

ELSA FOU CRAUT

**GUIDE
DU
PLAIDOYER**

**BÂTIR SA STRATÉGIE
D'INFLUENCE POUR
FAIRE ÉVOLUER LA LOI**

DUNOD

Crédits iconographiques : icônes de corpus delicti
et Adinda Diah Pramesti de Noun Project.

NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :



Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés pour réduire notre impact sur l'environnement.



Le format de nos ouvrages est pensé afin d'optimiser l'utilisation du papier.



Depuis plus de 30 ans, nous imprimons 70 % de nos livres en France et 25 % en Europe et nous mettons tout en œuvre pour augmenter cet engagement auprès des imprimeurs français.



Nous limitons l'utilisation du plastique sur nos ouvrages (film sur les couvertures et les livres).

© Dunod, 2023

11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-085147-8

Sommaire

Préface	5
Avant-propos.....	9
Introduction	13

PARTIE 1. STRATÉGIE

Chapitre 1 Définir et prioriser vos objectifs de plaidoyer	21
Chapitre 2 Penser le cadrage et le « narratif ».....	35
Chapitre 3 Piloter votre plaidoyer	45

PARTIE 2. EXPERTISE

Chapitre 4 Cartographiez votre environnement : cibles, alliés et adversaires	65
Chapitre 5 Réaliser une veille efficace.....	79
Chapitre 6 Produire des données pour documenter et cadrer.....	91

**PARTIE 3.
INFLUENCE POLITIQUE**

Chapitre 7 Mettre à l'agenda	107
Chapitre 8 Suivre l'élaboration d'une loi : le plaidoyer législatif	139
Chapitre 9 Influencer la mise en œuvre d'une réforme.....	173
Chapitre 10 Choisir le bon niveau d'action : plaidoyer local, européen et international.....	183
 ANNEXE	
Rédiger des documents de plaidoyer percutants.....	198
Conclusion.....	213
Remerciements	215
Bibliographie et ressources	217

Préface

« La vie, ce n'est pas d'attendre que l'orage passe, c'est d'apprendre à danser sous la pluie », aurait écrit Sénèque. Danser sous la pluie, c'est à la fois jongler avec les contraintes de la société contemporaine et s'efforcer de les surmonter ; c'est aussi s'adapter et se révolter, être pragmatique tout en préservant ses idéaux. Ligne ténue... Pour éviter que la foudre nous tombe sur la tête et contribuer à la protection de tous et de toutes, le plaidoyer est incontournable. Je suis convaincue que les associations et les ONG doivent développer leur capacité d'action dans ce domaine, et ce livre y contribue.

Cela fait bientôt quarante ans qu'au sein de l'association Aides, nous avons décidé de ne pas attendre que l'orage passe, mais plutôt de militer et d'agir pour transformer la société. Le plaidoyer est une arme qui nous permet d'y parvenir et qui a naturellement fait partie de notre arsenal dès les premiers jours. Dans le champ de la lutte contre le VIH, Aides est une association de terrain présente sur tout le territoire français et non une association de plaidoyer *per se*. C'est la particularité de l'objet de l'association, ainsi que de nos actions d'accompagnement et de prévention sur le terrain, qui nous ont montré que le plaidoyer est indispensable.

Le malade comme transformateur social est au cœur de l'association. Dans la lettre fondatrice d'Aides, Daniel Defert a écrit : « Face à une urgence médicale certaine et une crise morale qui est une crise d'identité, je propose un lieu de réflexion, de solidarité et de transformation. » Defert a redéfini dès 1984 la place des malades ; des malades acteurs de leur santé et du système de santé dans son ensemble. La voix des personnes concernées doit pouvoir être portée dans la gouvernance et la mise en œuvre des politiques de santé. Defert a ainsi posé dans ces quelques lignes les bases de la démocratie sanitaire et c'est par le plaidoyer que nous sommes parvenus, petit à petit, à faire reconnaître par les pouvoirs publics la pertinence et la nécessité de la démocratie en santé, jusqu'à son inscription dans la loi en 2002. Pour être efficace, pourtant, le plaidoyer ne s'arrête pas là.

Il a été rapidement évident que le plaidoyer ne pouvait pas se contenter de s'adresser aux pouvoirs publics : d'autres plaidoyers, adressés par exemple aux administrations ou à des organismes du secteur privé, étaient nécessaires

pour que nos propositions soient réellement mises en œuvre. C'est pourquoi le plaidoyer est un travail au long cours. Convaincre, c'est-à-dire vaincre avec (et non imposer), prend du temps.

Des petites victoires sont parfois bienvenues, comme celles des actions de plaidoyer ciblées qui ne transforment pas la société, mais qui ont des résultats décisifs à court terme, telle l'action-plaidoyer visant à débaptiser l'aile Sackler du Louvre. Cette action ciblait la famille Sackler, propriétaire de la firme pharmaceutique à l'origine de l'Oxycotin, cet opioïde hautement addictif dont la commercialisation a contribué à la création d'un empire de la gestion de la douleur, et ce, en toute connaissance de cause. En 2019, des militant·e·s d'Aides ont participé à cette action avec la photographe Nan Goldin, elle-même victime de ce médicament. Moment activiste fort qui a eu le résultat escompté : il n'y a plus d'aile Sackler au Louvre...

Daniel Defert a également dit les mots suivants : « Les volontaires [les militants d'Aides], c'étaient tous ceux qui allaient de l'avant alors que tout le monde était en retrait¹. » C'est la colère et l'indignation qui sont notre moteur dans la lutte contre le VIH ; elles s'incarnent aussi bien dans nos actions de soutien ou de prévention individuelle que dans celles de plaidoyer.

À titre personnel, au cours de mes seize années de militantisme au sein d'Aides, j'ai toujours eu l'impression d'aller de l'avant grâce à la construction de plaidoyers – propres à Aides ou interassociatifs – et ainsi de faire de la politique – c'est-à-dire d'agir pour la cité – et de faire bouger les lignes.

En tant qu'association communautaire, nous sommes les premiers concernés par la lutte que nous menons et par les plaidoyers que nous portons. Daniel Defert a dit : « C'est l'activisme politique des patients qui en força le rééquilibrage en termes de savoir et de pouvoir. [...] Par-là, les malades du sida s'inventaient un nouveau rôle social et politique². »

La démarche communautaire en santé que nous défendons repose sur quatre piliers : la démarche ascendante (« faire avec » et non « pour »), le savoir expérientiel, la force du collectif et enfin la transformation sociale (transformer la société, modifier les textes législatifs via le plaidoyer). Notre légitimité et notre intérêt à porter des plaidoyers proviennent de constats posés lors des

1. Conférence sur l'histoire d'Aides au SPOT (centre de santé sexuelle de Aides à Paris) en 2017.

2. Daniel Defert, *Une vie politique*, entretiens avec Philippe Artières et Éric Favereau, Seuil, 2014.

actions ; ils ne sont pas liés uniquement à notre objet social. Ils proviennent également de la méthode qui consiste à observer pour élaborer des revendications, c'est-à-dire un plaidoyer. Ce sont nos actions de terrain qui nourrissent notre plaidoyer, qui se met ensuite au service de l'action. L'action seule ne conduit pas à la transformation sociale. Le plaidoyer seul, sans observatoire lié aux actions au plus près de la vie des personnes, perd de sa légitimité et de sa pertinence. La force du plaidoyer associatif réside dans ce lien entre actions et plaidoyer : une sorte de symbiose.

L'exemple du dépistage des personnes mineures en Guyane, territoire français où l'épidémie de VIH/Sida est généralisée, permet d'illustrer le processus de construction du plaidoyer et son intérêt pour notre structure. Les actions de dépistage menées le long du fleuve Maroni étaient freinées par la loi française. En effet, Aides ne pouvait pas proposer de test rapide d'orientation diagnostic (TroD) aux mineur·e·s non accompagné·e·s du détenteur de l'autorité parentale, mais uniquement leur proposer des entretiens de réduction des risques et les orienter. Cette offre n'était pas adaptée au vu des nombreuses demandes de TroD sur le fleuve, des diagnostics de séropositivité chez les mineur·e·s, des difficultés d'accès à la prévention et aux soins en zone isolée, de la vulnérabilité des jeunes en Guyane (notamment au travail du sexe) et du nombre important d'enfants né·e·s séropositif·ve·s perdu·e·s de vue. Nous avons donc porté un plaidoyer pour faire changer la législation. Plaidoyer victorieux puisqu'il a abouti à la loi de modernisation de la santé en 2016 qui autorise les associations de terrain habilitées à réaliser des TroD auprès de mineur·e·s sans consentement des titulaires de l'autorité parentale. Cette disposition renforce leur accès au dépistage, notamment pour celles et ceux appartenant aux populations les plus exposées au VIH, en Guyane et sur tout le territoire français. Ce succès n'est pas seulement celui d'Aides : à chacune de nos victoires, c'est la société tout entière qui bénéficie des avancées sociales pour lesquelles les associations se battent, notamment par le biais de plaidoyers.

À travers cet exemple tiré de l'expérience d'Aides, on comprend l'importance pour le secteur associatif de renforcer sa capacité à conduire des plaidoyers efficaces. Il manquait étonnamment un ouvrage de référence à jour sur ce sujet, et c'est une excellente nouvelle que ce vide soit désormais comblé. À la fois engagée et exigeante, Elsa Foucraut est bien placée pour écrire ce livre, avec ses expériences dans le milieu politique et associatif. Son envie sincère de partager et de transmettre son expérience transparaît lorsque l'on parcourt les chapitres.

Le grand intérêt de ce livre est d'être ancré dans la réalité des ONG et de mêler la théorie et la pratique : il fournit un juste équilibre entre des apports théoriques – nécessaires pour prendre de la hauteur sur nos pratiques –, des illustrations concrètes tirées des grandes campagnes de plaidoyer de ces dix dernières années, et de nombreux outils pratiques. Bien entendu, il n'y a pas qu'une seule façon de faire du plaidoyer, à chacun·e d'y piocher ce qui lui est utile en fonction de ses besoins particuliers et du contexte de son organisation. Pour les plus expérimenté·e·s d'entre nous, ce livre constitue un pense-bête et une source d'inspiration afin d'enrichir nos propres pratiques professionnelles. Pour les personnes qui découvrent le milieu associatif, ou pour les étudiant·e·s, il est une ressource utile pour se former et venir grossir les rangs de la société civile, en tant que professionnel·le·s ou comme militant·e·s bénévoles. Nous avons besoin de ces forces vives.

Ajoutons pour conclure que ce livre paraît à un moment où les associations ont plus que jamais besoin d'être renforcées dans leur capacité d'agir. La voix de la société civile est difficilement entendue, et parfois dénigrée, par les pouvoirs publics. En tant qu'associations, nous pouvons avoir un impact par nos actions, notre engagement, nos plaidoyers. Nous avons des raisons d'être indigné·e·s. Nous avons des raisons d'être fier·ère·s. Nous avons des raisons de ne rien lâcher et de permettre à chacun et à chacune de danser sous la pluie !

Camille Spire
Présidente de l'association Aides

Avant-propos

Il existe 1,5 million d'associations en France. Une sur dix environ emploie des salariés et plus de 170 000 structures ont pour objet la défense des droits et des causes. À cela s'ajoutent les syndicats, les collectifs citoyens et les organisations de l'économie sociale et solidaire qui, en plus de leur activité économique, font parfois la promotion de causes qui dépassent leurs intérêts économiques directs. Ce livre s'adresse à elles et eux.

Il part d'une triple ambition.

Transmettre, d'abord. Nourrie par de nombreux échanges avec des professionnel·le·s d'associations différentes et de personnalités politiques de tous bords, et par dix ans d'expérience à l'Assemblée nationale puis en ONG, j'ai observé la fabrique de la loi et la manière dont le pouvoir politique interagit avec la société civile. Grâce à ce livre, je souhaite transmettre les bonnes pratiques que j'ai acquises et partager une certaine vision du plaidoyer, nourrie par de multiples échanges.

Comblen un vide, ensuite. Quand j'ai commencé à travailler en ONG, j'ai cherché en vain un livre exhaustif pouvant m'apprendre tout ce dont j'avais besoin pour écrire un plaidoyer efficace. J'ai écrit ce livre en réfléchissant à ce que j'aurais aimé y trouver à l'époque. Pour ce faire, j'ai cherché à confronter mes pratiques à celles de collègues d'autres organisations et à ancrer la pratique du plaidoyer dans les sciences sociales.

Contribuer à la vie démocratique, enfin. Combien de sujets nous indignent, nous préoccupent et nous affectent sans qu'ils soient sérieusement pris en main par les dirigeant·e·s politiques ? Convaincue que l'on n'utilise pas assez les outils et les libertés que nous offre la démocratie, je souhaite contribuer à éduquer les citoyens qui désirent s'engager. Le plaidoyer doit être démystifié et démocratisé : il nécessite quelques connaissances de base, mais celles-ci s'apprennent et se cultivent avec l'expérience.

Les multiples crises qui s'entrecroisent – crises environnementale, sociale et démocratique – appellent une puissante revitalisation citoyenne et associative. Ainsi, ce livre entend ouvrir des brèches dans la « fabrique de l'impuissance »

qui, selon l'activiste Alberto Alemanno³, repose sur quatre facteurs : personne ne porte votre voix, vous n'êtes pas intégrés aux circuits de décision, personne ne vous enseigne comment agir en tant que citoyen et quelqu'un décide à votre place. Cette démarche me paraît d'autant plus importante aujourd'hui, à l'heure où l'on observe un recul des libertés associatives⁴.

Ce livre n'est pas un manuel avec des solutions miracles ou clés en main, encore moins une méthode rigide. La vie politique est une matière vivante et en perpétuelle évolution. Elle est à la fois ancrée dans le temps présent, avec une pression de l'actualité, et dans le temps long, car les véritables changements s'inscrivent dans la durée. Le plaidoyer nécessite d'innover perpétuellement et d'être créatif, tout en étant persévérant.

Les rares ouvrages qui traitent de plaidoyer font référence au droit constitutionnel et parlementaire, ou bien aux techniques de communication. Sans y déroger, ce livre s'ancre aussi dans le champ de la sociologie des problèmes publics. Vous ne deviendrez ni sociologue ni juriste en le lisant, mais j'espère qu'il réussira à vous convaincre, si besoin est, que vous n'avez pas besoin d'un doctorat ou d'un diplôme de grande école pour faire du plaidoyer. Ce qu'il faut savoir s'apprend et se cultive avec l'expérience. Ce livre entend ainsi décomplexer les citoyens intimidés par les institutions, notamment grâce aux encadrés « Maîtrisez les codes et le jargon ! » dans lesquels je tente d'identifier quelques tics de langage du milieu politico-administratif.

Dans ce livre, j'ai fait le choix de féminiser les métiers et les fonctions. Les sciences cognitives montrent que nos cerveaux sont mal équipés pour gérer le « masculin neutre »⁵ : la majorité des gens, y compris les personnes les plus féministes, auront tendance à visualiser automatiquement un groupe d'hommes en entendant des formules comme « les députés » ou « les décideurs publics ». Or, l'égalité entre les femmes et les hommes dans les sphères de pouvoir ne progressera pas sans donner davantage de visibilité aux femmes. Le langage y contribue, à son niveau.

3. Alberto Alemanno, *Lobbying for Chage*, Icon Books, 2017.

4. On peut se référer à ce sujet au Collectif des associations citoyennes, qui réunit différentes associations et structures de l'économie sociale et solidaire, et à L.A. Coalition qui fédère plusieurs associations dont Attac, la Ligue des droits de l'Homme et France Nature Environnement. L.A. Coalition héberge un observatoire des libertés associatives (plus d'informations sur leur site). Voir aussi la tribune de plusieurs associations et syndicats publiée récemment au *Journal du dimanche* : « Alerte sur les libertés associatives », 22 avril 2023.

5. Pascal Gygax, Sandrine Zufferey, Ute Gabriel, *Le Cerveau pense-t-il au masculin ?*, coll. « Temps de parole », Le Robert, 2021.

Vous ne trouverez pas ici de discours hostiles aux élu·e·s, représentant·e·s ou fonctionnaires, ni d'analyses manichéennes sur la fabrique des décisions. Au contraire, le parti pris est d'assumer le fait que la fabrique des décisions publiques est souvent nébuleuse. Accepter cette complexité et la comprendre, pour y faire face, est un préalable pour influencer.

Aussi, vous ne trouverez pas dans ce livre de métaphores militaires et bellicieuses. Oui, le plaidoyer est affaire de « batailles », de « luttes » sociales et environnementales, et de « combats » culturels ; mais, avec une naïveté assumée, j'estime que le débat politique est suffisamment difficile et violent pour qu'il ne soit pas nécessaire d'y contribuer.

Introduction

Exit, Voice, Loyalty : avec cette célèbre formule, le sociologue Albert Hirschmann incarne les trois options possibles pour un consommateur ou un citoyen mécontent⁶ : faire défection, prendre la parole ou rester loyal. Appliquées à la vie politique, les citoyens peuvent se replier sur leurs intérêts privés, s'abstenir aux élections, cesser de soutenir un parti, voire émigrer (« *exit* ») ; ils peuvent décider d'agir et de faire entendre leur voix en se mobilisant, seuls ou collectivement (« *voice* ») ; ou rester passifs, voire trouver des excuses à leurs représentants, que ce soit par résignation, par contrainte, par peur du changement ou par manque d'alternative (« *loyalty* »).

Le plaidoyer s'ancre résolument dans l'option *voice*. À chaque fois qu'une association tente d'influencer les décisions publiques, les orientations politiques ou les normes sociales, elle fait du plaidoyer, c'est-à-dire une activité d'expertise, de stratégie et d'influence à la croisée de la politique, de la communication et du droit.

LE PLAIDOYER, UNE ACTIVITÉ RÉSOLUMENT DÉMOCRATIQUE

La démocratie ne se limite pas au cycle électoral, mais inclut aussi le respect des grandes libertés publiques, dont les libertés associatives ainsi que la liberté de la presse et la liberté d'expression. Alexis de Tocqueville qualifiait d'ailleurs les associations « d'écoles de la démocratie⁷ », même si, contrairement aux partis politiques, elles n'ont pas pour objectif de présenter des candidat·e·s aux élections. La démocratie représentative cohabite aujourd'hui avec une « démocratie continue »⁸ dans laquelle le rôle d'arbitre des citoyens⁹ s'exprime en permanence.

6. Albert Hirschmann, *Exit, Voice, Loyalty*, Harvard University Press, 1970. Traduction française : *Défection et prise de parole*, 1972, rééd. Fayard, coll. « L'espace du politique », 1995.

7. Nicolas Arens, « La démocratie toquevillienne. Un parcours dialectique », *Revue interdisciplinaire d'études juridiques*, vol. 74, n° 1, 2015, p. 181-202.

8. Dominique Rousseau, *Six thèses pour la démocratie continue*, Odile Jacob, 2022.

9. Samuel Hayat, « Démocratie », éditions Anamosa, coll. « Le mot est faible », 2020.

Dans le répertoire d'actions des associations, le plaidoyer incarne particulièrement ce rôle de contre-pouvoir citoyen, avec lequel les pouvoirs publics entretiennent une relation ambivalente. Dans l'histoire récente des corps intermédiaires, une certaine participation des associations à la vie publique a été favorisée par les pouvoirs publics eux-mêmes : à partir des années 1970, les lois sur les concertations ont inclus des personnalités qualifiées et des représentants d'associations dans les instances de concertation. Le développement des associations environnementales a ainsi été stimulé par la demande étatique¹⁰, signe que le dialogue avec la société civile est nécessaire au bon fonctionnement d'une démocratie contemporaine. En même temps, l'État maintient très souvent les associations à distance des grandes décisions et les consulte relativement peu pour les grandes décisions nationales. Ainsi, la participation de la société civile à la fabrique des décisions publiques s'en trouve parfois institutionnalisée ou au contraire parfois regardée avec dédain et ignorée, voire réduite à une expression purement contestataire.

Qu'est-ce que le plaidoyer ?

En ancien français, le mot « plaidoyer » est synonyme de « plaidoirie », et on confond encore souvent les deux notions. Dans son sens moderne, appliqué aux ONG, le mot « plaidoyer » nous vient des Québécois¹¹ qui ont cherché à traduire en français le concept d'« *advocacy* » en anglais.

Le plaidoyer consiste à mettre à l'agenda des problèmes de société et à les porter jusqu'à ce qu'ils aboutissent à des réformes ou à d'autres mesures appropriées. Les sociologues parlent parfois « d'entrepreneurs de cause » (ou de morale) pour qualifier les associations ou les activistes.

Un plaidoyer peut être direct ou indirect. Lorsqu'il est direct, les ONG entrent en contact avec les décideur·se·s publics pour les convaincre de s'emparer d'un problème, de modifier des politiques publiques ou d'amender un projet de réforme. Le plaidoyer indirect mobilise l'opinion publique et les citoyens dans le but de mettre la pression sur les décideur·se·s ou de mettre en avant un sujet de façon à le rendre incontournable.

10. Simon Cottin-Marx, *Sociologie du monde associatif*, La Découverte, coll. « Repères », 2019.

11. Philippe Ryfman, « Un nouveau paradigme pour les ONG : le plaidoyer ? », in Guillaume Courty et Marc Millet (dir.), *Les Groupes d'intérêt en France*, Classique Garnier, coll. « Rencontres », 2023, p. 91-100.

Le plaidoyer peut être proactif ou défensif. La mise à l’agenda est au cœur d’un plaidoyer proactif. Le plaidoyer défensif, rendu possible grâce à une veille efficace, s’adapte et réagit au calendrier sociopolitique imposé par l’actualité ou les pouvoirs publics. Faire du plaidoyer, c’est donc à la fois proposer et s’opposer, et ce, dans un débat démocratique complexe et polyphonique.

Le plaidoyer est donc en grande partie un travail de mise en lumière et « de construction de ce qui importe dans le monde¹² ». Les intérêts, les causes et les problèmes n’existent pas en eux-mêmes, mais doivent être représentés, incarnés et défendus pour qu’on en parle et pour que les choses bougent. Il faut pour cela s’attaquer à l’invisibilisation, à l’ignorance et à l’inaction, les trois grandes raisons qui font qu’un problème n’est pas pris en main politiquement¹³.

Un lobbying comme les autres ?

Si plaidoyer et lobbying ont en commun d’être des métiers d’influence, la démarcation entre les deux termes est sujet à débat¹⁴. Pour certains, le plaidoyer ne serait qu’un lobbying mis en œuvre par des organisations à but non lucratif. D’autres, au contraire, refusent catégoriquement que le mot « lobbying » soit associé à la sphère militante.

Clairement, le plaidoyer est l’apanage du secteur non lucratif. Il se distingue du lobbying par le fait qu’il défend une cause, des valeurs ou une vision de la société qui dépasse les intérêts directs de celles et ceux qui les portent. Bien sûr, en démocratie, la définition de l’intérêt général ne peut être définie par un seul groupe, fût-il porté par de grandes intentions. Il demeure que les ONG défendent une vision de l’intérêt général ou des intérêts collectifs.

La différence entre plaidoyer et lobbying se trouve aussi du côté des moyens et des ressources. Certes, plaidoyer et lobbying se déploient sur les mêmes grands registres d’action : négociation/consultation, production d’expertise, protestation, judiciarisation, politisation¹⁵. Pourtant, le fait que quelques ONG parviennent à employer des salarié·e·s sur des fonctions de plaidoyer et

12. Érik Neveu, *Sociologie politique des problèmes publics*, 2^e édition, Armand Colin, 2022.

13. Emmanuel Henry, *La Fabrique des non-problèmes*, Presses de Sciences Po, 2021.

14. Lucile Desmoulin, « Lobbying et plaidoyer : la question de la démarcation entre activités communicationnelles stratégiques au service d’objectifs d’influence politique », *Communication et organisation*, vol. 2, n° 60, p. 43-59, 2021.

15. Catégorisation empruntée à Emiliano Grossman et Sabine Saurugger dans *Les Groupes d’intérêt. Action collective et stratégies de représentation*, Armand Colin, 2012.

déploient des campagnes de communication onéreuses ne doit pas masquer le fait que la majorité des associations ont des budgets limités et n'emploient pas toujours de personnel. S'il est vrai que les ONG peuvent mobiliser le grand public (même s'il arrive que des acteurs privés le fassent aussi¹⁶), elles ont un moindre accès à certaines sphères institutionnelles et une moindre influence au niveau exécutif et gouvernemental, notamment au ministère de l'Économie et des Finances et au ministère de l'Intérieur. L'affaire du lobbying d'Uber auprès du ministre de l'Économie Emmanuel Macron lors de l'examen de la « loi Macron »¹⁷ témoigne de modes d'action et d'influence quasi inaccessibles aux ONG.

Au fond, la principale raison pour laquelle le plaidoyer se distingue du lobbying est peut-être tout simplement linguistique. Le mot « lobbying » est connoté négativement. On l'associe à des pratiques peu recommandables qui font le miel de films et de séries. Si l'on observe bien, les ONG n'échappent pas à cet effet lexical : leurs adversaires n'hésiteront pas à parler de « lobby écolo » ou de « lobby LGBT ». Dans une de ses chroniques, le journaliste Frédéric Says avait d'ailleurs eu cette formule caustique qui permet de dépasser le débat sémantique : « On peut avoir l'impression que tout mouvement collectif qui échappe à un parti politique est qualifié de lobby. [...] Peut-être connaissez-vous la définition d'un alcoolique selon Ambrose Bierce : "C'est quelqu'un que vous n'aimez pas et qui boit autant que vous." On pourrait s'inspirer de cette définition satirique : "Un lobbyiste, c'est quelqu'un qui essaye de peser sur la décision... et qui n'est pas d'accord avec vous."¹⁸ » D'ailleurs, rares sont ceux qui inscrivent le mot « lobbyiste » sur leur carte de visite : dans les entreprises, les expressions « affaires publiques », « relations institutionnelles » ou « affaires réglementaires » sont privilégiées. Le terme de « représentants d'intérêts » englobe toutes ces réalités.

16. Souvenons-nous du mouvement des « Pigeons », collectif d'entrepreneurs mobilisés contre une réforme de la fiscalité du capital en 2013, ou des mobilisations professionnelles pendant la « loi Macron » en 2015.

17. Voir, notamment, l'article de Damien Leloup publié dans *Le Monde* : « Uber Files : révélations sur le deal secret entre Uber et Emmanuel Macron à Bercy », publié le 10 juillet 2022.

18. Frédéric Says, « La notion floue de lobby en politique », *Le Billet Politique*, France Culture, 5 juin 2018.

COMMENT ABORDER CE LIVRE ?

Il est construit autour de trois parties qui reflètent les trois piliers du plaidoyer :

- 1.** La stratégie : vision du changement, planification et persévérance sont les clés d'un plaidoyer réussi. Négliger la stratégie, c'est souvent prendre le risque de gaspiller son énergie ou de s'agiter, plutôt que d'influencer.
- 2.** L'expertise : non, le plaidoyer n'est pas qu'un métier de communication. Il est aussi, et même surtout, un métier d'expertise. Maîtrisez vos dossiers et devenez expert des causes que vous défendez pour vous imposer comme interlocuteur légitime. C'est grâce à cette expertise que les associations éclairent et nourrissent le débat public.
- 3.** L'influence politique : comprendre les chaînes de décision, mettre à l'agenda et maîtriser la procédure parlementaire sont les activités les plus visibles du plaidoyer.

En complément, une annexe est dédiée à la rédaction de documents de plaidoyer percutants : rapports, notes, communiqués de presse, etc.

De nombreux renvois entre les chapitres vous permettront de naviguer en permanence entre ces trois parties, mais aussi entre les faces visibles et invisibles de l'iceberg : si le plaidoyer est une activité en partie publique, une grosse partie du travail se fait en réalité dans l'ombre et au long cours.

PARTIE

1

STRATÉGIE

Pour être efficace sur le long terme et ne pas dépendre de la chance ou d'autres facteurs aléatoires, il est essentiel d'être stratège. Il est rare en effet qu'un décideur soit convaincu par une action ponctuelle : les victoires sont généralement le résultat d'une succession cohérente de petits succès. En outre, le temps du changement est un temps long, alors que les associations sont des groupes humains mouvants. Les équipes changent, les dynamiques et les rapports de force internes aussi : la réflexion stratégique permet de formaliser une vision commune permettant d'avancer collectivement.

S'il est logique de commencer un livre par un chapitre sur la stratégie, ne nous méprenons pas : ce n'est pas toujours, loin de là, un prélude à l'action. La réflexion stratégique est indispensable, mais elle se construit, s'ajuste et se réajuste en même temps que l'action, et ce de manière itérative.

Selon le contexte et la culture de travail de votre organisation, vous pouvez commencer par une réflexion plus théorique ou par un diagnostic de situation. Ils sont plutôt pensés comme des aides pour structurer votre pensée et organiser vos actions de plaidoyer.

Dans les pages qui vont suivre, des visuels sont utilisés pour vous aider à représenter le fruit de votre réflexion. Ces visuels sont indicatifs et ne sont en aucun cas des carcans. L'expérience montre que les représentations visuelles sont utiles pour synthétiser une réflexion stratégique et/ou la présenter devant un conseil d'administration ou une assemblée générale. À vous, cependant, de vous approprier ces outils, de les adapter et de développer les vôtres.