

# Les défis du plaidoyer associatif : de l'expertise à l'influence

La grande enquête sur le plaidoyer et l'influence des associations

14 OCTOBRE 2026



## **Les défis du plaidoyer associatif : de l'expertise à l'influence**

La grande enquête sur le plaidoyer et l'influence des associations

Une enquête The Good Lobby France, co-produite pro bono par Teriya et Koz.

Directeur de la publication : Antoine de Clerck

Conception, pilotage et analyse : Antoine de Clerck (Teriya)

Entretiens : Antoine de Clerck (Teriya) et Gaëtan de Royer (Koz)

Illustration de couverture : The Good Lobby France

Publication : 14 octobre 2026

Reproduction totale ou partielle autorisée, sous réserve de la mention de la source et sans déformation du contenu.

Pour citer ce rapport : The Good Lobby France, *Les défis du plaidoyer associatif : de l'expertise à l'influence. La grande enquête sur le plaidoyer et l'influence des associations*, rapport, 14 octobre 2026.

# Sommaire

|                                                                                |           |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>OUVERTURE</b>                                                               | <b>4</b>  |
| Pourquoi cette enquête                                                         | 4         |
| Qui a répondu                                                                  | 4         |
| Quelques repères de contexte                                                   | 6         |
| Comment lire ce rapport                                                        | 7         |
| <b>PARTIE 1 – LE CONSTAT : UN DÉCALAGE</b>                                     | <b>8</b>  |
| Plaider plus, peser moins                                                      | 9         |
| <b>PARTIE 2 – LE CONTEXTE : UN ENVIRONNEMENT SOUS TENSION</b>                  | <b>14</b> |
| Une légitimité remise en question                                              | 15        |
| 2027, entre interpellation et inquiétude                                       | 20        |
| <b>PARTIE 3 – LES MOYENS : LE NŒUD DU PLAIDOYER</b>                            | <b>24</b> |
| Le plaidoyer, parent pauvre des budgets                                        | 25        |
| Un décalage dans la lecture des besoins entre associations et financeurs       | 30        |
| Un plaidoyer d’abord institutionnel, une opinion à investir                    | 33        |
| Des moyens d’artisans                                                          | 37        |
| <b>PARTIE 4 – LES RÉPONSES ET LES LEVIERS</b>                                  | <b>40</b> |
| S’allier pour combler ses lacunes et se faire entendre                         | 41        |
| Petites structures : du terrain à l’influence, un passage difficile            | 45        |
| L’accompagnement au plaidoyer : apprécié, mais méconnu et perçu peu accessible | 48        |
| <b>CONCLUSION</b>                                                              | <b>51</b> |
| <b>MÉTHODE</b>                                                                 | <b>53</b> |

# Ouverture

## Pourquoi cette enquête

The Good Lobby France s'est donné pour mission d'ouvrir l'accès aux décideurs aux acteurs qui en sont éloignés. Son programme « Le lobbying pour tous » accompagne ainsi des associations pour qu'elles se fassent entendre dans le débat public.

Pour mieux connaître les pratiques, les moyens et les besoins du plaidoyer associatif, The Good Lobby France a lancé cette enquête, réalisée pro bono par Teriya en partenariat avec Koz. Elle croise deux volets : un questionnaire en ligne, ouvert du 30 juin au 22 septembre 2026 aux associations, aux financeurs et aux acteurs de l'accompagnement au plaidoyer, et huit entretiens approfondis. Ses résultats sont restitués à l'ensemble des répondants.

## Qui a répondu

### Les associations, fédérations et têtes de réseau associatives

Au total, 281 associations, fédérations et têtes de réseau associatives ont répondu au questionnaire ; elles ne reflètent pas toute la population associative française. Trois écarts guident la lecture de l'ensemble du rapport.

**La taille.** Près de la moitié des organisations répondantes (48 %) comptent moins de 10 salariés en équivalent temps plein (ETP), plus d'un tiers (36 %) de 10 à 49 ETP. Celles de 50 ETP et plus représentent 16 % des répondants, plus du double de leur part parmi les établissements associatifs employeurs<sup>1</sup>. En France, près de 90 % des associations fonctionnent sans salarié<sup>2</sup> ; le questionnaire ne permet pas d'isoler ces structures. L'enquête surreprésente donc les organisations associatives employeuses par rapport au paysage associatif français.

**Le secteur.** Le secteur social au sens large rassemble 60 % des répondants : social et solidarité (49 %), santé et médico-social (11 %). Parmi les employeurs associatifs, le sanitaire et social représente près d'un quart des établissements et 56 % des effectifs salariés<sup>3</sup>. La surreprésentation reste donc nette, y compris au regard des seuls employeurs. Par ailleurs, le questionnaire n'identifie pas distinctement le sport et les loisirs, qui rassemblent avec la culture près des deux tiers des associations en France<sup>4</sup>.

**L'engagement dans le plaidoyer.** Les répondants sont, par construction, proches du sujet de l'enquête. Seules 3 % des organisations répondantes ne mènent aucune action de plaidoyer et n'envisagent pas d'en mener à court terme. Parmi les personnes qui ont répondu, 79 % sont

---

1. Recherches & Solidarités, *La France associative en mouvement*, octobre 2025, p. 18 : établissements employeurs en 2024 : 6 % comptent 50 salariés et plus (4 % de 50 à 99, 2 % de 100 et plus) ; effectifs comptés par tête.

2. *Ibid.*, p. 17. L. Prouteau et V. Tchernonog estiment cette part à 89 % en 2020 (*Le Paysage associatif français*, Dalloz, 2023, d'après le résumé publié par Associathèque).

3. Recherches & Solidarités, *La France associative en mouvement*, octobre 2025, p. 19, tableau 3 (données 2024) : santé, hébergement médico-social et action sociale sans hébergement, environ 37 300 établissements sur 153 120 ; nomenclature différente de celle du questionnaire.

4. En 2020, 65 % des associations relevaient du sport, de la culture et des loisirs (L. Prouteau et V. Tchernonog, *op. cit.*).

directement impliquées dans le plaidoyer de leur organisation. Aucune donnée ne permet de situer ces proportions dans l'ensemble du secteur; l'objet même de l'enquête rend toutefois très probable une surreprésentation des organisations engagées dans le plaidoyer.

**D'autres traits.** Plus de la moitié des organisations répondantes agissent à l'échelle nationale. Une sur six est une tête de réseau associative, 7% une fédération sectorielle. Près de 40% disposent d'un budget annuel inférieur à 500 000 euros, et dans 39% des cas la personne qui répond occupe la direction générale.

**Un biais connu.** Deux travaux de référence relèvent, parmi leurs propres répondants, un biais de même nature. Dans sa consultation de 2024, le Conseil économique, social et environnemental signale une double surreprésentation : les associations employeuses, qui ne forment qu'environ 10% des associations en France<sup>5</sup>, et le secteur social, santé et humanitaire, avec 35% des associations répondantes contre 14% des associations selon l'Injep<sup>6</sup>. Dans l'enquête nationale de C. Rodrigues et J. Talpin sur les relations entre associations et pouvoirs publics, les associations employeuses restent surreprésentées après redressement<sup>7</sup>.

**Les entretiens.** Les huit entretiens qualitatifs donnent la parole à des organisations nationales, pour la plupart de grande taille et relevant du social et de la solidarité, ainsi qu'à des tiers : deux fondations et une structure d'accompagnement. Ils ne disent rien en propre des petites structures, des organisations locales ni des autres secteurs.

**Lire les résultats.** Les résultats décrivent les organisations qui ont répondu, sans généralisation au secteur associatif. Pour les rapprocher d'autres sources, les chiffres portant sur les associations employeuses sont les plus pertinents.

## LES FINANCEURS ET LES ACTEURS DE L'ACCOMPAGNEMENT QUI ONT RÉPONDU

- > **25 financeurs** : 12 fondations (6 d'entreprise, 4 abritées, 2 reconnues d'utilité publique) et 9 fonds de dotation. 17 agissent à l'échelle nationale, et le répondant occupe la direction générale dans 13 cas sur 24.
- > **45 acteurs de l'accompagnement** : 19 structures commerciales, 12 associations et 14 autres statuts, dont des indépendants et des coopératives. 30 agissent à l'échelle nationale, et le social et la solidarité est leur premier secteur d'intervention (27 sur 45).

5. Conseil économique, social et environnemental, *Renforcer le financement des associations : une urgence démocratique*, avis (rapporteurs : Martin Bobel et Dominique Joseph), 28 mai 2024, annexe 4.

6. CESE, avis précité, note 15 et annexe 4; plusieurs secteurs possibles par répondant; chiffres de l'Injep cités par le CESE.

7. C. Rodrigues et J. Talpin (CERAPS, Université de Lille), « L'état des relations entre associations et pouvoirs publics. Une enquête quantitative nationale », 2025 : 2 422 réponses analysées, redressées sur les données du *Paysage associatif français* (2023). L'un des auteurs est lié à l'Observatoire des libertés associatives.

## LE SECTEUR ASSOCIATIF EN CHIFFRES

- Environ **1,6 million** d'associations actives en 2025<sup>8</sup>.
- **Près de 90 %** fonctionnent sans salarié<sup>9</sup>.
- **153 120** établissements employeurs et **1,9 million** de salariés en 2024<sup>10</sup>, soit 9 % des effectifs salariés du secteur privé<sup>11</sup>.
- **Plus de 13 millions** de bénévoles en 2026, soit 25 % des Français de 15 ans et plus<sup>12</sup>.
- **113 milliards d'euros** de budget cumulé en 2020, dont 92,5 % dans les associations employeuses<sup>13</sup>.

## Quelques repères de contexte

L'enquête s'inscrit dans un contexte tendu pour les associations. Les sources disponibles décrivent une dégradation réelle mais progressive de leur espace d'action ces dernières années.

**Des financements sous pression.** Plus d'une association employeuse sur deux (58 %) déclare une diminution de ses financements publics, et 30 % disposent de moins de trois mois de réserve<sup>14</sup>. Dans le champ de la solidarité, 77 % des structures interrogées par la Fédération des acteurs de la solidarité déclarent au moins une baisse de financement public, subie en 2025 ou annoncée pour 2026<sup>15</sup>.

**Un crédit élevé auprès des Français.** Selon l'enquête *Pays d'associations* de Destin Commun, les Français accordent en 2026 une large confiance aux associations (81 % pour les associations locales et 64 % pour les associations nationales), bien davantage qu'aux grandes entreprises (54 %), aux syndicats (44 %) ou aux députés et sénateurs (36 %)<sup>16</sup>. La même enquête montre qu'ils les jugent efficaces pour améliorer la vie des gens et se déclarent favorables, à 75 %, à ce que les acteurs de la société civile, syndicats et associations compris, soient mieux associés aux décisions politiques. La première partie de ce rapport confronte ces attentes au recul de

8. Recherches & Solidarités, *op. cit.*, p. 10 : « simple hypothèse prudente », établie à partir de plusieurs indicateurs (Répertoire national des associations, employeurs URSSAF et MSA, clubs sportifs agréés). Une estimation académique fondée sur une autre méthode en comptait 1,37 million en 2020 (voir note 13).

9. *Ibid.*, p. 17 ; 89 % en 2020 selon L. Prouteau et V. Tchernonog (voir note 13).

10. *Ibid.*, p. 17 et 18. L'unité est l'établissement, avec environ 1,2 établissement par association employeuse ; les salariés sont comptés par tête, non en équivalent temps plein.

11. *Ibid.*, p. 21 (données 2024).

12. Recherches & Solidarités, *La France bénévole en 2026*, mai 2026, p. 3 et 6 à 9 (sondage IFOP de janvier 2026 auprès de 3 155 personnes de 15 ans et plus). D'autres mesures donnent 24 % (Recherches & Solidarités, 2025) et 18 % (Destin Commun, 2026, sur une autre question).

13. L. Prouteau et V. Tchernonog, *Le Paysage associatif français*, Dalloz, 2023 (données 2020, estimation fondée sur une enquête auprès des associations), d'après le résumé publié par Associathèque.

14. Le Mouvement associatif, RNMA et Hexopée, enquête nationale sur la situation des associations, « Présentation des résultats – Volet 2 », octobre 2025 (4 362 répondants, enquête de septembre 2025).

15. Fédération des acteurs de la solidarité, *Associations de solidarité : l'état se resserre*, octobre 2026, p. 5 (128 structures du réseau, données arrêtées au 25 août 2026). Échantillon non représentatif, établi par une fédération partie prenante.

16. Destin Commun (C. Guilbaud Demaison et L. de Nervaux), *Pays d'associations. Des maillons démocratiques sous tension*, octobre 2026, p. 8, 11 et 43 (enquête de mai 2026).

l'influence collective du secteur et à la dégradation du dialogue avec les pouvoirs publics que décrivent les répondants.

**Des libertés associatives contestées.** En 2020, un recensement de l'Observatoire des libertés associatives dénombrait 100 cas d'associations sanctionnées après des actions collectives critiques envers les pouvoirs publics, dans tous les territoires et à toutes les échelles institutionnelles<sup>17</sup>. La deuxième partie de ce rapport revient sur cet environnement tel que les répondants le décrivent.

## Comment lire ce rapport

Le rapport suit le fil de l'enquête en quatre parties : le constat, le contexte, les moyens, puis les réponses et les leviers. Chacune répond à la question que laisse ouverte la précédente.

Chaque section s'ouvre sur des points de repères, en quatre rubriques au plus :



**Prédominant** : le constat le plus partagé.



**En mouvement** : une évolution que décrivent les répondants.



**Contrepoint** : ce qui tempère ou complique le constat.



**Signal faible** : un constat minoritaire mais très significatif, susceptible de devenir une tendance.

Les deux dernières rubriques n'apparaissent que si la matière existe.

Les pourcentages sont rapportés aux répondants de chaque question. Pour les financeurs, les acteurs de l'accompagnement et toute base inférieure à 30, les résultats sont donnés en effectifs (« 10 sur 24 »). Les entretiens ne sont jamais chiffrés.

17. Observatoire des libertés associatives, *Une citoyenneté réprimée*, octobre 2020, p. 2 et 11. Ce recensement est établi par une organisation engagée sur ces questions et n'a pas de représentativité statistique.

## PARTIE 1

# Le constat : un décalage

“

*Il y a toujours le risque du découragement, et à l'inverse le risque de la radicalisation, mais je trouve que vraiment les gens tiennent, ne lâchent pas, et font de gros efforts de lucidité. Et ça, ça me rend très optimiste.*

Président de la Fédération des acteurs de la solidarité

# Plaider plus, peser moins

Le plaidoyer progresse dans les organisations, tandis que l'influence collective du secteur recule à leurs yeux.

**Le recul perçu est le même quelle que soit la trajectoire de chacun. Il se lit dans l'environnement plus que dans l'activité des associations, dont l'engagement se renforce ou s'adapte.**

## 68 %

jugent l'influence collective du secteur en recul

## 63 %

voient leur plaidoyer progresser

### POINTS DE REPÈRES



#### PRÉDOMINANT

68 % jugent la capacité d'influence collective du secteur en recul.



#### EN MOUVEMENT

63 % déclarent leurs activités de plaidoyer en progression ; 61 % ont renforcé ou adapté leur engagement, 3 % seulement l'ont réduit.



#### CONTREPOINT

Les financeurs sont plus nuancés : 10 sur 24 voient l'influence du secteur reculer, 8 sur 24 la voient progresser.



#### SIGNAL FAIBLE

Une minorité de répondants, associations comme financeurs, décrit une fonction plaidoyer qui se professionnalise et se structure, malgré le contexte.

## Un décalage entre la progression des organisations et la régression de l'influence du secteur

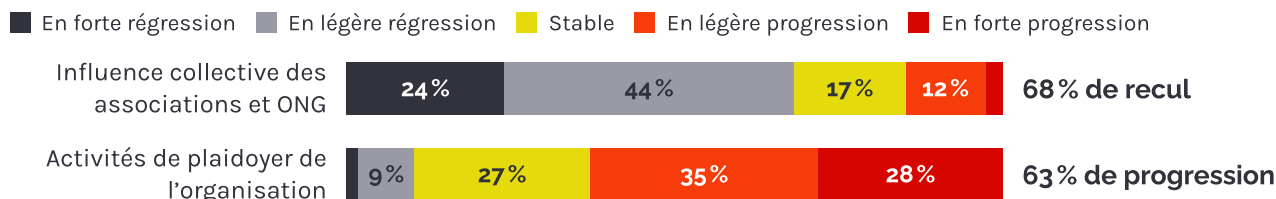
Interrogées sur la capacité des associations et ONG à exercer une influence collective sur la société, les associations répondantes la jugent d'abord moyenne (48 %), et plus souvent faible ou très faible (35 %) que forte ou très forte (17 %). Surtout, 68 % estiment qu'elle a reculé depuis trois à cinq ans, dont 24 % qui la jugent en forte régression ; 15 % seulement la voient progresser.

Le regard sur leur propre organisation va en sens inverse : 63 % déclarent que leurs activités de plaidoyer et d'influence ont progressé sur les trois dernières années, 10 % qu'elles ont reculé.

Parmi les organisations qui disposent de personnes dédiées au plaidoyer, 44 % font état d'une capacité humaine en hausse, 16 % en baisse. D'où ce double mouvement : « le monde associatif continue d'exercer une influence croissante dans les débats publics, et dans le même temps les gouvernements successifs (...) se sont de plus en plus fermés au dialogue avec la société civile ».

## L'influence du secteur recule, le plaidoyer des organisations progresse

Influence collective des associations et ONG par rapport à il y a 3 à 5 ans ; activités de plaidoyer de l'organisation sur les 3 dernières années, en % des répondants



Base : 271 répondants pour l'influence du secteur, 232 pour les activités de l'organisation

Ce jugement sombre tranche avec le crédit que l'opinion accorde aux associations. 83 % des Français les jugent efficaces pour améliorer la vie des gens, une opinion qui dépasse 73 % quelles que soient les sensibilités politiques<sup>18</sup>. Les trois quarts des Français (75 %), et 82 % des bénévoles, se déclarent favorables à ce que les acteurs de la société civile, associations et syndicats compris, soient mieux associés aux décisions politiques<sup>19</sup>. La légitimité reconnue dans l'opinion ne se traduit donc pas, aux yeux des répondants, en influence sur la décision.

## Un jugement qui varie peu avec la trajectoire de chacun

Le jugement porté sur le secteur varie peu avec l'expérience propre des organisations. Parmi celles dont les activités de plaidoyer ont progressé, 68 % jugent l'influence collective en recul, autant que l'ensemble des répondants ; la part est de 59 % parmi celles dont les activités sont restées stables. Le regard ne dépend pas davantage des moyens humains des associations, qu'ils progressent, restent stables ou baissent, ni du niveau de maturité qu'elles s'attribuent en matière de plaidoyer : le recul perçu reste compris entre 64 % et 71 %.

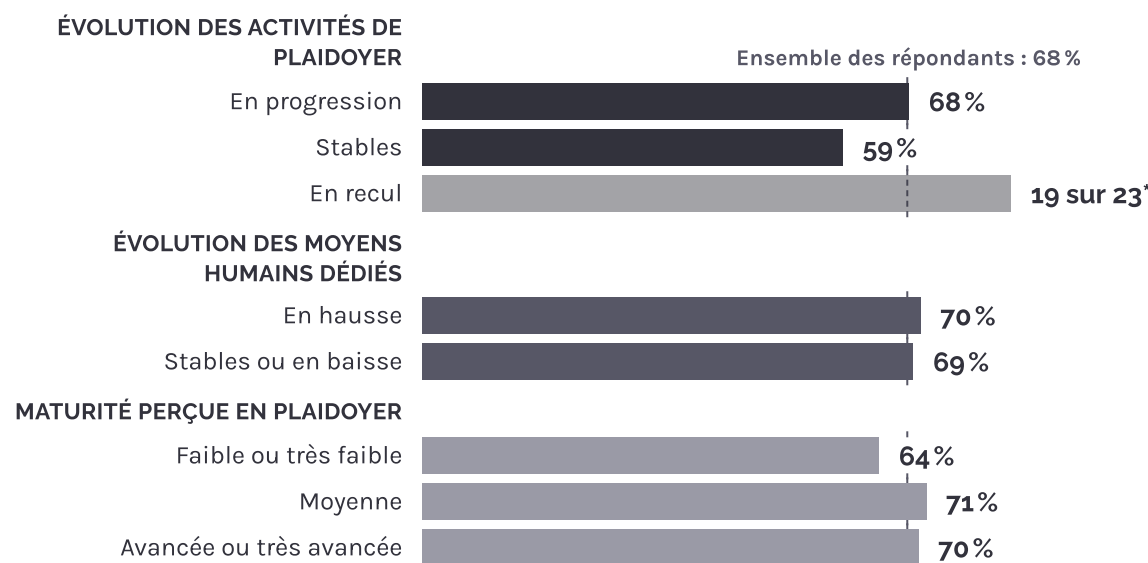
Parmi les 75 organisations dont l'activité progresse et qui expliquent ce recul, trois seulement l'attribuent d'abord aux moyens des associations elles-mêmes. Celles dont l'activité a fortement progressé le rapportent elles aussi à l'environnement : « Faire du plaidoyer ça nécessite du temps et donc de l'argent, la baisse évidente des financements publics affecte donc évidemment la capacité des associations à se faire entendre, surtout quand de l'autre côté des lobbys plus puissants ont l'oreille des politiques pour des raisons variées. » D'autres y lisent un changement de regard sur le secteur : « Après avoir été considérées pendant des années comme des structures efficaces et utiles, les ONG sont aujourd'hui considérées par un certain nombre d'acteurs comme politiques, comme partisans. »

18. Destin Commun (C. Guilbaud Demaison et L. de Nervaux), *Pays d'associations. Des maillons démocratiques sous tension*, octobre 2026, p. 8.

19. *Ibid.*, p. 43.

## Un jugement qui varie peu avec la trajectoire de chacun

Part des associations qui jugent l'influence collective du secteur en recul, selon leurs caractéristiques, en % des répondants de chaque catégorie



Bases : 229 répondants (activités), 186 (moyens humains, hors organisations sans personne dédiée), 216 (maturité)

\* base inférieure à 30, résultat en effectif

## Un dialogue avec les pouvoirs publics qui se dégrade

Interrogées sur les phénomènes qui affectent l'espace d'action du plaidoyer et l'influence des associations, les organisations répondantes citent d'abord la pression institutionnelle sur les financements (78 %) et la montée de courants politiques remettant en cause le rôle des corps intermédiaires et de la société civile organisée (72 %), devant les discours hostiles aux ONG dans le débat public (44 %).

Les entretiens précisent la forme la plus nettement décrite de ce recul : un dialogue avec les pouvoirs publics qui se dégrade. Plusieurs organisations rappellent un état antérieur partenarial, où l'État sollicitait leur avis, notamment celui des associations gestionnaires d'établissements ou de dispositifs publics, où l'on pouvait critiquer un élu sans rompre le travail commun. Elles décrivent aujourd'hui des interlocuteurs qui ne les consultent plus, voire ne les reçoivent plus, en particulier à l'échelon local, où certains élus posent désormais une condition : « Si vous nous critiquez, on ne peut plus travailler ensemble. » Des organisations se disent ramenées au rang de « prestataires de services » ou d'« opérateur ». L'accès, quand il subsiste, ne garantit pas l'écoute : « Notre voix peut être accueillie par les pouvoirs publics, mais elle n'est pas nécessairement écoutée et elle est souvent instrumentalisée pour donner un semblant de démocratie. » L'instabilité gouvernementale y ajoute la discontinuité des interlocuteurs, qui oblige à « recommencer le travail de conviction éternellement ». D'autres relèvent des efforts restés sans effet sur les décideurs : une prise de position relayée sans effet visible sur le gouvernement, un fort écho médiatique sans suite.

“ Là où je pense qu’il y avait quand même une culture partenariale : « je veux bien que tu aies un autre projet, que politiquement tu ne sois pas d’accord », là, on est sur une forme de violence, de mépris de l’activité associative.

Un membre de l’Observatoire des libertés associatives

## Un engagement qui tient malgré tout

Le recul perçu de l’influence collective du secteur n’entame pas pour autant l’engagement des associations. Seules 3 % des associations répondantes ont réduit leur engagement en matière de plaidoyer ; 26 % l’ont renforcé, 35 % recentré ou adapté et 26 % maintenu à l’identique. Celles qui l’ont fait évoluer invoquent d’abord les échéances électorales, présidentielle de 2027 en tête, puis leurs financements et leur stratégie interne. Pour une douzaine de celles dont les activités de plaidoyer ont progressé, le contexte hostile est lui-même le premier moteur : « Le contexte nous pousse à le faire : à la fois les attaques mais également un Parlement fragmenté où la majorité ne peut plus être l’interlocuteur principal. »

La création ou le renforcement de postes, puis l’implication dans des coalitions et des réseaux, sont les principaux facteurs qu’avancent celles dont l’activité de plaidoyer progresse. Le lien avec les moyens humains disponibles est net : les activités de plaidoyer ont progressé dans 90 % des organisations dont la capacité humaine dédiée a augmenté, contre 52 % quand elle est restée stable et 37 % quand elle a baissé. Ces progressions restent parfois fragiles, suspendues aux financements : « Ouverture de nouveaux postes de plaidoyer pour couvrir plus de thématiques. Mais retour en arrière prévu en 2027 à cause des restrictions budgétaires. »

Dans les entretiens, progression et recul se juxtaposent au sein des mêmes organisations. Trois d’entre elles décrivent une fonction plaidoyer installée et récemment renforcée, en même temps qu’un dialogue dégradé avec les pouvoirs publics ou un plaidoyer devenu en partie défensif.

“ (...) les grandes décisions prises depuis 2 ans, ce sont notamment des décisions de dérégulation, des décisions qui vont à l’encontre de ce qui a pu commencer à être mis en place avec le Green Deal, notamment au niveau européen, en matière de transition écologique, avec des retours en arrière permanents.

Un membre de l’équipe du Mouvement Impact France

## Le regard des financeurs et des acteurs de l’accompagnement

Les acteurs de l’accompagnement partagent ce constat : 28 des 45 répondants perçoivent un recul de l’influence collective du secteur, et 18 des 35 ont renforcé ou adapté leur propre engagement en faveur du plaidoyer des associations. Les financeurs sont bien plus partagés : 10 sur 24 voient cette influence reculer, 8 sur 24 la voient progresser, et 15 sur 25 la jugent aujourd’hui moyenne. Plusieurs relèvent la professionnalisation du secteur, sans en taire les limites : « Il y a une légère progression dans la capacité de plaidoyer des associations, car elles sentent qu’il y a nécessité de le faire, mais il y a un manque de coordination, de voix fortes, d’engagements des financeurs privés à leurs côtés. »

Dans les entretiens, deux des organisations interrogées ne reprennent pas l'idée d'un rétrécissement : l'une y voit d'abord une concurrence pour l'attention, l'autre voit dans les associations un corps intermédiaire «qui tire peut-être un peu son épingle du jeu de l'affaiblissement des autres».

## PARTIE 2

# Le contexte : un environnement sous tension

“

*(...) il y a une vraie volonté de court-circuiter le corps intermédiaire et la société civile, on ne reconnaît pas le rôle que la société civile joue dans la vie démocratique, ça, c'est évident.*

Une association du domaine social

# Une légitimité remise en question

Des courants politiques et une partie des pouvoirs publics contestent le rôle des associations dans le débat public.

**Portée par des courants politiques et une partie des pouvoirs publics, la contestation vise le rôle même des associations dans le débat public, au-delà de leurs moyens : remise en cause des corps intermédiaires, injonction à la neutralité, restrictions vécues. Le grand public leur reste largement favorable.**

# 72%

voient monter des courants politiques  
qui remettent en cause le rôle des  
corps intermédiaires

## POINTS DE REPÈRES



### PRÉDOMINANT

72 % voient monter des courants politiques qui remettent en cause le rôle des corps intermédiaires et de la société civile organisée ; 44 % citent des discours hostiles aux ONG.



### EN MOUVEMENT

Être politique sans être partisan. La plupart des interlocuteurs des entretiens revendiquent cette distinction et disent que la période oblige à l'expliquer davantage, en interne, auprès des salariés et des bénévoles, comme auprès des autres associations.



### CONTREPOINT

Les financeurs y sont moins sensibles : 14 sur 24 citent la montée de courants politiques remettant en cause les corps intermédiaires, 9 sur 24 les discours hostiles aux ONG.



### SIGNAL FAIBLE

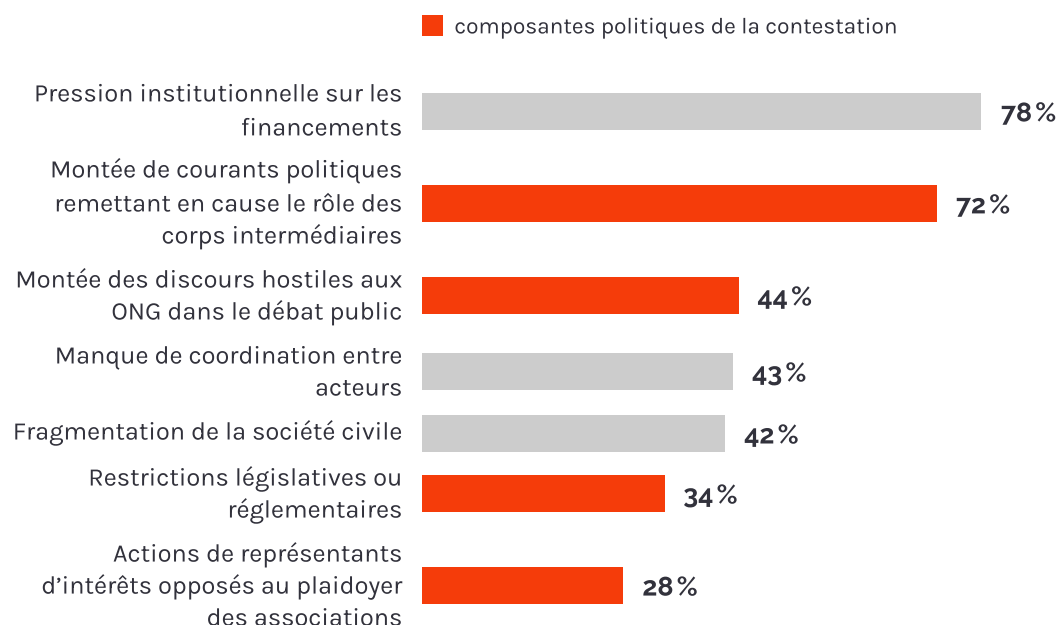
« Faut-il se taire pour se sauver ? » Certains répondants évoquent une autocensure des associations, et des entretiens décrivent une parole retenue, surtout à l'échelon local ou pour des activités sous financement public.

## Une remise en cause du rôle des corps intermédiaires

Parmi les phénomènes qui affectent l'espace d'action du plaidoyer, les associations répondantes placent juste après la pression sur les financements la montée de courants politiques remettant en cause le rôle des corps intermédiaires et de la société civile organisée (72 %). S'y ajoutent les discours hostiles aux ONG dans le débat public (44 %), puis les restrictions législatives ou réglementaires et les actions de représentants d'intérêts opposés à leur plaidoyer. Les acteurs de l'accompagnement partagent ce diagnostic : 30 sur 44 citent la montée de ces courants, 25 sur 44 les discours hostiles aux ONG. Les financeurs y sont moins sensibles, même si quelques-uns évoquent des « discours d'institutions et d'acteurs privés voulant affaiblir le rôle des associations ».

### La contestation politique, juste après la pression sur les financements

Phénomènes qui affectent l'espace d'action du plaidoyer et l'influence des associations, en % des associations répondantes, plusieurs réponses possibles



Base : 269 associations répondantes ; 260 pour les actions de représentants d'intérêts opposés

Dans leurs réponses sur les facteurs de cette évolution, près d'un tiers des associations qui se sont exprimées (31 %) évoquent la mise en cause de la légitimité des associations, les atteintes aux libertés associatives ou l'autocensure, et plus d'une sur cinq (22 %) la montée de l'extrême droite ou la banalisation de ses idées. La société civile organisée « est vue comme concurrente à la légitimité démocratique issue du vote ». D'autres décrivent des discours « désignant les publics vulnérables comme des responsables des difficultés de notre société, et les associations qui les accompagnent comme complices ».

Dans l'opinion, cette contestation reste minoritaire. 74 % des Français jugent que les associations jouent un rôle important pour faire vivre la démocratie au quotidien<sup>20</sup>. Un tiers des Français (34 %) jugent néanmoins justifiée la critique selon laquelle elles utiliseraient mal l'argent public, et 31 % adhèrent à l'idée qu'elles auraient des « agendas politiques cachés »<sup>21</sup>.

“ *Là où la solidarité et l'action associative faisaient l'objet d'un consensus très large et très puissant depuis 70 ans, désormais la solidarité est érigée en objet de conflits sociaux et politiques.*

Président de la Fédération des acteurs de la solidarité

## Des pressions vécues

Au-delà du climat politique, des associations décrivent des situations précises : des « manœuvres politiques visant à fragiliser les associations (via le retrait de financements, la dissolution, etc.) », ou « la criminalisation et les pressions subies par les associations dans certains domaines », comme l'asile ou le sans-abrisme.

Le contrat d'engagement républicain, dont la signature conditionne l'octroi de subventions publiques, est décrit dans les entretiens comme un engagement imposé plus que négocié<sup>22</sup>. Les sanctions connues pour son non-respect restent rares : un refus et trois retraits de subvention avaient été portés à la connaissance du Sénat en 2024<sup>23</sup>. Un entretien souligne pourtant que sa rhétorique se développe massivement : recevoir de l'argent public interdirait de participer au débat politique et de faire du plaidoyer, ce que le droit ne prévoit pas.

À l'échelon local, une prise de parole critique peut coûter à une association le soutien de sa collectivité. Un recensement de l'Observatoire des libertés associatives relève 20 cas d'entraves ou de rappels à l'ordre au nom de la neutralité entre 2023 et 2025, dont 19 impliquent une collectivité locale ; dans 13 cas, la neutralité est seulement invoquée, sans sanction financière ni juridique<sup>24</sup>. Dans un entretien, un observateur de ces entraves en donne un exemple type : une association critique la politique du maire, puis perd son local et sa place au forum des associations.

“ *Le contrat d'engagement républicain, c'est un rappel à la loi : globalement, tout ce qu'il y a dedans, normalement toute association, tout citoyen le respecte déjà. Donc quel est l'intérêt d'en avoir un ?*

Un membre de l'Observatoire des libertés associatives

20. Destin Commun (C. Guilbaud Demaison et L. de Nervaux), *Pays d'associations. Des maillons démocratiques sous tension*, octobre 2026, p. 8.

21. *Ibid.*, p. 39 et 40.

22. Le Conseil économique, social et environnemental lui prête « des effets contre-productifs particulièrement dommageables » et préconise de l'abroger (*Renforcer le financement des associations : une urgence démocratique*, avis, 28 mai 2024, p. 67 et 68). Le Haut Conseil à la vie associative rappelle qu'il « ne saurait être prétexte à entraver les activités » des associations (avis adopté le 23 avril 2026 à la suite d'une saisine de 102 associations, p. 21).

23. Sénat, commission des lois, rapport d'information n° 383 sur le contrat d'engagement républicain, 6 mars 2024.

24. Observatoire des libertés associatives (A. Delfini et M. Garmadi), *Neutraliser le monde associatif. Enquête sur une injonction à la dépolitisation*, février 2026, p. 4, 7, 20 et 21. Ce recensement non exhaustif est établi par une organisation engagée sur ces questions.

## NEUTRALITÉ : CE QUE DIT LE DROIT

Les associations ne sont, par principe, soumises à aucune obligation de neutralité<sup>25</sup>. La loi du 24 août 2021 en impose une aux organismes chargés d'exécuter un service public, dans l'exercice de cette mission<sup>26</sup>.

Prendre position dans le débat public n'empêche pas de recevoir une subvention. Pour le Conseil d'État, cette seule circonstance « ne fait pas obstacle » à son attribution, dès lors que les activités de l'association présentent un intérêt public local<sup>27</sup>.

En période électorale, une association indépendante des candidats peut appeler à voter pour l'un ou contre l'autre sans que cela constitue une aide illégale. Elle ne peut en revanche ni financer la campagne d'un candidat, ni lui fournir des biens ou des services à prix réduit<sup>28</sup>.

## Le climat perçu et l'injonction à la neutralité

Les répondants décrivent un climat où la parole associative est lue comme partisane. Des messages « assez universels il y a quelques années sont désormais forcément très politisés ». Sur les questions de migrations, les associations sont cataloguées comme étant « de gauche » ou « d'extrême gauche ». S'y ajoute une injonction à la neutralité : « l'obligation de neutralité martelée dans le débat médiatico-politique » conduit des associations à s'interroger sur leur plaidoyer et ses limites. Un acteur de l'accompagnement y voit « une conception extensive de la neutralité, d'abord religieuse puis politique, qui tend à leur dénier le droit de porter des convictions. On attend ainsi de plus en plus qu'elles rendent des services, mais de moins en moins qu'elles interpellent, contestent ou contribuent au débat démocratique ». Une association concède toutefois un « besoin de neutralité quand on dépend de subventions publiques ».

Dans les entretiens, la réponse est largement partagée : « être apartisane ne signifie pas être apolitique ». Les organisations interrogées peuvent critiquer une politique sans soutenir ni combattre un parti. Une association répondante au questionnaire le formule ainsi : « Sans engagement partisan, nous entendons porter davantage nos missions et engagements dans le débat public. » Aucune organisation interrogée ne défend une neutralité générale des associations. Pour une structure d'accompagnement, « ce n'est pas parce qu'une association reçoit de l'argent de telle collectivité ou de tel ministère qu'elle doit embrasser la position politique dominante de la région ». Une fondation juge même qu'« un devoir de neutralité, c'est dangereux » : où placer la limite, quand accompagner des personnes laissées pour compte peut déjà passer pour une forme d'opposition ?

25. E. Brinai, « Présidentielle 2027 : les associations doivent-elles choisir entre neutralité et militantisme ? », *La Croix*, octobre 2026.

26. Loi n° 2021-1109 du 24 août 2021 confortant le respect des principes de la République, article 1er.

27. Conseil d'État, 8 juillet 2020, n° 425926, mentionné aux tables du recueil Lebon.

28. Conseil d'État, Section, 15 mai 2009, n° 322132 ; code électoral, article L. 52-8.

L'opinion publique leur donne plutôt raison : 60 % des Français jugent qu'une association peut défendre des positions politiques tout en restant indépendante des partis<sup>29</sup>. Dans les groupes de discussion de la même étude, beaucoup de participants « semblent en réalité demander aux associations non pas d'être apolitiques, mais de se montrer apartisanes »<sup>30</sup>.

“ (...) notre service de plaidoyer, il est politique mais il est apartisan. (...) On dit : ce n'est pas parce qu'on ne peut pas s'exprimer en faveur ou en défaveur d'un parti politique, qu'on ne peut pas s'exprimer en faveur ou en défaveur de la façon dont les politiques sont menées et d'éléments de programme.

Chargée de plaidoyer chez France Terre d'Asile

## Une parole retenue

Pour certaines associations, ces pressions se traduisent par une parole retenue. La pression sur les financements « réduit l'envie de prendre position », voire pousse les associations « à se taire pour ne pas “mordre la main qui les nourrit” », et « une crainte de faire du politique gagne les dirigeants bénévoles ». Une enquête nationale le mesure : 41 % des associations qui organisent des débats publics ou mènent des activités de plaidoyer déclarent des formes d'autocensure, contre 27 % de l'ensemble des répondants<sup>31</sup>. Un acteur de l'accompagnement observe de même que la polarisation du débat public « conduit de nombreux acteurs progressistes à limiter leurs prises de position ou leur engagement par crainte de controverses ou d'attaques ».

Les entretiens en décrivent trois effets. Une association chargée d'une mission de service public s'en tient à un registre factuel plutôt que de dénoncer. À l'échelon local, les délégations d'une autre se disent mal à l'aise pour faire du plaidoyer face à des élus qui mettent en balance leur soutien. Enfin, un courrier d'une caisse d'allocations familiales, reçu en 2024 par des associations signataires d'une tribune du Mouvement associatif contre l'extrême droite, menaçait de ne plus étudier leurs demandes de subvention<sup>32</sup> : resté pour l'essentiel sans suite, il « fait peur ». À l'inverse, une grande association peu dépendante des subventions publiques se dit libre de sa parole. Entre ces deux extrémités, le lien entre dépendance financière et autocensure reste peu documenté.

29. Destin Commun, *op. cit.*, p. 47.

30. *Ibid.*

31. C. Rodrigues et J. Talpin (CERAPS, Université de Lille), « L'état des relations entre associations et pouvoirs publics. Une enquête quantitative nationale », juin 2025, p. 2, 3 et 6 (questionnaire en ligne de l'automne 2024, 2 422 répondants). L'autocensure y désigne « l'ensemble des actions ou prises de position non menées pour se prémunir de sanctions éventuelles ». L'un des auteurs est lié à l'Observatoire des libertés associatives.

32. Observatoire des libertés associatives, *op. cit.*, p. 22 et 23 : courrier de la caisse d'allocations familiales du Calvados, daté du 1er août 2024 ; le nombre de destinataires varie selon les sources.

# 2027, entre interpellation et inquiétude

L'échéance présidentielle s'impose comme un cap des stratégies de plaidoyer, entre occasion de se faire entendre et crainte d'une bascule.

**L'inquiétude domine à l'approche de l'échéance ; pourtant, les réponses décrivent rarement des moyens dédiés à 2027, et certaines disent en manquer.**

# 57%

des associations anticipent un contexte défavorable dans les 12 à 18 mois

## POINTS DE REPÈRES



### PRÉDOMINANT

57% des associations anticipent un contexte défavorable au plaidoyer et à leur influence dans les 12 à 18 mois à venir ; 11% seulement l'anticipent favorable.



### EN MOUVEMENT

Pour beaucoup d'associations, la présidentielle de 2027 est un jalon stratégique. Des organisations préparent des propositions pour les candidats.



### CONTREPOINT

Les financeurs sont plus partagés : 10 sur 23 anticipent un contexte défavorable, 9 sur 23 le jugent neutre ou incertain.



### SIGNAL FAIBLE

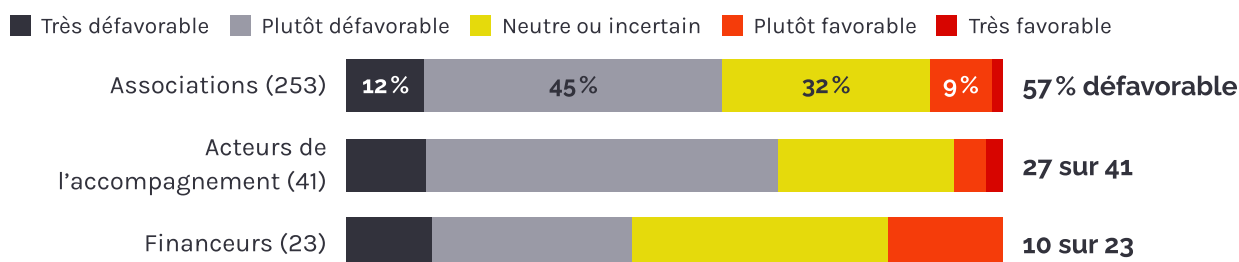
Des financeurs anticipent déjà l'échéance. Une fondation sécurise ses engagements jusqu'en 2032 ; une autre se dit prête à réexaminer son soutien au plaidoyer « si le contexte bouge significativement ».

## Un avenir jugé défavorable

Pour les 12 à 18 mois à venir, plus de la moitié des associations répondantes (57%) anticipent un contexte défavorable au plaidoyer et à l'influence des associations. « Tout sera bloqué dans les 12 à 18 mois à venir du fait du calendrier électoral », anticipe l'une d'entre elles.

## Plus d'une association sur deux anticipe un contexte défavorable

Anticipation de l'évolution du contexte pour le plaidoyer et l'influence des associations dans les 12 à 18 mois à venir



Base : 253 associations, 41 acteurs de l'accompagnement, 23 financeurs ; financeurs et acteurs de l'accompagnement : effectifs, bases réduites

Les acteurs de l'accompagnement font la même lecture ; les financeurs sont plus partagés.

Le pessimisme dépasse le seul enjeu de plaidoyer : chez les associations employeuses, la part des responsables pessimistes pour les mois à venir est passée de 45 % à 58 % entre 2025 et 2026<sup>33</sup>.

## 2027, un jalon stratégique

À propos des facteurs d'influence du contexte, les associations qui se sont exprimées placent les échéances électorales loin devant : elles apparaissent dans 81% de leurs commentaires. Plus de la moitié des réponses (56 %) décrivent la présidentielle de 2027 comme un jalon de leur stratégie de plaidoyer (la question la citait en exemple) : « Difficile d'échapper à une telle échéance électorale ». L'une dit devoir, pour la première fois, porter son plaidoyer « à deux niveaux en même temps » : auprès des parlementaires, en prévision des débats budgétaires, et auprès des équipes de campagne. Plusieurs rappellent que les législatives suivront.

Les financeurs et les acteurs de l'accompagnement font la même lecture et placent en tête des facteurs à venir les reconfigurations du paysage politique susceptibles de modifier les orientations de politique publique (19 sur 23 et 33 sur 40).

## Entre fenêtre d'opportunité et menace

L'échéance de 2027 est lue de deux façons. Une réponse sur cinq (20 %) y voit une occasion de se faire entendre et d'influencer les programmes des candidats : « Les partis cherchent des idées, c'est le moment de faire pression. » Plusieurs y vont toutefois « sans se faire d'illusions ». D'autres redoutent l'issue du scrutin : l'arrivée de l'extrême droite au pouvoir ou, plus largement, le résultat de l'élection. Aucune n'évoque l'extrême droite favorablement. Pour certaines, l'enjeu

33. Recherches & Solidarités (C. Bazin et J. Malet), *Le moral des responsables associatifs. Situation au printemps 2026 et perspectives pour la rentrée d'automne*, 25 juin 2026, p. 16 et 19 ; 37 % de pessimistes parmi les associations sans salarié. Dans le champ de la solidarité, 53 % des structures interrogées par la Fédération des acteurs de la solidarité anticipent la poursuite de la dégradation de leur activité sur les douze prochains mois (*Associations de solidarité : l'état se resserre*, octobre 2026, p. 18 ; 128 structures).

est existentiel : « si l'extrême droite est au pouvoir », « il est très probable que notre association disparaisse ».

## Se préparer, avec les moyens du bord

Les associations se préparent à l'échéance, rarement avec des moyens dédiés. L'une parle d'un « très gros jalon évidemment, mais sans augmentation de ressources, budget, temps dédié (...) au plaidoyer ». D'autres attendent le résultat de l'élection pour décider des ressources à y consacrer, ou n'ont pas encore arrêté de stratégie, faute de moyens humains.

Les réponses décrivent surtout une volonté d'interpellation des candidats, sur leurs causes comme sur « la place des associations, les moyens qui leur sont alloués et le respect de la liberté associative ».

Face à l'extrême droite, les stratégies divergent, entre dénonciation et propositions. Plusieurs organisations interrogées ont déjà pris publiquement position contre elle lors des élections législatives de 2024. Un entretien le résume : « plus il y aura de prises de position, moins les conséquences individuelles seront lourdes ». Le droit le permet (voir l'encadré « Neutralité : ce que dit le droit »).

“ L'urgence, c'est de faire comprendre aux associations qu'elles peuvent s'exprimer. (...) Il faut lutter contre l'autocensure, être très actif et rassurer sur le fait qu'elles en ont le droit, et que collectivement c'est possible.

Un membre de l'Observatoire des libertés associatives

### LE SECTEUR SE MOBILISE EN VUE DE 2027

Depuis un an, les initiatives collectives se multiplient. Le 11 octobre 2025, la journée « Ça ne tient plus ! » rassemble plus de 350 actions dans toute la France, une mobilisation « inédite et historique » selon le Mouvement associatif<sup>34</sup>. En juin 2026, celui-ci lance avec France générosités la campagne « La France qui (se) bat », pour rendre les associations visibles « à quelques mois de l'élection présidentielle de 2027 »<sup>35</sup>. À l'automne, une coalition de 27 organisations d'éducation populaire interpelle les candidats sur le temps libre<sup>36</sup>. Du 12 au 17 octobre, l'Uniopss, des fédérations, des organisations d'employeurs et un syndicat se mobilisent sous la bannière « Et si nous arrêtons vraiment ? »<sup>37</sup>. Le 12 octobre, quelque 80 associations réunies au sein du collectif Le Revers appellent dans une tribune à un « choc de solidarité » face au nombre de personnes sans domicile, et annoncent qu'elles seront mobilisées pendant toute la campagne présidentielle et législative<sup>38</sup>.

34. Le Mouvement associatif, site « Ça ne tient plus ! » (bilan). La Fédération des centres sociaux et socioculturels de France compte plus de 300 actions dans 70 villes et villages (13 octobre 2025).

35. Carenews, « Une campagne pour célébrer la "fierté associative" est lancée ce 4 juin », 4 juin 2026.

36. Carenews, coalition « Pour un nouveau temps libre », 30 septembre 2026.

37. Uniopss, site « Et si nous arrêtons vraiment ? » : 73 structures avaient rejoint le mouvement le 12 octobre 2026.

38. Collectif Le Revers, « Élections de 2027 : un choc de solidarité doit répondre à l'explosion du nombre de personnes sans-domicile », tribune, *L'Humanité*, 12 octobre 2026 ; site du collectif Le Revers, « Le revers... des présidentielles ».

## Les financeurs face à l'échéance

Parmi les financeurs qui anticipent une évolution du contexte, 4 sur 9 se disent vigilants. L'un agit déjà : « Nous nous préparons à une bascule et prévoyons de travailler (...) pour limiter les effets sur les structures. » Pour un autre, l'échéance accélère les prises de position et les actions de plaidoyer. Pour un troisième, elle ne change encore rien à sa stratégie de soutien ; un autre, tenu à une obligation de neutralité, soutient très rarement le plaidoyer. En entretien, une fondation dit sécuriser ses engagements jusqu'en 2032, mais décrit « tellement d'incertitudes que c'est très paralysant ». Du côté des fondations d'entreprise, l'une a réduit son soutien au plaidoyer, invoquant la neutralité de l'entreprise qui la porte, « notamment en période de campagne électorale » ; la dirigeante d'une autre, citée en entretien, craint pour sa liberté de parole.

## PARTIE 3

# Les moyens : le nœud du plaidoyer

“

*(...) c'est déjà très difficile d'aller convaincre certains de financer une partie des frais de fonctionnement, indispensables à leur développement et à leur pérennité, pour pouvoir couvrir les salaires notamment (...); donc le plaidoyer et les affaires publiques, ça entre un peu dans cette catégorie qui n'est malheureusement pas considérée comme prioritaire mais qui fait pourtant partie, pour certaines d'entre elles, de leur raison d'être et conditions d'action.*

# Le plaidoyer, parent pauvre des budgets

Le plaidoyer se construit le plus souvent sans budget, sur le temps que laissent les autres missions.

**Associations et financeurs font le même diagnostic, le manque de moyens dédiés. Malgré ce constat partagé, le soutien des financeurs au plaidoyer reste minoritaire et modeste.**

# 80 %

des associations n'ont pas de budget dédié au plaidoyer

## POINTS DE REPÈRES



### PRÉDOMINANT

80 % des associations n'ont aucun budget dédié au plaidoyer ; près de la moitié d'entre elles en financent les coûts sur d'autres lignes budgétaires.



### EN MOUVEMENT

Les financeurs partagent le diagnostic : 21 sur 22 citent le manque de budget dédié en tête des freins des associations. En entretien, une voix les appelle à financer « du plaidoyer, de l'influence ».



### CONTREPOINT

Les financeurs interrogés décrivent un soutien surtout indirect, le plaidoyer étant vu comme « un bénéfice collatéral ».



### SIGNAL FAIBLE

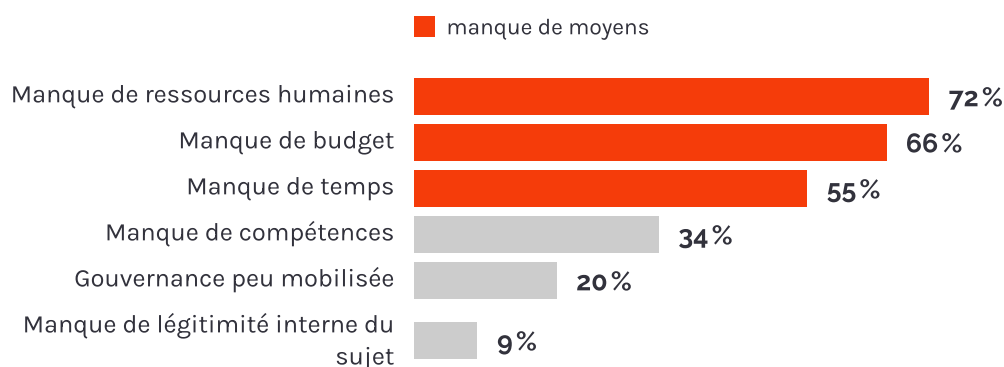
Les réticences diffèrent selon les financeurs : peur du mot et risque d'image rapportés pour des mécènes d'entreprise, exigence de pluralisme et risque d'exposition pour une fondation.

## Le manque de moyens, premier frein

À propos des freins internes à leur plaidoyer, les associations citent d'abord le manque de moyens : ressources humaines (72 %), budget (66 %), temps (55 %). Le manque de compétences vient loin derrière (34 %), et la légitimité du sujet en interne est rarement en cause (9 %). Sur la formation, l'une d'elles résume : « Il faudrait d'abord régler les deux premiers freins. »

### Les moyens avant les compétences

Principaux freins internes au développement du plaidoyer et de l'influence dans l'organisation, en % des associations répondantes, plusieurs réponses possibles



Base : 216 associations répondantes

Les associations, les financeurs et les acteurs de l'accompagnement placent tous en tête la pression sur les financements, qui affecte l'espace d'action du plaidoyer : 78 % des associations, 20 financeurs sur 24, 35 acteurs de l'accompagnement sur 44. Dans les réponses libres, c'est, avec l'attitude des pouvoirs publics, le facteur le plus fréquemment cité pour expliquer l'évolution de l'influence collective des associations, jugée en recul par une majorité d'entre elles.

Les répondants en décrivent le mécanisme : des subventions remplacées par des appels à projets qui mettent les associations en concurrence et limitent leur autonomie, une relégation au simple rôle d'opérateur de politique publique qui dilue la mission de plaidoyer, et un plaidoyer qui, sous pression financière, fait partie des « premières actions supprimées ».

## Un plaidoyer sans ligne budgétaire

Seules 20 % des associations disposent d'un budget identifié et dédié au plaidoyer ; 38 % en intègrent les coûts dans d'autres lignes et 42 % n'y consacrent aucun budget spécifique. Une association le résume : « Le temps passé des acteurs associatifs sur les actions de plaidoyer est impossible à financer. »

Faute de ligne budgétaire propre, le plaidoyer est financé comme une fonction support. Il passe alors après les besoins jugés premiers : les associations « ont d'abord besoin de moyens pour leurs programmes, (...) pour les salaires, pour les loyers », observe une personne interrogée.

## DE LA SUBVENTION À L'APPEL À PROJETS : UNE LIBERTÉ D'ACTION ENTAMÉE

Les subventions publiques représentaient en moyenne 34 % des ressources des associations en 2005, et plus de 75 % pour celles qui agissent pour la défense des droits et des causes, la culture et le sport ; elles n'en représentent plus que 20 %, attribuées largement par appels à projets, « bien souvent sur de courte durée »<sup>39</sup>. Dans une consultation du Conseil économique, social et environnemental, 79,5 % des participants constatent une baisse des subventions directes au profit des appels à projets et à manifestation d'intérêt<sup>40</sup> ; 61 % disent créer, parfois ou tout le temps, des projets pour y répondre<sup>41</sup>. Chez les associations employeuses, 52 % doivent adapter certaines actions ou priorités aux attentes de leurs financeurs<sup>42</sup>.

Pour le Conseil, ce glissement entame l'autonomie des associations : la « gestionnarisation » et la course aux financements de court terme pèsent sur leur liberté d'action et leur indépendance. Il déplore le recul du « droit à l'initiative » et de la « proposition sans contrepartie » que symbolise la subvention, et appelle à préserver le « financement de la contradiction »<sup>43</sup>. Le risque touche aussi la parole : « Il y a une forme d'acculturation politique à la neutralité, c'est surtout vrai pour les associations qui sont financées », observe une personne interrogée, pour qui « le contexte des appels à projets, le contexte de la marchandisation, c'est ça le socle ». Certains répondants à l'enquête font le même lien entre pression sur les financements et parole retenue.

## Le diagnostic des financeurs

Les financeurs font le même constat que les associations : 21 sur 22 placent le manque de budget dédié en tête des freins au plaidoyer des associations, et 17 sur 21 les ressources financières dédiées en tête de leurs besoins les plus importants et les moins couverts.

Un financeur résume la situation : « Baisse des financements publics et attentisme côté privé. » Un autre prévient que « le financement privé ne peut ni se substituer à l'action publique ni compenser une baisse drastique des subventions publiques ». Une association interrogée décrit les effets de cette contraction : « il y a vraiment ce phénomène de la grenouille dans la casserole, où on s'habitue petit à petit à faire avec toujours moins ».



*On voit qu'il y a énormément de secteurs qui sont de plus en plus fragilisés par les coupes budgétaires, par les rabots lors des différentes périodes budgétaires, et qui peuvent être considérés aujourd'hui par certains responsables politiques comme des variables d'ajustement.*

Un membre de l'équipe du Mouvement Impact France

39. Conseil économique, social et environnemental, *Renforcer le financement des associations : une urgence démocratique*, avis (rapporteurs : Martin Bobel et Dominique Joseph), 28 mai 2024, p. 4.

40. *Ibid.*, annexe 4, p. 140 ; consultation en ligne des associations, 4931 participants à cette question, échantillon non représentatif.

41. *Ibid.*, annexe 4, p. 144 et 145 ; 5315 participants à cette question (« oui, parfois » 51,1 %, « oui, tout le temps » 10,0 %).

42. Recherches & Solidarités (C. Bazin et J. Malet), *Le moral des responsables associatifs. Situation au printemps 2026 et perspectives pour la rentrée d'automne*, 25 juin 2026, p. 11 ; valeurs lues sur un graphique.

43. Conseil économique, social et environnemental, *op. cit.*, p. 5 et 66.

## Un soutien paradoxalement minoritaire et modeste

Presque tous les financeurs identifient le manque de budget dédié comme un frein au plaidoyer des associations. Pourtant, plus de la moitié des répondants, 12 sur 23, ne le soutiennent pas à ce stade. Ceux qui le font, 11 sur 23, y consacrent des montants modestes : moins de 50 000 euros par an pour 7 des 10 qui en indiquent l'ordre de grandeur.

### Un diagnostic presque unanime, un soutien qui ne suit pas

Financeurs répondants, en effectifs

● financeurs concernés ● autres financeurs répondants



Base : 22, 23 et 19 financeurs répondants selon la question

Pour les deux années à venir, aucun financeur n'envisage de réduire son engagement, mais 3 sur 19 seulement prévoient de renforcer leurs financements.

Des deux côtés, un frein juridique est aussi évoqué : une association cite les « difficultés juridiques à faire financer ces actions par le mécénat » ; un financeur demande une « clarification juridique et fiscale » pour que le plaidoyer soit reconnu comme relevant de l'intérêt général.



*Je sens une vraie frilosité. On sent qu'il y a soit des gens qui ne se rendent pas bien compte de la menace vitale, soit des gens qui, du coup, ne veulent surtout pas trop s'en mêler. C'est aussi pour ça qu'il faut qu'on travaille nos positionnements, qu'on ait des positionnements qui fassent écho. Mais je sens plutôt une frilosité, oui.*

Président de la Fédération des acteurs de la solidarité

## Des réticences différentes, une prudence non dite

Les réticences varient selon les financeurs. Chez des mécènes d'entreprise, le mot lui-même inquiète : « Le mot plaidoyer (...) fait un peu peur dans la bouche d'un certain nombre de nos mécènes, donc tout le monde a été très prudent sur l'utilisation de ce mot. » Il renvoie pour eux à la question « de l'activisme et du militantisme » plus qu'à la stratégie d'influence, « que par ailleurs ces entreprises maîtrisent à merveille, avec des moyens qui ne sont pas comparables ! » Le risque d'image pèse aussi.

Cette prudence se dit peu. Une association le constate : « C'est un sujet sensible, ils ne nous le disent pas (...). Mais on le voit, (...) c'est un sujet où les gens ont peur de s'exprimer, parce qu'ils ont peur que ça altère leur image auprès de leur public. »

L'action collective pourrait lever une partie de ces réticences. Pour un financeur, « à partir du moment où il y en a 40, c'est un autre niveau, c'est plus rassurant ».



*(...) Pourquoi peu de fondations financent du plaidoyer en première intention ? D'une part, parce que cela suppose d'avoir défini au préalable une théorie du changement systémique. (...) Et d'autre part, parce que cela suppose une forme d'exposition, de positionnement qui par définition ne fait pas forcément consensus, et peut être compliqué à assumer pour une famille, une entreprise (...)*

La Fondation Roi Baudouin

## Un décalage dans la lecture des besoins entre associations et financeurs

Au-delà du manque de moyens, associations et financeurs ne placent pas les mêmes besoins en tête.

**Le manque de moyens dédiés fait consensus. Au-delà, les financeurs placent l'accès aux décideurs et la coordination entre acteurs parmi les premiers besoins des associations, quand celles-ci citent d'abord le suivi et l'évaluation de leur plaidoyer et la communication, que peu de financeurs mentionnent. La construction d'une stratégie de plaidoyer est citée des deux côtés.**

# 46 %

des associations placent les outils et méthodes de suivi et d'évaluation du plaidoyer au premier rang de leurs besoins d'accompagnement non couverts, quand 5 financeurs sur 21 seulement les citent

### POINTS DE REPÈRES



#### PRÉDOMINANT

Après les ressources dédiées (17 sur 21), les besoins des associations que les financeurs citent le plus sont l'accès aux décideurs et la coordination entre acteurs (13 sur 21 chacun). Le suivi et l'évaluation, premier besoin non couvert déclaré par les associations au coude à coude avec la communication (46 % et 45 %), ne sont cités que par 5 d'entre eux.



#### EN MOUVEMENT

Les besoins changent avec la maturité déclarée en matière de plaidoyer. La construction d'une stratégie, citée par 61 % des associations qui jugent leur maturité faible ou très faible, ne l'est plus que par 15 % de celles qui la jugent avancée ou très avancée.



#### CONTREPOINT

L'accès aux décideurs ne recouvre pas la même chose du côté des associations et des financeurs. Les financeurs y voient une connaissance des rouages de l'administration à acquérir ; les associations, un dialogue qui se ferme : « ils nous entendent, je ne pense pas qu'ils nous écoutent ».



#### SIGNAL FAIBLE

Un financeur interrogé soutient plus volontiers la production de connaissance que l'influence directe : produire des faits et les mettre à disposition des décideurs lui convient, financer l'écriture de la loi est plus délicat.

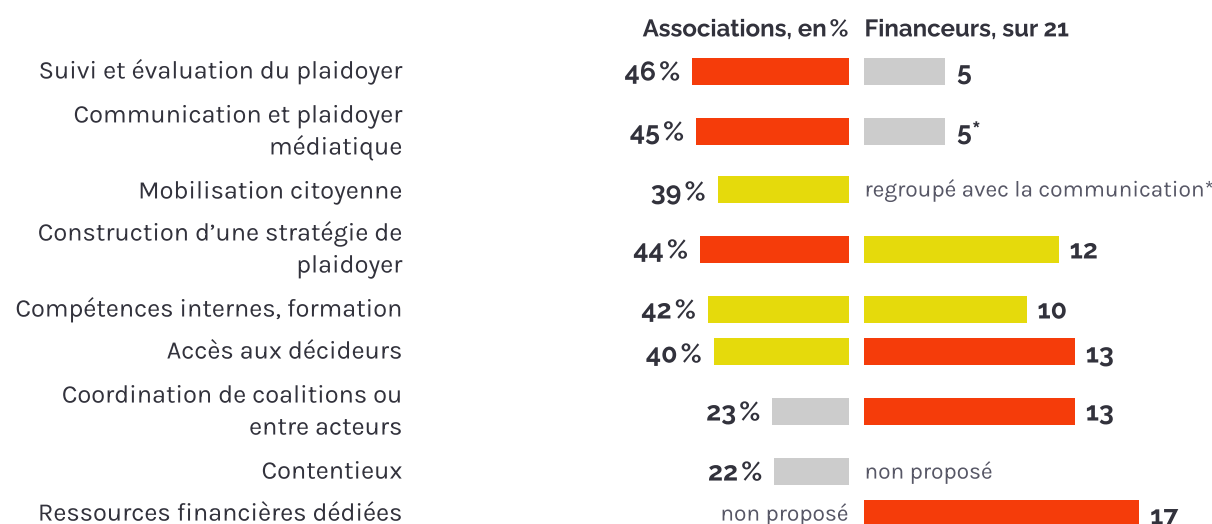
## Des besoins diffus côté associations

Interrogées sur les domaines où elles auraient besoin d'un accompagnement extérieur qu'elles ne reçoivent pas aujourd'hui, les associations dessinent des besoins diffus : aucun domaine n'est cité par plus de 46 % d'entre elles. Six domaines se tiennent entre 39 % et 46 %, du suivi et de l'évaluation du plaidoyer à la mobilisation citoyenne, en passant par la communication, la stratégie, les compétences internes et l'accès aux décideurs. La coordination de coalitions (23 %) et le contentieux (22 %) viennent loin derrière.

Les besoins sont plus étendus chez les associations qui ne font appel à aucune ressource extérieure pour leur plaidoyer : 38 % d'entre elles citent quatre domaines ou plus, contre 22 % de celles qui recourent à un appui externe. Ils changent aussi de nature avec la maturité déclarée : la stratégie et l'accès aux décideurs reculent chez les plus avancées, au profit de la mobilisation citoyenne.

### Deux lectures des besoins

Besoins d'accompagnement non couverts cités par les associations, et besoins des associations les plus importants et les moins couverts selon les financeurs



Base : 173 associations et 21 financeurs répondants, plusieurs réponses possibles ; listes de domaines non identiques, mobilisation citoyenne et communication réunies pour les financeurs

\* domaine unique pour les financeurs

Une association rappelle que le premier besoin reste celui des moyens : « nous ne manquons pas de compétences (...), mais de financements pour soutenir les postes ».

## Le regard des financeurs

Interrogés sur les besoins les plus importants et les moins couverts des associations, les financeurs placent, loin devant, les ressources financières dédiées (17 sur 21). Viennent ensuite l'accès aux décideurs et la coordination entre acteurs (13 sur 21 chacun), la structuration stratégique du plaidoyer (12 sur 21) et les compétences des équipes (10 sur 21). L'évaluation,

comme la mobilisation citoyenne et la communication, n'est citée que par 5 d'entre eux ; un financeur ajoute toutefois le besoin de gagner en lisibilité auprès du grand public.

## Le regard des acteurs de l'accompagnement

Les acteurs de l'accompagnement placent la construction d'une stratégie de plaidoyer en tête, qu'il s'agisse des besoins exprimés par les organisations qu'ils accompagnent (19 sur 31) ou de ceux qu'ils observent sans qu'elles les formulent (18 sur 30). Parmi ces besoins latents, la formation des équipes et la coordination de coalitions suivent (12 sur 30 chacune), ce qui rejoint le regard des financeurs sur la coordination. Le suivi et l'évaluation viennent plus loin (10 sur 31 pour les besoins exprimés, 6 sur 30 pour les besoins latents).

## Évaluation et accès aux décideurs : deux lectures différentes

Les entretiens éclairent ces écarts de lecture. Sur l'évaluation, un financeur interrogé juge les associations « pas très habituées à bien communiquer sur leur impact » et souhaite des indicateurs communs par secteur, pour « une forme de cohérence, de lisibilité ». Un autre dit évaluer l'impact de l'association plutôt que celui de son plaidoyer. Côté associations, la seule parole recueillie sur le sujet décrit l'évaluation comme une contrainte inadaptée au temps long : « ce n'est pas avec un retour d'impact sur un an qu'une association qui lutte contre la précarité va pouvoir rendre des résultats satisfaisants ».

Sur l'accès aux décideurs, un financeur interrogé relève chez les dirigeants associatifs un manque de connaissance des rouages de l'administration : il faut savoir « à quelle porte il faut aller frapper », l'échelon local étant parfois plus utile que le ministère. Les associations décrivent plutôt un dialogue qui se ferme.

## Financer la connaissance, une autre voie de soutien

Les entretiens font apparaître une forme de soutien que le questionnaire ne mesure pas : la production de connaissance. Un financeur interrogé finance volontiers la production de faits mis à la disposition des décideurs et du public, à la différence de projets visant à écrire la loi ; un autre décrit un plaidoyer par la preuve, fait d'expérimentations de terrain évaluées devenues politiques publiques. Dans ses réponses au questionnaire, un financeur appelle les financeurs à se coordonner pour financer des études qui étayent des plaidoyers. Cette forme de soutien est peut-être aussi la moins exposée pour un financeur.

“

*(...) on va essentiellement agir par l'exemple, la promotion par l'exemple : on va financer un dispositif concret qui va aider un certain nombre de personnes, avec une modalité assez particulière, dans l'espoir, dans certains cas, qu'il soit valorisé et puisse inspirer des politiques publiques.*

La Fondation Roi Baudouin

## Un plaidoyer d'abord institutionnel, une opinion à investir

Les associations plaident d'abord auprès des décideurs publics ; l'opinion reste un terrain qu'elles investissent moins.

**Le plaidoyer associatif est d'abord institutionnel et documentaire. L'opinion, qu'une partie des associations veut investir davantage, est un terrain où une majorité se juge peu compétente.**

# 84 %

des associations qui décrivent leurs actions de plaidoyer pratiquent le plaidoyer institutionnel direct

# 38 %

mènent des actions de mobilisation citoyenne

### POINTS DE REPÈRES



#### PRÉDOMINANT

Le registre institutionnel et documentaire domine : 84 % des associations rencontrent directement des décideurs publics et 72 % produisent des positions et publications ; les registres tournés vers l'opinion viennent loin derrière.



#### EN MOUVEMENT

Dans les deux ans à venir, 43 % des associations envisagent de renforcer leur mobilisation médiatique et 37 % de développer le plaidoyer numérique ou les campagnes en ligne.



#### CONTREPOINT

Le terrain de l'opinion est décrit comme défavorable : concurrence pour l'attention, polarisation, associations rarement sollicitées par les médias en tant qu'expertes, et même lorsque c'est le cas, un écho qui ne suffit pas : « On a un écho très puissant dans les médias, mais derrière, rien. »



#### SIGNAL FAIBLE

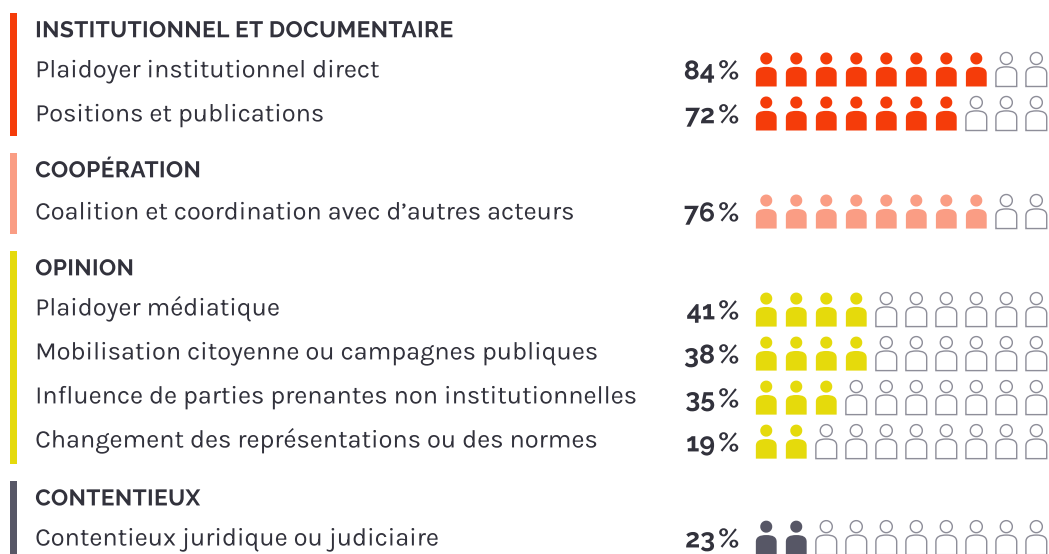
Le contentieux, pratiqué par 23 % des associations, gagne les plus avancées : l'intention d'y recourir passe de 9 % chez celles qui jugent leur maturité faible à 33 % chez les plus avancées, et une grande association y voit désormais sa « seule porte de sortie ».

## Un répertoire d'abord institutionnel et documentaire

Le registre institutionnel domine parmi les pratiques de plaidoyer des associations : 84 % rencontrent directement des décideurs publics, lors de rendez-vous ou d'auditions, et 72 % produisent des notes de position et publications. Une grande association interrogée le résume : « On va plutôt être sur de la documentation, sous une forme ou une autre, des politiques publiques, et essayer de les faire bouger. »

### Les actions de plaidoyer menées

Part des associations qui décrivent leurs actions de plaidoyer, par type d'action



Base : 218 associations qui décrivent leurs actions de plaidoyer, plusieurs réponses possibles ; une silhouette pour dix associations, part arrondie à la dizaine

Les registres tournés vers l'opinion sont moins mobilisés : plaidoyer médiatique (41 %), mobilisation citoyenne (38 %), campagnes de changement des représentations (19 %). La coalition avec d'autres acteurs, pratiquée par 76 % d'entre elles, est détaillée plus loin. Certaines ajoutent d'autres formes : la démonstration « par la preuve sur le terrain », ou l'implication des premiers concernés.

Pourtant, plus d'un Français sur trois reconnaît aux associations un rôle d'alerte sur des problèmes ignorés des pouvoirs publics (38 %) : c'est le deuxième rôle démocratique cité, après la création de lien social (53 %) ; 32 % citent celui de faire vivre des causes dans le débat public<sup>44</sup>.

44. Destin Commun (C. Guilbaud Demaison et L. de Nervaux), *Pays d'associations. Des maillons démocratiques sous tension*, octobre 2026, p. 24 et 27 (enquête de mai 2026, 2 324 personnes interrogées).

## Des compétences solides sur l'expertise, fragiles sur l'opinion et le contentieux

Interrogées sur leur niveau de compétence, domaine par domaine, les associations se jugent le plus souvent avancées ou très avancées dans la production d'expertises et de positions (51%) et dans la connaissance des processus législatifs et réglementaires (46%). Les relations institutionnelles et le lobbying, que la grande majorité d'entre elles pratique, ne sont jugés avancés que par 39%.

En revanche, une majorité se juge faible ou très faible en contentieux et stratégies juridiques (71%), en plaidoyer numérique et campagnes en ligne (60%), en mobilisation citoyenne et campagnes (53%) et en relations avec les médias (51%). L'usage de l'intelligence artificielle dans le plaidoyer ferme la marche : 81% s'y jugent faibles ou très faibles.

## Vers la mobilisation de l'opinion publique

Une partie des associations veut se tourner davantage vers la mobilisation de l'opinion. Dans les deux ans à venir, 43% envisagent de renforcer leur mobilisation médiatique, 37% de développer le plaidoyer numérique ou les campagnes en ligne, 34% la mobilisation citoyenne ou les actions dans l'espace public, et 27% les campagnes de changement des représentations. Le renforcement des coalitions, envisagé par 62%, est examiné plus loin.

Deux grandes organisations interrogées jugent le registre institutionnel insuffisant. L'une constate « les limites d'un plaidoyer très institutionnel » et veut agir « sur comment les sujets sont perçus dans la société » ; elle cherche aussi à faire porter ses messages par d'autres voix que la sienne. L'autre estime qu'« on reste sur ce qu'on a raconté depuis 70 ans, et ça ne porte plus ».

Une association attend de ses campagnes de financement participatif et de ses actions de communication qu'elles mobilisent les citoyens et contribuent à changer les représentations ; une autre demande un accompagnement pour « sortir de nos habitudes, faire plaidoyer autrement ».



*(...) la difficulté des associations, c'est d'arriver à capter de l'attention et de se distinguer dans le flot d'informations qui tombent en permanence. (...) c'est plus un enjeu de place qui va leur être accordé dans les médias, sur les réseaux sociaux, dans les grandes conférences et autres, notamment pour compenser les faibles ressources humaines, matérielles et financières dont elles disposent pour prendre leur juste place.*

Le Philanthro-Lab

## Le contentieux, quand les autres voies se ferment

Le contentieux reste un registre minoritaire : 23 % des associations y recourent et 18 % envisagent de le développer dans les deux ans à venir. Il demande une expertise que peu revendiquent : même parmi celles qui jugent leur maturité en plaidoyer avancée ou très avancée, 34 % se disent faibles ou très faibles en la matière.

Les entretiens le décrivent comme un recours défensif, quand les autres voies se ferment. Une grande association le développe sur de nouveaux sujets, faute d'avoir encore pris autrement, pour faire constater que des dispositifs publics sont contraires à la loi ; elle lui voit une double finalité : « réussir à faire bouger les choses quand il y a le contentieux, mais aussi parce que ce type de démarche, ça fait parler ». Deux autres organisations comptent des victoires juridiques parmi leurs avancées récentes ; une quatrième, face à des pratiques qu'elle juge « en dehors du terrain légal », estime « encore utile » de mobiliser « la rhétorique des droits fondamentaux, des libertés publiques ». L'intention d'y recourir progresse avec la maturité déclarée.



*C'est une forme d'action qu'on développe de plus en plus, parce qu'avant on le faisait sur des cas un peu particuliers (...) là, ces dernières années, on a l'impression que si on n'installe pas ce rapport de force, si on ne montre pas à quel point ces dispositifs sont contraires à la loi, on n'a plus de prise.*

Une association du domaine social

## Plus on maîtrise un registre, plus on veut le développer

Les intentions de développement suivent la compétence déjà acquise. Renforcer la mobilisation médiatique est envisagé par 36 % des associations qui se jugent faibles ou très faibles en relations avec les médias, et par 67 % de celles qui s'y jugent avancées ou très avancées. Développer le contentieux est envisagé par 8 % des associations peu compétentes en la matière, et par 41 % des plus compétentes.

La taille élargit aussi la palette d'actions : 63 % des structures de 50 ETP et plus mènent au moins cinq types d'actions de plaidoyer, contre 29 % de celles de moins de 10 ETP. Les grandes organisations interrogées décrivent ces élargissements : rejoindre pour la première fois, sous ses propres couleurs, une marche citoyenne pendant une campagne électorale, concevoir un outil de sensibilisation, aller chercher des médias hors de sa sphère habituelle.

# Des moyens d'artisans

Faute de postes dédiés, le plaidoyer se pratique le plus souvent en plus d'autres missions.

**Le plaidoyer repose sur la direction et sur quelques personnes, le plus souvent sans temps plein ; sa structuration progresse avec la taille et les moyens humains.**

# 67%

des associations où au moins une personne consacre du temps au plaidoyer n'y ont personne à temps plein

## POINTS DE REPÈRES



### PRÉDOMINANT

Le plaidoyer au sein des associations repose sur peu de personnes, rarement à temps plein. La direction générale le porte dans 57 % des cas. Dans 67 % de celles où au moins une personne y consacre du temps, aucune n'y est dédiée à temps plein.



### EN MOUVEMENT

Sur les trois dernières années, 44 % des associations qui y consacrent du temps déclarent une capacité humaine dédiée en hausse, et 16 % en baisse.



### CONTREPOINT

Les grandes organisations interrogées décrivent une fonction installée, organisée par échelons ou par secteurs, récemment renforcée ou réorganisée. Elles représentent le haut de la distribution.



### SIGNAL FAIBLE

Avec la maturité, l'intention de porter le plaidoyer à l'échelon européen ou international passe de 6 % à 43 %.

## Qui porte le plaidoyer

Dans les associations, le plaidoyer est d'abord porté par la direction générale, citée par 57 % d'entre elles. Viennent ensuite des missions transversales réparties sur plusieurs postes (40 %) et des bénévoles (36 %). Une équipe ou un service dédié n'existe que dans 27 % des associations, un poste dédié isolé dans 11 %. Interrogées sur les profils mobilisés, certaines décrivent une direction générale qui réunit « tous les profils en un seul », voire un « couteau suisse ».

Les forces sont réduites : dans 37 % des associations, aucune ou une seule personne consacre du temps au plaidoyer. Ce temps est le plus souvent partiel : 67 % des associations qui comptent au moins une personne n'en ont aucune à temps plein.



*Je pense qu'il y a un constat collectif, qu'on n'est pas armés face aux forces contraires (...) nous, on est là avec nos petits rapports, à ramer avec nos petites statistiques, nos petits témoignages qui sont hyper sympas, et puis tu te prends le bulldozer (...) qui te défonce tout sur les médias. Il y a un sentiment David et Goliath qui est de plus en plus fort.*

Une association du domaine social

## Une maturité intermédiaire, une structuration inégale

Les associations jugent leur maturité en matière de plaidoyer plutôt intermédiaire : 37 % la disent faible ou très faible, 38 % moyenne, 26 % avancée ou très avancée. La formalisation est partielle : 52 % ont inscrit le plaidoyer dans un document stratégique, 20 % sont en train de l'élaborer et 28 % n'en ont aucun.

Interrogées sur les forces et les limites de leur organisation interne, les 50 associations qui ont répondu évoquent surtout l'articulation avec la communication et les autres équipes (48 %), les moyens humains (46 %) et la place du plaidoyer dans l'organigramme, en particulier son lien avec la direction (40 %). Ce lien direct permet une « prise de décision rapide adaptée au timing politique » ; d'autres déplorent « un silo trop fort » entre le plaidoyer et la mobilisation. Dans une association, le responsable recruté « cumule les casquettes », et le plaidoyer « peine encore parfois à être perçu comme une fonction à part entière en interne ». Une autre juge qu'« un poste dédié uniquement au plaidoyer serait préférable », pour disposer d'une expertise « sans dispersion, et avec la bande passante pour susciter une véritable transversalité ».

## La taille et les moyens

La maturité déclarée progresse avec la taille : 50 % des structures de 50 ETP et plus se disent avancées ou très avancées, contre 21 % de celles de moins de 10 ETP. Elle progresse aussi avec les moyens humains : 10 % des associations où aucune ou une seule personne consacre du temps au plaidoyer se jugent avancées, contre 56 % de celles qui en comptent plus de cinq. Les moyens humains suivent la même pente : ils sont en hausse sur trois ans dans 55 % des structures de 50 ETP et plus, contre 32 % de celles de moins de 10 ETP.

Vue de l'extérieur, la même logique se dessine. Selon la Fondation Roi Baudouin, les associations qui en ont les moyens formalisent un poste de responsable plaidoyer ; ailleurs, « ça commence simplement par le directeur ou la directrice générale qui va prendre plus de son temps ».

## Avec la maturité, des besoins et intentions qui se déplacent

Les besoins non couverts cités par les associations changent de nature avec leur maturité déclarée. L'accès aux décideurs est cité par 52 % des associations qui jugent leur maturité faible ou très faible, 39 % de celles qui la jugent moyenne et 21 % des plus avancées. La mobilisation citoyenne suit le chemin inverse : 33 %, 36 %, puis 49 %. Le suivi et l'évaluation du plaidoyer restent cités par près d'une association sur deux à tous les niveaux.

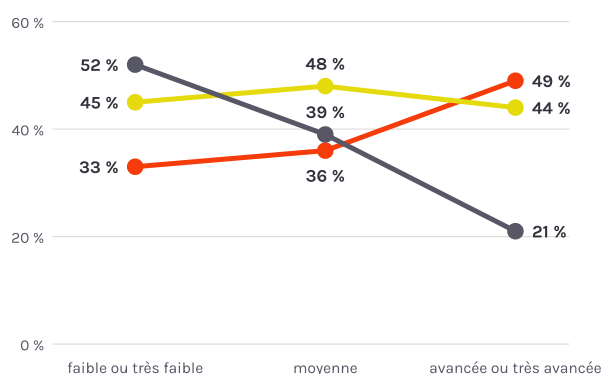
Les intentions de développement se déplacent de la même façon. Le renforcement des coalitions reste l'intention la plus citée à tous les niveaux de maturité. Le plaidoyer européen ou international, envisagé par 6% des moins avancées, l'est par 32% des associations de maturité moyenne et 43% des plus avancées. Le plaidoyer numérique, à l'inverse, est davantage envisagé par les moins avancées (44%) que par les plus avancées (30%).

## Avec la maturité, des besoins et intentions qui se déplacent

Part des associations qui citent chaque élément, selon la maturité qu'elles déclarent en matière de plaidoyer

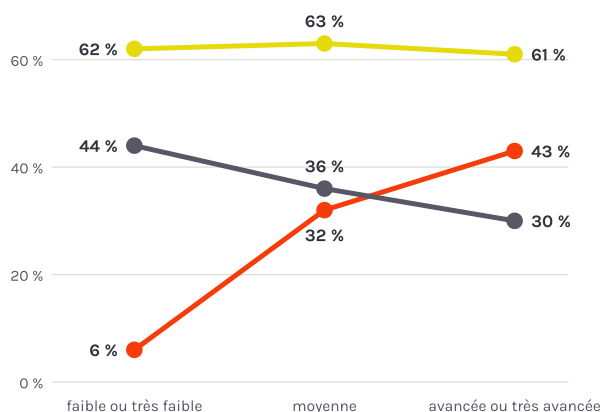
Chaque courbe suit une même réponse, de gauche à droite, des associations qui jugent leur maturité faible ou très faible à celles qui la jugent avancée ou très avancée; la hauteur de chaque point donne la part des associations de ce niveau qui la citent. En orange, ce qui progresse avec la maturité; en jaune, ce qui reste stable; en gris, ce qui recule.

### Besoins non couverts cités



— Mobilisation citoyenne  
— Suivi et évaluation  
— Accès aux décideurs

### Nouvelles modalités envisagées



— Coalitions  
— Européen ou international  
— Numérique

Base : 171 associations qui citent des besoins non couverts (66, 66 et 39 selon la maturité) ; 188 associations qui envisagent de nouvelles modalités (66, 76 et 46) ; plusieurs réponses possibles

## Bénévoles et gouvernance

Ce sont des bénévoles qui portent le plaidoyer dans 36% des associations. Dans l'une d'elles, qui compte deux salariés, ils font figure de « moutons à cinq pattes ». Dans une association du domaine social, le plaidoyer donne du sens à l'engagement bénévole : « Ça aide beaucoup les bénévoles de savoir que, oui, je suis en train de mettre un pansement et je ne résous pas le problème, mais notre association a aussi des démarches de plaidoyer fortes ».

La gouvernance peut aussi peser sur le plaidoyer : dans une association, le lien avec le conseil d'administration passant par la direction, il n'est pas toujours évident de l'embarquer dans les stratégies de plaidoyer; une autre souhaite au contraire « une présidence capable de porter le plaidoyer ».

## PARTIE 4

# Les réponses et les leviers

“

*(...) il y a quand même beaucoup cette notion de collectif qui, je trouve, donne de la légitimité et de la force aux associations, parce que ça les oblige aussi à identifier leur point commun, le socle commun sur lequel elles sont d'accord, et à éviter d'être à la limite contre-productives en poussant sur le débat public des nuances qui pourraient apparaître contradictoires alors qu'en fait elles sont d'accord sur l'essentiel.*

Un financeur

# S'allier pour combler ses lacunes et se faire entendre

Coalitions, collectifs, fronts communs : c'est d'abord ensemble que les associations cherchent à peser.

**Le collectif est la réponse la plus partagée, mais il suppose des moyens : les associations les moins dotées y participent moins, et le manque de coordination entre acteurs est cité par tous les groupes de répondants.**

## 62 %

des associations qui envisagent de nouvelles modalités de plaidoyer d'ici deux ans pensent à renforcer leur participation à des coalitions, première piste citée

### POINTS DE REPÈRES



#### PRÉDOMINANT

Agir à plusieurs est une réalité pour la plupart des associations. 76 % de celles qui décrivent leurs actions agissent en coalition ou en coordination, et la participation à des coalitions est le premier moyen cité pour combler leurs lacunes (60 %).



#### EN MOUVEMENT

62 % envisagent de renforcer leur participation à des coalitions, première piste citée. Les entretiens décrivent un rapprochement récent, qui dépasse de vieux clivages parce que « tout le monde va mal, tout le monde est sous pression ».



#### CONTREPOINT

Le collectif suppose des moyens. La participation à des coalitions passe de 46 % des associations où aucune ou une seule personne consacre du temps au plaidoyer à 87 % de celles qui en comptent plus de cinq.

Le collectif est pratiqué, mais le manque de coordination entre acteurs est cité par 61 % des acteurs de l'accompagnement, la moitié des financeurs (12 sur 24) et 43 % des associations.

## Une pratique centrale : coalition et coordination

Parmi les associations qui décrivent leurs actions de plaidoyer, 76 % agissent en coalition ou en coordination avec d'autres acteurs. Plus largement, 69 % des associations disent mener des actions de plaidoyer en coalition, comme co-porteur, et 40 % en tant que fédération, collectif ou organisation support d'une coalition, à côté de leur plaidoyer en propre (73 %).

Pour compenser leurs manques de compétences, les associations comptent d'abord sur le collectif : 60 % citent la participation à des coalitions, loin devant le recours à des prestataires (24 %), la formation (23 %) ou le bénévolat de compétences (20 %). Les formes varient, de la « co-fondation d'une coalition ad hoc pour porter nos sujets » aux plaidoyers « co-portés avec et par d'autres », en passant par la mise en commun du plaidoyer avec des réseaux régionaux. Pour une grande association, l'arbitrage reste délicat : mettre ses forces dans les collectifs pour avoir plus d'impact, quand elle a aussi « cette capacité, du fait de notre ancrage, à parler en notre nom propre ».

## Un rapprochement récent, sous la pression

Renforcer sa participation à des coalitions est l'intention la plus partagée par les associations qui envisagent de nouvelles modalités de plaidoyer (62 %), quel que soit leur niveau de maturité. Parmi celles qui ont renforcé ou adapté leur engagement, plusieurs invoquent la nécessité de « s'organiser en collectif » pour faire front, ou de « tenir un discours fort et lisible ». Pour l'une d'elles, « aujourd'hui, plus qu'il y a quelques années, c'est en faisant collectif qu'on a des chances de se faire entendre ».

Les entretiens décrivent ce rapprochement comme récent : « l'urgence nous fédère », résume une association. Un observateur du secteur constate que « tout le monde discute des mêmes sujets maintenant, on est à la même table ». Le collectif sert à peser par le nombre, à obtenir des rendez-vous réguliers avec des conseillers ministériels, ou à se répartir les registres : certaines associations dénoncent publiquement, quand d'autres, liées à l'État par une délégation de service public, privilégient une expression factuelle et des recommandations. Il permet aussi aux adhérents d'une fédération de compter sur elle pour « prendre les coups à leur place ».

Ce rapprochement s'inscrit dans la mobilisation plus large du secteur à l'approche de 2027. Il rejoint aussi l'état d'esprit des bénévoles : pour la moitié d'entre eux, le contexte actuel encourage ou renforce leur engagement, et 51 % y voient une façon de garder confiance dans l'action collective<sup>45</sup>.

---

45. Recherches & Solidarités, *La France bénévole en 2026*, mai 2026, p. 53-54 (baromètre d'opinion des bénévoles, 3789 réponses redressées) : le contexte encourage l'engagement de 31 % des bénévoles et le renforce pour 19 %. Population : les bénévoles, et non les associations.

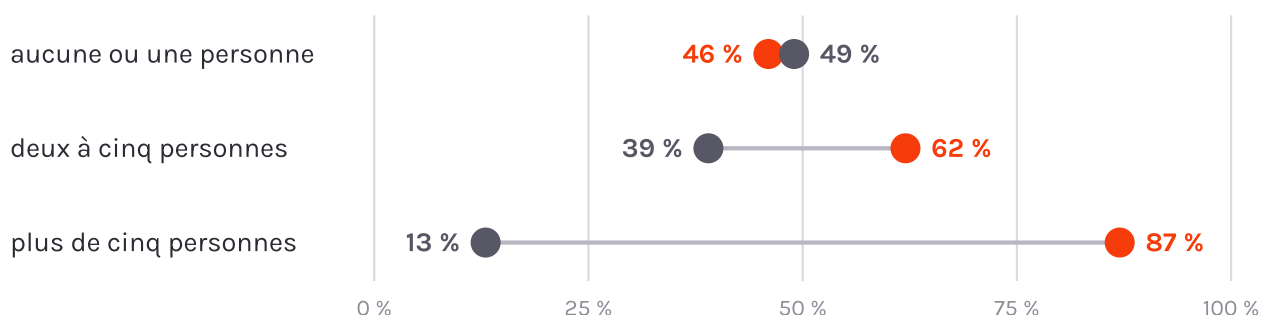
## Le collectif suppose des moyens

Le collectif n'est néanmoins pas à la portée de toutes les associations. La participation à des coalitions, comme moyen de combler ses lacunes, concerne 46 % des associations où aucune ou une seule personne consacre du temps au plaidoyer, 62 % de celles qui en comptent de deux à cinq et 87 % de celles qui en comptent davantage. À l'inverse, 49 % des moins dotées déclarent n'avoir aucune action ni aucun moyen pour combler leur manque de compétences, contre 13 % des plus dotées.

### Plus de personnes dédiées, plus de coalitions

Moyens de combler ses lacunes, selon le nombre de personnes qui consacrent du temps au plaidoyer, en % des associations de chaque catégorie

● Participation à des coalitions ● Aucune action ni aucun moyen



Base : 199 associations (74, 94 et 31 selon le nombre de personnes) ; plusieurs réponses possibles

L'action collective a aussi ses coûts, que décrivent les grandes associations interrogées. Agir ensemble suppose un consensus déjà acquis, et les positions peuvent diverger au sein d'un même collectif, par exemple face à l'extrême droite, entre celles qui veulent la dénoncer et celles qui préfèrent avancer des propositions. La notoriété d'un membre peut éclipser le collectif : invitée à la radio au titre d'un collectif, une grande association n'y a été interrogée qu'en son nom propre. La même s'interroge sur la façon de « montrer qu'on est une seule voix » sans nourrir le récit qui dépeint les coalitions comme « une espèce de nébuleuse ». Pour un financeur, la difficulté tient aussi à la concurrence entre associations : « C'est hyper dur de se mettre d'accord quand on est en compétition permanente pour trouver des sous, mais il va falloir qu'on parle d'une voix commune. »



*(...) je pense qu'il faut à la fois se repositionner et se donner des moyens, notamment en mutualisant. C'est un des grands enjeux de la période, et c'est le rôle notamment des têtes de réseau comme la nôtre. Mais il faut que les associations et les collectifs s'outillent, pour pouvoir à la fois repositionner leur discours et mutualiser des moyens.*

Président de la Fédération des acteurs de la solidarité

## Un manque de coordination

Parmi les phénomènes qui affectent l'espace d'action du plaidoyer et l'influence des associations, les répondants citent souvent le manque de coordination entre acteurs. C'est le cas de 61% des acteurs de l'accompagnement et de la moitié des financeurs (12 sur 24) : pour les uns comme pour les autres, il vient au troisième rang, après la pression sur les financements et la remise en cause du rôle des corps intermédiaires. Les associations le citent à 43 %, presque autant que la fragmentation de la société civile (42 %), certaines évoquant des « divergences entre acteurs créant de la disparité ».

Le constat est partagé, mais les attentes diffèrent : les financeurs placent la coordination parmi les premiers besoins des associations, quand celles-ci, qui pratiquent déjà le collectif, la citent peu comme besoin d'accompagnement. Un financeur relève que des coalitions se sont structurées « pour parler d'une même voix », mais les juge « très peu financées ». Pour un acteur de l'accompagnement, il faut faire comprendre aux associations « qu'elles ne sont pas seules et qu'exister pour exister ne fait pas avancer le combat général ».

# Petites structures : du terrain à l'influence, un passage difficile

Être au plus près du terrain ne suffit pas à se faire entendre : encore faut-il en avoir les moyens.

**Sous le seuil des 50 salariés, le manque de moyens humains et financiers pèse davantage sur le plaidoyer. Des petites associations de terrain disent peiner à convertir leur expertise en influence, alors que financeurs et acteurs de l'accompagnement disent soutenir d'abord les petites et moyennes associations.**

# 77%

des structures de moins de 50 salariés en équivalent temps plein citent le manque de ressources humaines parmi les freins internes au développement de leur plaidoyer, contre 45 % de celles de 50 et plus

## POINTS DE REPÈRES



### PRÉDOMINANT

Sous le seuil des 50 salariés, le manque de moyens pèse davantage. Parmi les freins internes au développement de leur plaidoyer, le manque de ressources humaines est cité par 77 % des structures de moins de 10 ETP comme de celles de 10 à 49, contre 45 % de celles de 50 et plus. Le manque de budget suit la même pente (70 % et 72 %, contre 42 %).



### CONTREPOINT

Les soutiens au plaidoyer disent s'orienter prioritairement vers les petites associations. Dix des onze financeurs qui soutiennent le plaidoyer aident surtout des petites et moyennes associations, comme 84 % des acteurs de l'accompagnement. Un financeur voit chez les petites structures une vitalité qui « a aussi son mot à dire, et qui sait le dire ».



### SIGNAL FAIBLE

Des petites associations de terrain disent que leur connaissance du terrain « se transforme encore trop rarement en capacité d'influence ».

## Sous le seuil des 50 salariés, des moyens qui manquent

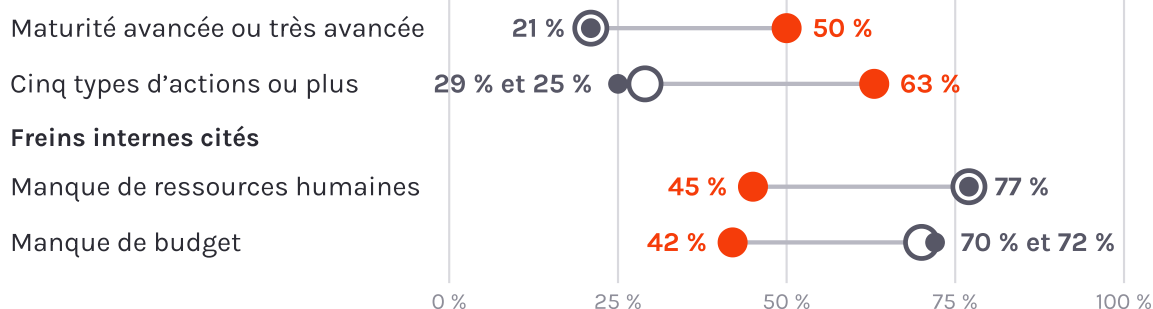
Le manque de ressources humaines sépare nettement les structures selon leur taille : il est cité comme frein au développement du plaidoyer par 77 % de celles de moins de 10 ETP et autant de celles de 10 à 49, contre 45 % de celles de 50 ETP et plus. Le budget suit le même profil. Le manque de temps, lui, est cité à parts égales (53 %, 56 % et 58 %) : toutes les structures en manquent, mais les plus petites, souvent « prises par l'urgence du quotidien », disposent plus rarement des personnes et du budget qui permettraient de le dégager.

### Le seuil des 50 salariés

Capacités déclarées et freins internes au développement du plaidoyer cités, selon la taille de la structure, en % des associations de chaque taille

○ Moins de 10 ETP ● 10 à 49 ETP ● 50 ETP et plus

#### Capacités déclarées



Base : 216 associations répondantes pour la maturité, 210 pour les types d'actions, 213 pour les freins ; taille en salariés équivalent temps plein, dont 33 à 35 associations de 50 ETP et plus

La taille marque aussi la maturité déclarée et la diversité des actions menées ; les moyens humains dédiés pèsent de la même façon sur la participation aux coalitions.

## Un savoir de terrain qui peine à se faire entendre

Parmi les 52 commentaires libres des associations, 12 évoquent le terrain, les petites structures ou les personnes concernées. L'une décrit des petites associations de terrain qui observent au quotidien les effets concrets des politiques publiques, mais peinent à faire entendre leur expertise, faute de temps, de moyens humains, de financement ou d'accès aux espaces de décision. Une autre souligne leur difficulté à « transformer leur expertise en capacité d'influence ». D'autres jugent le plaidoyer « trop réservé aux grosses structures », ou se demandent si c'est « le rôle des associations de terrain de faire du plaidoyer ». Un acteur de l'accompagnement relève aussi leur manque « de réseau, de connaissances institutionnelles ». Une fondation qui soutient des associations distingue celles pour qui le plaidoyer est « obligatoire pour se développer, pour être crédible », ce qui est « difficile, surtout quand on est tout petit » : il est alors très difficile à la fois d'« assurer sa pérennité financière et faire du plaidoyer ».

## De l'expertise à l'influence

Selon une fondation, des associations commencent par agir, puis se disent « qu'on est en train de vider la mer avec une petite cuillère et qu'il y a des torrents qui la remplissent, donc on va agir sur le torrent aussi ». Reste à convertir cette expertise en influence. La production d'expertises et de positions est la compétence que les associations jugent le plus souvent avancée, y compris celles où aucune ou une seule personne consacre du temps au plaidoyer. Une association dit néanmoins avoir besoin d'« un coup de pouce pour transformer cette expertise de terrain en plan de plaidoyer ».

Un financeur décrit cette conversion : des projets montés sur le terrain, expérimentés, évalués, parfois devenus politiques publiques, un plaidoyer qui a « rarement commencé par dénoncer quelque chose ».

## Une offre d'accompagnement jugée tournée vers les grandes structures, des soutiens tournés vers les petites

L'offre d'accompagnement au plaidoyer est jugée trop orientée vers les grandes structures par 35% des associations qui en décrivent les lacunes, et par 11 acteurs de l'accompagnement sur 25. Des associations jugent les offres « pas adaptées aux toutes petites associations » et attendent une offre « dimensionnée pour des structures locales », ou « des outils gratuits ou peu coûteux qui parlent aux petites associations ». L'idée d'un plaidoyer réservé aux grandes est aussi une représentation : beaucoup de dirigeants pensent qu'il est « réservé à une poignée de très grosses organisations », relève un acteur de l'accompagnement.

Les soutiens disent pourtant se tourner vers les petites : dix des onze financeurs qui soutiennent le plaidoyer aident surtout des petites et moyennes associations, comme 84% des acteurs de l'accompagnement. Une fondation dit être allée chercher des associations « dans les Outre-mer, dans des villes moyennes, en zone rurale ».

# L'accompagnement au plaidoyer : apprécié, mais méconnu et perçu peu accessible

L'accompagnement convainc les associations qui y ont accès ; encore faut-il savoir à qui s'adresser et en avoir les moyens.

**La majorité des associations mènent leur plaidoyer sans appui extérieur ; celles qui y recourent en sont majoritairement satisfaites. L'obstacle tient à l'accès : le coût d'abord, puis la méconnaissance de l'offre et le temps disponible.**

## 70 %

des associations qui font appel à un appui extérieur pour leur plaidoyer en sont satisfaites

## 58 %

ne font appel à aucun appui extérieur et s'en tiennent à leurs seules ressources internes

### POINTS DE REPÈRES



#### PRÉDOMINANT

58 % s'appuient sur leurs seules ressources internes ; parmi celles qui recourent à un appui extérieur, 70 % en sont satisfaites. Première attente : un soutien accru des fondations et mécènes (64 %).



#### CONTREPOINT

La formation courte est le format jugé le plus utile (56 %), mais, paradoxalement, la forme, la durée et le suivi sont, avec la stratégie, le premier sujet des attentes exprimées en réponse libre.



#### SIGNAL FAIBLE

Une fondation dit être de plus en plus sollicitée par des financeurs, venus chercher « des confirmations, de la connaissance plus qu'autre chose ».

## Un recours minoritaire, apprécié de celles qui y recourent

Au-delà de leurs ressources internes, les associations font surtout appel à un conseil ou à une expertise ponctuellement (27%), plus rarement à des formations (15%) ou à un accompagnement suivi (13%).

Celles qui y recourent s'en disent satisfaites à 70%. Les satisfactions tiennent à l'accès à des parlementaires ou à de nouvelles audiences, à la connaissance de la cause; les déceptions, au coût, à un budget qui « n'a pas pu être renouvelé », à des accompagnements pro bono « toujours de grande qualité, mais très volatiles ou ponctuels », ou à des formats trop courts pour transformer les acquis « de manière concrète et durable ».

## Le coût d'abord, puis la méconnaissance et le temps disponible

Le coût est le premier frein au recours à un appui extérieur, cité par 67% des associations, devant la méconnaissance de l'offre (35%) et le manque de temps (33%). Et ce, quel que soit le budget global de l'organisation, alors que la méconnaissance de l'offre recule quand ce budget augmente. Les acteurs de l'accompagnement font le même constat : 16 sur 28 citent le coût parmi les freins au recours à leur offre, 14 sa méconnaissance et autant le manque de temps disponible des associations.

Les montants que les associations se disent prêtes à y consacrer restent modestes : moins de 5000 euros par an pour 45% d'entre elles, quand 35% ne savent pas. Sans budget spécifique au plaider, 23% seulement font appel à un appui extérieur, contre 58% avec un budget dédié et 53% quand ces coûts sont intégrés à d'autres postes. Un acteur de l'accompagnement interrogé situe d'ailleurs le frein dans les moyens et le temps des associations plus que dans le prix de l'offre : « le temps, c'est les moyens finalement ».

## Une offre méconnue

Deux associations sur trois connaissent mal l'offre d'accompagnement au plaider existante ou ne la connaissent pas, et 46% de celles qui connaissent des acteurs n'en ont jamais sollicité aucun. L'offre est jugée partiellement adaptée par 44% des associations qui se prononcent, peu ou pas adaptée par autant (44%). Ses lacunes tiennent d'abord à son coût (63%) et à un pro bono insuffisant ou peu visible (43%), ainsi qu'à son orientation vers les grandes structures.

Du côté de ceux qui la proposent, l'offre est centrée sur le conseil stratégique, cité par 83% des acteurs de l'accompagnement, devant l'accompagnement opérationnel (58%) et la formation (56%), et 65% la proposent au moins en partie en pro bono.



*Nous-mêmes avons travaillé en interne sur notre propre cadre d'impact. Nous avons identifié 6 piliers d'expertise dont nous souhaitons faire bénéficier nos lauréats, et le plaidoyer était l'un d'entre eux. Nous l'avons vraiment affiché et assumé. Nous faisons appel à des experts qui vont accompagner les structures lauréates sur la prise de parole à l'Assemblée nationale, sur la rédaction de plateformes de messages, sur la préparation de campagnes de plaidoyer.*

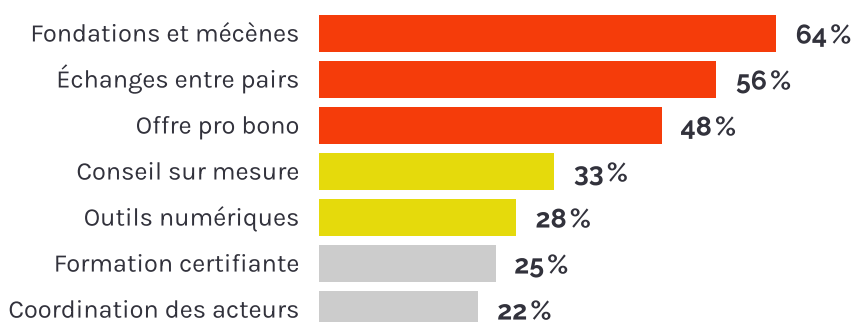
Directrice générale adjointe de la Fondation La France s'engage

## Des attentes d'abord tournées vers les fondations et les pairs

Pour renforcer leur plaidoyer, les associations attendent d'abord un soutien accru des fondations et mécènes, quel que soit leur budget global, puis des échanges entre pairs et une offre pro bono plus développée. Parmi les formats d'accompagnement, la formation courte arrive en tête (56 %), devant la communauté de pratiques (49 %) et le conseil suivi dans la durée (41 %) ; le parcours long n'attire que 9 % des répondants. Dans les réponses libres, la forme, la durée et le suivi sont, avec la stratégie, le premier sujet des attentes (13 textes sur 59), comme ce « suivi dans la durée pour s'assurer que les méthodes apprises soient réellement appliquées ».

### Les fondations et les pairs d'abord

Évolutions jugées les plus utiles pour renforcer le soutien au plaidoyer et l'influence des associations en France, en % des associations répondantes, plusieurs réponses possibles



Base : 167 associations répondantes

# Conclusion

## Un engagement associatif qui tient, une influence qui s'érode

L'enquête restitue un décalage : 63 % des associations voient leurs activités de plaidoyer progresser, mais 68 % jugent la capacité d'influence collective du secteur en recul. Ce recul se lit d'abord dans l'environnement : une contestation du rôle des associations dans le débat public et une échéance de 2027 abordée avec inquiétude. Les Français souhaitent pourtant voir la société civile mieux associée aux décisions politiques<sup>46</sup>.

Le nœud est celui des moyens. 80 % des associations n'ont pas de budget dédié au plaidoyer et, là où des personnes y consacrent du temps, aucune n'y travaille à temps plein dans deux cas sur trois. Ce manque pèse d'autant plus que la structure est petite, ce qui restreint son accès à l'influence.

L'engagement, lui, tient : 61 % des associations ont renforcé ou adapté leur engagement en matière de plaidoyer, 3 % seulement l'ont réduit. Pour une association, « ça a tellement de sens de continuer à essayer qu'on continue à essayer ». La réponse collective est la plus partagée, même si le manque de coordination entre acteurs est cité par tous les groupes de répondants.

Il s'agit d'un enjeu démocratique qui dépasse le secteur. Dans les départements les plus touchés par le chômage, une vie associative dense va de pair avec une participation électorale plus forte : 55,1 % au premier tour des élections législatives de 2022 là où elle est la plus intense, contre 43,2 % là où elle l'est le moins<sup>47</sup>.

## Quatre leviers pour le secteur

**Financer la fonction plaidoyer en tant que telle.** Associations et financeurs placent le manque de moyens dédiés en tête des obstacles, mais le soutien des financeurs au plaidoyer reste minoritaire et modeste. Dans les lieux d'influence aussi, l'écart de moyens est net : les intérêts non lucratifs pèsent environ 14 % des inscrits au répertoire des représentants d'intérêts, et, de 2018 à 2024, environ 9,47 fois plus d'argent a été déclaré pour promouvoir des intérêts lucratifs que des intérêts non lucratifs<sup>48</sup>.

---

46. Destin Commun (C. Guilbaud Demaison et L. de Nervaux), *Pays d'associations. Des maillons démocratiques sous tension*, octobre 2026, p. 43 : item « Mieux associer les acteurs de la société civile (syndicats, associations...) aux décisions politiques » (voir la partie 1).

47. Conseil économique, social et environnemental, *Renforcer le financement des associations : une urgence démocratique*, avis (rapporteurs : Martin Bobel et Dominique Joseph), 28 mai 2024, p. 20 à 22 : calcul de la commission de l'économie et des finances sur les vingt départements les plus touchés par le chômage, intensité de la vie associative de 35 % contre 15 %. Corrélation, et non lien de causalité.

48. Transparency International France (K. Gernier), *Moyens financiers de lobbying : un déséquilibre entre entreprises et ONG qui menace l'intérêt général*, septembre 2025, p. 8 : 515 inscrits sur 3748 au répertoire de la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique depuis 2017, après reclassement des fédérations professionnelles et des organisations syndicales et professionnelles inscrites dans la catégorie des associations et ONG ; dépenses déclarées de 2018 à 2024, estimées à partir de fourchettes. Nomenclature du répertoire modifiée en octobre 2023.



*(...) Côté financeurs, nous ne sommes pas très nombreux à le faire. Mais je crois que c'est une question de cohérence par rapport à nos objectifs. Nous n'avons pas peur, à notre échelle, d'encourager nos pairs à financer aussi les efforts visant à faire changer les pratiques.*

Directrice générale adjointe de la Fondation La France s'engage

**Mutualiser et se coordonner.** Le collectif suppose des moyens : les associations qui consacrent le moins de personnes au plaidoyer participent moins aux coalitions. Soutenir les coalitions et les têtes de réseau, mutualiser outils et compétences, mieux coordonner les acteurs : autant de façons d'ouvrir le collectif à celles qui en restent à l'écart.

**Rendre l'accompagnement accessible aux structures les moins dotées.** Les associations qui recourent à un appui extérieur en sont majoritairement satisfaites, mais la majorité s'en passe. Une offre lisible et abordable pour les plus petites est la condition d'un recours plus large.

**Convertir l'expertise de terrain en influence.** La production d'expertises et de positions est la compétence que les associations jugent le plus souvent avancée ; la convertir en influence reste l'enjeu, en particulier pour les petites structures de terrain.

## Du terrain à l'influence : la démarche de The Good Lobby France

Commanditaire de l'enquête, The Good Lobby France défend une démarche : de l'expérience de terrain à l'expertise de cause, puis au plaidoyer de solution. Les données de l'enquête en éclairent les étapes sans mesurer l'enchaînement : les associations se disent plus souvent avancées dans la production d'expertises que dans les relations institutionnelles, et le passage de l'une aux autres est décrit par de grandes associations et des financeurs, non par de petites associations de terrain. Une fondation observe que l'association qui soulage un mal localement « se pose aussi la question de la cause racine » et ne s'en tient pas « juste à la partie curative ». La démarche entend outiller les associations pour ce passage, à commencer par les moins dotées.

Depuis 2021, le programme « Le Lobbying pour tous » de The Good Lobby France accompagne chaque année une dizaine d'associations pour qu'elles se fassent entendre là où se prennent les décisions ; vingt et une d'entre elles présentent leurs propositions dans *À portée de voix*, ouvrage à paraître en novembre 2026 dont cette enquête pose la première pierre<sup>49</sup>.

49. The Good Lobby France, *À portée de voix. Quand l'expérience associative nourrit la décision publique*, La Manufacture LibriSphaera, à paraître en novembre 2026, ISBN 978-2490399-87-1.

# Méthode

## L'ENQUÊTE EN CHIFFRES

- > **3** parcours : associations, financeurs, acteurs de l'accompagnement
- > **370** réponses retenues au questionnaire
- > **8** entretiens approfondis
- > **Près de 3 mois** de collecte, du 30 juin au 22 septembre 2026

## L'enquête quantitative : méthode

Le questionnaire en ligne proposait trois parcours, au choix du répondant, à la question « Dans cette enquête, vous répondez principalement en tant que... » :

- > associations, libellé « Acteur porteur de plaidoyer ou d'une mission de sensibilisation : association, ONG, fédération, tête de réseau, collectif ou toute structure dont l'action vise à influencer des politiques, des représentations ou des règles collectives » ;
- > financeurs, libellé « Financeur ou mécène : fondation, fonds de dotation ou structure soutenant financièrement le secteur associatif » ;
- > acteurs de l'accompagnement au plaidoyer, libellé « Acteur de l'accompagnement : conseil, formation, expertise ou structure soutenant le renforcement des capacités de plaidoyer ou d'influence du secteur associatif ».

Ouvert du 30 juin au 22 septembre 2026, il a été diffusé par courriel et relayé sur les réseaux sociaux professionnels et par des partenaires.

Au total, 370 réponses ont été retenues après nettoyage. Elles sont lues en trois groupes principaux, sans addition des effectifs : 281 associations, 25 financeurs et 45 acteurs de l'accompagnement.

Chaque pourcentage est rapporté aux répondants de la question. Pour les financeurs, les acteurs de l'accompagnement et toute base inférieure à 30, les résultats sont donnés en effectifs. Aux questions à choix multiples, les pourcentages ne s'additionnent pas.

Les réponses aux 22 questions ouvertes ont été classées par thème selon des grilles construites à partir des réponses elles-mêmes, par un codeur unique.

La collecte n'est pas probabiliste : les résultats décrivent les répondants, sans généralisation au secteur.

## Le volet qualitatif

Huit entretiens semi-directifs ont été menés du 21 août au 15 septembre 2026, d'une durée de trente minutes à une heure environ. Cinq ont été conduits avec des organisations du parcours associations, deux avec des fondations, un avec une structure d'accompagnement.

Les propos ont été découpés en extraits, puis classés par thème. La portée de chaque constat se compte en entretiens distincts : un constat est dit partagé quand il ressort d'au moins trois entretiens, de convergence limitée quand il en réunit deux, de point de vue individuel quand il n'en concerne qu'un. Ce dernier cas est le plus fréquent dans un corpus où chaque entretien appelait une parole située ; il décrit la portée d'un constat sans en diminuer la valeur.

Les entretiens ont été analysés sans accès aux réponses du questionnaire, jusqu'à la confrontation des deux volets. Les citations attribuées ont été soumises à leurs auteurs avant publication ; les autres extraits d'entretien sont reproduits sans attribution.

## Le croisement des deux volets

Chaque constat saillant du questionnaire a été confronté aux entretiens. Le questionnaire porte le poids statistique, dans la limite des effectifs de chaque groupe. Les entretiens illustrent, nuancent ou complètent ses résultats, sans être représentatifs ; ils éclairent aussi des sujets que le questionnaire ne mesure pas. Un extrait isolé ne confirme ni n'infirme jamais un constat.

La note méthodologique complète, puis les résultats détaillés du questionnaire, figurent dans l'annexe unique. La note décrit le questionnaire, le nettoyage des réponses, les conventions de calcul, la conduite des entretiens, les règles d'usage des sources de contexte et les limites de l'enquête.

