



**ASSOCIATIONS
PROFESSIONNELLES**

**Guide des bonnes pratiques
en affaires publiques**

L'ESSENTIEL - Synthèse du guide

Préambule du Cedap

Trop souvent, les actions d'influence des représentants d'intérêts se concentrent sur leurs seuls intérêts catégoriels, guidés par des réflexes corporatistes. Si les associations professionnelles sont plutôt de bons élèves en matière de transparence de leurs actions, car massivement inscrites sur le registre de la HATVP, elles n'échappent pas à cette règle.

Au Cedap, nous pensons que le rôle d'une association professionnelle est d'agir en éclaireur du débat public : sonder son environnement, identifier des terrains d'entente, anticiper des compromis dans des démarches loyales et transparentes.



En agissant ainsi, les associations professionnelles contribuent à resserrer les liens entre le monde économique et les citoyens : un enjeu crucial dans un monde de défiance généralisée. Les pouvoirs publics, eux aussi, attendent de nous cette implication, pour rétablir une confiance économique et sociale aujourd'hui mise à mal. **Construire du consensus et trouver des solutions entre parties concernées sans avoir à attendre l'arbitrage du politique, telle est notre responsabilité sociale.**

Réalisé par Polling Vox en juin 2018, un sondage auprès de nos membres montre que nous sommes particulièrement bien placés pour répondre à ce défi. Non seulement nos pratiques se professionnalisent, les stratégies d'influence fondées sur l'argumentaire supplantant nettement celles fondées sur le réseau (78% contre 22%). Mais aussi les méthodes les plus vertueuses sont déjà bien installées dans nos organisations, 84% des associations professionnelles se concertant avec leurs parties prenantes avant d'émettre des positions sur leur secteur.

Ce sondage illustre un grand désir de rénover l'exercice des affaires publiques, une préoccupation pour 84% d'entre vous. **Ce guide de bonnes pratiques doit vous aider à poursuivre, par des exemples et cas concrets, cet objectif de modernisation et la transformation des missions d'influence de votre association professionnelle.** Au-delà, et pour le cinquantième anniversaire de notre association, nous y voyons une belle illustration de l'utilité sociale de nos organisations ! C'est aussi pourquoi **nous vous encourageons vivement à partager ce guide avec vos élus responsables professionnels.**

Nous remercions les délégués généraux qui ont bien voulu participer activement au groupe de travail dédié à la production de ce guide, celles et ceux qui ont accepté de témoigner sur leurs pratiques, ainsi que le cabinet Koz, qui nous a accompagnés et soutenus dans ce projet depuis un an.

Matthieu Rosy

Président du Cedap et Délégué général de la Fédération SYNTEC

Préambule de Koz



« Le monde n'est pas malade, il enfante »
Pierre Teilhard de Chardin

Qui aurait imaginé, en décembre 2010, que le suicide d'un marchand ambulant de Sidi Bouzid entraînerait, comme dans un jeu de domino dépassant les frontières, la destitution de quatre chefs d'Etat arabes en quelques semaines ?
Parié, début 2016, sur l'élection à la Présidence de la République française d'un jeune ministre peu connu du grand public, inexpérimenté en politique et dépourvu de ressources financières et humaines anciennement structurées ?
Pensé, en septembre 2018, qu'un mouvement social d'une ampleur inédite se lèverait spontanément et s'installerait durablement sur le devant de la scène, sans le soutien d'aucun syndicat, jusqu'à ébranler les plus hautes sphères de l'Etat ?

Du monde arabe à la France périphérique, **une révolution technologique sidérante, telle qu'il en existe tous les 500 ans, connecte les individus entre eux** et les place au centre de nos sociétés, au détriment des intermédiaires et des institutions qui perdent en capacité de contrôle. Sous les coups de boutoir du parti pirate luttant contre la censure tunisienne, des applications telles que NationBuilder pour coordonner une campagne, ou des réseaux sociaux accessibles en 4G depuis les rond points, **le vieux monde s'écroule à une vitesse vertigineuse.**

Demain, c'est certain, **les entreprises seront impactées de manière aussi spectaculaire.** Elles risqueront gros en contournant les règles fiscales, le bon sens écologique et les bonnes pratiques sociales. Exposées à des campagnes citoyennes, **elles devront davantage articuler leurs pratiques à l'intérêt général,** et prendre en compte les attentes des consommateurs, ces citoyens qui votent de plus en plus avec leur carte bleue. On verra plus d'entreprises à mission, de marques de combat.

Aux Etats-Unis, les « créatifs culturels » – qui inventent la culture post-moderne du XXI^e siècle autour du primat de l'homme dans l'économie – représentent déjà 35 % de la population et imposent de nouveaux modes de consommation. **Dans le monde horizontal et transparent qui s'impose, empreint des valeurs de la génération Y, la communication et ses artifices s'épuisent.** La quête de sens et la sincérité des discours reprennent le dessus. On demande des actes.

Ce mouvement, profondément historique, donne aux entreprises et à leurs organisations l'opportunité de s'ouvrir sur leur environnement, de redéfinir leur utilité sociale et de se comporter, dans le débat public, comme un acteur citoyen, soucieux du bien commun. Ce guide, en **questionnant les affaires publiques,** contribue à défricher les chemins sinueux de cette mue indispensable. En réponse à de nouvelles attentes, il propose des actes.

Gaëtan de Royer

Président de Koz, cabinet de conseil en affaires publiques et plaidoyer

Les 10 principes

A

Apporter un éclairage à tous les acteurs du débat et tisser des liens durables

- 1/ Partager une expertise documentée
- 2/ S'investir dans la durée avec les pouvoirs publics
- 3/ Faire de la pédagogie « grand public »

B

Co-construire ses positions avec le plus grand nombre et parier sur l'intelligence collective

- 4/ Partir des besoins et des usages dans l'expression de ses positions
- 5/ Dialoguer avec la société civile
- 6/ Associer ses parties prenantes à la définition de ses positions
- 7/ Identifier et mobiliser les ressources adéquates

C

Agir aux yeux de tous

- 8/ Communiquer sur ses positions dans le débat
- 9/ Interagir avec les candidats et/ou élus de manière publique
- 10/ Participer aux concertations organisées par les pouvoirs publics

Apporter un éclairage à tous les acteurs du débat et tisser des liens durables

S'ouvrir à son écosystème est un préalable. Les associations professionnelles doivent communiquer régulièrement vers leurs parties prenantes, les administrations qui régulent leurs activités, voire le grand public. Elles doivent alimenter une conversation permanente avec la société, écouter, rendre des comptes sur les activités de leurs adhérents. De manière désintéressée, sans attendre d'avoir des revendications à relayer. Ainsi, en cas d'atteinte à leurs intérêts, elles seront jugées plus sincères et écoutées avec plus d'attention.

3 OBJECTIFS :

#1 Partager une expertise documentée

#2 S'investir dans la durée avec les pouvoirs publics

#3 Faire de la pédagogie « grand public »

A

Apporter un éclairage
à tous les acteurs du débat
et tisser des liens durables

1

Partager une expertise documentée

Votre association produit chaque année des données sur les activités de son secteur ?

Elle investit dans de l'expertise juridique pour préciser l'interprétation d'un texte ?

Elle mobilise ses adhérents pour dresser un constat précis de problématiques techniques ?

Faites-en bénéficier vos parties prenantes, par une communication régulière. Ils s'habitueront en retour à vous communiquer leurs points de vue et interprétations et vous deviendrez un interlocuteur référent sur le sujet. Votre responsabilité est de stimuler la production d'études et de faciliter une convergence de vues, entre tous les protagonistes, sur votre secteur et vos enjeux.

Partager votre expertise facilite la bonne compréhension entre les acteurs et améliore les conditions d'un débat public constructif.

À lire dans la version complète du guide

Fédération des Professionnels de la Piscine et du spa
Interview de **Joëlle Pulinx**, *déléguée générale*

Prism'emploi
Interview de **François Roux**, *ancien délégué général*

Syndicat National des Audioprothésistes (UNSAF)
Interview de **Luis Godinho**, *président*

CAS PRATIQUES

Apporter un éclairage à tous les acteurs du débat et tisser des liens durables

#2

S'investir dans la durée avec les pouvoirs publics

Trop souvent, les affaires publiques sont perçues comme une action de dernier recours, visant à réagir lorsqu'une difficulté se présente. Les conditions d'une bonne écoute de la part des pouvoirs publics ne sont alors pas réunies car, dans l'urgence :

- il est plus difficile de mobiliser une expertise de qualité dans vos associations ;
- vous avez la tentation de court-circuiter les échelons administratifs, pourtant essentiels, en vous adressant directement aux décideurs politiques ;
- vos arguments n'ont pas pu infuser ni être digérés par l'ensemble des parties prenantes.

Les relations avec les pouvoirs publics - administrations centrales, agences,... - doivent s'envisager sur le long terme, dans un dialogue régulier et constructif, visant à anticiper les problèmes et réformes éventuelles.

À lire dans la version complète du guide

Programme « L'Aluminium pour les Générations Futures »

Interviews de **Coline Lavorel**, directrice affaires publiques et communication de European Aluminium, et de **Cyrille Mounier**, délégué général d'Aluminium France

A

Apporter un éclairage à tous les acteurs du débat et tisser des liens durables

#3 Faire de la pédagogie « grand public »

Avec l'avènement de la démocratie d'opinion, les sondages publiés en continu et le manque de débats de fond poussent les décideurs à agir aux grés des modes et des humeurs du moment. L'opinion se forge à travers des faits divers jouant sur l'émotion, des opinions journalistiques et, de plus en plus, via des échanges informels sur les réseaux sociaux. L'information émane de sources diverses et devient volatile.

Dans ce contexte, **les associations professionnelles gagnent à aller à la rencontre des Français pour exposer leur vision de l'économie, les sensibiliser à leurs métiers, tisser du lien et faire de la pédagogie.**

À lire dans la version complète du guide

CAS PRATIQUE

Union nationale des entreprises du paysage (UNEP)
Interview de **Jean-Philippe Teilhol**, *délégué général*

Co-construire ses positions avec le plus grand nombre et parier sur l'intelligence collective

#4

Dans l'expression de ses positions, partir des besoins et usages ; valoriser les bénéfices collectifs ; adopter une grille de lecture et un état d'esprit « intérêt général »

Pour se faire comprendre, mieux vaut chercher, avant toute chose, à saisir l'état d'esprit de son interlocuteur et intégrer sa logique et ses contraintes. **Le décideur public a toujours une vue d'en haut sur vos problèmes, globale et transversale.** Les associations ont parfois tendance à l'oublier, structurant leurs discours autour de leurs seuls intérêts et de leur propre activité.

Ainsi, avant de rédiger une note de position, il faut toujours se poser quelques questions simples : quels sont les besoins et les usages des Français ? quels sont les bénéfices collectifs de mon activité ? en quoi nos métiers sont-ils utiles à la collectivité ? dans quelles politiques publiques mes solutions peuvent-elles s'insérer ? Et surtout : **comment exprimer mes messages en partant de l'intérêt général ?**

À lire dans la version complète du guide

Fédération des Ascenseurs

Interview d'**Alain Meslier**, délégué général

Union française des orthoprothésistes (UFOP)

Interviews de **Philippe Fourny**, secrétaire général et de **Fabien Brisard**, directeur général, Club de réflexion pour l'avenir de la protection sociale (CRAPS)

Co-construire ses positions avec le plus grand nombre et parier sur l'intelligence collective

#5

Dialoguer avec la société civile et sonder les attentes du grand public

Très informée et connectée, la société civile demande à être davantage associée aux décisions publiques. Sur le web, elle s'informe et se mobilise facilement. La consulter avant d'émettre une proposition peut devenir un puissant levier de succès dans vos stratégies d'affaires publiques, celui de l'intelligence collective.

Parmi les résultats possibles :

- un gain de confiance ;
- un élargissement du spectre de vos idées ;
- une plus grande légitimité auprès des décideurs.

Si la consultation débouche sur une prise en compte effective de contributions extérieures, **elle peut raffermir la sincérité de votre communication et se traduire par un bénéfice net d'image.**

À lire dans la version complète du guide

Co-construire ses positions avec le plus grand nombre et parier sur l'intelligence collective

#6

En toute transparence, associer ses parties prenantes à la définition de ses positions

Trop souvent assaillis de revendications catégorielles, les décideurs publics ont parfois du mal à identifier la meilleure synthèse possible. **Un représentant d'intérêts gagne toujours à associer le plus grand nombre de partenaires à sa position**, quitte à effectuer quelques compromis. C'est donc le principe de responsabilité qui doit primer en affaires publiques : **en travaillant avec leur écosystème, les associations professionnelles doivent devenir le fer de lance d'une régulation concertée**. Pour cela, elles doivent impliquer leurs parties prenantes pour proposer aux pouvoirs publics des solutions déjà soumises à l'avis de l'écosystème concerné, idéalement co-construites, et donc acceptables par le plus grand nombre.

À lire dans la version complète du guide

Co-construire ses positions avec le plus grand nombre et parier sur l'intelligence collective

#7

Identifier et mobiliser les ressources adéquates

Dans une enquête effectuée par le *Business & Legal Forum* auprès d'un panel de décideurs publics*, une critique revenait souvent concernant la valeur ajoutée des associations professionnelles dans le débat public : perçues comme trop spécialisées dans la représentation, pas assez dans l'expertise. Or, si elles tirent d'abord leur légitimité de leur représentativité, elles ne doivent pas oublier qu'elles sont avant tout jugées sur la qualité de leur contribution au débat. Elles sont d'autant mieux écoutées qu'elles remontent des données précises, vérifiées et sourcées.

Pour y parvenir, **elles doivent savoir mobiliser les bons experts parmi leurs adhérents les plus pertinents**, ce qui suppose une bonne animation de leurs ressources et de leur communauté. Elles doivent aussi bien comprendre l'environnement dans lequel elles évoluent, les positions adverses, les motivations affichées et masquées, les points de blocage...

* 2014 - « *Qualité du droit. Objectifs confiance et compétitivité. Quelles efficacités ? Regards croisés des mondes de l'entreprise et des pouvoirs publics.* »
[http://www.businessandlegalforum.eu/offres/doc inline_src/454/BLF2014_qualite_droit_L.pdf](http://www.businessandlegalforum.eu/offres/doc_inline_src/454/BLF2014_qualite_droit_L.pdf)

À lire dans la version complète du guide

Agir aux yeux de tous

Meilleur antidote à la défiance qui s'exprime envers les institutions et les corps intermédiaires, la transparence des pratiques s'impose comme jamais. Elle suppose de communiquer sur ses positions et, quand le sujet s'y prête, d'interpeller publiquement les responsables politiques. En s'insérant dans les dispositifs de concertation publics prévus par l'Etat, les associations professionnelles peuvent illustrer leur bonne volonté sur ce plan.

3 OBJECTIFS :

- #8 *Communiquer sur ses positions dans le débat*
- #9 *Interagir avec les candidats et/ou élus de manière publique*
- #10 *Participer aux concertations organisées par les pouvoirs publics*

#8 Communiquer sur ses positions dans le débat

Dans le cadre de la loi Sapin II, la réglementation du lobbying impose aux représentants d'intérêts une transparence dans leurs actions : inscription de votre association au registre de la Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique ; déclaration de vos principales actions de communication vers les pouvoirs publics ; renseignement des moyens financiers que vous y consacrez. **Certaines associations vont plus loin, en publiant leurs notes de position.**

Si certains sujets ne se prêtent pas à la transparence intégrale, pour leur technicité ou leur caractère sensible (vous exposant à des mesures de rétorsion par exemple), la plupart peuvent être rendus publics sans difficulté. Ce faisant, on contribue à dissiper les soupçons et autres fantasmes.

Surtout, **on démontre que l'on a le même discours auprès de toutes les parties prenantes** : syndicats de salariés, décideurs publics, ONG, autres associations professionnelles, etc.

À lire dans la version complète du guide

EXEMPLES

Association française de l'industrie pharmaceutique
pour une automédication responsable
www.afipa.org/positions

Union des Transports Publics et Ferroviaire
<https://utp.fr/notes-publications/positions>

#9

Interagir avec les candidats et/ou les élus de manière publique

Dans vos démarches de plaidoyer, vous rencontrez régulièrement des représentants des pouvoirs publics en tête-à-tête. Ces contacts physiques sont nécessaires et utiles et ne peuvent être remplacés. Toutefois, sur certains sujets « grand public » et/ou politiques, il est possible d'interpeller les élus publiquement, ce qui **contribue à instaurer la plus parfaite transparence sur vos sollicitations et vos soutiens**.

Plusieurs méthodes le permettent :

- soumettre à vos interlocuteurs un pacte, leur proposer des engagements et rendre publique la liste des signataires ;
- les solliciter via des outils numériques affichant en ligne les réponses à vos propositions ;
- recueillir leurs soutiens en vidéos, les diffuser sur les réseaux sociaux...

À lire dans la version complète du guide

French Association for Civic Education and Participative
pour la campagne Animal Politique
Interview de **Rodolphe Galy-Dejean**, *délégué général*

RepublicTech
Interview de **Mehdi Benchoufi**, *président du Club Jade*

#10 Participer aux concertations organisées par les pouvoirs publics

De plus en plus souvent, les ministères organisent des consultations publiques en amont des réformes. Ce fut le cas, en ligne, avec le projet de loi numérique, les Etats Généraux de l'Alimentation ou le projet de loi PACTE.

C'est également possible sur le terrain, à l'instar du débat organisé par la CNDP sur la programmation pluriannuelle de l'énergie. Quel qu'en soit le cadre, **les associations professionnelles ont alors le devoir de communiquer sur leurs positions, en toute transparence**. D'autant plus lorsqu'elles sont présentes, via des directions régionales, sur le terrain. Ce faisant, elles confrontent leurs propositions aux avis des autres parties, et renforcent leur image (ouverture, responsabilité, expertise).

À lire dans la version complète du guide



50
ANS

du **cedap**

cedap
Le réseau des dirigeants
d'associations professionnelles

10 rue du Débarcadère
75852 Paris Cedex 17
01 40 55 14 95
cedap.asso.fr

en partenariat avec

KOZ

33 Galerie Véro-Dodat
75001 Paris
01 84 25 00 81
koz-conseil.com