociaux. Cette vision trouve un écho dans l'équipe de professionnels bien formés qui s'associe à M. Shah pour la concrétiser.

Bhakti Patil, chercheuse et responsable du développement du CCS, explique qu'environ 35 membres de l'équipe sont répartis en trois catégories : la recherche ; la promotion des idées, qui comprend les relations avec les médias, les décideurs politiques et les initiatives en langue hindi ; et l'Académie CCS, qui cible les étudiants, les médias et les décideurs politiques en leur offrant une formation spécialisée sur le processus politique et le besoin de solutions de politiques publiques, qui soient éthiques et fondées sur des données.

Malgré cela, des membres d'équipe bien formés ainsi qu'une bonne stratégie et de bonnes pratiques de fonctionnement ne garantissent pas le succès. Mme Patil explique qu'il existe un fort préjugé dans la société selon lequel « les marchés sont pour les riches et laissent les pauvres derrière eux ». Afin de changer les cœurs et les esprits, le CCS a développé une infrastructure de contacts approfondie et leur fournit constamment une recherche de qualité. Au fil du temps, cette approche a permis de renforcer la crédibilité et offre des possibilités essentielles d'influencer les politiques.

L'accès à ces publics-clés ne constitue qu'une partie de l'obstacle, explique M. Shah, car même lorsque la volonté politique se tourne vers des réformes de marché, « le gouvernement préfère utiliser le copinage, les réglementations et les subventions pour stimuler le secteur privé ». Cela ajoute alors une nouvelle série de défis au travail du CCS, mais l'équipe n'a pas hésité à s'attaquer de front à ces facteurs.

Le CCS se concentre sur les réformes « du bas de la pyramide » qui touchent l'échelon le plus bas de l'échelle sociale. Cela permet d'atténuer les préjugés sociaux contre les marchés tout en démontrant leur capacité à améliorer de façon spectaculaire la vie des pauvres et, partant, la croissance du pays.

Description du projet

Le CCS a participé à diverses formations et programmes d'Atlas Network pendant de nombreuses années, ce qui, selon M. Shah, a contribué à la croissance de son organisation. Avec le programme LIFE (Leveraging Indices for Free Enterprise : « *exploiter les indices pour la libre entreprise* »), les dirigeants de CCS ont vu une occasion unique d'élargir encore leur portefeuille de programmes. En fait, à bien des égards, le programme semblait taillé sur mesure pour l'environnement auquel CCS était confronté en Inde.

Le timing de lancement de LIFE était idéal, note M. Shah, car le gouvernement élu en 2014 venait de commencer à parler du classement de l'Inde dans le rapport *Doing Business* de la Banque mondiale. Cela a donné au CCS une occasion remarquable d'exploiter les vents politiques pour porter ses idées vers une plus grande influence.

En tant qu'institution établie, le CCS a élaboré des procédures pour mener des travaux de politique publique, adaptées au contexte politique et culturel de son environnement. Toutefois, lors de l'élaboration de la planification du projet LIFE, l'équipe a dû revoir certaines de ses tactiques. Par exemple, le CCS avait souvent travaillé sur des initiatives de réforme des entreprises, mais ces efforts avaient été quelque peu fragmentaires parce qu'ils se situent généralement en dehors de leurs domaines de prédilection, à savoir l'éducation et les moyens de subsistance. « LIFE a intégré ce travail dans un seul et même projet », remarque Mme. Patil. « Cela nous a permis d'améliorer notre stratégie ».

Bien que LIFE soit une nouvelle façon pour le CCS de réfléchir à son travail, ses efforts ont été guidés par des procédures établies. Tout d'abord, il s'est attaché à trouver les problèmes clés qui représentaient une opportunité pour le changement. Ensuite, l'équipe a identifié les facteurs qui ont un impact sur ces problèmes, allant des réglementations qui les soutiennent au personnel clé ayant les connaissances nécessaires pour rédiger les réformes. Troisièmement, elle a mené des recherches et des analyses dans les domaines ciblés. Enfin, le groupe de communication a élaboré un plan de communication et de promotion autour de la recherche.

Pour mener à bien son plan, l'équipe de recherche a exploré les domaines dans lesquels l'Inde était particulièrement pauvre afin d'aider à fixer les objectifs spécifiques du projet. Elle a ensuite recoupé ces domaines avec ses capacités internes, en identifiant les personnes possédant les compétences essentielles pour traiter le sujet. Les membres de l'équipe ont examiné en particulier qui, dans leur organisation, avait travaillé dans des domaines connexes en termes de politiques publiques et, de manière générale, qui possédait des compétences transférables à de nouveaux domaines cibles. Les domaines cibles qui en ont résulté comprenaient divers sous-objectifs relevant des grandes catégories que sont les exigences liées à la création d'une entreprise et le délai d'exécution des contrats.

L'équipe a produit 14 documents de recherche sur les sujets spécifiques, allant d'un plan d'action en huit points sur la création d'un cadre pour l'exécution des contrats à une analyse internationale sur la manière de pénaliser les personnes dont les chèques sont rejetés. Les documents ont tous été accompagnés de plans de sensibilisation sur plusieurs fronts visant à cibler à la fois le gouvernement

central et les gouvernements des états. « Nous avons également fortement impliqué les médias », note Mme. Patil, ajoutant que le contenu a également été intégré dans leurs formations politiques.

Créer une entreprise (*Doing Business*, Banque mondiale)

- Réduire le nombre de procédures de 11 à 9 (Delhi) et de 13 à 10 (Mumbai).
- Réduire le nombre de jours de 27 à 22 (Delhi) et de 30 à 25 (Mumbai).
- Réduire le capital minimum à verser à zéro par abrogation. En 2015, l'exigence était de 111,2 %.

Exécution des contrats

- Réduire le nombre de jours de 1 420 à 500 jours.

Au fur et à mesure de l'avancement du projet, le CCS a intégré un objectif supplémentaire consistant à persuader le gouvernement d'appliquer la loi de 2014 sur les vendeurs ambulants. Bien qu'apparemment hors du champ d'application de l'indice choisi, cet effort a été identifié comme approximant les autres objectifs.

Ayant déjà travaillé sur les obstacles structurels à l'éducation en analysant les étapes nécessaires pour déréglementer le processus de création d'écoles, le CCS conclut qu'il pourrait concentrer les mêmes compétences sur l'identification des obstacles à la création d'entreprises et sur l'élaboration de solutions viables en termes de politique publiques. En s'appuyant sur ses efforts passés pour formaliser les activités des vendeurs de rue (en tant qu'entreprises), CCS décida de se concentrer également sur la reconnaissance de ces emplois populaires comme secteur à part entière de l'économie.

Une caractéristique unique de leur approche, qui a gagné en crédibilité auprès de la société dans son ensemble, est l'utilisation par le CCS de programmes pilotes pour tester les idées de politiques publiques proposées. Le CCS avait auparavant réussi à légitimer légalement les vendeurs de rue en tant qu'entreprises, comme en témoigne l'adoption de la loi sur les vendeurs de rue en 2014. Cependant, certains états ont refusé de mettre en œuvre cette loi, invoquant le pouvoir discrétionnaire des instances fédérales, retardant ainsi les bénéfices de la formalisation pour des millions de personnes dans le secteur des vendeurs ambulants. Dans le cadre de leur projet LIFE, les avocats du CCS ont porté l'affaire devant les tribunaux, obtenant un jugement qui oblige les états à suivre la décision du tribunal central.

Dans le cadre d'une initiative connexe, le CCS a poursuivi et réussi un autre défi juridique visant à classer le bambou comme une herbe plutôt que comme un arbre. Bien qu'apparemment anodin, ce changement a un impact considérable sur le commerce, en particulier pour les pauvres, car les arbres sont protégés contre la récolte, la vente et le commerce entre les localités. Là encore, les efforts du CCS ont entraîné un véritable changement qui améliore les possibilités économiques au bas de la pyramide tout en faisant bouger le curseur sur les grands indices.

C'était une façon détournée de cibler les résultats de l'indice, mais ce n'était pas le principal moteur du changement. « Lorsque nous avons lancé LIFE, nous ne nous sommes pas concentrés sur les vendeurs de rue, car cela ne s'appliquait pas directement à l'indice », explique Mme. Patil. « Mais nous avons décidé, à mi-parcours du projet, d'intégrer à nouveau le travail des vendeurs de rue (et de bambou), car le changement de l'indice n'est pas notre objectif final. Nous poursuivons une vision à plus grande échelle pour améliorer le climat des affaires sur le long terme ».

En outre, la décision de se concentrer sur les activités du bas de la pyramide socio-économique a servi un objectif secondaire, car elle a contribué à faire connaître la politique publique du CCS. En Inde, les vendeurs de rue sont omniprésents, et la plupart des gens les voient tous les jours. La promotion du CCS à ce sujet peut donc être comprise par un public plus large que la plupart de ses autres activités.

En complément de la constitution d'un capital social au bas de la pyramide sociale, le CCS a ciblé les décideurs politiques et les chefs de cabinet ministériels avec ses recherches et rapports, en s'appuyant sur sa propre persistance et sur l'intérêt des décideurs politiques à engranger d'autres succès. Lorsqu'on lui demande comment le CCS a établi ses premiers contacts au sein du gouvernement, M. Shah répond simplement : « Beaucoup de déjeuners », expliquant que pour y accéder, il a fallu frapper à de nombreuses portes et avoir de nombreuses conversations avant que le CCS ne devienne une voix reconnue. Le personnel du CCS continue d'entretenir des relations avec les fonctionnaires, en envoyant des mises à jour sur les nouvelles études de recherche, en donnant des conseils sur les questions émergentes et en rencontrant les membres du ministère pour partager leurs points de vue. Ces relations n'aboutissent pas toujours à des résultats favorables, mais la constance du CCS lui a conféré une grande crédibilité.

La persistance de ce rayonnement, associée à la qualité de la recherche produite, a donné lieu à des invitations à participer à l'élaboration de politiques publiques. Alors que le gouvernement s'efforce de faire progresser le classement de l'Inde dans le rapport *Doing Business*, divers responsables ont sollicité la contribution du CCS. Dans le cadre de la sensibilisation aux initiatives LIFE, le CCS a présenté ses recherches devant le *Rajya Sabha* (la chambre haute du Parlement), ce qui a donné lieu à l'approbation de plusieurs recommandations. L'équipe a également présenté ses propositions de réforme judiciaire devant la Commission du droit indien, plaidant pour une accélération du processus de litige pour l'exécution des contrats.

Une longue liste de lois dépassées et obsolètes, toujours en vigueur mais appliquées de manière arbitraire, est le principal facteur qui a contribué au faible score de l'Inde dans le rapport *Doing Business*. Le CCS a décidé de regrouper ces lois disparates dans une initiative unifiée visant à les abroger et a développé une campagne sous la bannière LIFE intitulée *Repeal 100 Laws* (« Abroger 100 lois »). Jusqu'à présent, 23 d'entre elles ont été abrogées, suivies par un effort spécifique à l'état du Maharashtra, où 19 des 25 lois proposées ont été abrogées.

Au-delà de ce succès remarquable, l'initiative a créé une dynamique qui a conduit le gouvernement lui-même à abroger 1 200 lois obsolètes, et à en viser 1 800 autres pour connaître le même sort. CCS a également lancé une campagne dans les médias sociaux pour attirer l'attention sur les mauvaises lois,

en utilisant le hashtag « #LawsWithFlaws » (« Lois Avec Défauts ») pour impliquer le public dans le processus de recherche des lois qui devraient être supprimées. En associant cette campagne à une session mensuelle de discussion interactive sur Twitter, la CCS a atteint plus de 15 000 utilisateurs uniques.

Le succès des campagnes juridiques et de l'implication du public a conduit le CCS à continuer d'innover. Bien qu'il s'agisse d'une organisation assez importante, le CCS a réalisé ses propres limites pour maintenir la dynamique dans tous les domaines de son projet LIFE. Il a fait appel à des stagiaires supplémentaires pour sa collecte de données et a également fait appel à des think tanks et à des associations d'aide sociale déjà actives dans la recherche juridique et la sensibilisation pour contribuer à la réussite de ses projets. « Notre nouvelle manière d'agir a été de passer à un cadre plus collaboratif et mettre en place des actions sur le terrain », déclare Mme. Patil. « Le programme LIFE nous a plus ou moins ouvert les yeux sur la collaboration. Ce n'était pas quelque chose de totalement nouveau, mais c'est devenu une composante beaucoup plus importante ».

En travaillant avec des organisations ayant des compétences existantes dans des domaines nouveaux pour le CCS, l'équipe pouvait être sûre que les progrès se poursuivraient tout en étant en mesure de ramener ses propres ressources à leurs avantages comparatifs, à savoir la recherche et la promotion de haut niveau.

Avec un pied dans le passé et un pied dans l'avenir, l'Inde est confrontée à des tensions autour de la réforme des politiques publiques. Par exemple, le climat de collusion est profond en raison de l'histoire du pays : le système de *License Raj* a alimenté les tentatives de politique industrielle de l'Inde pendant près de la moitié du 20^{ème} siècle. « De manière prévisible et compréhensible », déclare Parth Shah à propos de l'environnement sur-réglementé, « les gens prennent des raccourcis et se servent de l'État pour stopper leurs concurrents », ce qui exacerbe la lutte de l'Inde contre la corruption rampante. Cette situation a encore accentué les préjugés du pays à l'égard des activités orientées par le marché. Le début de la mondialisation a toutefois commencé à user ces préjugés, car les gens font l'expérience de la puissance de transformation du transport aérien, des télécommunications et du secteur bancaire, même si les progrès peuvent être lents.

Des éléments du système de castes du pays apparaissent également dans les discussions politiques. Certains prétendent que les marchés sont pour les riches et nuisent aux pauvres, mais comme le relate M. Shah, « quand vous commencez à plaider pour donner davantage de pouvoir aux pauvres, ces mêmes personnes qui se plaignent du fait que les marchés dépossèderaient les pauvres, disent alors que ces derniers ne sont pas capables de prendre de décisions ». Il faut de la patience pour s'attaquer à cette dissonance cognitive.

Ces caractéristiques de la société indienne ont entravé le projet LIFE du CCS, mais les défis auxquels le CCS est confronté se doublent souvent d'opportunités s'ils sont abordés de manière appropriée. En identifiant les moyens d'aligner les intérêts de leurs détracteurs sur la réforme, généralement en démontrant que leur propre vie s'améliorerait, des progrès peuvent être réalisés, bien que lentement. Heureusement, la patience est un trait que le CCS a été contraint de développer depuis sa création.

L'Inde a progressé dans le classement de l'indice de facilité de faire des affaires (*Ease of Doing Business Index*) depuis que le CCS a lancé le projet LIFE. Le gouvernement a supprimé les exigences en matière de capital minimum pour la création d'une entreprise, le temps nécessaire à l'exécution des contrats a diminué de près de 65 %, et les procédures et les jours nécessaires à la création d'une entreprise ont été réduits. Bien qu'il soit difficile d'établir un lien direct de cause à effet entre les efforts du CSC et ces succès, les preuves sont assez convaincantes.

L'engagement direct de CCS auprès des décideurs politiques, qui a fourni une base solide sur laquelle ils ont bâti le projet LIFE, a également porté ses fruits. Le Département de la politique et de la promotion industrielles a adopté plusieurs recommandations du CCS afin d'améliorer le climat des affaires en Inde, et sa proposition de registre des entreprises en ligne a également été mise en œuvre. Ce ne sont là que quelques-uns des succès obtenus par le CCS tout au long du programme, et il semble que la dynamique va se poursuivre.

Alors que la notation du *Doing Business* en Inde est basée sur des règles et des réglementations uniquement à New Delhi et Mumbai, ce qui constitue une contrainte pour leurs efforts dans le cadre du projet LIFE, Bhakti Patil note qu'à l'avenir, ils prévoient d'étendre leur travail à d'autres villes, en mettant en œuvre un grand nombre des mêmes initiatives qui ont déjà réussi. Ils ne mesureront pas le succès sur la base de l'indice de la Banque Mondiale, mais celui-ci servira de baromètre. En outre, ils ont lancé une campagne citoyenne pour lancer une « Journée de l'abrogation des lois » lors de la journée de la Constitution du pays, qui est célébrée à la fin novembre, en s'appuyant sur le succès des précédentes réformes des entreprises à rallier les citoyens et les hommes politiques dans la poursuite de ces efforts.

Points clés

Le CCS s'est révélé être un formidable défi pour ceux qui tentent de maintenir l'Inde dans son passé socialiste stagnant. Les progrès ont été lents, mais constants. Pour gagner en influence, l'organisation a dû développer de solides capacités, non seulement en matière de recherche et de communication, mais aussi pour entrer en contact avec des publics désintéressés, voire hostiles, allant des hommes politiques au grand public. Dans un pays de plus de 1,3 milliard d'habitants, cela peut se traduire par de nombreuses voix à pacifier. Beaucoup y verraient un obstacle insurmontable, mais Parth Shah et son équipe du CCS ont vu là un défi à relever et ont su s'y attaquer avec une forte capacité de réaction et d'adaptation.

Sur le long terme

Le CCS a fait preuve d'une grande patience pour se forger une solide réputation en matière de réflexion qualifiée sur une foule de questions de politique publique. Les relations prennent du temps, une ressource importante pour les organisations à but non lucratif, car celles-ci dépendent de la recherche et de la collecte de fonds pour leur survie à court terme. Toutefois, la mise en place d'un réseau fiable et influent est essentielle pour impacter les changements structurels de politique publique. Le personnel du CCS a passé d'innombrables heures à contacter, rendre visite et informer les décideurs politiques et

les chefs d'entreprise. Cela s'est fait au détriment d'autres activités, mais il s'agit d'un plan à long terme qui a abouti à ce que Shah et Patil considèrent comme leur plus grand atout : la crédibilité.

L'équipe a décidé de poursuivre l'objectif supplémentaire de la réforme des vendeurs de rue, par exemple, même si elle n'était pas explicitement liée à l'une des catégories du rapport *Doing Business*. Le résultat de ces efforts est la liberté accrue dont jouissent des millions d'entrepreneurs, qui influencera sans aucun doute les performances du pays dans les scores et les classements officiels. Le résultat n'était toutefois pas gagné d'avance, ce qui reflète la nécessité d'une volonté fondamentale de faire confiance à des convictions de principe dans la poursuite de la réduction de la pauvreté et de l'adversité.

A propos de la création d'une vision commune

Le capital humain est au cœur de la réussite du CCS. Profitant de la vigueur du marché du travail en Inde, le CCS a combiné des compétences distinctes pour constituer une équipe capable d'influer sur le changement à travers un ensemble de questions de politique publique, en s'appuyant sur des compétences diverses et complémentaires.

Les idées de ses chercheurs ont permis de faire des progrès réels dans l'amélioration des scores dans les grandes catégories du *Doing Business* en se concentrant sur les détails et en établissant efficacement les arguments intellectuels en faveur de la réforme, notamment en faisant évoluer le pays vers la déclaration électronique pour les entreprises et certaines questions juridiques. Le tact dont a fait preuve l'équipe juridique dans l'élaboration et la défense des dossiers a permis d'élargir la liberté des entrepreneurs du bas de la pyramide socio-économique et d'abroger à grande échelle des lois archaïques et arbitraires. Selon M. Shah, même le conseil d'administration a fait avancer la mission du CCS, car ses membres occupent des postes respectés dans les entreprises, les universités et l'administration, et renforce encore la crédibilité du CCS.

Motivation pour le succès

Le CCS a été fondé pour améliorer la vie des gens au plan matériel en facilitant l'accès aux marchés libres. Le président du CCS, Parth Shah, résume l'approche : « Nous sommes une organisation fondée sur les idées ». Cela offre une flexibilité exceptionnelle pour adapter les capacités de l'équipe à une large palette de sujets et pour entreprendre des approches innovantes et ne pas être obligé de se préoccuper de questions spécifiques de politiques publiques. Le CCS a mis en œuvre des idées de politiques publiques en passant par des programmes pilotes pour démontrer que ses idées fonctionnent et a transféré des programmes qui marchaient à d'autres organisations mieux équipées pour traiter de questions particulières. Il a été prêt à risquer un succès à court terme afin de poursuivre des changements structurels de politique publique à long terme.

Questions de discussion

- ⇒ Votre organisation a-t-elle déjà été aveuglée par le succès ? Y a-t-il des initiatives ou des projets que vous avez lancés qui ont pris de l'ampleur mais qui exigent de votre personnel qu'il consacre du temps à des choses qui ne relèvent pas de son domaine de compétence ? Comment votre organisation pourrait-elle confier ces projets à d'autres organisations mieux équipées pour les poursuivre à long terme ?
- ⇒ Quels sont les éléments spécifiques de l'histoire de votre pays qui rendent difficile l'avancement d'une réforme axée sur le marché ? Comment pourriez-vous transformer ce défi en une opportunité ?
- ⇒ Est-il difficile pour une organisation de reformater un grand projet à mi-parcours ? Quel type de tolérance au risque cela exige-t-il ? Le CCS a décidé d'intégrer la défense des réformes des vendeurs de rue dans son projet LIFE, même si cela n'était pas directement lié à ses objectifs. À votre avis, qu'est-ce qui a motivé cette décision ? Votre organisation agirait-elle de la même manière ?
- ⇒ Le projet LIFE a incité le CCS à renforcer ses capacités dans un domaine de politique publique sur lequel il ne s'était jusqu'alors pas concentré de manière systématique. Qu'est-ce qui pourrait inciter votre organisation à s'orienter dans une nouvelle direction ? Comment décideriez-vous de consacrer ou non des ressources limitées à une telle initiative ?
- ⇒ Les administrations et gouvernements changent et les partis politiques évoluent. Comment pouvez-vous poursuivre des réformes structurelles qui dureront indépendamment des changements politiques ? Les programmes actuels de votre organisation ont-ils tendance à être axés sur des gains de politique publique à court ou à long terme ?

Section V

Études de cas sur la privatisation

Les États peuvent représenter des acteurs importants pour garantir les droits de propriété, faire respecter les contrats et régler les litiges de manière équitable et prévisible. Ces fonctions étant si cruciales, elles devraient se trouver au cœur de toute stratégie visant à améliorer les capacités des États. En recentrant ces derniers et leurs gouvernements sur leurs fonctions essentielles, nous pouvons anticiper l'amélioration des institutions. Nous pouvons également éliminer ou minimiser les effets de distorsion et les effets paralysants de l'implication de l'État dans des fonctions non essentielles. Dans de trop nombreux cas, les tentatives des États de fournir divers biens et services se sont soldées par un échec lamentable, caractérisé par des coûts exorbitants et une qualité médiocre.

Dans certains cas, le résultat pervers de cette situation est que les fournisseurs privés sont évincés du marché, ne laissant aux consommateurs que l'option d'une fourniture publique. Dans d'autres cas, il est expressément interdit aux fournisseurs privés de se faire concurrence, ce qui n'est pas une recette pour découvrir des solutions économiques qui contribuent à une prospérité partagée. Nous voulons des États et gouvernements compétents et capables qui défient les influences corruptrices. Nous avons plus de chances d'atteindre cet objectif si nous limitons le champ d'action de l'État aux seules fonctions qui sont réellement nécessaires à l'épanouissement d'une société libre et pacifique.

Des versions des études de cas de cette section sont disponibles en anglais sur le site AtlasNetwork.org.

Élargir l'accès à une électricité fiable

Lebanese Institute for Market Studies
Liban

Introduction

Depuis les années 1970, le Liban est en proie à des coupures de courant qui durent des heures. L'État est le fournisseur monopolistique d'électricité, étouffant l'innovation et la concurrence qui auraient permis d'améliorer le service d'électricité pour les consommateurs. Grâce au *Lebanese Institute for Market Studies* (Institut libanais d'études de marché), le marché de l'électricité est désormais ouvert à la concurrence privée, et le peuple libanais peut s'attendre à moins de gaspillage et de dépenses excessives de la part du gouvernement – et à plus de lumière.

Le *Lebanese Institute for Market Studies*, ou LIMS, a été fondé en 2015 au cours de l'un des moments les plus sombres du pays depuis son indépendance. Les libertés pour lesquelles les pères fondateurs du Liban s'étaient battus commençaient à s'éroder, l'État devenant trop important et réduisant les libertés. En 2015, la dette publique avait atteint 148 % du PIB. Une équipe de visionnaires libanais s'est donc mobilisée et a créé une organisation qui s'efforcera de restaurer la liberté économique au Liban.

L'équipe du LIMS vise ainsi à autonomiser et redonner le pouvoir au peuple libanais ainsi qu'à lutter pour ses libertés et ce, en se basant sur la recherche, l'information et des discussions stimulantes avec les fonctionnaires, les médias et le peuple.

Imaginez que vous viviez dans un pays où il est possible que vous soyez coupé de l'eau courante, que vous soyez bloqué dans l'ascenseur de votre bureau pendant des heures ou que votre respirateur artificiel cesse de fonctionner parce que vous n'avez pas accès à une alimentation électrique adéquate. Imaginez maintenant que ce problème existe parce que l'État que vous devez financer est le fournisseur monopolistique de l'électricité.

C'est là une situation exaspérante que les gens des pays développés ne peuvent même pas imaginer. Mais pour les citoyens du Liban c'est une réalité quotidienne : le libanais moyen subit en moyenne 12 heures de coupures de courant par jour.

L'État a prouvé qu'il ne pouvait pas fournir correctement l'électricité au peuple libanais, mais le marché libre, et les entreprises ainsi que les forces créatives qu'il libère le peuvent. Heureusement pour le peuple libanais, le LIMS est intervenu pour combler le vide d'idées nouvelles grâce à des recherches

originales et à un ensemble complet de solutions qui ouvriraient le marché de l'électricité du pays aux entreprises privées et permettraient d'améliorer le service d'électricité pour les consommateurs.

Voici comment le LIMS a changé le paysage du marché de l'électricité libanais :

- Le LIMS a élaboré un plan de réforme en 2014 qui a jeté les bases pour mettre fin à au monopole de l'État libanais sur la production d'énergie électrique. La vision du LIMS était de réduire les dépenses de l'État et de remplacer le monopole public de l'électricité par une concurrence privée.
- Le LIMS a suivi ses recherches par une campagne massive de sensibilisation du public. En 2016, le LIMS a réalisé 33 interviews télévisées aux heures de grande écoute et des talk-shows, 20 apparitions à la radio, 42 interviews dans les journaux et 50 articles en ligne, chacune de ces promotions mettant en évidence la volonté de changement du think tank.
- Ensuite, le LIMS a lancé une campagne de persuasion, en organisant 32 réunions avec des membres du Parlement et des ministres. Les responsables du LIMS ont présenté leurs projets et leurs recherches, montrant aux décideurs qu'il existait un meilleur moyen de produire de l'électricité dans leur pays.
- Le 17 avril 2019, le Parlement libanais a ratifié un nouveau plan d'électricité qui réduit les subventions à la compagnie d'électricité publique et ouvre la voie à la production d'électricité par des entreprises privées.

Description du projet

L'électricité a été introduite au Liban en 1906 lorsque l'Empire ottoman permit à des investisseurs privés belges d'ouvrir la première compagnie d'électricité à Beyrouth. Elle fut ensuite transférée à une société française en 1923 et enfin à l'État libanais en 1954. Depuis cette date, l'État est le fournisseur monopolistique d'électricité au Liban.

Les coupures ont commencé pendant la guerre civile libanaise (1975-1990). Après la fin de la guerre, la paix est revenue au Liban. Mais pas l'électricité.

Depuis que les Libanais ont établi un contrôle monopolistique sur le pouvoir du pays, toutes les tentatives pour résoudre la crise du black-out se sont concentrées sur l'injection de plus d'argent du contribuable dans le problème. Cela n'a pas fonctionné. Le gouvernement libanais a dépensé 35 milliards de dollars en électricité depuis 2010 sans mettre fin aux coupures massives de courant qui frappent sa population.

L'absence d'électricité stable va bien au-delà d'un simple désagrément personnel. Comme le dit Angus McDowell de Reuters, « la crise de l'électricité au Liban a poussé le pays au bord de la ruine

financière, les coupures de courant entravant l'économie et les subventions ayant alourdi l'un des plus importantes dettes publiques au monde ».

Le Liban dépense plus d'un milliard de dollars par an en subventions pour l'électricité, ce qui équivaut à 40 % de la dette nationale. C'est une somme énorme, si l'on considère que le pays consacre la moitié de son budget à la dette publique. Ces dépenses publiques massives et inefficaces, combinées à l'instabilité de la production d'énergie comme celle du gouvernement de la nation, constituent un énorme facteur de dissuasion pour les investissements des entreprises. En effet, l'économie du pays n'a connu qu'une croissance de 1 à 2 % ces dernières années.

Le défi consistant à faire bouger qui que ce soit sur cette crise était monumental. Pour commencer, de 2014 à 2016, le Liban s'est retrouvé sans président. Le problème se poursuit aujourd'hui, avec un gouvernement intérimaire en raison de luttes intestines entre les hommes politiques.

Même s'il est techniquement illégal de produire de l'électricité de manière privée, les Libanais se tournent vers des générateurs privés pour obtenir de l'électricité. En 2017, les générateurs privés ont permis de desservir 70 % des foyers pendant les coupures de courant.

« J'utilise actuellement des générateurs bon marché qui sont bruyants, polluants et peu efficaces », déclare Abdullah, un entrepreneur qui fournit de l'électricité pendant les coupures. « J'aimerais construire des centrales électriques plus efficaces. Je peux m'occuper de toute la logistique, et j'ai déjà une bonne clientèle... Une fois que ce sera légal, je pourrai emprunter des fonds à la banque ou attirer des investisseurs pour développer mon entreprise, ce que je ne peux pas faire pour l'instant ».

Les fournisseurs comme Abdullah répondent à une demande du marché, mais ils sont limités dans ce qu'ils peuvent offrir. Les petits générateurs utilisent des combustibles lourds et polluants et ne constituent pas une méthode durable pour fournir à la population une énergie suffisante.

Pour apporter des changements significatifs à la situation désastreuse à laquelle est confronté le peuple libanais, le LIMS a créé sa campagne de promotion « Allumer la lumière au Liban », visant une double réforme : réduire les subventions à l'électricité au Liban et permettre au secteur privé d'entrer sur le marché de la production d'électricité. Afin de réaliser ces deux réformes, le LIMS a sensibilisé l'opinion publique par une présence continue dans les médias traditionnels et sociaux. L'institut a également pris contact avec les partis politiques afin d'obtenir leur soutien.

Briser un monopole public est une tâche gargantuesque – et cela n'a pas été un combat facile ni rapide pour le LIMS. En 2014, l'organisation faisait le premier pas dans son combat en rédigeant une proposition politique qui est devenue par la suite un plan de réforme. La vision du LIMS était de réduire les dépenses publiques et de remplacer le monopole public de l'électricité par une concurrence privée.

À la suite d'une vaste campagne de sensibilisation des médias et du public en 2016, l'opinion publique a commencé à passer d'un pessimisme résigné à un optimisme plein d'espoir, maintenant que le LIMS avait fourni une vision alternative sur la manière dont l'électricité pourrait être produite.

Le LIMS a tiré parti de l'évolution du sentiment public en exerçant des pressions sur les législateurs, en organisant des réunions avec les députés et les ministres en privé et en présence de leurs conseillers. Il s'agissait d'une étape importante car elle a permis de persuader les responsables publics que le statu quo ne fonctionnait pas et leur a donné des idées sur la manière de résoudre le problème en adoptant les principes du marché libre.

Pendant que le LIMS intensifiait ses conversations en coulisses avec le Parlement et sa campagne publique, le Liban continuait de souffrir de coupures de courant. Le gouvernement libanais prévoyait d'augmenter la production d'électricité gérée par l'État en construisant plusieurs nouvelles centrales et en louant deux « centrales flottantes » (*powerships*) supplémentaires, le tout aux frais du contribuable. Les *powerships* sont des navires transformés en centrales électriques flottantes et qui sont responsables de 25 % de la production d'électricité libanaise. Le LIMS a décidé que c'en était trop, intervenant alors pour bloquer ce plan de dépenses massives et en favorisant plutôt une solution axée sur le marché.

Tout plan qui se contente de soutenir le système actuel sans réforme sérieuse est voué à l'échec. Le LIMS savait que la première étape nécessaire dans la lutte contre les pouvoirs était d'utiliser les couches de bureaucratie du gouvernement et la sur-réglementation à son encontre, ralentissant la mise en œuvre du plan en insistant sur un examen interministériel détaillé. Le LIMS savait que ce processus risquait de tuer le plan d'un seul coup.

Ensuite, le LIMS s'est concentré sur la diffusion des recherches qui partagent un fait très important sur la production d'électricité : les usines privées construites sur la terre ferme peuvent fournir de l'électricité à la moitié du coût des centrales électriques flottantes, qui avaient été sous-traitées à la Turquie. Le LIMS expliqua que le gouvernement libanais n'avait pas assez d'argent pour acheter le carburant pour les navires et les barges, même si l'équipement était offert gratuitement, car le ministère de l'énergie avait déjà dépassé son budget pour 2018.

Non seulement ces centrales étaient inefficaces et plus coûteuses que la production privée basée sur la terre ferme, mais elles avaient également un coût environnemental élevé. Le LIMS a partagé l'histoire des habitants de la ville de Zouk Mikael, qui se plaignent depuis longtemps auprès du gouvernement des problèmes de santé causés par les centrales existantes. Selon la proposition du gouvernement, des centrales supplémentaires auraient été installées dans la même zone, ce qui aurait doublé le préjudice à l'égard de la population locale.

Si les entreprises privées peuvent fournir un service meilleur et moins cher, il s'ensuit que le gouvernement ne devrait pas contrôler la production d'énergie, mais plutôt ouvrir le marché à la concurrence. C'est là pour le peuple libanais une meilleure solution et le LIMS a fait en sorte que le public entende cette vérité haut et fort.

Points clés

Le LIMS prouve que les grands combats de politique publique peuvent être gagnés, surtout si le problème que l'on cherche à résoudre a un impact important sur le grand public. L'histoire du LIMS offre des leçons sur la manière de procéder :

- Comblent le vide d'idées nouvelles grâce à une recherche solide et à un ensemble de solutions bien développées.
- Exposer le public à la vision alternative et gagner son soutien.
- Tirer parti de ce soutien public et des alternatives politiques viables pour faire pression sur les fonctionnaires.

Parce que le LIMS était prêt à s'exprimer contre un financement supplémentaire du monopole de l'électricité d'État, d'autres acteurs ont pu faire entendre également leur voix, rendant l'appel à l'ouverture des marchés plus fort et impossible à ignorer. En plus de la recherche en politique publique du LIMS, le président du Liban a développé une étude quantifiant le préjudice économique que les coupures d'électricité et les pertes causaient et a exhorté le gouvernement à poursuivre des réformes de grande envergure.

Le LIMS a ensuite souligné l'importance de légaliser la production et la vente d'électricité par le secteur privé plutôt que d'augmenter les dépenses publiques dans ce secteur, offrant une alternative qui résoudrait le problème de l'électricité du pays tout en ne coûtant pratiquement rien aux contribuables.

A propos de l'impact

Le LIMS a remporté une victoire décisive dans la lutte pour la liberté en matière d'électricité, et son succès a conduit à de meilleurs services et à de nouvelles possibilités de réforme. En octobre 2018, le discours de LIMS a permis d'évincer une nouvelle barge centrale électrique au coût inabordable que le pays avait récemment déployée. La dynamique a continué à s'intensifier. Au printemps suivant, la première compagnie d'électricité privée du Liban a ouvert ses portes, avec le soutien et la reconnaissance de l'équipe du LIMS. Le 17 avril 2019, le Parlement libanais a ratifié un nouveau plan d'électricité qui réduit les subventions à la compagnie d'électricité publique et ouvre la voie aux entreprises privées pour produire de l'électricité.

Questions de discussion

- ⇒ Comment les efforts du LIMS pour faire passer la réforme auraient-ils pu être soutenus ou accélérés en prenant le temps d'identifier et d'engager une coalition plus large de groupes soutenant la réforme ?

- ⇒ Souvent, ce qu'un think tank empêche de se produire est tout aussi important que les réformes qu'il aide à faire passer. Quels moyens ou méthodes efficaces les think tanks peuvent-ils utiliser pour empêcher l'adoption de mauvaises lois ou réglementations ?

- ⇒ Comment les think tanks ne peuvent-ils pas perdre de vue le grand objectif ou la réforme tout en essayant d'obtenir des victoires plus modestes qui ouvrent la voie à la réforme « en grand » plus tard ?

De l'eau potable pour tous

Asociación de Contribuyentes del Peru
Pérou

Introduction

Le Pérou est un pays prêt à jouer un rôle plus important sur la scène internationale. Berceau de la plus ancienne civilisation des Amériques, qui remonte au 32^{ème} siècle avant J.-C., le Pérou s'est récemment distingué par sa croissance économique, l'une des plus rapides d'Amérique latine. Sa géographie diversifiée lui a permis de disposer d'un large éventail de ressources naturelles, de l'exploitation minière à la pêche en passant par les produits agricoles. Cependant les ressources qui alimentent toute une série d'industries sont également à l'origine de tensions sociales.

La croissance économique rapide de ces deux dernières décennies a attiré à Lima, la capitale du pays, un tiers environ des 30 millions d'habitants du pays. Cependant, les deux tiers des Péruviens sont répartis dans tout le pays, de la côte aux montagnes en passant par la forêt amazonienne.

Cette population éloignée rend difficile la connexion de tous les citoyens à l'économie nationale en raison d'une infrastructure sous-développée dans les zones rurales. Alors que des efforts sont déployés pour apporter aux communautés rurales des services d'assainissement, des médicaments, des télécommunications et d'autres services de la vie moderne, le pays se débat pour équilibrer son développement et offrir des opportunités à tous.

Les obstacles structurels et culturels au développement ont donné lieu à des discours politiques opposés. Dans les années 1990, le Pérou a commencé à poursuivre une approche de libéralisation économique, en faisant rentrer des investissements et avec une gestion technocratique de l'économie du pays. Au cours de cette période, les taux d'inflation sont restés stables, le PIB a augmenté régulièrement et le nombre de partenaires commerciaux s'est accru. Certains partis politiques actuels s'appuient sur ces performances économiques pour plaider en faveur d'une libéralisation accrue. Mais d'autres se concentrent sur les inégalités qui ont émergé et font pression en faveur de programmes de redistribution, très proches du socialisme sud-américain. Le résultat de ce choc philosophique aura une influence considérable sur l'avenir du pays.

L'Asociación de Contribuyentes del Peru (Association des contribuables du Pérou, anciennement *Contribuyentes por Respeto*) a été fondée en 2012 par un petit groupe d'avocats, d'économistes et d'hommes d'affaires pour défendre le droit des contribuables péruviens à recevoir des services publics

de qualité en échange de leurs impôts. Cette défense très nécessaire est intervenue à un moment où, à mesure que le Pérou se développait, les coffres du gouvernement central commençaient à se remplir.

En raison d'un manque de compréhension de la politique de développement appropriée, des milliards de dollars ont été mal gérés et gaspillés. L'*Asociación de Contribuyentes del Peru* est intervenue pour aider à répondre à une question simple : « Comment pouvons-nous libérer cet investissement pour faire croître le pays au bénéfice de tous ses citoyens ? ».

Juan José García, l'un des principaux chercheurs de l'*Asociación de Contribuyentes del Peru*, qui travaille pour l'organisation depuis le début, explique : « Au cœur de nombreux problèmes du Pérou on trouve des institutions défailtantes, ce qui offre une occasion rêvée de mener des recherches et de trouver des solutions ». Garcia attribue sa passion pour l'utilisation des libres marchés afin de résoudre les problèmes à son expérience professionnelle en bourse lorsqu'il était jeune, parallèlement à ses études universitaires, au cours desquelles il a découvert l'école d'économie autrichienne. Il est l'un des quatre employés à temps plein de l'*Asociación de Contribuyentes del Peru*.

En raison de sa petite taille, l'organisation doit être légère et efficace, ce qui a nécessité une stratégie organisationnelle. C'est ce qu'a fait José Ignacio Beteta, qui a rejoint l'*Asociación de Contribuyentes del Peru* en tant que président il y a deux ans et qui a une expérience dans la direction d'autres organisations à but non lucratif. Il explique : « D'une part, nous devons être très prudents avec les ressources ; d'autre part, nous devons prendre certains risques pour assurer notre succès à l'avenir ».

L'organisation a trouvé un équilibre en s'associant avec une autre organisation à but non lucratif pour partager le back-office administratif et coordonner comptabilité, ressources humaines, impôts et paperasserie. Selon Garcia « en tant que chercheur, ces changements ont considérablement libéré mon temps. Avant, je m'enlisais dans la création de posts sur Facebook. Maintenant, je peux me concentrer exclusivement sur mes recherches ».

En plus de sa perspicacité en matière organisationnelle, l'*Asociación de Contribuyentes del Peru* bénéficie de l'image d'une organisation unique en son genre. En tant que seule association de contribuables au Pérou, indépendante du gouvernement et des entreprises, les médias ont développé un profond intérêt pour son travail et sa perspective, ce qui a conduit à des centaines de mentions à la radio, à la télévision, dans la presse écrite et sur Internet. Cette large publicité a conduit à des invitations de la part de décideurs politiques à participer aux évolutions des politiques publiques et a permis à l'*Asociación de Contribuyentes del Peru* de se positionner pour une promotion efficace.

L'objectif général de l'*Asociación de Contribuyentes del Peru* est de renforcer la libre entreprise au Pérou. Toutes leurs recherches et analyses tournent autour de l'interaction des secteurs public et privé et de son impact sur la vie quotidienne des Péruviens. De petite taille et flexible, l'équipe utilise toute une série d'outils pour accomplir sa mission, notamment des recherches originales, des partenariats et même des dessins animés.

Description du projet

Alors que l'*Asociación de Contribuyentes del Peru* élaborait une stratégie pour son projet « Leveraging Indices for Free Enterprise » (LIFE : « *Exploiter les indices pour la liberté d'entreprise* ») pour Atlas Network, les chercheurs ont croisé les initiatives actuelles du gouvernement, les points faibles du Pérou dans les indices mondiaux, leurs propres compétences scientifiques et les sujets sociaux brûlants. Un élément est apparu comme le chaînon entre ces quatre domaines : les infrastructures. Plus précisément, ils lancèrent alors « *Infraestructura para Todos* » (« Infrastructure pour tous »), une campagne visant à poursuivre les changements de politique publique dans le domaine des télécommunications et de la gestion de l'eau, ainsi que dans plusieurs domaines plus restreints, et qui a été conçue pour produire une nette amélioration dans le *rapport sur la compétitivité mondiale* du Forum économique mondial.

L'infrastructure représente le squelette sur lequel l'économie est construite, et généralement, l'État joue un rôle central dans son développement. C'est particulièrement vrai au Pérou, car ses institutions relativement mal définies ont empêché la fourniture de biens publics solides basés sur les mécanismes de marché. Cela donne lieu à un dilemme car le facteur le plus problématique pour faire des affaires au Pérou, selon le Forum économique mondial, est l'inefficacité de la bureaucratie gouvernementale. La corruption et l'insuffisance des infrastructures représentent d'autres facteurs problématiques.

La population de Lima a augmenté de 50 % au cours des 20 dernières années. La croissance rapide a aggravé la situation en matière de développement des infrastructures, ce qui signifie que les investissements publics ont été centralisés autour du noyau urbain, laissant les zones rurales encore plus à l'écart des initiatives de développement.

L'objectif de l'*Asociación de Contribuyentes del Peru* a été de transformer cette situation en libérant le capital latent ainsi que le pouvoir de recherche de solutions du secteur privé comme moyen de stimuler le développement. « Nous avons lancé ce projet en essayant de libérer des partenariats public-privé (PPP) », déclare M. Beteta. Les PPP sont destinés à combiner le meilleur des deux mondes : en puisant dans les fonds publics collectés par le biais d'impôts et taxes afin de fournir des biens publics de manière plus efficace par le biais du processus de marché.

Les objectifs du projet étaient les suivants :

- Réduire l'opposition de la société civile et du gouvernement local à l'installation de tours de téléphonie cellulaire dans les districts clés.
- Sensibiliser le public à la nécessité d'investir dans des réservoirs d'eau par le biais de partenariats public-privé (PPP), et non d'entreprises publiques, afin de garantir l'approvisionnement en eau.
- Poser le fait qu'il existe des sociétés qui exécutent des PPP sur des projets d'infrastructure selon des normes éthiques afin de promouvoir l'utilisation des PPP dans le processus de reconstruction.

- Concevoir un programme visant à améliorer la transparence dans la reconstruction des autoroutes où des ressources publiques sont utilisées.

Au cours des dix dernières années, l'accès aux réseaux de téléphonie mobile au Pérou a explosé, passant d'environ 30 % à près de 100 %. Cette expansion rapide a pris certains par surprise, en particulier dans les communautés rurales où des rumeurs de cancers qui seraient induits par les antennes ont fait peur aux gens, suscitant l'opposition à de nouvelles installations.

Toutefois, une bonne couverture n'est pas synonyme de qualité, et si la grande majorité du pays dispose d'un certain accès aux réseaux cellulaires, les contraintes de vitesse et de fiabilité ont limité les avantages liés à une plus grande connectivité. Soulignant ce point, l'un des rapports de recherche de l'*Asociación de Contribuyentes del Peru* explique qu'il y a 289 antennes par million d'habitants à Lima, contre 10 112 à Tokyo.

L'*Asociación de Contribuyentes del Peru* a adopté une approche en tandem pour faire avancer la réforme des télécommunications.

Tout d'abord, elle a publié un certain nombre d'études qui identifient les pratiques municipales et les réglementations gouvernementales empêchant l'installation de tours de téléphonie cellulaire. Elle a analysé 42 gouvernements locaux, rassemblé les résultats sur un site web et les a intégrés dans des campagnes de médias sociaux.

Ensuite, l'équipe de l'*Asociación de Contribuyentes del Peru* s'est associée au ministère des télécommunications pour visiter les régions montagneuses et éloignées du pays afin d'expliquer l'intérêt d'une expansion accrue du réseau et d'apaiser les craintes des habitants. « Au Pérou, beaucoup de gens ont peur des tours de téléphonie cellulaire. Ils s'inquiètent du cancer et de la dévaluation du prix des propriétés », déclare M. Garcia. Pour cette campagne, l'équipe a développé le slogan « *Mas Antenas, Mejor Comunicación* » (« Plus d'antennes, une meilleure communication »).

Leurs efforts n'ont pas été appréciés par tout le monde. Dans de nombreuses régions intérieures, les Péruviens parlent des langues locales, ce qui impose des barrières linguistiques à l'*Asociación de Contribuyentes del Peru* dans son action de sensibilisation. Certaines villes ont été ouvertes aux idées présentées, tandis que d'autres sont allées jusqu'à expulser l'équipe de la ville. « Cela peut être effrayant », note Garcia. Néanmoins, le projet a progressé peu à peu – jusqu'à ce que le phénomène *El Niño Costero* frappe.

Le Pérou a subi de graves inondations et glissements de terrain (plus de 100 personnes ont perdu la vie) au début de l'année 2017 en raison d'une série de tempêtes anormales qui ont eu des répercussions sur une grande partie de l'économie et ont ralenti la réforme. Les conséquences ont même fait dérailler certains des efforts de l'*Asociación de Contribuyentes del Peru*, car l'attention du public était détournée, mais elles ont également offert une opportunité inattendue : une grande partie du stock d'infrastructures du pays a été détruit par les tempêtes, ce qui a donné lieu à « un moment idéal pour

discuter (avec les décideurs politiques) de la manière de procéder à la reconstruction », selon M. Beteta.

Au Pérou, plus de neuf millions de personnes n'ont pas accès à l'eau potable. Les infrastructures en eau potable et assainissement sont gérées par des entreprises publiques qui sont nommées par les dirigeants des gouvernements ruraux. Elles ne sont pas sanctionnées par la pression du marché et les Péruviens subissent ainsi leurs piteuses performances. Toutefois, en raison de la structure de gestion népotiste de l'État, « nous n'avons pas pu gagner du terrain en plaidant pour une gestion de l'eau par le secteur privé », déclare M. Beteta.

Après des recherches plus approfondies, l'*Asociación de Contribuyentes del Peru* a découvert qu'elle pouvait mettre un pied dans l'industrie de la gestion de l'eau en se concentrant sur une des étapes du processus. Ses membres ont identifié l'assainissement de l'eau comme une fonction indésirable mais essentielle du processus de gestion de l'eau, souvent ignorée par les entreprises publiques et les politiciens locaux.

La catastrophe naturelle d'El Niño Costero donna à cette question une plus grande importance, car les systèmes locaux d'approvisionnement en eau étaient surchargés et les sociétés de gestion inefficaces ne pouvaient pas suivre le rythme. Saisissant l'occasion, l'*Asociación de Contribuyentes del Peru* lança une campagne de sensibilisation pour autoriser les PPP dans le domaine de l'assainissement de l'eau. En s'appuyant sur les recherches de l'*Asociación de Contribuyentes del Peru*, « Nous avons montré que beaucoup de ces entreprises de distribution d'eau étaient très endettées », déclare M. Garcia.

La combinaison de l'urgence et d'une promotion des idées soutenue par la recherche incita alors l'État central à établir des procédures spéciales pour les compagnies des eaux afin de les mettre en faillite, puis de les restructurer de manière à permettre au secteur privé de soumissionner sur des projets de gestion. Il faudra peut-être plusieurs années pour devenir opérationnel, mais le processus a été lancé. L'*Asociación de Contribuyentes del Peru* est optimiste. « La chose la plus importante pour nous, suite à cette réalisation », note M. Beteta, « est que nous sommes devenus une autorité établie en matière de réforme de politique publique ».

La réticence du public à l'égard des PPP a représenté un facteur clé qui a ralenti les progrès de l'*Asociación de Contribuyentes del Peru* dans la réalisation de la réforme des infrastructures hydrauliques, comme dans d'autres domaines. Au moment où le programme LIFE a débuté, un scandale de corruption a éclaté au Brésil et a eu des répercussions dans toute l'Amérique latine. Le scandale Lava Jato (« Opération Lavage Auto ») était un système de corruption généralisé dans le cadre duquel la compagnie pétrolière publique Petrobras acceptait des pots-de-vin en échange de l'attribution de contrats surfacturés à des entreprises de construction privées, ternissant ainsi la réputation des PPP dans le monde entier.

Ce défi prit l'*Asociación de Contribuyentes del Peru* par surprise. Beteta explique : « Au début, nous étions naïfs. Nous ne savions pas à quel point le PPP pouvait être utilisé pour la corruption ». Maintenant, l'association doit consacrer des efforts et des ressources afin de réparer l'image écornée

des PPP, en plus de leur travail pour faire avancer leur mise en œuvre. Cela a toutefois démontré que l'*Asociación de Contribuyentes del Peru* est prête à faire un effort supplémentaire pour démontrer le bien-fondé de ses recommandations de politique publique.

L'*Asociación de Contribuyentes del Peru*, qui promeut et surveille les PPP, protège les deux parties contre les malversations. L'État est contraint d'autoriser les PPP en fonction de la qualité et de la portée des recherches de l'*Asociación de Contribuyentes del Peru* sur l'intérêt d'intégrer la libre entreprise dans la fourniture de biens publics. En outre, le monde des affaires voit ses pratiques surveillées, ce qui réduit les possibilités de corruption et augmente les chances de se faire prendre et punir. De cette manière, l'*Asociación de Contribuyentes del Peru* est en mesure de stimuler la fourniture privée d'infrastructures qui peuvent durer au-delà des limites du projet LIFE.

L'un des inconvénients de la renommée croissante de l'*Asociación de Contribuyentes del Peru* est que l'État et les entreprises tentent de s'approprier ses efforts. Les décideurs politiques ont commencé à s'appuyer sur leurs recherches, en les impliquant dans le processus d'élaboration des politiques. « Ils ont commencé à nous demander notre aide pour la rédaction de rapports et de lois », révèle M. Beteta. D'autre part, « les entreprises privées commencent à nous considérer comme des partenaires... et elles veulent aussi nous avoir comme consultants ». Dans chaque cas, la caractéristique la plus précieuse de l'*Asociación de Contribuyentes del Peru* – son indépendance intellectuelle – est menacée.

L'équipe relève ce défi avec tact, en faisant clairement comprendre l'importance de l'indépendance tout en renforçant l'intérêt de s'engager dans des activités de coopération. Ce genre de messages a permis d'affiner une autre de ses capacités, à savoir la communication. Cela a, par un heureux hasard, contribué à préparer l'équipe à relever les défis qui émergent de perspectives culturelles profondément ancrées.

Si le Pérou a maintenu des politiques quelque peu orientées vers le marché au cours des dernières décennies, les hommes politiques ont particulièrement mal réussi à développer les *institutions* du marché. Cette dichotomie a conduit à une sorte de dissonance cognitive : les Péruviens ont bénéficié d'un certain degré de réforme en faveur du marché tout en maintenant une affinité avec le socialisme. En fait, les gens ont l'impression que les marchés reflètent une certaine dureté, rappelant les régimes autoritaires passés de Fujimori au Pérou et de Pinochet au Chili.

Alors que la société civile, non éduquée aux principes du marché, gagne en puissance en raison de l'augmentation des richesses et de l'accès à la consommation, Garcia et Beteta craignent que le pays ne régresse. Ils sont particulièrement inquiets à propos la génération des *millennials*, qui tient en estime, plus que d'autres générations, les valeurs socialistes et qui formera une cohorte de trois à quatre millions d'électeurs nouveaux aux élections de 2021.

Poussé à l'action par ces statistiques, Beteta lance : « Nous devons traduire nos idées de manière émotionnelle et romantique ». Et c'est justement ce que l'*Asociación de Contribuyentes del Peru* tente de faire. La présentation de leurs recherches dans un langage simple représente une valeur fondamentale depuis sa création. En fait, l'un des éléments déterminants de leur rayonnement est l'utilisation de dessins animés pour saisir les idées et les mettre dans un format visiblement accessible.

L'évolution démographique a provoqué un nouveau changement dans les médias, qui s'efforcent donc de concevoir des mèmes ciblant spécifiquement les *millennials*. Garcia note : « J'évalue personnellement comment construire un vlog pour communiquer des idées, en espérant développer des outils pour atteindre les *millennials* avec des idées puisqu'ils ne liront pas un journal ».

L'*Asociación de Contribuyentes del Peru* s'est révélée être un défenseur efficace des contribuables. Malgré la série de défis majeurs auxquels le Pérou a été confronté ces dernières années, le pays a vu son classement s'améliorer dans le *rapport sur la compétitivité mondiale* du Forum économique mondial. Le score des infrastructures a augmenté, en particulier dans certains domaines comme les abonnés à la téléphonie mobile et la qualité de l'approvisionnement en électricité.

En ce qui concerne les télécommunications, le gouvernement central est devenu favorable aux recommandations de l'*Asociación de Contribuyentes del Peru*, ce qui a amené le ministère des télécommunications à voyager avec eux pour faire progresser leur formation en politique publique dans tout le pays. A ce jour, ils ont visité près de 30 % des régions. Ils ont également établi des partenariats avec des collectifs de défense civique, multipliant ainsi leur impact. Leur campagne de démarrage sur le terrain pour étendre le réseau cellulaire et leur analyse approfondie des obstacles bureaucratiques dans l'industrie ont contribué à l'amélioration du nombre d'abonnés à la téléphonie mobile au Pérou.

Les recherches ainsi que les activités de promotion des politiques publiques effectuées par l'*Asociación de Contribuyentes del Peru* en matière de gestion de l'eau, ainsi que l'analyse des points de vue du pays sur les PPP, ont contribué à la discussion en cours au Pérou sur cette question. Il est important de noter que le gouvernement a adopté une loi en 2016 qui permet officiellement aux entreprises privées de proposer des offres pour des projets de gestion de l'eau.

L'*Asociación de Contribuyentes del Peru* a commencé le projet LIFE en se concentrant sur « l'infrastructure pour tous », cherchant à libérer le pouvoir de la libre entreprise au Pérou pour apporter la prospérité dans les coins les plus reculés du pays. L'association a dû faire face à des défis inattendus en cours de route, étant obligée de changer les objectifs du projet à mi-parcours et de mettre en place des capacités de communication qui lui faisaient défaut auparavant. Tout au long du processus, l'organisation a graduellement bâti sa réputation. En se concentrant sur ses activités principales, à savoir la recherche de qualité et les efforts de communication tactique, elle est devenue une voix de confiance dans les discussions sur les politiques publiques.

La participation au projet LIFE a non seulement aidé l'*Asociación de Contribuyentes del Peru* à focaliser son portefeuille d'initiatives et apporter un réel changement dans les classements internationaux du pays, mais elle a également aidé le jeune think tank à se développer. « Le programme LIFE a été à l'origine de notre succès », explique M. Garcia. « Sans lui, nous n'aurions pas pu accomplir ce que nous avons fait ».

Points clés

Établir des relations

L'environnement social et politique du Pérou pose des défis à quiconque cherche à libérer le pouvoir de transformation des marchés. Néanmoins, l'*Asociación de Contribuyentes del Peru* s'est attachée à comprendre les positions des autres et à trouver des moyens d'aligner les incitations des opposants sur les leurs. Elle a en conséquence été plus souvent invitée à participer à l'élaboration d'approches de politiques publiques, ce qui s'est avéré bénéfique à long terme.

Être agile

L'impact de l'*Asociación de Contribuyentes del Peru* est presque incroyable si l'on considère qu'elle ne compte que quatre employés à temps plein. L'équipe a fait preuve d'une remarquable affinité pour la création de partenariats dans un large éventail de domaines. Qu'il s'agisse de partager un backoffice avec une autre organisation à but non lucratif ou de créer un site web en collaboration avec une association professionnelle, de se rendre dans des régions reculées du pays avec des ministres du gouvernement central ou de participer à des discussions sur les interventions en cas de catastrophe avec des ONG internationales comme la Banque mondiale, l'*Asociación de Contribuyentes del Peru* a fait preuve de polyvalence en trouvant un terrain d'entente et en travaillant pour le bénéfice mutuel de nombreuses parties.

Saisir les opportunités

Avant l'*Asociación de Contribuyentes del Peru*, il n'existait pas de groupe de défense des contribuables au Pérou, et il y avait de nombreuses raisons de douter qu'un tel groupe puisse réussir. Pourtant, armée d'une vision pour une société plus prospère, l'*Asociación de Contribuyentes del Peru* a été lancée, et elle a relevé des défis de manière frontale tels que les catastrophes naturelles et les scandales politiques liés aux solutions de politiques publiques proposées. Quand les hommes politiques se contentaient du statu quo, l'*Asociación de Contribuyentes del Peru* voyait des opportunités de faire pression pour des changements dans les politiques publiques, aussi difficile que cela puisse être. Son optimisme est une grande force pour une organisation aux ressources limitées dans un environnement difficile.

Garder ses principes

L'*Asociación de Contribuyentes del Peru* a voulu être la voix des contribuables, et elle est restée fidèle à cette vision. L'attrait d'un impact accru qu'aurait permis un partenariat avec l'État ou d'une plus grande stabilité financière grâce à des partenariats avec les entreprises a sans aucun doute été présent, mais l'*Asociación de Contribuyentes del Peru* est restée fidèle à sa mission initiale. Cela a renforcé sa réputation, ce qui lui a permis d'accroître son influence et d'améliorer sa situation financière.

Rester concentré

Tous ses succès ont reposé sur la qualité de sa recherche. Elle a réorganisé ses activités, s'est associée à des groupes très divers et s'est penchée sur des questions totalement nouvelles, mais elle a toujours maintenu son attention principale sur la qualité de sa recherche. M. Garcia confirme la prééminence de cette approche en déclarant : « Nous nous efforçons d'être très solides dans nos recherches afin de pouvoir résister à la critique ».

Questions de discussion

- ⇒ Quels sont les défis spécifiques auxquels votre organisation a été confrontée ? L'*Asociación de Contribuyentes del Peru* a dû faire face à des chocs internes et externes lors de l'exécution de ses programmes. Comment votre organisation a-t-elle vécu ce genre de chocs et comment y a-t-elle répondu ? L'instinct de « résister ou fuir » a-t-il prévalu ?
- ⇒ Quels sont les problèmes administratifs ou bureaucratiques qui entravent le développement et la portée de votre travail ? Comment votre organisation pourrait-elle trouver une solution originale pour améliorer ses performances à court terme tout en préparant un avenir meilleur ?
- ⇒ Quel est votre avantage comparatif ? Y a-t-il une chose que votre organisation fait mieux que les autres, ou que vous ne cesseriez jamais de faire ? Si elle fait partie intégrante de votre identité organisationnelle, comment pouvez-vous tirer parti de cette force pour avoir un impact plus important ?
- ⇒ Votre organisation serait-elle prête à s'associer avec une autre organisation qui pourrait être plus en désaccord qu'en accord avec vous ? Dans quels domaines cela serait-il possible ? À quoi cela ressemblerait-il ?
- ⇒ L'*Asociación de Contribuyentes del Peru* a gagné en crédibilité en s'identifiant (et en agissant) comme un défenseur des contribuables. Quelle approche de communication peut être utilisée par votre organisation pour gagner sur le forum de l'opinion publique ? Avez-vous déjà essayé de le faire ? Que s'est-il passé, ou que pensez-vous qu'il se passerait ?

Section VI

Études de cas sur la fiscalité injuste

Tous les régimes fiscaux doivent respecter les principes fondamentaux de la fiscalité. Ils doivent être assis sur une base étendue, c'est-à-dire que la charge fiscale doit être largement répartie, et neutres, c'est-à-dire qu'ils ne doivent pas favoriser un groupe ou un secteur par rapport à un autre. Trop souvent, la politique publique, notamment à l'instigation d'intérêts particuliers, cherche à utiliser le système fiscal pour manipuler les marchés ou obtenir des résultats spécifiques étroits.

Ces efforts menacent de générer une litanie de conséquences perverses non intentionnelles. Par exemple, un tarif douanier sur les ordinateurs en Argentine était destiné à protéger quelques sociétés informatiques nationales de la concurrence, mais la conséquence a été que tout le monde devait payer deux à trois fois plus cher pour des ordinateurs portables, des tablettes, etc. que les habitants des pays voisins. Cette politique a favorisé « quelques uns » au détriment de « tous les autres ». Une conséquence encore plus grave est que les prix plus élevés touchent de manière disproportionnée les populations à faibles revenus.

Toute considération de justice fiscale doit inclure une reconnaissance attentive des conséquences involontaires d'une politique de distorsion du marché. Trop souvent, ces conséquences touchent de manière disproportionnée les pauvres et empêchent leur pleine participation aux opportunités économiques.

Des versions des études de cas de cette section sont disponibles en anglais sur le site AtlasNetwork.org.

Éliminer les obstacles pour les femmes

*Institut Advocata
Sri Lanka*

Introduction

Jusqu'à il y a peu, le gouvernement sri-lankais taxait les produits d'hygiène féminine à plus de 100 %, rendant ainsi un produit de première nécessité inabordable pour la plupart des femmes du pays. Malgré la culture du silence et du mépris qui entoure cette question, l'Institut Advocata a courageusement pris les devants pour devenir la voix des « sans-voix ». Le travail d'Advocata a non seulement permis d'entamer un débat important, mais a également conduit à une réduction drastique de la taxe sur les serviettes hygiéniques, qui dépouillait les femmes de leur dignité en les empêchant d'accéder à un produit de première nécessité.

La vision de l'Institut Advocata pour le Sri Lanka est que le pays devienne plus libre, plus ouvert et plus prospère. Le travail de l'organisation vise à créer un Sri Lanka où chacun a la possibilité de travailler dur et de réussir.

Dans un pays qui compte 4,2 millions de femmes, seulement 30 % utilisent des serviettes hygiéniques. Elles ont plutôt recours à des chiffons en tissu, ce qui pose des problèmes d'hygiène et de santé. Cette injustice n'a pas été contestée pendant des années car le cycle menstruel féminin est considéré comme « impur » et interdit par beaucoup au Sri Lanka. Les femmes sont souvent mal accueillies chez elles et à l'école pendant leurs règles.

L'Institut Advocata s'est attaqué à la culture du silence du Sri Lanka avec un simple microphone, diffusant des recherches révolutionnaires sur la fiscalité injuste jusqu'à ce que les responsables gouvernementaux soient contraints d'agir. Grâce aux efforts d'Advocata, le droit de douane de 30 % sur les produits féminins au Sri Lanka a été supprimé. La taxe totale sur les produits féminins a été réduite à environ 63 %, contre 101,2 % auparavant, et le ministre des finances du Sri Lanka, Mangala Samaraweera, a déclaré à la Fondation Thomson Reuters qu'il étudiait comment les taxes sur les produits sanitaires pourraient être réduites davantage.

Voici comment le travail d'Advocata a inspiré le changement au Sri Lanka :

- L'Institut Advocata a réussi à rendre les serviettes hygiéniques plus abordables en mettant fin aux droits de douane de 30 % sur ces produits.

- Les recherches d'Advocata ont mis en lumière les obstacles auxquels de nombreuses femmes sont confrontées au Sri Lanka, ce qui a permis d'éclairer la question et d'entamer un important débat sur la nécessité d'un changement.

L'histoire d'Advocata fournit des leçons sur comment :

- Faire avancer les réformes économiques qui peuvent sembler hors limites en raison des stigmates culturels
- Devenir une voix authentique pour le changement.

Le succès d'Advocata a constitué une victoire pour les marchés libres et les femmes au Sri Lanka.

Une étude des Nations unies a révélé que 60 % des enseignants du Sri Lanka pensent que le sang menstruel est impur. C'est la raison pour laquelle 60 % des filles sont absentes de l'école une fois par mois pendant leur cycle. Les femmes sont souvent contraintes de quitter leur domicile pendant leurs règles – certaines meurent, d'autres tombent malades. Toutes sont victimes d'isolement et de discrimination.

En bref, on confisque leur dignité aux femmes juste parce que leur culture n'aime pas s'occuper du cycle menstruel féminin naturel.

Cette vision obtuse de la féminité n'est pas seulement répandue au sein de la société sri-lankaise, mais elle imprègne également la manière dont l'État prélève des taxes sur les produits féminins.

« Les femmes d'Asie du Sud sont généralement confrontées à une culture du silence dictée par l'injustice et la misogynie », déclare Anuki Premachandra, responsable de la recherche en communication chez Advocata. « [En tant que nation], nous sommes loin de ce que nous étions autrefois, mais nous avons encore un long chemin à parcourir. Le rôle de la femme est encore largement perçu et se limite à celui d'aidante, et nous menons quotidiennement la bataille pour remettre en question cette norme. Bien que le pays ait été le premier à avoir une première ministre, on ne voit pas autant que ce qu'on le devrait de femmes à des postes de direction ou de responsabilité politique. C'est sans doute aussi la raison pour laquelle existent des taxes élevées sur un produit aussi essentiel que les serviettes hygiéniques et qu'elles n'ont été contestées par personne jusqu'à ce que l'Institut Advocata fasse la lumière sur les chiffres ».

Description du projet

Advocata savait que l'accès limité aux serviettes hygiéniques était néfaste, mais l'institut devait savoir pourquoi et comment cela affectait les femmes.

En raison de la nature sensible du combat en question, le groupe n'a pas été en mesure d'exploiter les histoires personnelles afin d'expliquer pourquoi la question est si importante. Il avait accès aux données de l'UNICEF et d'autres organisations sur le nombre de filles qui manquent l'école à cause de leurs règles et sur l'attitude généralisée à l'égard de la menstruation, mais ses membres savaient qu'il leur en fallait davantage.

À cette fin, Advocata commanda une enquête auprès des consommateurs pour en savoir plus sur la manière dont l'accès limité aux serviettes hygiéniques affectait les femmes au Sri Lanka. L'enquête révéla qu'au moins 50 % des femmes à faible revenu n'utilisaient pas de serviettes hygiéniques.

Les alternatives aux serviettes hygiéniques, telles que les chiffons en tissu, sont dangereuses car justement pas hygiéniques, mais en raison de la stigmatisation culturelle entourant la santé reproductive des femmes, les décideurs politiques ne sont pas conscients de la manière dont cette alternative problématique au plan sanitaire affecte les femmes. Une mauvaise hygiène causée par les chiffons peut conduire au cancer du col de l'utérus, qui est le deuxième type de cancer le plus courant chez les femmes sri-lankaises. Selon le centre d'information sur le HPV, les estimations actuelles indiquent que chaque année, 1 721 femmes sri-lankaises reçoivent un diagnostic de cancer du col de l'utérus et 690 en meurent.

« Le simple fait qu'une nécessité comme celle-ci soit taxée aussi lourdement montre à quel point les femmes sont mal représentées dans le monde réel ici », a déclaré M. Premachandra. « Nous grandissons dans une culture où le sujet des menstruations et de la féminité est caché et pas abordé. Une telle fiscalité ne fait qu'aggraver l'injustice à l'égard de la dignité de la femme ».

Fort de ces faits et d'une connaissance plus approfondie des problèmes auxquels sont confrontées les femmes sri-lankaises, Advocata a pu s'appuyer sur un message efficace et un argument convaincant sur la nécessité pour le pays de réformer la façon dont il taxe les produits féminins.

L'oppression culturelle des femmes au Sri Lanka va au-delà des taxes sur les produits féminins, et cela affecte l'ensemble de l'économie du pays, en plus d'entraver la mobilité sociale et économique des femmes. Par exemple, il est illégal pour les femmes de travailler au-delà de 20 heures. La restriction de la liberté et du droit des femmes à gagner leur vie est incroyablement préjudiciable à la moitié de la population sri-lankaise, et Advocata s'est fait leur porte-parole.

Ils sont capables de joindre l'acte à la parole parce que la plupart des employés rémunérés d'Advocata sont des femmes.

« Je pense que la présence de femmes au sein de notre équipe a probablement contribué à soutenir la question à long terme », déclare Deane Jayamanne, co-fondateur et directeur d'Advocata.

En raison de la diversité du personnel de l'équipe, cette dernière pense différemment. Par exemple, Advocata est tombé sur le problème des taxes élevées sur les produits féminins alors qu'elle faisait des recherches sur les taxes sur les couches bébé.

« Je suis devenu père il y a presque deux ans et j'ai remarqué que les couches au Sri Lanka étaient plus chères qu'aux États-Unis », explique Jayamanne. « C'est tellement cher qu'il existe un réseau clandestin de mamans contrebandières de couches. Le chercheur qui s'est penché sur la réforme des tarifs a déjà fait des recherches et a découvert qu'il y avait une taxe de 62 % sur les couches, et en faisant cela, nous avons également découvert qu'il y avait une taxe de 100 % sur les serviettes hygiéniques. Nous avons communiqué ces données à certains médias et le problème a pris de l'ampleur ».

Avec un leadership féminin, comme celui de Premachandra, qui se positionne sur les questions économiques des femmes, il devenait naturel pour Advocata de prendre la tête du combat pour la réforme. Selon Jayamanne, lorsque les questions que son groupe défend ont une « résonance personnelle », les chances de succès sont beaucoup plus élevées.

« Je pense vraiment que la présence de personnes diverses dans la salle fait une différence et ouvre de nouveaux domaines et de nouvelles façons de penser », déclare-t-il.

Le fait de faire passer le mot sur la taxation extrême des produits féminins au Sri Lanka a créé une mousson d'indignation sur les médias sociaux.

Tenter d'exploiter et d'accroître la portée numérique pour faire connaître la campagne d'Advocata représentait un nouveau terrain pour l'organisation. L'équipe ne disposait pas de la science exacte ni de la compréhension de la manière de tirer parti du nouveau média au départ – un défi majeur fut d'identifier leur public cible afin que leurs efforts sur les médias sociaux ne visent pas un trou noir.

Les réseaux sociaux sont devenus importants dans ce combat parce que d'autres stratégies, plus traditionnelles, basées sur la recherche ne portaient pas leurs fruits. Mais lorsque Advocata a porté la question aux yeux d'un large public, les perceptions ont changé. Une fois qu'Advocata a pu toucher un public qui se souciait de la taxe sur les produits féminins, le groupe a découvert qu'il pouvait alimenter le feu du changement en fournissant à ce public des graphiques, de courts messages et des vidéos qui permettaient aux gens de défendre leurs intérêts.

La tactique a été couronnée de succès. Les protestations de l'opinion publique ont poussé le responsable de la politique fiscale à examiner la question. Finalement, il a fini par réduire la taxe.

« La liberté du commerce rendra les biens et services liés à l'hygiène féminine plus disponibles grâce à cette réforme unique », déclare Dhananath Fernando, directeur de l'institut Advocata. « Il est important de noter que cela permettra d'améliorer les comportements en matière d'hygiène menstruelle des femmes, qui représentent 52 % de la population du Sri Lanka ».

La réduction de la taxe sur les serviettes hygiéniques est une étape importante dans un combat plus long qu'Advocata entend mener en faveur des libertés économiques dans son pays.

Questions de discussion

- ⇒ Y a-t-il des populations minoritaires dans votre pays qui sont touchées de manière disproportionnée par une mauvaise politique publique ? Quelles possibilités avez-vous de devenir une voix crédible en leur faveur ?
- ⇒ Comment prépareriez-vous un message de communication qui soit convaincant sur cette question ?
- ⇒ Comment vous assurer que votre équipe bénéficie d'une variété de perspectives représentant les différents milieux de votre pays ?

Battre en brèche la fiscalité régressive

Association des contribuables « Lipa »

Croatie

Introduction

Lipa est la principale voix des contribuables en Croatie, défendant leurs intérêts à tous les niveaux de l'État et son administration. Le principal objectif du think tank est de réduire la pression fiscale de la Croatie, qui est de 50 % plus élevée que la moyenne de l'UE, de réduire la taille de la bureaucratie publique croate, d'apporter plus de transparence au système et de réduire la dette publique, qui est l'un des principaux moteurs de la hausse des impôts dans le pays.

La jeune organisation, qui en est à sa troisième année d'existence, a déjà audacieusement laissé sa marque dans le débat public croate. Elle est en effet en train de remodeler totalement la façon dont les citoyens voient le rôle de l'État dans un pays qui a pendant trop longtemps manqué d'une voix forte, indépendante et défendant les intérêts populaires.

Description du projet

Lipa est une petite structure, avec un seul employé à plein temps et un budget modeste. Malgré cela, avec du cran et de l'ingéniosité, l'organisation a stoppé la nouvelle taxe foncière croate, déclenchant une telle réaction publique que le Premier ministre Andrej Plenković a été contraint d'abroger la taxe en 2017 avant même qu'elle ne soit mise en œuvre. Le tollé public contre la pression fiscale élevée du pays a été si fort depuis lors qu'il est devenu pratiquement impossible de faire passer des hausses d'impôts de quelque nature que ce soit en Croatie.

La campagne de Lipa a suscité l'intérêt de toute la nation, réveillant un désir latent de liberté, de reprise de son destin en main, qui n'avait pas été exprimé publiquement depuis de nombreuses années. La campagne bénévole de Lipa pour faire connaître le mouvement contre l'impôt foncier a donné des résultats incroyables.

- La pétition de Lipa a recueilli plus de 20 000 signatures dans les premières 24 heures et a atteint 50 000 signatures dans les deux premières semaines. Lorsque les citoyens ont commencé à recevoir des formulaires de leurs autorités locales leur demandant de fournir un compte rendu détaillé de leurs propriétés, les signatures ont alors grimpé en flèche pour atteindre plus de 146 000 personnes, soit environ 3,5 % de la population.

- Plus de 100 médias ont couvert la campagne d'abrogation de la taxe foncière, rendant impossible pour les fonctionnaires, les résidents et les personnes influentes d'ignorer l'élan populaire en faveur de l'abolition de la nouvelle taxe foncière.
- Le 14 septembre 2017, le gouvernement croate a complètement supprimé l'impôt foncier national. Malgré de multiples tentatives depuis lors, le gouvernement actuel n'a pas été en mesure d'introduire de nouvelles taxes face à l'opposition publique.

Le succès phénoménal de Lipa fournit de nombreux enseignements qui peuvent servir de guide à d'autres think tanks en faveur des marchés libres cherchant à faire du bon travail dans leur pays d'origine. Le succès de l'organisation à battre la taxe foncière croate permet de comprendre comment s'y prendre afin de :

- Construire un mouvement populaire
- Exploiter le sentiment public et le climat politique afin de lutter contre les politiques fiscales délétères
- S'exprimer avec le vocabulaire du public cible.

Depuis qu'elle est devenue une nation indépendante en 1991, la Croatie a vu les réformes du marché s'enraciner, lentement mais sûrement, mais cela n'a pas été facile.

Depuis la fin du communisme, les Croates ont exercé leur liberté nouvellement retrouvée en investissant dans la propriété. En fait, près de 90 % des Croates vivent dans des biens immobiliers qu'ils possèdent – et non dans des locations – quel que soit leur niveau de revenu. La possession d'une maison est devenue un outil puissant d'investissement et de stabilité à long terme, car la population qui avance en âge cherche une manière d'épargner pour l'avenir.

Une taxe foncière aurait anéanti cette stratégie. Mais l'équipe de Lipa s'est courageusement opposée à cette proposition néfaste de politique publique en unifiant le pays et, pour l'une des premières fois dans l'histoire de la Croatie indépendante, en donnant la parole à tous les citoyens.

Bien que Lipa ait été responsable de l'arrêt de la mise en place d'un impôt spécifique, leur véritable succès a été de créer un mouvement d'unité et d'espoir, dans lequel un peuple longtemps tenu par le joug communiste a finalement trouvé sa voix dans la lutte contre les impôts.

La Croatie est en pleine crise démographique. Après avoir vu sa population culminer à 4,8 millions d'habitants en 1990, le pays a connu des pertes de population chaque année, les Croates ayant fui le pays pour de plus verts pâturages en Allemagne, en Irlande et dans d'autres nations européennes. En outre, le nombre de décès a dépassé le nombre de naissances. Aujourd'hui, la population croate oscille

autour de 4,2 millions d'habitants. En 2017, il y a eu près de 20 000 décès de plus que de naissances, et 57 000 Croates sont partis pour la seule Allemagne.

Pourquoi ? Des taxes et impôts paralysants et une économie en berne. Le taux d'imposition marginal sur le revenu des personnes physiques en Croatie est de 40 %, et bien que cela représente une baisse par rapport au pic de 56 % atteint en 2009, l'impôt sur le revenu reste un problème important, surtout lorsqu'il est combiné à une TVA de 25 %. Avec un taux de chômage de 13 %, et de 40 % pour les jeunes, l'espoir est vain pour de nombreux Croates de s'installer et de construire un avenir prospère.

En 2016, un nouveau paquet de réformes fiscales donnait un aperçu de la manière dont les choses pourraient changer pour le mieux. Vers la fin 2016, le gouvernement croate adoptait en effet, avec l'aval du Parlement, des réductions importantes de l'impôt sur le revenu des particuliers et de l'impôt sur les sociétés du pays. C'était une excellente nouvelle, mais malheureusement, il y avait un hic. En plus de ces réductions, la nouvelle législation introduisait une taxe sur la propriété en Croatie qui aurait été dévastatrice pour le pays. Comme près de 90 % des Croates sont propriétaires de la maison dans laquelle ils vivent, cela signifiait que les riches comme les pauvres auraient été touchés par la mesure. Depuis le régime communiste, le logement a constitué un instrument d'épargne essentiel dans tout le pays, offrant d'ailleurs à l'époque l'une des rares possibilités d'économiser de l'argent dans le cadre de ce système.

Lipa, qui avait soutenu les parties de la législation relatives aux réductions d'impôts, savait qu'il devait agir rapidement et lança alors une offensive de communication innovante et anti-fiscalité. En raison de la nature urgente de la question – la taxe foncière aurait pris effet le 1er janvier 2018 si elle avait été autorisée à entrer en vigueur comme prévu – l'organisation utilisa de multiples canaux de communication ainsi que diverses approches pour toucher les Croates de tous âges.

Avant de rendre publique sa lutte contre la taxe foncière, Lipa demanda à Velimir Sonje, l'un des économistes les plus influents de Croatie, de fournir une analyse montrant comment cette nouvelle taxe affecterait le peuple croate. Avec ces conclusions dans un contexte plus général de pression fiscale, Lipa lança une campagne de marketing et de communication pour aider tous les Croates à comprendre ce qui était en jeu.

Armée des faits, la campagne de Lipa démarra le 18 avril 2017, avec un communiqué de presse que tous les grands médias croates reprirent. En plus du communiqué de presse, le groupe partagea une pétition en ligne contre l'introduction de la taxe. En 24 heures, plus de 20 000 personnes avaient signé la pétition, et à la fin de la première semaine de la campagne, ce nombre était passé à 50 000 signatures.

La clé du succès continu de Lipa et de son influence croissante sur la question a été sa pratique consistant à utiliser l'information pour construire la campagne et cibler de plus en plus de propriétaires. Aucun élément n'était utilisé qu'une seule fois – il était toujours réutilisé, recyclé et « réalimenté ». Par exemple, toute la couverture médiatique de la campagne a été promue sur Facebook, où Lipa a un public actif et influent de plus de 15 000 fans.

Les gens que Lipa voulait atteindre n'utilisent pas tous les réseaux sociaux et tout le monde n'écoute pas les stations d'information que Lipa voulait atteindre. L'organisation a donc élaboré une pétition contre la taxe sur la propriété pour collecter les adresses postales. Le nombre de signataires a augmenté, tout comme la liste de diffusion, que Lipa utilisait pour atteindre les propriétaires avec des bulletins d'information et d'autres mailings.

La mayonnaise continuait de prendre alors que se déroulaient des étapes distinctes concernant la mise en œuvre prévue de la taxe foncière par le gouvernement. Le point culminant le plus significatif de la campagne fut atteint en août 2017, coïncidant avec le moment où les citoyens croates ont commencé à recevoir des formulaires de leurs autorités locales demandant aux propriétaires de donner un compte rendu détaillé de leurs propriétés. Cette mesure intrusive incita 100 000 personnes supplémentaires à rejoindre la campagne, exerçant une pression encore plus forte sur le gouvernement. De nombreux propriétaires agités organisèrent des manifestations dans quatre grandes villes croates.

Enfin, le 8 août, le tollé général était inévitable. Le Premier ministre Andrej Plenković s'engagea à retirer la nouvelle taxe foncière, marquant ainsi une victoire pour le public croate et une victoire majeure pour Lipa.

Mesure du succès - Mesurer l'impact avec des données

- Au total, 146 100 signatures ont été recueillies, ce qui fait de cette pétition l'une des campagnes les plus réussies de l'histoire de la démocratie croate dans sa société civile
- Selon l'analyse de l'impact économique de Lipa, le fait que l'organisation ait battu la taxe foncière signifiera que les citoyens croates conserveront 300 millions de kunas (50 millions de dollars US) de plus dans leurs poches au lieu de transférer cette richesse dans les caisses de l'État.
- La campagne de Lipa a totalement modifié le sentiment national sur la fiscalité. Après l'échec de la taxe foncière, le gouvernement croate a tenté d'introduire d'autres nouvelles taxes, mais a dû retirer ces propositions en raison de la résistance de l'opinion publique, principalement des personnes qui avaient signé la pétition de Lipa et qui continuaient à recevoir la lettre d'information de l'organisation.
- Lipa a recueilli 30 000 signatures contre quatre nouvelles taxes, un mois après la campagne sur la taxe foncière. Toutes ces nouvelles propositions de taxes ont été rejetées.
- Pendant les six mois de lutte de Lipa contre la taxe foncière, 100 médias nationaux et locaux différents ont publié des informations sur la campagne. Les membres de Lipa ont discuté de la nécessité de retirer la loi sur la taxe foncière lors de 20 apparitions majeures à la télévision.
- Le site web de Lipa a reçu 380 000 visites au cours de cette période.

- La portée de Lipa sur Facebook a augmenté de 900 % et a ajouté 50 % de fans supplémentaires pendant la campagne.
- Plus de 350 personnes se sont portées volontaires pour recueillir des signatures pour la campagne.

Points clés

A propos de l'élaboration d'un message

Se battre contre l'État ou le gouvernement n'est jamais facile, mais c'est particulièrement difficile lorsque l'on essaie de mettre un terme à une politique fiscale néfaste sans être capable d'expliquer clairement au public combien l'impôt lui coûterait.

Lorsque le gouvernement croate a promulgué sa nouvelle taxe foncière, une part importante de la définition du nouveau taux a été laissée aux autorités locales. En outre, le mode de calcul de la taxe était une formule compliquée basée sur la taille et l'utilisation de la propriété, entre autres.

En fin de compte, la campagne a été gagnée non pas grâce au nombre de participants mais grâce à l'attrait émotionnel de Lipa. Le message selon lequel « une taxe foncière fait de nous des sous-locataires dans nos propres maisons » a touché une corde sensible chez les Croates et a trouvé un écho auprès d'une grande partie de la population.

Pourquoi c'est important : Nous devons travailler avec la boîte à outils dont nous disposons. Lorsque les données n'étaient pas facilement disponibles pour la campagne contre la taxe foncière, Lipa a pu communiquer les effets qu'une taxe foncière aurait de manière globale, tout en lançant un appel émotionnel à une nation fortement investie dans l'immobilier.

L'expérience récente de la Croatie en tant que membre de la Yougoslavie communiste continue d'avoir des effets profonds sur sa population et son économie, et cela a représenté de puissantes opportunités alors que Lipa se battait contre la nouvelle taxe sur la propriété.

L'effet du communisme sur l'accession à la propriété en Croatie a eu un impact durable particulièrement pertinent pour ce combat-ci. En raison de l'inflation importante sous le régime communiste, les gens étaient contraints d'économiser de l'argent en achetant des propriétés, qui ne perdaient pas leur valeur même si la valeur de la monnaie nationale chutait. Aujourd'hui, la Croatie est le troisième pays de l'Union européenne en termes de taux d'accession à la propriété, après la Roumanie et la Slovaquie. Le pourcentage élevé d'accession à la propriété dans le pays a aidé Lipa à motiver les citoyens à agir, car la nouvelle politique fiscale affectait directement leurs investissements, qui ont désormais non seulement une valeur monétaire mais aussi une signification symbolique et suscitent un fort attachement émotionnel.

Inspirer le public à la prise de conscience

Lorsque Lipa a envisagé de se lancer dans la lutte contre la taxe foncière, l'équipe savait que ce serait une bataille difficile. Tout d'abord, la Commission européenne avait recommandé cette mesure comme une décision appropriée à prendre par le gouvernement. Ensuite, le grand public avait peu ou pas de connaissances sur la question de la taxe foncière, sans parler des subtilités et des spécificités de la législation fédérale.

Avant la campagne de Lipa, les citoyens croates n'étaient généralement pas très sensibles aux nouvelles taxes. Ils pensaient que c'était le problème de quelqu'un d'autre, que l'impôt affecte d'autres personnes plus riches.

Lipa a donc exposé les faits. L'organisation s'est associée à l'un des économistes les plus respectés du pays pour montrer comment tous les Croates seraient affectés par une taxe foncière, compte tenu du montant des recettes que le pays espérait en tirer, et elle a ensuite produit un langage convaincant et compréhensible pour expliquer au grand public comment chaque nouvelle taxe signifie directement moins d'argent à dépenser pour leur famille.

« La plus grande leçon, très positive, est qu'il est possible d'obtenir un soutien populaire sur des sujets « libéraux » en Croatie, si la campagne est menée correctement – en choisissant soigneusement les messages et les canaux de communication pour le public cible, en choisissant le bon moment et les bons sujets », déclare Zoran Löw, directeur exécutif de Lipa.

Pourquoi c'est important : Lorsque la politique nous fait défaut, nous avons souvent l'impression qu'il faut « mûrir une question » pour que les gens s'intéressent à ce que nous disons. Et même dans le cas de Lipa, lorsqu'une initiative majeure de politique publique se déroulait en temps réel et qu'elle touchait la grande majorité des habitants du pays, ce défi restait à relever. Pourquoi devrait-on s'en soucier ? Autant que les messages personnels comptent, il faut d'abord commencer par les faits. C'est ce qu'a fait Lipa en chiffrant l'impact économique de la taxe foncière, puis en distillant cet impact en points de discussion et messages les plus simples possibles pour exposer au public le danger de cette politique publique.

Questions de discussion

- ⇒ L'association des contribuables de Lipa est une petite organisation, mais quelle que soit sa taille, elle a réussi à s'attaquer au politique et à faire stopper la nouvelle taxe foncière avant qu'elle ne soit mise en œuvre. Comment les think tanks, groupes de défense ou associations à but non lucratif ayant un personnel réduit et/ou un budget modeste peuvent-ils accroître leurs efforts de promotion et élargir la portée de leur organisation ?
- ⇒ La campagne de Lipa contre l'impôt foncier comportait deux volets : une analyse économique détaillant la manière dont l'impôt allait peser sur le peuple croate, et une campagne de marketing et de communication pour aider les Croates à comprendre les enjeux. Comment les think tanks, les groupes de défense ou les organisations à but non lucratif peuvent-ils faire

connaître leur travail d'une manière qui trouve un écho auprès des personnes qui ne comprennent pas forcément les détails un peu complexes ?

- ⇒ La capacité de Lipa à motiver son public aussi rapidement est due à sa campagne de marketing globale qui a ciblé les médias sociaux, la radio et le publipostage – mais ce n'est peut-être pas la meilleure stratégie pour toutes les organisations. Quels éléments d'autres organisations doivent-elles prendre en compte lors de la planification de leur stratégie de marketing et de communication ?

- ⇒ Un premier défi auquel Lipa a dû faire face dans sa lutte contre la taxe foncière était une population peu motivée et peu consciente qui ne comprenait pas comment les nouvelles taxes l'affecteraient. En dehors des campagnes de marketing, que peuvent faire d'autres think tanks, collectifs ou groupes à but non lucratif pour attirer de nouveaux publics qui, autrement, pourraient rester démotivés et non conscients des enjeux ?

Section VII

Études de cas sur les audits de liberté économique

En coopération avec l'Institut Fraser, éditeur du rapport annuel *Economic Freedom of the World* (« *La liberté économique dans le monde* »), Atlas Network soutient les audits de liberté économique (ALE), menés par des think tanks locaux, qui font connaître les avantages de la liberté économique aux réformateurs politiques. Chaque audit de liberté économique réunit un ensemble diversifié de parties prenantes au sein du pays afin d'examiner et discuter des résultats locaux et régionaux du pays à la recherche d'un consensus sur les priorités et les possibilités d'amélioration. Les trois études de cas présentées dans cette section illustrent le processus d'identification d'idées pratiques de réforme politique, de travail avec les parties prenantes et de développement de stratégies de mise en œuvre.

Des versions des études de cas de cette section sont disponibles en anglais sur le site AtlasNetwork.org.

Qu'est-ce qu'un audit de la liberté économique ?

Un audit de la liberté économique est plus qu'un simple rapport ou un classement ; c'est une occasion de réunir des experts pour parvenir à un consensus large et éclairé en faveur d'un changement institutionnel. Les think tanks locaux sont le fer de lance de ces audits et mettent à profit leurs contacts et leur expertise pour réunir les médias, les entreprises, les fonctionnaires et les communautés universitaires. Après de multiples réunions entre les principales parties prenantes nationales et l'hôte du think tank local, un rapport final est rédigé et les étapes suivantes sont identifiées.

Un animateur qualifié travaille avec les différents groupes pour recueillir les commentaires des participants de manière à stimuler la discussion tout en restant concentré sur les objectifs spécifiques de l'audit. L'implication des populations locales crée un sentiment d'appropriation et garantit que l'audit reflète fidèlement la réalité, car il est conçu par des personnes de la nation qui comprennent leur situation bien mieux que des personnes extérieures. La plongée en profondeur au sein de chaque composante fournit des données en temps réel sur ce qui se passe véritablement au niveau local.

Le rapport classe le pays cible dans les composantes suivantes : Taille de l'État, Système juridique et droits de propriété, Monnaie saine, Liberté du commerce international et Réglementation. Chaque composante comporte des éléments constitutifs, et chacun d'entre eux est noté. Le rapport énumère également les recommandations politiques, qui sont choisies après les discussions en atelier sur chaque catégorie. Ces discussions s'appuient sur des perspectives interdisciplinaires pour décider des mesures clés de la réussite, et ce processus intensif fournit une richesse qui dépasse les contraintes naturelles du rapport mondial de la liberté économique dans le monde.

Le rapport final n'est pas le seul produit du processus de l'Audit sur la Liberté Économique. Les changements de politiques publiques et les progrès durables sont les objectifs, et les résultats du rapport sont exploités pour attirer l'attention des médias afin d'influencer l'opinion publique et de faire progresser les priorités de politique publique dans le pays cible. Les médias sont impliqués tout au long du processus, notamment par des communiqués de presse et des interviews avant l'audit, une couverture transparente du processus d'audit, un communiqué de presse après l'audit et des interviews plus ciblées, un rapport final qui propose des analyses détaillées et des recommandations politiques, et, enfin, une présentation formelle des résultats au public.

Naviguer à travers une crise

*Fondation pour la liberté et le progrès (LyP)
Argentine*

Buenos Aires, la capitale de l'Argentine, est la ville la plus visitée d'Amérique du Sud. Les touristes apprécient ses rues pittoresques, l'ancienne ambiance européenne et la richesse de sa culture, mais peu d'entre eux savent que le pays est en crise.

Le *peso* argentin a perdu la moitié de sa valeur en 2018, et les actions et obligations argentines ont perdu une valeur importante. Au moment de la publication de ce volume, le pays est en pourparlers prolongés avec le Fonds monétaire international pour obtenir un accord de 57 milliards de dollars, le plus important de l'histoire du FMI. La banque centrale du pays s'efforce de « rétablir la confiance dans la situation budgétaire, financière, monétaire et de change ». Mais une telle réforme peut avoir un prix que les Argentins ne sont pas prêts à payer.

Les travailleurs se mettent régulièrement en grève contre les tentatives pour limiter les augmentations de salaire, et les gens protestent contre les mesures d'austérité qui ont été présentées. Cependant, ces dernières années, les gens sont devenus de plus en plus sceptiques quant à la voie à suivre par le pays, et ils ont exprimé leurs préoccupations en élisant en 2015 le président Mauricio Macri, un vétéran du monde des affaires et le premier président non radical et non péroniste depuis 1932.

On ne sait pas encore ce qu'il adviendra du pays, mais une organisation ne se contente pas de rester sur la touche en attendant. La *Fundación Libertad y Progreso* (LyP), un think tank pro-marché de Buenos Aires qui s'est fixé des objectifs bien précis, a impliqué de manière active le public désabusé dans des programmes visant à réformer les politiques publiques.

Récemment, LyP s'est associé au Fraser Institute et à AtlasNetwork pour lancer un audit de liberté économique (ALE), qui fournit une évaluation solide et approfondie de ce qui tire exactement l'économie d'un pays vers le bas. La nature même de l'audit de LyP a produit des exemples concrets de l'impact direct de diverses politiques publiques sur les Argentins, en saisissant exactement ce qui ne va pas et en affinant les éléments spécifiques qui peuvent affecter un réel changement. Les résultats de l'ALE serviront de feuille de route pour paver le chemin de sortie de cette zone de risque d'implosion économique du pays. L'audit a déjà fait apparaître quelques succès, et l'expérience de LyP est instructive pour d'autres think tanks qui s'efforcent de motiver leur pays à sortir de la stagnation.

Contexte du pays

Pour saisir la gravité de la situation en Argentine, il est utile d'évaluer jusqu'où le pays a chuté.

L'avenir de l'Argentine était autrefois plutôt radieux. Au tournant du XXe siècle, l'Argentine était l'une des nations les plus prometteuses du monde, avec l'un des niveaux de prospérité les plus élevés et un potentiel de développement économique rapide, tout comme d'autres pays similaires tels que l'Australie, le Canada, la Nouvelle-Zélande et les États-Unis. De nombreux immigrants européens se demandaient d'ailleurs s'ils devaient s'installer à New York ou à Buenos Aires.

Aujourd'hui, ces autres pays se disputent les 20 premières places du rapport de l'Institut Fraser sur la *liberté économique dans le monde (EFW)*, tandis que l'Argentine est presque tombée au bas du classement. Le pays a également chuté en matière de PIB par habitant et se situe bien en dessous de la moyenne mondiale, alors que ses anciens pairs dépassent tous 200 % de la moyenne mondiale. Dans la dernière édition du rapport, l'Argentine est l'un des pays les mieux classés.

A propos de LyP :

La *Fundación Libertad y Progreso* (LyP) est un think tank à but non lucratif basé à Buenos Aires, en Argentine. LyP lutte pour un changement profond en Argentine en travaillant sur le développement de politiques publiques, en s'engageant dans le débat politique national et en promouvant la participation de la société civile dans les débats entourant le rôle de l'État dans l'économie. Elle s'efforce d'élaborer et de défendre des politiques publiques qui amélioreront la qualité de vie en Argentine et dans le reste de l'Amérique latine à long terme.

LyP est née de la fusion de trois think tanks partageant les mêmes idées qui ont décidé de s'unir pour faire avancer plus efficacement les objectifs communs de respect des droits individuels, de limitation de l'État, de respect de la propriété privée, de libre entreprise et de paix.

L'activisme de LyP a pris de nombreuses formes. En 2017, sa vidéo sur les tarifs élevés appliqués par l'Argentine sur les ordinateurs portables et les tablettes a été visionnée 80 000 fois et a bénéficié d'une importante couverture médiatique. En conséquence, les tarifs ont été abrogés. La campagne de LyP pour l'abolition des droits de douane est née d'un rapport intitulé « *Une Argentine ouverte* », qui examinait l'état du commerce international de l'Argentine et plaidait pour la libéralisation des échanges. LyP publie également son *indice annuel de qualité institutionnelle (IQI)*, qui répertorie et classe les pays en fonction de la solidité de leurs institutions politiques et du niveau de corruption. (L'Argentine est classée 119e sur 183 dans l'IQI 2018).

Cette tendance au déclin en Argentine commença en 1943, avec la prise du pouvoir par le colonel Juan Perón après un coup d'État militaire. Perón poursuivit les politiques protectionnistes et le nationalisme économique du fascisme italien comme du populisme latino-américain. Le *péronisme*, nom donné à l'idéologie de Perón et de ses successeurs, se caractérise par le corporatisme, l'accent mis sur le

syndicalisme ainsi que sur le contrôle et la régulation directs de l'économie par l'État. Perón fut vaincu par un coup d'État en 1955, mais le mouvement qu'il avait lancé continua à se développer, et le populisme a persisté pendant longtemps.

Le populisme argentin a créé une forte demande en services sociaux et a favorisé un certain scepticisme à l'égard des avantages du commerce international. Dans les années 1960, les droits de douane s'élevaient en moyenne à 84 % et l'État taxait fortement les exportations, qui se réduisaient à 2 % du revenu national. Les dépenses publiques en pourcentage du PIB ont augmenté régulièrement, passant de moins de 10 % dans les années 1930 à 30 % en 2000 et 45 % en 2015. Entre 2003 et 2015, le nombre de fonctionnaires a augmenté de 77 %.

Les politiques populistes semblent attrayantes car elles promettent de fournir des prestations généreuses pour les besoins quotidiens. Par exemple, une politique garantit aux veuves non seulement leur propre pension mais aussi celle de leur conjoint décédé. Si deux veuves qui perçoivent chacune deux pensions emménagent ensemble, elles peuvent prétendre à la « coexistence » : si l'une d'elles décède, l'autre peut prétendre aux quatre pensions pour le reste de sa vie !

Ces politiques populistes ont un coût. Au cours de la décennie 2006-2015, les Argentins ont payé 694 *milliards* de dollars de plus en impôts que dans les années 1990.

De nombreux Argentins reconnaissent les difficultés économiques qui empêchent la prospérité, mais ils ont appris qu'il est difficile de remettre le génie dans sa bouteille : une fois qu'une bureaucratie publique commence à s'étendre, il est difficile de l'arrêter. En 2015, le gouvernement nouvellement élu, dirigé par le président Macri, s'est fixé pour objectif de réduire le déficit budgétaire et les dépenses publiques, mais cet effort a été freiné.

Les conditions du nouveau plan de sauvetage du FMI imposant une plus grande responsabilité budgétaire, notamment l'interdiction des dépenses financées par déficit et la restriction des manipulations monétaires, il est possible que l'Argentine ait suffisamment de motivation et de redevabilité pour maintenir le cap. Mais le simple fait de remplir les conditions de prêt n'aura pas d'effet permanent sur l'économie ou la vie quotidienne des Argentins s'il n'est pas associé à un réel changement de politique publique, qui soit à la fois transformateur et libérateur.

Le projet

LyP veut tirer le meilleur parti de l'opportunité que représente la crise actuelle. Parce que les gens pourraient enfin être intéressés par une véritable réforme, LyP veut faire préparer des recommandations solides en termes de politique publique. Pour atteindre cet objectif, le think tank a décidé de mener un audit sur la liberté économique (ALE) en collaboration avec le Fraser Institute et AtlasNetwork. L'objectif était d'identifier les obstacles tangibles à une économie saine et prospère et de développer des solutions pour aller de l'avant – des solutions qui seront suffisamment convaincantes pour que leurs concitoyens les soutiennent.

« Nous pensons que l'accroissement de la liberté économique dans notre pays conduira à une nouvelle ère de prospérité, de réduction de la pauvreté, de création d'emplois et de croissance », déclare Candelaria de Elizalde, coordinatrice générale de LyP. L'objectif n'est pas seulement un changement abstrait de politique, mais l'amélioration de la vie des gens au quotidien. « *Libertad y Progreso ...* a entrepris un projet d'analyse des politiques économiques en Argentine avec pour objectif d'accroître la liberté économique et donc la prospérité des Argentins », explique-t-elle.

Ensemble, les trois organisations ont réuni un groupe de parties prenantes et de dirigeants argentins pour travailler sur le projet. Parmi les participants figurait un large groupe d'experts du secteur, dont l'ancien ministre de l'économie, le vice-président de la Banque centrale, le directeur général de la Banque centrale, le secrétaire au commerce, et d'autres encore. Ce niveau d'implication révèle une reconnaissance tacite du fait que les dirigeants argentins savent qu'il y a un problème, qu'ils ne sont pas satisfaits du statu quo et qu'ils sont au moins ouverts à l'idée de s'impliquer dans le changement. Ce sont les éléments constitutifs du changement social, et LyP voulait s'assurer de tirer profit de cette opportunité.

Avant l'audit, LyP avait d'abord contacté d'autres organisations qui avaient réalisé des ALE avec succès. Des représentants de deux autres think tanks – la *Samriddhi Foundation* au Népal, et le *Centro de Estudios para el Desarrollo* (CED) en Uruguay – ont partagé en détail leurs expériences de réalisation d'un ALE, et ont prodigué des conseils pour qu'il soit un succès.

Afin d'établir une base de référence pour l'audit, LyP s'est immergé dans les détails des rapports sur *la liberté économique dans le monde* de l'Institut Fraser, en analysant chaque composante. Pour chaque audit, l'Institut Fraser prépare un livret qui présente le niveau de liberté économique de la nation pour chacune des 42 variables de l'indice. Pour mettre les résultats en contexte et en perspective, la matrice indique également les scores des 10 premières nations pour chaque variable, la moyenne des 10 premières nations, la moyenne régionale et la moyenne mondiale.

L'ensemble de données de Fraser provient principalement du rapport *Doing Business* de la Banque mondiale, qui mesure la facilité à faire des affaires dans 189 économies, et du *rapport sur la compétitivité mondiale* du Forum économique mondial, qui analyse 138 pays. En examinant ces documents, LyP a déterminé les performances de l'Argentine pour chaque variable, la façon dont elle se compare à ses voisins et au reste du monde, ainsi que les améliorations nécessaires.

Après avoir reçu des conseils et examiné les documents de l'Institut Fraser, LyP a entamé une réflexion en vue de la conférence de plusieurs jours sur l'audit. Ils ont organisé une série de sept ateliers en deux jours. Les sessions se sont concentrées sur chacune des composantes de l'indice EFW, avec quelques modifications. La catégorie Taille de l'État, en raison des défis particuliers auxquels l'Argentine est confrontée, a été divisée en deux sessions, la première portant sur les dépenses publiques et la seconde sur la fiscalité. La catégorie Réglementation a également fait l'objet de deux sessions : d'un côté la réglementation des affaires et le travail, et d'un autre côté, le troisième élément, la réglementation du crédit, a été combiné à la session sur la monnaie saine.

Un obstacle important que l'équipe LyP a dû surmonter a été d'identifier où chercher les meilleures pratiques pour aborder les domaines à améliorer en matière de politique publique. Elle devait

également constituer une cohorte de participants qui trouverait un équilibre entre une expertise approfondie et un savoir-faire politique. Le succès de l'ensemble du projet, ou de tout ALE d'ailleurs, en dépendait. Il fallait que les bonnes personnes soient présentes dans la salle.

LyP a tenu plusieurs réunions avec les chefs de projet internes et les directeurs de l'organisation afin de déterminer les parties prenantes à contacter. En utilisant leur vaste réseau social et professionnel, LyP a envoyé des invitations à des personnes ciblées et s'est appuyé sur le capital social que la direction de LyP avait travaillé pendant des années à établir.

Une fois les premiers contacts établis, le suivi a été délégué à un membre du personnel. Pour aider à suivre l'état des invitations, l'équipe a utilisé Salesforce, une plate-forme logicielle de gestion de relation-client qui intègre les communications, les analyses et divers automatismes qui peuvent alléger considérablement les charges administratives.

Cette approche intentionnelle a attiré un éventail impressionnant de participants, allant de l'animateur aux participants de chaque session thématique. Parmi les 46 participants à l'atelier, toute une série de professions étaient représentées : économistes universitaires, consultants, juristes, experts en politique publique, élus et analystes de politique économique.

Martin Krause, professeur d'économie à l'université de Buenos Aires et chercheur associé à l'Institut Cato, a été la personne de référence pour le projet et l'auteur du rapport final. Il a également animé chacune des sessions de l'atelier.

Pour commencer chaque session, M. Krause a demandé aux participants de présenter quelques concepts clés de chaque question. Les sujets abordés couvraient des domaines politiques larges et variés, allant des droits à l'exportation sur le soja aux dépenses publiques hors budget, des gouverneurs municipaux malhonnêtes aux sanctions à l'encontre de véhicules d'investissement pour les start-ups. Les sessions ont permis de dégager des idées clés et d'ouvrir la discussion entre les divers participants, et l'expertise approfondie de ces derniers a fourni de nouvelles idées de réforme de politique publique que LyP pourra approfondir.

Défi : chocs exogènes

Les problèmes logistiques peuvent être imprévisibles et pourtant perturbateurs. Le premier jour de l'audit, une grève nationale a entraîné l'arrêt des transports publics. De même, le jour de la conférence, la visite d'Angela Merkel en Argentine a nécessité un renforcement de la sécurité à Buenos Aires qui a restreint l'accès au lieu de la réunion. Pour ces questions, LyP a dû rapidement élaborer et mettre en œuvre des plans de communication. Grâce à la tenue de dossiers et à l'utilisation de la gestion des relations avec les médias, la prise de contact avec les participants a été nettement plus efficace qu'elle ne l'aurait été autrement. Ces outils et processus intégrés permettent de réagir rapidement à des circonstances imprévues. Le fait de se concentrer sur les rouages de l'organisation, même si ce n'est pas glamour, est parfois ce qui fait la différence entre la réussite ou l'échec d'un projet.

À la suite de l’ALE, le professeur Krause a rédigé un rapport final, en collaboration avec Fred McMahon de l’Institut Fraser qui a apporté son expertise sur le processus de l’ALE. Les deux spécialistes ont ainsi élaboré un plan de communication pour diffuser stratégiquement les résultats de l’audit.

La sensibilisation a consisté en des interviews de presse, des réunions avec des décideurs politiques et d’autres dirigeants, et des présentations dans deux villes, Buenos Aires et Tucumán. Fait notable, MM. Krause et McMahon ont également rencontré des représentants du Congrès national au bureau de la Fondation Friedrich Naumann. Les représentants ont été impressionnés par l’audit, ses conclusions et certaines des recommandations de politique publique ce qui a permis de créer des opportunités pour une implication future.

M. McMahon a également fait des présentations à des think tanks argentins. Il s’est rendu à la *Fundación Instituto David Hume* pour faire une présentation à un public d’universitaires et de professeurs qui ne connaissaient pas l’indice de liberté économique. Et à Tucumán, M. McMahon s’est adressé à un groupe de jeunes réunis par la Fondation pour le fédéralisme et la liberté (*Federalismo y Libertad*), un jeune think tank qui, depuis plusieurs années, est classé parmi les « 100 meilleurs think tanks à surveiller » par le *Global Go To Think Tank Index* de l’Université de Pennsylvanie. Ces visites en personne mettent des informations pratiques directement entre les mains des personnes influentes qui participent à l’élaboration de la politique publique argentine.

Du plan à la politique publique : Réforme du lieu de travail

L’importance de l’audit ne réside pas seulement dans le rapport, mais aussi dans les résultats sérieux en matière de politiques publiques et dans le changement idéologique durable. LyP peut revendiquer au moins une victoire politique – à ce jour – qui est ressortie de son audit. Au cours de l’atelier sur la réglementation, les experts ont notamment débattu du système de réglementation du marché du travail en Argentine. Selon le rapport d’audit, « lorsque le coût de l’embauche ou de l’emploi de travailleurs est trop élevé, les entreprises hésitent à embaucher. La création d’emplois pour les générations futures est une priorité essentielle pour l’Argentine, et pourtant ses lois, ses réglementations et ses régulateurs s’y opposent ».

À l’époque du rapport, la réglementation du marché du travail en Argentine imposait des coûts élevés. Dans la catégorie « réglementation de l’embauche et salaire minimum », l’Argentine obtenait un score de 2,23 sur 10, et dans la catégorie « réglementation de l’embauche et du licenciement », un score de 1,9 sur 10. Pour l’ensemble de la catégorie « réglementation du marché du travail », l’Argentine obtenait 2,52 sur 10. À titre de comparaison, les États-Unis obtenaient 9,2, et la moyenne sud-américaine était de 5,3.

Les discussions lors de l’atelier ont révélé que l’administration Macri avait déjà tenté d’améliorer les problèmes du marché du travail par le biais d’une « loi sur le premier emploi », qui aurait facilité la recherche d’emploi pour les 18-24 ans. Cependant, la commission du travail de la Chambre n’a jamais examiné ce projet de loi.

L'échange en atelier a permis de dégager une série de considérations que toute réforme du travail exigerait.

- L'Argentine doit revenir à une « culture du travail ». Un bon moyen pour atteindre cet objectif consisterait à transformer les programmes d'aide sociale existants en programmes d'aide au travail en favorisant l'emploi des personnes qui reçoivent des subventions sociales.
- Le secteur public doit transférer ses propres employés excédentaires vers le secteur privé.
- Le droit des contrats de travail nécessite une mise à jour pour tenir compte de la flexibilité accrue résultant de la technologie.
- Le droit de grève doit être davantage réglementé pour éviter les excès.

À la suite de l'audit, LyP a créé une vidéo intitulée *Pourquoi l'échec de l'Argentine*, en s'inspirant des idées développées dans les ateliers. La vidéo met en évidence les problèmes d'emploi et de réforme du travail, expliquant que 8 millions d'Argentins travaillent pour soutenir 20 millions de personnes qui reçoivent des subsides de l'État. LyP a remporté le prix du festival du film *Lights, Camera, Liberty* d'Atlas Network pour son travail et son message.

Pourquoi l'échec de l'Argentine a bénéficié d'une importante couverture médiatique, recueillant 420 000 vues et attirant l'attention du gouvernement argentin. Le gouvernement a inclus certaines des réformes proposées dans son « *Programa Empalme* » (programme de connexion), lancé en juin 2017, qui subventionne les entreprises avec une moyenne de 4 430 dollars pour chaque personne embauchée qui était bénéficiaire de l'aide sociale. Le *Programa Empalme* vise à offrir une voie vers l'emploi productif. La subvention dure deux ans de travail, et les entreprises sont limitées dans la part des employés qui peuvent participer au programme. Le programme est actuellement dans sa phase bêta, avec 12 280 participants. Il y a une forte demande pour un déploiement complet afin de l'étendre aux quelque 70 000 candidats potentiels.

Le Programa Empalme est une politique prometteuse qui s'appuie sur les travaux présentés dans l'audit de LyP. En outre, il démontre qu'un audit est plus qu'un produit : c'est aussi un processus visant à identifier des solutions et entamer un débat. Le programme montre également qu'un suivi réussi peut générer des résultats extraordinaires.

Points clés

Un défi unique pour LyP consistait à trouver comment motiver les Argentins à sortir de leur complaisance. Les premiers succès économiques avaient établi un mode de vie confortable et permis la formation d'avantages publics nombreux et visibles. Mais c'est l'invisible qui menace de paralyser le pays. Le pays pourrait poursuivre nombre de ses programmes d'aide sociale avec de légères réformes pour plaire à ses prêteurs internationaux, mais cette voie de relative facilité aurait un coût d'opportunité élevé.

LyP s'est inspiré des aspirations populaires à la prospérité pour donner une impulsion à leur ALE et aux recommandations de politique publique qui en découlent. En faisant appel à ce concept très personnel en se concentrant sur la réglementation du travail, un sujet qui touche presque tout le monde dans la société et qui est crucial pour les décideurs politiques, LyP a rendu la discussion politique plus pratique qu'idéologique. Le think tank a trouvé un point de pression qui résonnait en chacun et l'a utilisé comme catalyseur pour aller vers un changement plus large.

Un audit réussi peut entraîner de sérieux changements de politique publique ainsi qu'idéologiques. La mise à profit des antécédents et des compétences d'une organisation peut préparer le terrain pour la réussite, mais ce n'est qu'une partie de l'équation. Pour générer du contenu et mobiliser des solutions, il faut mobiliser un ensemble de participants divers et bien équipés. La combinaison de ces éléments, ainsi que le soutien structurel d'une bonne gestion et d'un réseau solide de partenaires, augmente les chances de réussite d'un projet de réforme de la politique publique. L'audit de LyP a débouché sur de véritables solutions en termes de politique publique qui pourraient devenir la base d'un changement plus durable et plus substantiel en Argentine.

Au cours de l'atelier et de la réunion, les experts et les dirigeants ont rédigé une série d'exigences nécessaires que les efforts sérieux de réforme du travail devraient inclure. En associant cette recherche à une campagne vidéo, il semble que le gouvernement argentin reconnaisse l'existence d'une taille excessive de la sphère publique et prenne des mesures pour la réduire. L'actuel *Programa Empalme*, bien qu'encore à ses débuts, montre que la mise en œuvre et le suivi d'un Audit de la Liberté Économique peuvent permettre un changement durable à la fois idéologique et de la politique publique.

Questions de discussion

- ⇒ Quel a été l'impact de la culture argentine sur la « fenêtre d'Overton » (idées et opinions considérées comme acceptables dans l'opinion publique) à laquelle LyP était confronté ? Quels sont les obstacles culturels auxquels votre organisation est confrontée lorsqu'elle poursuit une réforme politique ?
- ⇒ Quels événements imprévus ont entravé la réussite des projets sur lesquels vous avez travaillé ? Avez-vous intégré les imprévus pour les initiatives futures ? Si oui, quels étaient-ils ? Si ce n'était pas le cas, vos projets pourraient-ils être menacés par d'autres variables imprévues ?
- ⇒ Comment LyP a-t-il surmonté ces points aveugles ?
- ⇒ Quel processus technologique ou de gestion pourrait apporter des avantages immédiats à votre travail ? Et à plus long terme ?
- ⇒ Quelle question de politique publique votre « marché cible » trouve personnellement un écho dans la vie quotidienne des gens ?

Redéfinir la liberté

*Centre de diffusion des connaissances économiques pour la liberté (CEDICE)
Venezuela*

Le Venezuela était autrefois le pays le plus prospère d'Amérique latine. Une grande partie de cette prospérité était due à la liberté économique. En fait, en 1970, le Venezuela avait le plus haut niveau de liberté économique en Amérique latine et se situait au 10^{ème} rang mondial, selon le rapport *Economic Freedom of the World (EFW)* du Fraser Institute. Malheureusement, la prospérité a conduit à des politiques sociales et économiques malavisées. La combinaison de la fluctuation des prix des matières premières, de l'expansion rapide de l'emploi dans le secteur public et de politiques économiques restrictives a entraîné une stagnation puis un déclin, exacerbé par des dirigeants politiques populistes qui continuaient à développer des programmes sociaux financièrement insoutenables.

Le niveau de pauvreté au Venezuela dépasse aujourd'hui 90 %. Les files d'attente dans les épicerie s'étendent sur des pâtés de maisons entiers et durent des heures pour acheter de maigres provisions avec des montagnes de billets qui ont perdu leur valeur. Le Venezuela est maintenant le pays le moins bien classé dans la dernière édition du rapport de l'Institut Fraser sur la pauvreté et l'exclusion sociale, se classant 159e avec un score de 2,92 sur 10. Ces résultats datent de 2016, et les conditions se sont aggravées depuis lors.

Alors que des millions de personnes fuient vers les pays voisins dans l'espoir d'une vie meilleure, un think tank local s'efforce de réaliser les espoirs de millions de Vénézuéliens dans leur propre pays. Le CEDICE (*Centro de Divulgación del Conocimiento Económico para la Libertad*) est un think tank à but non lucratif qui étudie l'économie vénézuélienne depuis 1984, date à laquelle il a été fondé par des entrepreneurs insatisfaits du climat politique du pays. Selon le rapport 2017 *Global Go To Think Tank Index* publié par l'Université de Pennsylvanie, le CEDICE est l'un des 100 premiers think tanks au monde, classé au neuvième rang en Amérique latine, et a le 15e impact le plus important sur les politiques publiques.

Le CEDICE diffuse, enseigne et défend les principes du libre marché et de la liberté individuelle, considérant ces valeurs comme essentielles à une société florissante. L'organisation se repose sur toute une gamme d'activités pour favoriser le changement, notamment un Audit de la Liberté Économique (ALE) conçu pour étudier en profondeur les problèmes fondamentaux de l'économie vénézuélienne et pour élaborer des solutions politiques afin de remettre le pays sur la voie de la liberté et de la prospérité pour tous.

Contexte du pays

En 2018, la liberté économique est presque entièrement absente au Venezuela, la corruption, la criminalité et la pénurie des biens les plus élémentaires affectant le pays. Ce dernier a connu un long déclin de ses performances économiques et de la qualité de vie, prenant récemment une tournure dramatique. Mais cela n'a pas toujours été le cas.

Riche en ressources naturelles, le Venezuela a développé de vastes entreprises agricoles au début du 20^{ème} siècle, exportant du cacao puis du café dans le monde entier, grâce aux accords de libre-échange. L'économie s'est ensuite tournée vers le pétrole, ce qui a attiré davantage de travailleurs immigrés, qui ont à leur tour alimenté la croissance économique. À la fin du 20^{ème} siècle, les rues de la ville grouillaient d'affaires et de commerces, les travailleurs bénéficiaient de salaires plus élevés que dans tout autre pays de la région, et les journaux contenaient des publicités pour des Chevrolet Camaro fabriquées dans le pays. La croissance internationale a alimenté un boom pétrolier dont le pays a profité parce qu'il possédait les plus grandes réserves de pétrole du monde. Mais la croissance du pays n'était pas exclusivement liée au pétrole, et bien que le prix du pétrole ait baissé dans les années 1960, l'économie du Venezuela a continué à croître.

A propos du CEDICE

Le CEDICE considère les principes du marché libre et de la liberté individuelle comme la base de la construction d'une société d'individus libres, éthiques et responsables. L'organisation s'efforce de créer un Venezuela libre et prospère, où la vie et les biens de ses citoyens sont protégés. Grâce à un portefeuille diversifié d'activités (notamment des programmes d'éducation économique pour les enfants, les jeunes et les journalistes, un programme de promotion de l'importance de la propriété privée, un centre pour l'éthique et la citoyenneté des entreprises et bien davantage) le CEDICE lutte pour le changement social et politique. Et l'organisation est remarquablement efficace.

En 2012, le CEDICE a remporté le prestigieux *Templeton Freedom Award* pour son programme de formation des journalistes, qui familiarise les professionnels des médias avec les idées libérales classiques ainsi qu'avec la communauté CEDICE au sens large. Le Venezuela a une longue histoire en matière de répression des médias, et le travail du CEDICE lutte contre la répression de l'État contre le journalisme.

Après cette période d'expansion, cependant, le Venezuela a commencé à adopter des politiques publiques autoritaires, notamment la création d'agences de planification économique, la redistribution des terres agricoles, le contrôle des prix et des taux de change, le triplement des impôts sur le revenu et la nationalisation de nombreuses industries, comme la Banque centrale et l'industrie pétrolière. Pourtant, même en 1980, le Venezuela était encore l'une des nations les plus riches et les plus libérales

économiquement en Amérique du Sud, classée 13^{ème} par le rapport de l'*EFW* – juste derrière l'Australie.

En 1990, les effets délétères d'une politique publique malavisée devenaient toujours plus évidents, le Venezuela tombant à la 53^{ème} place du classement de l'*EFW* pendant la présidence de Carlos Andrés Pérez, qui fut ensuite contraint de quitter ses fonctions et condamné pour détournement de fonds publics.

Le Venezuela est une démocratie relativement jeune, n'ayant adopté le suffrage universel qu'en 1959, presque 140 ans après son indépendance de l'Espagne. Au cours de cette période, le pays a connu divers systèmes politiques et économiques, les idées populistes l'emportant le plus souvent. Cela a conduit à des politiques d'aide sociale expansionnistes, qui ont pris de l'ampleur au fil des ans. Les socialistes et les « capitalistes de copinage » se disputant le contrôle d'un navire qui coule ont souvent réalisé des gains à court terme en lui faisant toujours davantage prendre l'eau. Les politiques publiques issues d'une économie en plein essor et les aspirations politiques sont désormais un facteur clé qui entrave l'économie.

En 2000, sous le leadership d'Hugo Chávez, la liberté économique du Venezuela continua de s'effondrer, le pays atteignant alors la 88^{ème} place du classement de l'*EFW*. Depuis 2005, le Venezuela est l'un des pays les moins libres économiquement au monde. Sous son président actuel, Nicolás Maduro, le Venezuela a augmenté la masse monétaire sans réduire les programmes sociaux, ce qui a conduit le pays à l'hyperinflation. Le FMI s'attend à ce que le taux d'inflation dépasse 1 000 000 % en 2018.

La crise économique et l'incapacité de l'État à respecter ses engagements ont suscité une méfiance généralisée à son égard. Les dirigeants du gouvernement ont encore aggravé les tensions. Par exemple, le gouvernement Maduro a interdit à deux hommes politiques populaires, Henrique Capriles et Leopoldo López, de se présenter aux élections présidentielles. Lors des dernières élections, seuls 46 % des Vénézuéliens ont pris la peine de voter, ce qui est loin des 90 % de taux de participation enregistrés dans les années 1960 et 1970. La méfiance politique a également pris d'autres formes, et les Vénézuéliens ont fui vers les pays voisins. La Colombie a accueilli plus d'un demi-million de réfugiés vénézuéliens au cours des deux dernières années seulement (1,8 millions en tout).

En raison de l'instabilité économique et politique, les taux de criminalité ont grimpé en flèche. En 2017, la capitale Caracas est la deuxième ville la plus violente au monde, avec 111 homicides pour 100 000 habitants. (À titre de comparaison, la ville la plus violente des États-Unis est Baltimore, dans le Maryland, avec un taux d'homicides de 56 pour 100 000 habitants - soit environ la moitié de ce chiffre). La montée en flèche de la criminalité a submergé les tribunaux, plus de 70 000 personnes étant actuellement en attente de jugement.

Alors que la majorité des Vénézuéliens souffrent, de nombreuses élites riches et « bien connectées » jouissent des privilèges du copinage, utilisant le système politique pour s'enrichir aux dépens de la société entière.

- De 1984 à 1994, le président Jaime Lusinchi a volé environ 36 milliards de dollars de fonds publics.
- Pendant sa présidence, Chávez a acheté un airbus de 65 millions de dollars, bien que cet achat ait violé la constitution et d'autres règlements.
- Actuellement, la famille Chávez possède 17 domaines ruraux de plus de 100 000 acres, et la fille de Chávez est la femme la plus riche du Venezuela.

Le projet

Compte tenu du déclin rapide du Venezuela, il est difficile de se faire une idée précise de ce qui se passe exactement et de la manière de se remettre sur les rails. Pour résoudre ce problème, le CEDICE a mené un audit de liberté économique (ALE) avec le Fraser Institute et AtlasNetwork en 2016. L'objectif de l'audit était d'identifier les obstacles spécifiques à une économie saine et prospère. Les ALE sont une création du Fraser Institute et d'Atlas Network, qui ont formé un partenariat pour aider les think tanks des pays les plus pauvres dans le rapport de l'*EFW*. L'Institut Fraser fournit l'expertise en matière d'évaluation, tandis qu'Atlas Network s'appuie sur son vaste réseau mondial de groupes de réflexion pour établir des liens dans les pays cibles.

Ensemble, le CEDICE, Atlas Network et l'Institut Fraser ont lancé le processus de l'ALE pour le Venezuela. Carlos Goedder, économiste du CEDICE et coordinateur de l'ALE vénézuélien, explique que « notre motivation était de vérifier toutes les dimensions mesurées dans l'indice, en analysant toutes les variables considérées pour le classement, en suivant leur détérioration, et en donnant un sens à une sous-performance aussi significative ».

Avant de commencer son audit, l'équipe du CEDICE a pris contact avec d'autres organisations qui avaient déjà réalisé des ALE dans d'autres pays. Arpita Nepal, co-fondatrice et conseillère en recherche et développement à la Samridhi Foundation, un think tank libéral au Népal, a partagé son expérience et ses conseils pour mener à bien un ALE. L'acquisition de connaissances et l'apprentissage des meilleures pratiques ont constitué une étape importante avant le lancement d'un projet aussi intensif. Des corrections et un affinement en phase précoce, avant même le lancement d'un projet, est un moyen essentiel de gérer efficacement à la fois les ressources et le capital social.

Ensuite, le CEDICE a téléchargé les 42 variables qui constituent le score du pays dans le rapport EFW de l'Institut Fraser (les données sont accessibles au public pour 162 pays). Ensuite, il a vérifié les résultats et a examiné le classement comparatif et les performances historiques de chaque variable. L'ensemble de données de Fraser provient principalement de deux rapports, le rapport *Doing Business* de la Banque mondiale, qui mesure la facilité à faire des affaires dans 189 économies, et le *rapport sur la compétitivité mondiale* du Forum économique mondial, qui analyse 138 pays. La réalisation de l'analyse documentaire et la mise en œuvre de son plan de sensibilisation pour entrer en contact avec les acteurs locaux et les inviter à participer aux ateliers ont pris au total cinq mois, de mars à juillet 2016.

Une fois les données appropriées recueillies, des dates furent fixées, des invitations envoyées et les groupes d'experts pouvaient commencer leur examen de chaque domaine de l'index. D'avril à juin, le CEDICE a contacté les parties prenantes potentielles et a organisé sept ateliers, un pour chaque catégorie du rapport EFW.

Défi : obstacles à la participation

Réussir à rassembler des participants qualifiés a été l'un des principaux défis que le CEDICE a dû relever. La situation économique et politique du Venezuela est désastreuse, et le CEDICE a rencontré des obstacles lorsqu'il a tenté de rassembler les parties prenantes. Outre les problèmes logistiques habituels, les habitants de Caracas ont de nombreuses raisons d'éviter de participer. Tout d'abord, l'achat de nourriture ou de services est une tâche qui prend beaucoup de temps, étant donné les pénuries et les longues files d'attente. Les heures de travail sont limitées, et se rendre à un atelier sans compensation financière exige un engagement fort. Deuxièmement, certains craignent d'être identifiés comme des ennemis de l'État et de ses politiques publiques. Au Venezuela, être considéré comme un « anticonformiste » peut entraîner la perte de son emploi, des complications dans l'obtention de services publics et même des sanctions et des poursuites. Enfin, comme nous l'avons déjà mentionné, Caracas a l'un des taux de criminalité les plus élevés au monde, et il est donc dangereux de sortir en dehors des heures de bureau.

Les experts recrutés ont été regroupés en fonction des différents domaines de l'ALE. Le CEDICE a garanti à chaque expert la confidentialité des opinions pour éviter toute pression du gouvernement vénézuélien. Cette sécurité a constitué une puissante incitation à la participation et à l'assiduité. Au cours de ces ateliers, les représentants de 48 organisations ont discuté des aspects interdépendants de la liberté économique. Parmi ces organisations figuraient des associations à but non lucratif, des cabinets de conseil, des cabinets d'avocats, des universités, des syndicats et même la Chambre de commerce de Caracas.

Le succès du CEDICE dans le rassemblement des parties prenantes est dû au capital social qu'il a construit au cours de son histoire. Depuis 1984, le CEDICE a organisé de nombreux événements et publié des publications de renom. Il a également maintenu une base de données d'amis, de soutiens et d'interlocuteurs qui considèrent le travail du CEDICE comme fiable et sérieux, même s'ils sont fondamentalement en désaccord avec les positions politiques de l'organisation. L'ajout d'autres organisations mondialement reconnues a contribué à donner à l'ALE du CEDICE une légitimité supplémentaire pour attirer des participants.

Finalement, le CEDICE a réuni 108 parties prenantes différentes du 25 au 28 juillet 2016. Les parties prenantes comprenaient des parlementaires, des entrepreneurs des dirigeants d'universités, d'organismes publics, de syndicats, de médias, d'organisations de la société civile, de banques et d'entreprises. Parmi les personnes présentes figuraient des experts possédant de vastes connaissances historiques et empiriques, ainsi que des personnes profondément impliquées dans leur domaine de travail, avec une importante connaissance qualitative et tacite de leur entreprise respective.

Défi : Aller plus vite que les données

Un autre défi important auquel le CEDICE a dû faire face était que le rapport 2016 de l'EFW, qu'il utilisait initialement, était basé sur des données de 2014. Ces données auraient été acceptables car suffisamment précises pour la plupart des pays. Mais en raison de la détérioration rapide et considérable du Venezuela depuis 2014, il y avait un risque que la réalité soit trop éloignée des données du rapport pour être aussi utile pour saisir la véritable situation économique et générer des recommandations applicables en matière de politiques publiques. En conséquence, le CEDICE décida de reporter son rapport jusqu'à ce que les sources de données actualisées de l'EFW soient publiées avec des données pour 2016-2017. Les nouvelles données furent publiées en octobre 2016. L'attente des mises à jour entraîna un retard dans le déploiement prévu du rapport du CEDICE sur la liberté économique au Venezuela. Cependant, le CEDICE détermina que l'avantage de données plus précises dépassait ce coût et fournissait de meilleurs indicateurs macroéconomiques. En fin de compte, les données mises à jour brossaient un tableau plus sombre du Venezuela, mais elles fournissaient également une base de référence plus fiable sur laquelle fonder les réformes.

Pour mettre en place les ateliers de l'ALE, Fred McMahon, de l'Institut Fraser, a rejoint l'équipe du CEDICE pour réaliser l'audit. Il a ouvert chaque session par un examen des performances des économies libres et a expliqué en quoi elles diffèrent du système économique du Venezuela. M. McMahon s'est révélé être un allié important pendant l'ALE, puisqu'il avait déjà visité d'autres pays lors de précédents audits. Les membres du CEDICE s'inquiétaient du genre d'accueil que recevrait une personne issue d'un think tank de haut niveau comme le Fraser Institute – après tout, des fonctionnaires et des dirigeants syndicaux participaient aux ateliers – mais le fait que M. McMahon diffuse des informations provenant de sources classiques, ainsi que la qualité de ses relations interpersonnelles lui ont valu l'affection du public.

Le CEDICE et M. McMahon ont également rendu visite à l'Unité d'Économie et de Développement Durable de l'ambassade britannique à Caracas, qui était intéressée par le rapport et la diffusion des résultats dans le monde des affaires. En outre, pendant la conférence, M. McMahon a visité Consecomercio, une association professionnelle locale à but non lucratif. Il y a discuté des avantages de la liberté économique avec près de 50 propriétaires et directeurs d'entreprises. Le partenariat avec des organisations qui ont une grande expérience et de solides connaissances est un moyen précieux de soutenir le lancement d'un nouveau projet.

Une caractéristique importante de l'ALE est que les discussions de l'atelier n'ont pas été trop « bancales », ni uniquement axées sur l'examen de données purement quantitatives. Pour compléter les chiffres, des citoyens luttant contre la répression de l'économie vénézuélienne présentaient leurs propres témoignages.

Un participant, Oswaldo Bonillo, raconta son histoire. Il était le propriétaire d'un atelier mécanique qui avait été exproprié par le gouvernement vénézuélien en 2011. Bien qu'il n'ait jamais été formellement condamné ou accusé, le gouvernement avait saisi sa propriété en toute impunité. Après 50 ans de dur

labeur, une décision arbitraire d'une agence gouvernementale privait un homme de son gagne-pain en 48 heures à peine. « J'ai commencé à prendre conscience de la propriété privée lorsque j'ai été victime d'une expropriation », a déclaré M. Bonillo lors de l'atelier sur le système juridique et les droits de propriété.

L'histoire de M. Bonillo n'est pas rare. Selon l'Observatoire des droits de propriété, parrainé par le CEDICE, le gouvernement vénézuélien a fermé 28 000 entreprises privées en 2015 et a saisi plus de quatre millions de mètres carrés de terres privées. M. Bonillo n'a jamais été indemnisé, et il n'a toujours pas eu de nouvelles du pouvoir judiciaire.

« Posséder une propriété privée est un crime au Venezuela », a déclaré un avocat participant à l'atelier. En 2015, il y a eu en moyenne 256 attaques contre des petites entreprises par jour. En outre, ce mépris pour la propriété privée est inscrit dans les articles 115 et 116 de la Constitution vénézuélienne, notamment dans la loi : « La propriété est soumise aux contributions, restrictions et obligations qui peuvent être établies par la loi au service du public ou de l'intérêt général ».

Ces ateliers ont permis de faire émerger une série de propositions politiques visant à aider à augmenter le score de protection des droits de propriété au Venezuela et à apporter un changement positif aux personnes réelles touchées par les saisies de l'État. Un groupe d'étudiants en droit a suggéré la création de tribunaux de propriété. Actuellement, le Venezuela ne dispose pas de tribunaux spécialisés pour régler les litiges en matière de propriété. Comme Bonillo, ceux dont la propriété est expropriée n'ont pas de voie de recours viable. Ces tribunaux de propriété nouvellement créés restitueraient les biens confisqués et seraient seuls habilités à rendre des ordonnances d'expropriation. En outre, pour contribuer à remédier au mépris culturel plus large à l'égard des droits de propriété, les participants ont suggéré la création de titres de propriété pour les bénéficiaires d'aides au logement, en partant de l'idée que la création d'un plus grand nombre de propriétaires pourrait contribuer à inculquer aux Vénézuéliens le respect de la propriété privée.

Les présentations et les discussions des autres ateliers ont débouché sur des propositions supplémentaires de politique publique. L'accent a été mis sur les « gains rapides » (*quick wins*), c'est à dire d'ajustements pragmatiques qui pourraient avoir un impact important tout en étant mis en œuvre avec relativement peu de difficultés ou de coûts. Ces petits ajustements pourraient se traduire par une amélioration sensible du niveau de vie des Vénézuéliens.

Défi : des vues bien ancrées sur le rôle de l'État

Un élément particulièrement difficile de la société vénézuélienne est la propension à favoriser l'implication de l'État dans l'économie. Les ateliers de l'ALE ont révélé que ce sentiment est solidement ancré, même parmi ceux qui sont ouverts à l'idée de marchés plus libres. Le CEDICE a constaté que ni les bureaucrates du gouvernement ni les partis d'opposition ne croient en une véritable libéralisation, mais qu'ils sont peut-être prêts à soutenir des réglementations et des contrôles étatiques plus souples. Les travaux précédents du CEDICE, tout comme son programme de formation des journalistes, s'étaient concentrés sur le

changement de discours en faveur de l'importance des affaires, de la libéralisation et des entrepreneurs. Tout au long de l'ALE, c'est l'une des raisons pour lesquelles l'accent a été mis sur les « gains rapides ».

Afin d'affronter au mieux un public potentiellement hostile lors des ateliers, le CEDICE et M. McMahon ont écrit des introductions rapides basées sur des faits, des chiffres et des nouvelles récentes pour provoquer et démarrer la discussion. Par exemple, lors de la session sur la monnaie saine, ils ont recueilli et présenté les chiffres les plus récents sur l'inflation, la croissance de la base monétaire et les mesures de l'inflation alternatives à l'Indice des Prix à la Consommation. Cela a débouché sur une proposition de « dollarisation » de l'économie – un engagement total envers le dollar – semblable aux politiques adoptées par d'autres pays d'Amérique du Sud. Dans un pays où l'inflation est galopante et où le salaire minimum mensuel oscille autour de 3 dollars, une telle idée est attrayante pour de nombreux publics. En fait, une fois l'atelier sur la monnaie saine terminé, les dirigeants syndicaux ont demandé des photos avec McMahon.

Une des clés du succès de l'ALE a été la volonté d'entendre toutes les voix et de laisser de côté toute « pureté idéologique » pour rédiger des recommandations politiques. Bien que l'objectif ultime soit le démantèlement des contrôles des taux de change et des prix, les politiques à court terme sont également importantes, et la création d'une atmosphère d'implication peut avoir un impact plus efficace sur les politiques à long terme.

Parmi les autres recommandations politiques, on peut citer l'assouplissement de l'enregistrement des sociétés privées, l'unification de la documentation et des tarifs d'exportation et d'importation sur une seule page web officielle, la privatisation des actifs non stratégiques sous le contrôle de l'État et l'autorisation d'introduire en bourse, dans le pays ou à l'étranger, une fraction des actions des sociétés publiques.

L'histoire de M. Bonillo, les discussions de l'atelier et la participation à la formulation de recommandations politiques démontrent la manière dont l'ALE du CEDICE a été un succès. L'audit a été réalisé en combinant des témoignages d'experts, des données quantitatives, des histoires personnelles et des propositions politiques pour chacune des catégories définies dans le rapport de l'Institut Fraser sur la *liberté économique dans le monde*.

Points clés

Un audit réussi peut conduire à de sérieux changements politiques et idéologiques, il est donc crucial de déterminer les facteurs qui garantissent le succès. Quatre leçons importantes se dégagent de l'ALE du CEDICE :

1. Les chercheurs du CEDICE ont parfaitement compris les données disponibles, retardant même le déploiement pour s'assurer que leur audit comportait une représentation exacte de la situation de leur pays.

2. Le CEDICE a utilisé l'expérience de son réseau pour toucher les dirigeants vénézuéliens dans tous les secteurs et toutes les sphères d'influence. Les alliés, comme la Fondation Samriddhi et Fred McMahon, avaient en outre une expérience approfondie des conditions nécessaires à la réussite d'un ALE. Contacter d'autres personnes qui ont réalisé un audit est un moyen facile de tirer les leçons de l'expérience et d'éviter les erreurs.
3. Les parties prenantes et les dirigeants qui ont participé aux audits étaient qualifiés, expérimentés, venaient d'horizons divers et étaient engagés dans le changement. Le CEDICE a réuni des parties prenantes qui étaient favorables à la libéralisation et d'autres qui étaient initialement hostiles. Le point commun était que chacun s'était réuni pour reconstruire sa nation en ruines et proposer des idées pour améliorer à la fois son propre sort et la vie de ses compatriotes.
4. Les présentations et les discours ont été équilibrés sur le plan quantitatif et qualitatif. Des personnes de différents domaines et secteurs ont rempli les ateliers, des professeurs aux bureaucrates en passant par les représentants syndicaux – il était donc impératif de garder les sessions accessibles à tous pour faciliter une interaction productive.

L'état social et économique du Venezuela a empiré plus que quiconque aurait pu le prédire il y a 50 ans, et il est plus important que jamais de s'engager sur la voie de la reprise. Si les perspectives actuelles et futures sont encore sombres, le fait qu'un audit sur la liberté économique ait été non seulement possible, mais qu'il ait bénéficié d'une participation aussi forte est révélateur. La participation des dirigeants du Venezuela, dans tous les secteurs, montre que les citoyens reconnaissent les problèmes d'un régime socialiste et sont prêts à se battre pour le changement. Le succès de l'ALE témoigne également de l'impact que peut avoir un petit think tank de défenseurs acharnés et engagés lorsqu'il est doté de programmes efficaces, d'une expertise opérationnelle et d'un réseau de contacts exploitables.

Les recommandations politiques élaborées par les ateliers multipartites et diversement affiliés de l'ALE constituent un premier pas fort et positif vers le retour à la prospérité du Venezuela. Le rapport généré par l'audit apporte une crédibilité intellectuelle supplémentaire au CEDICE, qui continue à faire pression en faveur du changement social. La mise en œuvre exemplaire de l'ALE par le CEDICE, face à une grande hostilité, est une source d'inspiration et un modèle à reproduire pour les autres défenseurs de la liberté économique.

Questions de discussion

- ⇒ Quel projet votre organisation pourrait-elle mener qui ne lui serait pas profitable mais qui pourrait conduire à un changement mesurable de politique publique ? Si votre organisation n'obtient jamais de crédit pour son travail, cela en vaut-il la peine ?
- ⇒ Quelle est l'utilité des données dans l'élaboration des changements de politique publique ? Peut-on jamais avoir trop de données ?

- ⇒ Quels sont les partenariats organisationnels qui pourraient aider votre organisation à mieux remplir sa mission grâce à une collaboration ? À quoi ressemblerait cette collaboration en détail (par exemple, qui fait quoi et quels rôles) ?
- ⇒ L'économie d'un pays peut-elle atteindre un point de non-retour ? Si oui, comment savoir quand on approche de ce point ? Si non, pourquoi ?
- ⇒ Quels sacrifices votre organisation pourrait-elle faire pour encourager l'engagement de votre public cible ? Être moins (ou plus) contraint idéologiquement ? La fin justifie-t-elle les moyens ?

Raisons d'espérer

Centre égyptien d'études des politiques publiques (ECPPS)
Égypte

L'eau a apporté la prospérité à l'Égypte pendant des millénaires. La richesse apportée par le Nil et la fertilité des sols ont historiquement été des atouts pour l'agriculture. Mais à l'époque moderne, une masse d'eau supplémentaire a porté son propre flot de commerce : le canal de Suez. Ouvert en 1869, le canal est une voie d'eau artificielle qui relie la mer Méditerranée au nord de l'océan Indien via la mer Rouge. Chaque année, il permet à 17 550 navires (soit 25 % de plus que le canal de Panama) de contourner jusqu'à 6500 kilomètres d'océan dans chaque direction.

Depuis son ouverture, le canal de Suez a été central pour le pouvoir politique avec sa promesse de rentrées d'argent. L'Égypte connaît régulièrement des tensions politiques. Depuis le début de son histoire, des puissances se disputent le contrôle du pays : les Perses, les Romains, les Arabes, les Turcs et les Britanniques, pour n'en citer que quelques-unes. Les extérieurs ont ainsi eu un impact sur la gouvernance quotidienne du peuple égyptien, pour le meilleur ou pour le pire.

Ces dernières années, il est devenu possible de suivre l'impact des forces politiques sur les performances du pays. Les spécialistes des sciences sociales et les organisations internationales qui cherchent à « débloquer » le développement ont mis au point de nouveaux outils de mesure pour éclairer l'élaboration des politiques publiques. L'un de ces indicateurs est le rapport sur la *liberté économique du monde* (*Economic Freedom of the World - EFW*), produit par l'Institut Fraser. La liberté économique est fortement corrélée à d'autres mesures du bien-être des individus et de sociétés entières. L'indice de la liberté économique dans le monde (« indice EFW ») saisit les performances d'une série d'indicateurs de politique publique, qui comprennent la taille de l'État, le système juridique et la sécurité des droits de propriété, la monnaie saine, la liberté du commerce international et la réglementation.

L'Égypte obtient de mauvais résultats dans chacun de ces domaines. En fait, l'Égypte est l'un des pays les moins bien classés dans la dernière édition du rapport EFW, à la 140^{ème} place sur 159, avec un score de 5,73 sur 10. En termes de liberté personnelle, l'Égypte est classée 156^{ème}. Cela n'a pas toujours été le cas. Bien qu'elle n'ait jamais été en tête du rapport, l'Égypte s'est constamment trouvée en milieu de peloton jusqu'à la dernière décennie. En 2000, l'Égypte était classée 72^{ème} sur 123 pour la liberté économique, ce qui signifie que le pays est passé des 39 premiers pour cent aux 12 derniers pour cent.

Le point d'inflexion peut être lié au printemps arabe. Le 25 janvier 2011, les Égyptiens sont descendus dans les rues menant à la place Tahrir du Caire pour protester en faveur de l'accroissement des libertés

politiques et économiques. Plus de 800 personnes sont mortes lors d'affrontements avec la police. La manifestation a abouti à l'éviction du dictateur égyptien de longue date, Hosni Moubarak. Mohamed Morsi, des Frères musulmans, est devenu le leader de la nation à la suite de cette manifestation, mais son passage au pouvoir a été de courte durée et a entraîné de nouveaux troubles nationaux, des protestations et un nouveau changement de régime.

Le gouvernement a longtemps cherché à apaiser le public en augmentant les dépenses. Ces politiques ont apporté leur lot de nouveaux fléaux au pays : subventions, inflation et dette. La dette publique a dépassé 100 % du PIB. Le carburant, l'eau et la nourriture sont fortement subventionnés. Par exemple, les Égyptiens ne paient que 59 % du coût du carburant, et l'État paie le reste (soit 30 milliards de dollars sur cinq ans). Ces subventions représentent près d'un tiers des dépenses publiques de l'Égypte – 13 % du PIB. Ces politiques publiques ont entraîné des distorsions de marché dans l'économie, ce qui a refroidi les investissements.

Malgré l'augmentation des dépenses publiques, les institutions nécessaires se sont effondrées et la société s'est segmentée en fonction des liens des gens avec le pouvoir. Les paiements au noir sont devenus importants, et les lois mal appliquées ainsi que la corruption bien ancrée font que certaines entreprises doivent dépendre de connexions et d'intermédiaires, tandis que d'autres sont bien connectées et bénéficient d'un traitement spécial. En 2016, la moitié des Égyptiens qui utilisaient les services publics ont payé un pot-de-vin. Un quart des entreprises identifient le système judiciaire égyptien actuel comme un obstacle majeur à leur capacité à faire des affaires dans le pays.

La communauté internationale en a pris note, et certains groupes ont cherché à apporter des changements constructifs. En 2016, le Fonds monétaire international (FMI) a initié un prêt de 12 milliards de dollars conformément aux tranches demandées par le gouvernement égyptien. Cela a stimulé certaines réformes économiques. Jusqu'à présent, le gouvernement égyptien :

- a laissé flotter sa monnaie, déliant la livre égyptienne et permettant aux forces du marché de déterminer sa valeur.
- a renforcé la protection des investisseurs minoritaires en augmentant les droits des actionnaires et en leur donnant accès à un plus grand rôle dans les décisions majeures de l'entreprise.
- s'est engagé à réduire les subventions à l'énergie et aux carburants.
- a indiqué qu'il cherchait à être inclus dans les indices obligataires des marchés émergents détenus par des sociétés internationales.

Cependant, il n'est pas certain que les changements seront efficaces pour renforcer la confiance, de l'intérieur ou de l'extérieur, et si un changement améliorera de manière structurelle des institutions cruciales. Emblématique de la scène politique égyptienne est le fait que diverses voix se réclament d'avoir influencé le processus en ce moment critique. Cependant une voix forte vient du Centre égyptien d'études des politiques publiques (ECPPS), qui a une expérience impressionnante, non

seulement en ayant opéré au sein de la tourmente, mais aussi en apportant de réels changements de politique publique au milieu de celle-ci.

Le projet

L'environnement social tumultueux de l'Égypte offre des possibilités de changement, mais il génère également beaucoup de bruit qu'il s'agit de bien filtrer. Voir qu'un problème existe est un premier pas superficiel ; saisir la nuance de la réalité d'une manière qui se traduit par une incidence sur le progrès est la véritable clé. Si l'objectif général de l'ECPPS est d'améliorer la société, le think tank a décidé de l'atteindre en étudiant les principaux facteurs qui restreignent les libertés économiques et en les ciblant pour les réformer.

À propos de l'ECPPS

Le Centre égyptien d'études des politiques publiques (ECPPS) est un groupe de réflexion relativement jeune, mais il a déjà un passé accompli. Il succède à l'Union égyptienne de la jeunesse libérale (EULY), qui avait été fondée en 2007 pour construire un mouvement culturel en Égypte qui valorise la liberté. Plus de la moitié de la population égyptienne est âgée de moins de 25 ans. Il est donc primordial de toucher les jeunes pour influencer sur le changement social. L'ambitieuse mission d'EULY était non seulement de diffuser les idées libérales auprès des jeunes du pays, mais aussi de les rassembler et de leur faire apprécier les fruits de la culture libérale, tels que l'art, la littérature et la politique représentative.

En 2009, le réseau Atlas a décerné à EULY le prix *Templeton Freedom Award for Excellence in Promoting Liberty* pour son concours de rédaction, qui portait sur la question « Pourquoi suis-je un libéral ? ». L'initiative fut présentée par six grands journaux, une station de radio pour les jeunes et deux grands partis politiques égyptiens. C'est en 2011 qu'EULY s'est métamorphosée en un think tank – ECPPS – afin de créer un plus grand impact sur la société égyptienne dans son ensemble

La mission de l'ECPPS est de proposer des politiques publiques visant à réformer le système juridique et économique en Égypte, à promouvoir les principes de libre marché, de « gouvernement limité », de liberté individuelle et d'État de droit. L'ECPPS propose des recherches fondées sur des données probantes afin de plaider en faveur de réformes juridiques et de politiques publiques dans les sphères économique, civile et politique. Les membres de l'équipe utilisent leur influence méritée pour continuer à faire pression sur le pays en faveur de la liberté et des réformes.

Pour déterminer ces domaines essentiels, l'ECPPS s'est associé à deux organisations ayant une solide expérience en matière d'évaluation économique, l'Institut Fraser et l'Atlas Network pour lancer un audit de liberté économique (ALE). Ce projet permettrait non seulement de retracer les origines des malheurs

économiques de l'Égypte, mais constituerait également une feuille de route vers une plus grande liberté et la prospérité.

Avant de commencer l'audit, les membres de l'équipe de l'ECPPS ont cherché à obtenir une évaluation approfondie de la situation actuelle de l'Égypte et de la manière de mener à bien l'ALE. Ils ont entamé un examen rigoureux des cinq principales catégories d'ALE et des 42 sous-indicateurs, en s'appuyant sur des documents spécialisés fournis par Fraser. Ils ont également passé en revue d'autres organisations qui avaient mené à bien des ALE. À la suite de cette enquête, l'ECPPS a réduit le champ d'application de l'ALE pour cibler spécifiquement quatre sous-composantes de l'indice *EFW* susceptible d'avoir un effet de levier en Égypte : la propriété intellectuelle, les barrières commerciales non tarifaires, les politiques monétaires et fiscales, et les subventions.

Les quatre thèmes de politique publique sont apparus comme des domaines relativement mûrs pour des réformes tangibles qui pourraient considérablement améliorer le déclin rapide de la liberté économique de l'Égypte tout en trouvant un écho auprès de suffisamment de groupes au sein de la société pour que le changement soit possible. Une fois les domaines politiques cibles identifiés, l'ECPPS a créé un plan de recherche pour donner corps à ses propositions. Les résultats spécifiques comprenaient des documents de recherche pour chacun des quatre domaines ciblés.

Défi : se démarquer parmi la foule

Des initiatives concurrentes de réforme pourraient compromettre l'influence des propositions de l'ECPPS. Au moment de l'audit, l'Égypte était déjà en train de procéder à des réformes économiques sous la houlette du FMI. Cependant, au lieu de voir là de la concurrence, l'ECPPS considéra que c'était au contraire une occasion d'amplifier son propre impact. Les circonstances lui ont permis à la fois d'examiner les progrès réalisés et de suggérer des domaines précis à améliorer pour l'administration publique, en fonction de leur propre expertise locale. Leurs idées pourraient donc être considérées comme des suppléments, voire des compléments aux efforts de réforme existants.

Pour les ateliers d'audit avec rencontres en personne, l'ECPPS identifia les parties prenantes ayant des liens directs avec les domaines déterminés. Il fallut ensuite les contacter.

L'ECPPS disposait déjà d'une base de données de contacts bien établie, qui lui permettait d'identifier rapidement les contacts premiers à inviter. Cela lui permit de consacrer du temps à l'élaboration d'un plan de sensibilisation à plusieurs niveaux pour atteindre d'autres parties prenantes avec lesquelles ils n'avaient pas eu d'interactions préalables. L'ECPPS envoya des invitations à des ambassades, des ministères, des organismes publics, des partis politiques, des personnalités publiques et même à certaines organisations internationales comme la Banque mondiale et l'USAID. Il mit également en œuvre une campagne sur les réseaux sociaux pour les activités de sensibilisation. Enfin, il lança des invitations personnelles par téléphone à des personnes spécifiques qu'il jugeait essentielles pour l'audit.

Défi : Mettre les bonnes personnes autour de la table

Le succès de l’ALE repose sur les parties prenantes que l’ECPPS a pu mobiliser, car ce sont elles qui sont en mesure de mettre les réformes en pratique. C’est l’un des obstacles les plus importants que les think tanks doivent surmonter. Le succès de l’ECPPS était directement lié au *soft power* et aux relations personnelles de l’organisation. Il avait établi une relation de confiance avec de multiples cercles sociaux au sein de leur communauté, basée sur des années de travail de qualité et de sensibilisation, et étaient donc bien placés pour faire participer d’autres personnes à l’EPT. Cependant, même avec son réseau étendu et ses relations, certains segments de parties prenantes étaient encore difficiles à atteindre, en particulier les représentants de certaines agences publiques. Il est impossible d’atteindre tous les publics visés, mais en élaborant un plan de sensibilisation solide, l’ECPPS a prévu des mesures d’urgence pour s’assurer de recueillir un feedback crucial et complet.

La première conférence de l’ALE s’est tenue le 30 juillet 2018 à l’hôtel Golden Tulip Flamenco de Zamalek. Elle a été bien suivie par les représentants de tous les groupes cibles. Parmi les parties prenantes figuraient un député de la commission de la planification et du budget, un député de la commission économique, le fondateur et le président de la Fondation Terous Misr pour le développement, le vice-ministre des finances, le chef de l’administration centrale des opérations économiques autorisées de l’autorité douanière égyptienne et le chef de l’office égyptien des brevets. L’événement a également été couvert par divers médias, ce qui était l’une des priorités de l’ECPPS pour atteindre le public avec ses propositions de réforme.

Le personnel de l’ECPPS a également conçu une stratégie de communication afin d’accroître la portée des résultats de l’ALE après la conférence. Le plan de communication prévoit notamment des réunions avec des dirigeants de la société civile et le public, des rencontres individuelles avec les députés et des ateliers pour les assistants des députés. Les réunions avec les représentants du gouvernement sont spécifiquement axées sur le classement de l’Égypte dans les domaines cibles, les mérites de la réforme et les solutions proposées pour la réforme. Bien que la conférence ait eu lieu en juillet 2018, il est déjà évident qu’il existe un appétit pour les mesures de réforme identifiées par l’ECPPS.

Construire sa crédibilité grâce à un contenu sur mesure

Les circonstances uniques de l’Égypte ont posé un défi intéressant à l’ALE de l’ECPPS. Compte tenu de la longue histoire du pays, marquée par des luttes de points de vue et des factions rivales, et de la sensibilité aiguë des parties prenantes à l’égard des tentatives « d’influencer » la politique publique, la manière dont l’ECPPS a transmis son message s’est révélée sans doute plus importante que le message lui-même.

Les Égyptiens sont intrinsèquement sceptiques à l’égard de quiconque promet de régler leurs problèmes, car cela a souvent eu l’effet inverse. Pourtant, ils se trouvent à la croisée des chemins et sont confrontés à une pléthore d’options politiques, ce qui accroît l’importance de présenter de manière

crédible toute proposition de réforme. Sachant cela à l'avance, l'équipe s'est attachée à élaborer des présentations qui favorisent l'inclusion et renforcent la crédibilité.

Cela s'est vu clairement dans le format de la session d'introduction de la conférence de l'ALE. La session était répartie entre trois personnes : Ahmed Ragab, directeur exécutif de l'ECPPS ; Fred McMahon du Fraser Institute ; et Ahmed Abd El-Wahab, responsable de la recherche économique à l'ECPPS.

M. Ragab, chercheur et leader d'opinion, a donné le coup d'envoi de l'événement en énumérant un échantillon des problèmes économiques auxquels l'Égypte est confrontée et qui sont bien connus du public. Parmi ces problèmes, on peut citer la forte part de l'informel dans l'activité économique, l'important déficit budgétaire, les obstacles à la création de capital et l'inflation. Il a également noté que les réformes économiques de l'Égypte – celles menées par le FMI – avaient mis l'Égypte sur la voie de la reprise. Ce discours introductif a donné le ton de l'événement et a favorisé un sentiment de communauté et de partage des objectifs chez les participants.

La partie de M. McMahon a présenté l'objectif de l'ALE : identifier les réformes de politiques publiques qui conduiront à la croissance économique, à la prospérité et à des institutions politiques inclusives. Le représentant de l'Institut Fraser a cité des exemples de pays économiquement libres – comme le Botswana, l'Irlande, Singapour et la Corée du Sud – que les Égyptiens reconnaîtraient et qu'ils seraient enclins à imiter. Il a évidemment utilisé les données de l'Institut Fraser pour apporter des preuves empiriques à l'appui de ses affirmations et gagner en crédibilité auprès du public.

La dernière partie, dirigée par Abd El-Wahab, a fourni à l'audience une feuille de route pour les sessions ultérieures et l'ALE en général. Il a présenté les quatre domaines de politique publique ciblés pour la réforme, en s'appuyant sur son expertise en tant que directeur de l'équipe de recherche économique de l'ECPPS afin de donner plus de crédibilité à leur stratégie. Il a pu expliquer que l'ECPPS mènerait les recherches, organiserait une série de débats avec les parties prenantes et les dirigeants, et ferait la promotion des recommandations de politiques publiques. Cela a permis de faire passer le message que les réformes en cours étaient bien « appropriées » au niveau local.

Chaque présentation a révélé une force particulière qui a contribué à la crédibilité du programme, tout en rappelant les réserves à l'égard de l'influence des « extérieurs ».

La conférence d'ouverture est un point clé d'un ALE car elle est la meilleure façon de mettre tout le monde sur la même longueur d'onde, ce qui peut rapporter des avantages tout au long du projet. Les participants arrivent avec des antécédents, des compétences et des connaissances différents. Pour renforcer l'impact de l'ALE, l'ECPPS a abordé la question des connaissances asymétriques des participants de telle manière à pouvoir générer une discussion plus efficace. La stratégie a impliqué :

- Établir un sens partagé de communauté
- Présenter l'objectif et susciter la coopération

- Inclure le public dans la solution

Points clés

Un défi unique pour l'ECPPS était de réunir des intérêts disparates vers un but commun. En raison de l'histoire tumultueuse du pays, de nombreux Égyptiens se méfient des appels à la réforme. Et pourtant, ces mêmes personnes voient la prospérité des autres nations et souhaitent s'intégrer dans l'économie mondiale et développer leur potentiel. Cela représente une fenêtre d'opportunité étroite mais réelle pour l'adoption d'idées solides en matière de politique publique lorsqu'elles sont formulées clairement et avec une certaine crédibilité.

L'ECPPS a internalisé la tension culturelle dans l'ensemble du projet de l'ALE. Il s'est appuyé sur le fait que tout le monde sait qu'un changement de politique publique est imminent, renforçant ainsi ce que le public et les dirigeants de la société civile voyaient dans les titres des médias. Il a ensuite fourni un canal permettant à d'autres de participer à la solution. En fournissant des propositions de réforme de politique publique clairement définies qui trouvent un écho dans le combat quotidien de gens ordinaires, et en les étayant par des données empiriques solides dans les médias, l'ECPPS a transmis l'image d'une organisation pour la défense d'une cause publique, à la fois passionnée, crédible et prête à l'action.

Un audit réussi peut conduire à de sérieux changements de politique publique et à des basculements idéologiques, il est donc crucial de déterminer les facteurs qui garantissent le succès d'un ALE. L'expérience de l'ECPPS permet de tirer un certain nombre d'enseignements importants. Premièrement, l'ECPPS a reconnu la situation économique unique de son pays. S'il y a un moment où il faut pousser vers la liberté économique, c'est bien celui-là. D'importantes personnalités sont actuellement ouvertes aux suggestions, comme en témoignent les nombreux participants qui étaient des fonctionnaires de haut niveau. Deuxièmement, l'ECPPS a utilisé l'expérience de son réseau pour toucher ces dirigeants égyptiens. Troisièmement, l'ECPPS a utilisé sa conférence d'introduction pour créer une atmosphère efficace et informée – un élément crucial pour le succès d'un ALE.

Bien que l'ALE soit actuellement en cours, l'audit de l'ECPPS peut devenir la base d'un changement plus durable et plus substantiel en Égypte. L'ECPPS prévoit d'utiliser son audit pour examiner les réformes en cours tout en proposant de nouvelles, battant le fer tant qu'il est chaud.

Questions de discussion

- ⇒ Qu'est-ce qui a permis à l'ECPPS d'élargir son champ d'action à des contacts au-delà de son réseau social ?
- ⇒ A quelles contraintes en termes de dotations naturelles ou de poids de l'histoire votre organisation est-elle confrontée ?
- ⇒ Comment les organisations internationales peuvent-elles aider ou entraver les efforts visant à faire progresser les politiques de soutien à la liberté économique ?

- ⇒ Quelles sont les tensions culturelles dans votre pays qui ont un impact sur les propositions possibles de politique publique ? Comment ces tensions pourraient-elles évoluer ? Comment pouvez-vous les contourner (ou les surmonter) ?
- ⇒ Quels sont les avantages (et les inconvénients) de cibler un groupe démographique d'un âge spécifique pour certaines activités ou même la mission de l'organisation ?
- ⇒ Comment les changements sociaux se produisent-ils dans votre pays ? Dans quelle mesure vos activités sont-elles adaptées pour naviguer sur ces canaux du changement ? En quoi êtes-vous mal équipés pour cela ?
- ⇒ Comment votre organisation a-t-elle repoussé les limites de ce qui est politiquement possible ? Qu'avez-vous appris de ce processus ? Comment avez-vous intériorisé les leçons apprises dans l'organisation ?

Comment utiliser ce livre

Guide pour les équipes de think tanks

L'objectif premier de cette publication est de diffuser au sein de notre réseau de partenaires de think tanks des exemples utiles de projets admirables de think tanks. A Atlas Network nous ne conseillons cependant pas que les think tanks essaient de reproduire ces projets sans esprit critique.

Les études de cas présentées dans ce volume doivent plutôt servir à susciter des discussions au sein des équipes des think tanks qui développent leurs propres visions du changement. Pour chaque étude de cas, des questions de discussion ont été suggérées qui peuvent aider à orienter ces discussions. De cette manière, nous considérons que la valeur principale des études de cas est de fournir un point de départ partagé pour une réflexion ambitieuse et créative.

En même temps, il existe de nombreuses possibilités d'éviter de « réinventer la roue », et nous avons constaté que la plupart de nos think tanks partenaires sont plus que disposés à coopérer avec d'autres organisations qui se disent intéressées à entreprendre un travail similaire et qui voudraient reproduire certains aspects du projet original. Bien entendu, tout lecteur doit s'assurer de communiquer ses intentions et de demander l'autorisation chaque fois que cela est nécessaire.

Vous trouverez ci-dessous une série d'exercices conseillés aux équipes qui souhaitent utiliser les études de cas ci-jointes pour un brainstorming.

Première étape : Identifiez une à trois études de cas à lire par l'ensemble de votre équipe, et attribuez la lecture à effectuer dans un délai bien précis. Notez que toutes les études de cas de ce livre sont disponibles en téléchargement séparé sur AtlasNetwork.org/training

Deuxième étape : Prévoyez une session de brainstorming en gardant à l'esprit une ou deux priorités organisationnelles spécifiques et communiquez-les à l'équipe. Par exemple, votre organisation peut être en train de planifier un nouveau projet de recherche sur le thème du commerce international. Demandez à l'équipe de réfléchir à ce projet et à ses objectifs en lisant les études de cas qui lui ont été assignées.

Troisième étape : Lorsque vous vous réunissez, décidez qui sera chargé de la prise de notes, afin de s'assurer du suivi des commentaires. Ensuite, établissez quelques règles de base pour le brainstorming et demandez à la personne responsable de la prise de notes de les écrire dans un endroit où tout le monde puisse les voir pendant le brainstorming. Voici quelques règles typiques :

- Parlez une personne à la fois.
- Ne parlez ni trop ni trop peu. Chaque personne doit apporter son point de vue pour s'assurer que chaque voix est incluse.
- Ne passez pas de temps à ce stade à être en désaccord les uns avec les autres. L'objectif du brainstorming consiste à faire remonter à la surface autant d'idées que possible, et le temps passe vite si vous le passez à répondre aux commentaires des uns et des autres. Cela peut également avoir pour effet de décourager l'ouverture et l'honnêteté.

- Invitez l'équipe à suggérer des règles de base supplémentaires qu'elle souhaiterait voir respectées pendant le brainstorming.

Quatrième étape : Identifiez au moins trois questions ouvertes auxquelles le groupe devra répondre en utilisant les études de cas comme support de référence. En fonction de la taille du groupe, vous pouvez choisir de vous diviser en équipes de trois ou quatre personnes pour travailler ensemble sur les réponses, puis faire un rapport au groupe plus large après 20 à 30 minutes. Voici quelques exemples de questions :

- D'après les études de cas que nous avons lues avant ce brainstorming, quelles sont les idées utiles que nous pouvons appliquer à notre prochain projet ?
- Quelles possibilités avons-nous de faire les choses différemment pour augmenter nos chances de succès dans notre projet à venir ?
- Quels sont les aspects uniques de notre contexte local dont nous devons tenir compte dans notre planification ?
- Que faisons-nous de bien en tant qu'organisation que nous devrions veiller à préserver et/ou à entretenir ?
- Quels sont les défis qui, si nous pouvions les surmonter, aideraient réellement notre organisation à passer au niveau supérieur de réussite ?

Cinquième étape : Demandez à la personne responsable de la prise de notes de résumer et d'examiner les réactions avec l'équipe, puis veillez à donner au groupe une chance de clarifier tout ce qui a été mal interprété ou omis.

Sixième étape : Enfin, discutez de ce que pourraient être les prochaines étapes spécifiques. Souvent, il ne s'agit pas de décisions irrévocables prises au cours du brainstorming, mais de discussions plus approfondies telles que :

- Les équipes de recherche et de communication vont se réunir une fois par semaine pour élaborer un plan de marketing pour le projet à venir.
- Les principaux membres du conseil d'administration seront sollicités pour donner leur avis sur une ou deux questions clés soulevées au cours de la réunion.
- Les dirigeants vont envisager de recruter un nouveau collaborateur ou un nouveau contractant pour combler un manque de compétences crucial pour le projet à venir.

Pour des exercices comme celui-ci, les dirigeants doivent démontrer un intérêt réel pour les contributions des membres de l'équipe, en reconnaissant que « les gens soutiennent ce qu'ils aident à créer ». Cette approche ne doit bien sûr pas interférer avec le souhait d'un dirigeant de préserver son pouvoir de décision ultime. Pour cette raison, il est suggéré que l'on ne s'attende pas à ce que durant les réunions de brainstorming de grandes décisions soient prises, mais plutôt à ce que la contribution soit utilisée pour éclairer ces décisions, le cas échéant et lorsque cela est possible.

La plupart des équipes comprennent que tous les points de vue ne peuvent être pris en compte, mais un désir sincère de la part des dirigeants d'écouter ces points de vue et de les prendre en compte de manière authentique constitue un moyen productif de garantir que toutes les connaissances de l'organisation sont mises à profit pour prendre des décisions importantes.

À propos d'Atlas Network

Mission

Atlas Network accroît les opportunités économiques et la prospérité en renforçant un réseau mondial d'organisations indépendantes de la société civile qui promeuvent la liberté individuelle et suppriment les obstacles à l'épanouissement de l'homme.

Stratégie globale

Atlas Network cultive un réseau de partenaires qui partagent une vision d'un monde libre, prospère et pacifique où l'état de droit, la propriété privée et les marchés libres sont défendus par des États dont les pouvoirs sont limités. Pour accélérer le rythme des réalisations de ses partenaires dans leurs communautés locales, Atlas Network met en œuvre des programmes au sein de son modèle stratégique « Coach, Compete, Celebrate » (Entraîner, se Concurrencer, Célébrer).

- *Coach* : Atlas Network offre une formation et un mentorat de classe mondiale pour inspirer le professionnalisme et améliorer les performances de ses partenaires indépendants.
- *Compete* : Atlas Network propose des concours de financements et de prix qui motivent ses partenaires à atteindre des résultats remarquables.
- *Celebrate* : Atlas Network encourage la camaraderie et alimente les ambitions de ses partenaires en célébrant leurs plus grandes réalisations par le biais de ses événements et de ses activités de sensibilisation des médias.

À propos de *Faire le développement différemment*

Atlas Network rejoint les nombreux autres universitaires, praticiens et militants qui soutiennent le mouvement pour commencer à **faire du développement autrement** (*Doing Development Differently*). Pour notre part, nous offrons notre stratégie unique qui consiste à combiner un engagement pour une liberté économique accrue et le soutien d'une vision locale du changement. En utilisant notre réseau de 485 think tanks locaux, nous cherchons à accroître les opportunités économiques pour les populations à faible revenu en soutenant des projets qui cherchent à renforcer les institutions étatiques de base – droits de propriété, état de droit, marchés libres – et à supprimer les barrières institutionnelles qui rendent difficile la réussite des personnes vivant dans des pays ou régions pauvres. Pour en savoir plus, visitez le site AtlasNetwork.org/Difference (en anglais).

À propos de l'équipe de publication

Matt Warner est le président d'Atlas Network. Sous la direction du CEO, il est responsable de la stratégie, de la programmation et de la gestion du personnel. Matt dirige également l'élaboration d'un programme de recherche visant à démontrer le rôle inestimable des groupes de réflexion dans la réalisation de la liberté dans le monde entier. Matt écrit, s'exprime et consulte à l'échelle internationale sur les sujets de l'économie, du renforcement des institutions, de la gestion des organisations à but non lucratif, de la mesure et de l'impact de la philanthropie.

Matt a inventé l'expression « le dilemme de l'extérieur » pour décrire le défi consistant à aider les pays à faible revenu à se développer sans entraver par inadvertance et paradoxalement leurs chemins les plus viables vers la prospérité. Ses travaux ont été publiés dans *Cato Journal*, *Forbes*, *Harvard's Education Next*, *Real Clear Markets*, *Foundation for Economic Education*, *EconTalk* et le *Washington Times*, entre autres. Avant de rejoindre Atlas Network en 2010, Matt a occupé divers postes de direction liés à la politique publique dans des think tanks, en particulier dans les domaines de l'énergie, de l'éducation et des droits de propriété.

Matt est titulaire d'une maîtrise en économie de l'Université George Mason et est certifié par l'Université de Georgetown en conseil en développement organisationnel. Il est également membre du *Leadership Network* de l'*American Enterprise Institute*, fellow Penn Kemble du *National Endowment for Democracy* et lauréat du prix Buckley 2019 de l'*America's Future Foundation*. Matt et sa femme Chrissy, avocate, vivent à Vienne, en Virginie, avec leurs quatre enfants.

Casey Pifer est directrice des relations avec les instituts chez Atlas Network. Elle gère les programmes de financements et de prix d'Atlas Network, dont le prestigieux *Templeton Freedom Award*. Originaire de Virginie occidentale, Casey a rejoint Atlas Network en 2014 au sein de l'équipe événementielle, mais a depuis effectué une transition vers son poste actuel. Elle a grandi en Virginie-Occidentale et a obtenu une licence en économie et en sciences politiques à l'Université de Virginie-Occidentale.

Melissa Mann a rejoint Atlas Network en tant que directrice des partenariats en 2018 et est devenue vice-présidente des communications en 2019. Avant de rejoindre Atlas Network, Melissa a passé dix-sept ans en tant que directrice du développement à la *Reason Foundation*, une organisation/média de politique publique qui fait progresser la société vers la liberté en développant, appliquant et promouvant des principes libertariens, notamment la liberté individuelle, les marchés libres et l'état de droit. Elle a été diplômée en 2016 du « Think Tank MBA » d'Atlas Network.

Melissa détient une licence en « Diplomatie et affaires mondiales » de l'*Occidental College* de Los Angeles et a effectué des travaux de recherche en politique publique et en droit à l'Universität des Saarlandes à Sarrebruck et à l'Université Rheinische-Friedrich-Wilhelms à Bonn, toutes deux situées dans ce qui était alors l'Allemagne de l'Ouest. De chez elle, à Los Angeles, Melissa passe son temps libre à lire des ouvrages sur le thème de la liberté, à faire des voix off pour des publicités, des jeux vidéo et des répondeurs téléphoniques, et à chasser les paons dans son jardin.

AJ Skiera a rejoint le réseau Atlas pour la première fois en 2016. Il a fréquenté l'université de Miami (FL) avec un semestre à l'étranger à l'université Charles de Prague, où il a obtenu une licence en histoire et en sciences politiques avec mention très bien. Dans son rôle de directeur associé du marketing et des communications, il contribue à élaborer et à faciliter la stratégie de contenu d'Atlas Network sur les plateformes de courrier électronique, de web, d'impression, de vidéo et de médias sociaux. AJ gère le projet de photojournalisme et de film d'Atlas Network pour son initiative *Doing Development Differently*, qui présente des histoires réelles d'individus qui sont les bénéficiaires en aval des réformes de marché défendues avec succès par les partenaires les plus efficaces d'Atlas Network en Amérique latine, en Afrique, en Asie et en Europe. Il est diplômé de trois programmes de

développement professionnel de l'Institut Charles Koch et a reçu la bourse de l'Illinois State Society pour avoir travaillé pour le membre du Congrès Randy Hultgren (IL-14). Originaire de la banlieue nord-ouest de Chicago, il réside actuellement à Arlington, en Virginie.

Pour aller plus loin

Ouvrages

Prospérité, Puissance et pauvreté : Pourquoi certains pays réussissent mieux que d'autres, Daron Acemoglu and James Robinson

Building State Capability, Matt Andrews, Lant Pritchett, Michael Woolcock

The Origin of Wealth, Erick Beinhocker

Doing Bad by Doing Good, Chris Coyne

La grande Évasion : Santé, richesse et origine des inégalités, Angus Deaton

Tyranny of Experts, William Easterly

How Change Happens, Duncan Green

The Atlas of Economic Complexity, Richard Hausmann

Navigation by Judgment, Dan Honig

The Alternative, Mauricio Miller

L'aide fatale, Dambisa Moyo

The idealist, Nina Munk

The Bright Continent, Dayo Olopade

The Power of Positive Deviance, Richard Pascale, Jerry Sternin, Monique Sternin
Aid on the Edge of Chaos, Ben Ramalingam

Development and Freedom, Amartya Sen

Why We Lie About Aid, Pablo Yanguas

Vidéos

Histoires d'impact : PovertyandFreedom.org

Made in Mékhé FEE.org

Poverty, Inc. PovertyInc.org

Ressources

Répertoire Global des Think Tanks : AtlasNetwork.org/Directory

Études de cas en ligne : AtlasNetwork.org/Case-studies

Évènements

AtlasNetwork.org/Events

« Tant de mesures anti-pauvreté impliquent de donner aux pauvres ce qu'ils n'ont pas—argent ou nourriture. Une autre approche consiste à supprimer les obstacles qui empêchent les pauvres de s'aider eux-mêmes et de s'épanouir. »
Russ Roberts, Stanford University's Hoover institution, EconTalk.

Pauvreté & Liberté

Ce livre traite du rôle crucial que jouent les think tanks dans la suppression de ces obstacles.

Que se passe-t-il lorsqu'un tarif douanier sur les ordinateurs portables est supprimé en Argentine ?

Que se passe-t-il lorsque sont légalisées les activités des vendeurs de rue en Inde ?

Que se passe-t-il lorsque les frais d'entrée sur les marchés sont fortement abaissés au Burundi ?

Ceux et celles qui s'efforcent de sortir de leur pauvreté commencent à réussir.

Il est grand temps de changer l'approche traditionnelle de la lutte contre la pauvreté. Jusqu'à aujourd'hui, des gens vivant dans des pays riches et instruits essaient de résoudre la question de la pauvreté de gens vivant dans des pays pauvres. C'est sans doute là une erreur. Les vraies solutions à la pauvreté sont découvertes par les individus et les communautés locales, et non par des extérieurs. Nous devons suivre leur exemple.

Pauvreté & Liberté démontre comment, dans les pays du monde entier, ceux d'entre nous qui veulent faire du monde un endroit meilleur peuvent et doivent soutenir les initiatives locales visant à donner aux populations locales plus de choix en supprimant les barrières institutionnelles qui limitent leur liberté. Les études de cas présentées dans ce volume illustrent le travail enthousiasmant des think tanks locaux qui travaillent à accroître la liberté des populations vulnérables dans le monde entier, afin de leur ouvrir les voies de la prospérité.

À propos de Matt Warner

Matt Warner est président d'Atlas Network, une organisation à but non lucratif qui s'engage à faire progresser la liberté et les opportunités économiques dans le monde entier. Matt Warner écrit, s'exprime et consulte au niveau international sur les thèmes de l'économie, du renforcement des institutions, de la gestion des organisations à but non lucratif, notamment la mesure et l'impact de la philanthropie. Matt a inventé le terme « dilemme de l'extérieur » pour décrire le défi que constitue le fait d'aider les pays à faible revenu sans entraver de manière perverse leurs chemins les plus pérennes vers la prospérité.

Il est titulaire d'une maîtrise en économie de l'université George Mason et est certifié par l'université de Georgetown en développement organisationnel. Il est *Fellow Penn Kemble* du *National Endowment for Democracy* et a reçu le prix Buckley de l'*America's Future Foundation*.