

LE LIVRET

MIEUX COMPRENDRE L'ACTION DES TÊTES DE RÉSEAU ASSOCIATIVES



Le
MOUVEMENT
ASSOCIATIF



Avec le soutien de

FONDATION
CREDIT
COOPÉRATIF





POURQUOI CE GUIDE ?

LE MOUVEMENT ASSOCIATIF, AU REGARD DES MISSIONS QUI LUI SONT DÉVOLUES, PLACE LA QUESTION DE LA FONCTION ET DE LA PLUS-VALUE DES TÊTES DE RÉSEAU ASSOCIATIVES EN TANT QU'OBJET DE TRAVAIL STRATÉGIQUE. IL A DONC SOUHAITÉ POUVOIR MIEUX RENDRE COMPTE DE LA DIVERSITÉ DES ENJEUX AUXQUELS ELLES RÉPONDENT.

Suite à une première étude réalisée en 2015/2016, un travail d'entretiens terrain pour valoriser et suivre l'évolution de leur action a été réalisé.

Travaillées en interaction forte avec chaque structure, les monographies produites sont le fruit d'un regard réflexif, parfois collectif et accompagné. Les grilles de lecture, ainsi construites, constituent les pas supplémentaires vers un référentiel commun sur la définition d'une « tête de réseau » : sa mission, ses fonctions, ses finalités et ses activités... Mais elles fournissent d'abord un outil explicitant l'action des têtes de réseau.

Le présent livret, qui accompagne les monographies, a vocation à présenter l'historique de ce projet, ses objectifs, ses enseignements et une analyse des perspectives. Il comporte enfin des conseils pratiques à destination des organisations qui souhaiteraient elles-mêmes engager ce type de travail.



1 association sur 2 en France fait partie d'un réseau associatif organisé en tête de réseau (unions, coordinations, fédérations...). L'histoire récente ne dément pas ce mode d'organisation puisque de nombreux réseaux nés au cours des 15 dernières années se sont structurés sous cette forme. Incontestablement, les têtes de réseau associatives répondent à un besoin, spontanément identifié.

Mais qui sont ces têtes de réseau ? Que font-elles réellement ? Comment évoluent-elles ? Leurs fonctions ne sont pas si simples à décrire et ne peuvent se limiter à la seule représentation de leurs adhérents auprès des pouvoirs publics. Pourtant, elles n'ont que rarement fait l'objet d'études.

Légitimement, le Mouvement associatifs'est saisi de cette question avec une étude réalisée entre 2015 et 2016 en mécénat de compétence par le cabinet Eurogroup, pilotée par l'ADASI, en partenariat avec le ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports en charge de la Vie Associative et le RAMEAU.

6 fonctions-clés ont été identifiées et sur cette base, ce sont 17 monographies qui sont ici publiées.

Dans le cadre de ses accompagnements stratégiques, l'ADASI s'investit au plus près des têtes de réseau associatives. Si nous constatons, via nos actions terrain, le rôle majeur qu'elles jouent dans la structuration et la valorisation des actions du monde associatif, force est de constater qu'il leur est parfois complexe de rendre compte de la richesse de ce qu'elles réalisent. La construction des monographies a ainsi pour enjeu de contribuer à rendre intelligible leur rôle multifacette, à en partager, voire questionner, les évolutions avec leur écosystème (tant en interne qu'à l'externe) mais aussi d'amorcer une dynamique collective au service des têtes de réseau associatives.

Caroline Germain,
Déléguée générale de l'ADASI

Ainsi présentées, elles fournissent un outil explicite et communiquant. Nous souhaitons qu'elles constituent un support facilitant des échanges plus concrets et plus construits entre les têtes de réseau et leurs partenaires, institutionnels ou privés, mais aussi un outil utilisable dans le cadre d'une réflexion interne comme externe. Car, si progressivement les têtes de réseau se renforcent et si l'ensemble de leurs partenaires acquièrent une meilleure vision des fonctions qu'elles assument, nous faisons le pari que le secteur associatif en sera lui aussi renforcé.

Près d'une vingtaine de têtes de réseau ont accepté de se prêter à l'exercice, chacune en réalisant et partageant leur propre monographie. Nous les en remercions et nous espérons qu'à la lecture du guide, vous aurez à votre tour l'envie d'engager ce travail pour mieux vous connaître, mieux parler de vous, et sans doute mieux appréhender vos perspectives d'évolution et d'orientation stratégique.

Françoise Sauvageot,
vice-présidente du Mouvement associatif

Brigitte Giraud,
administratrice du Mouvement associatif



À LA DEMANDE DU MOUVEMENT ASSOCIATIF, UNE ÉTUDE A ÉTÉ RÉALISÉE ENTRE 2015 ET 2016 PAR LE CABINET DE CONSEIL EUROGROUP ET PILOTÉE PAR L'ADASI, EN PARTENARIAT AVEC LE MINISTÈRE DE LA VILLE, DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS EN CHARGE DE LA VIE ASSOCIATIVE ET LE RAMEAU.



UNE ÉTUDE POUR ANALYSER L'ACTION DES TÊTES DE RÉSEAU

PENSÉE COMME UNE PREMIÈRE ÉTAPE D'UN TRAVAIL DE LONG TERME, IL S'AGISSAIT DE DRESSER UNE TYPOLOGIE DES ACTIVITÉS EXISTANTES ET DE LES REGROUPEUR PAR GRANDES FONCTIONS. L'OBJECTIF ÉTAIT DE COMMENCER À BÂTIR UN RÉFÉRENTIEL COMMUN DESTINÉ À FACILITER LA COMPRÉHENSION COLLECTIVE DE L'ACTION DES TÊTES DE RÉSEAU.



Qu'entend-t-on par têtes de réseau ?

Deux types de têtes de réseau ont été définies dans cette étude :

Des têtes de réseau de premier niveau (tête de réseau d'associations), qui opèrent généralement dans une logique sectorielle. Elles accompagnent des structures locales, coordonnent leurs actions et leur donnent une visibilité à l'échelle nationale.

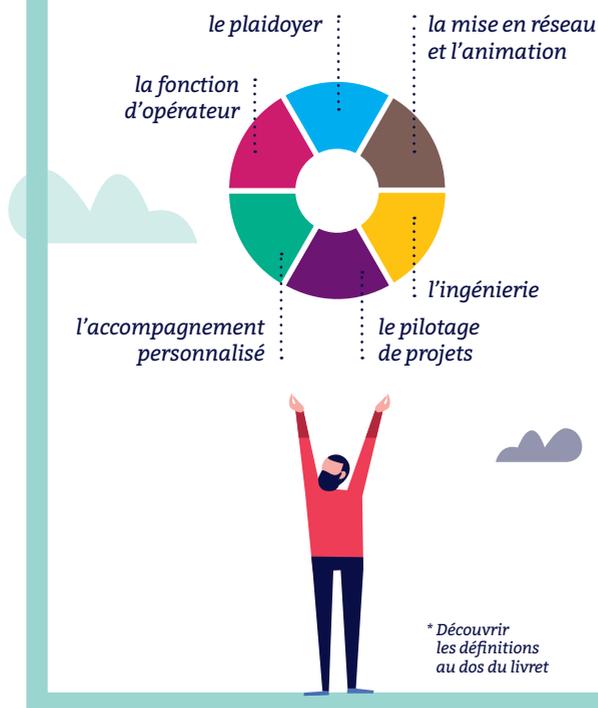
Des têtes de réseau de second niveau qui opèrent généralement dans une logique intersectorielle. Leurs membres sont des têtes de réseau de 1^{er} niveau. Elles coordonnent plusieurs secteurs associatifs pour développer une vue globale et politique sur des sujets communs. Elles cherchent à susciter des partenariats entre têtes de réseau, ou entre acteurs associatifs.

Elles diffèrent dans leur niveau de structuration, le type et le nombre de leurs membres, leur assiette de financement et leur degré de professionnalisation.

La notion de tête de réseau recouvre aussi des appellations différentes (union, coordination, réseau...) qui traduit souvent une sensibilité ou un « ADN » propre à chaque entité. Cette pluralité joue sur leur valeur ajoutée mais des fondamentaux communs à chacune des têtes de réseau existent, c'est ce qui a été analysé dans le cadre de cette étude.

LES 6 FONCTIONS DES TÊTES DE RÉSEAU

La valeur ajoutée des têtes de réseau a été formalisée à travers la définition de 6 fonctions* :



Elles sont assumées de manière différenciée par les têtes de réseau en fonction de leur projet associatif ; aucune d'entre-elles ne les assume toutes, et n'a pour ambition de le faire.

Le périmètre d'intervention des têtes de réseau de premier niveau peut recouvrir les 6 types de fonctions même si ces dernières n'ont pas le même niveau d'amplitude et d'engagement.

Concernant les têtes de réseau de second niveau, leur périmètre d'intervention se concentre sur 4 types de fonctions : plaidoyer, mise en réseau, pilotage de projets et ingénierie. Les fonctions de plaidoyer et de mise en réseau sont les plus significatives.

Pour aller plus loin

Lire l'étude complète :
lemouvementassociatif.org/etude-sur-la-fonction-daccompagnement-des-tetes-de-reseau-associatives/



**EN 2017, POUR APPROFONDIR
LE TRAVAIL ENGAGÉ, LE MOUVEMENT
ASSOCIATIF A SOUHAITÉ ILLUSTRER
DE FAÇON CONCRÈTE LA MANIÈRE
DONT LES TÊTES DE RÉSEAU SE SAISISSENT
ET ASSUMENT CES DIFFÉRENTES FONCTIONS.**

DES MONOGRAPHIES POUR VALORISER L'ACTION DES TÊTES DE RÉSEAU

**CE CHOIX S'EST CONCRÉTISÉ PAR
LA RÉALISATION DE MONOGRAPHIES
ÉLABORÉES EN PARTENARIAT AVEC L'ADASI.**



LE PROJET ORIGINEL

Ces monographies portent sur des organisations issues de secteurs variés : éducation populaire, sport, solidarité, jeunesse, environnement, commerce équitable, accès aux droits, action sociale... et créées à différentes époques, les plus anciennes à la fin du XIX^e siècle et les plus récentes dans le courant des années 2000. Elles ont été pensées dans un objectif de valorisation

de l'action des têtes de réseau, en particulier auprès des partenaires de la vie associative et des associations membres ou non membres de têtes de réseau. Le regard s'est tourné essentiellement sur le travail à échelle nationale, le réseau territorial faisant malgré tout l'objet d'une courte analyse dans une partie dédiée. L'éclairage sur l'action des têtes de réseau a été

voulu sous ce prisme, et n'a donc pas vocation à en rendre compte de manière exhaustive. D'autre part, ces monographies ont été réalisées en collaboration avec les têtes de réseau elles-mêmes avec le regard externe du Mouvement associatif et de l'ADASI. Elles retranscrivent donc leur point de vue sur la manière dont elles se saisissent de ces fonctions.

Les enseignements

Au-delà de la production des monographies en tant que telles, les échanges avec les têtes de réseaux et les réflexions menées au sein du groupe de travail en charge du pilotage de ce projet ont permis d'aller plus loin dans l'analyse, notamment dans les définitions données à chacune des fonctions.

D'autre part, le groupe de travail a souhaité pouvoir mieux préciser quelles étaient les finalités poursuivies à travers la mobilisation de ces 6 fonctions.

Les finalités identifiées indiquent les objectifs stratégiques principaux que souhaitent atteindre les têtes de réseau.



Au nombre de 3, les finalités identifiées* sont les suivantes :

SE RENFORCER
INFLUENCER
INNOVER

* Découvrir les définitions au dos du livret

LE RÉSULTAT

À l'issue de ce travail d'une année, les entretiens menés avec les têtes de réseaux ont abouti à l'élaboration de monographies. Conçues comme des études de cas, elles donnent à voir la manière dont chacune des têtes de réseau interrogées a investi ces différentes fonctions et sont construites en 5 parties :

1

Carte d'identité

Mission et chiffres-clés pour présenter la tête de réseau

2

Fonctions

Il s'agit de rendre compte des fonctions réalisées par la tête de réseau, de leur amplitude, et des finalités poursuivies

3

Activités

Des exemples concrets pour illustrer la façon dont la tête de réseau réalise chacune des fonctions

4

Réseau territorial

Pour distinguer le travail réalisé par la tête de réseau à échelle nationale et au niveau régional

5

Évolution

Une mini-chronologie allant de la naissance de la tête de réseau aux perspectives envisagées

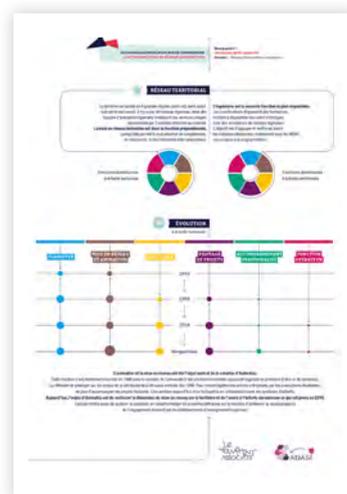
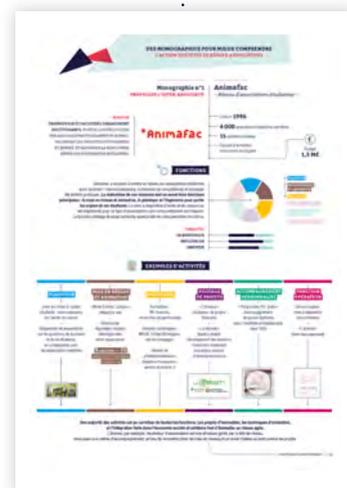
1

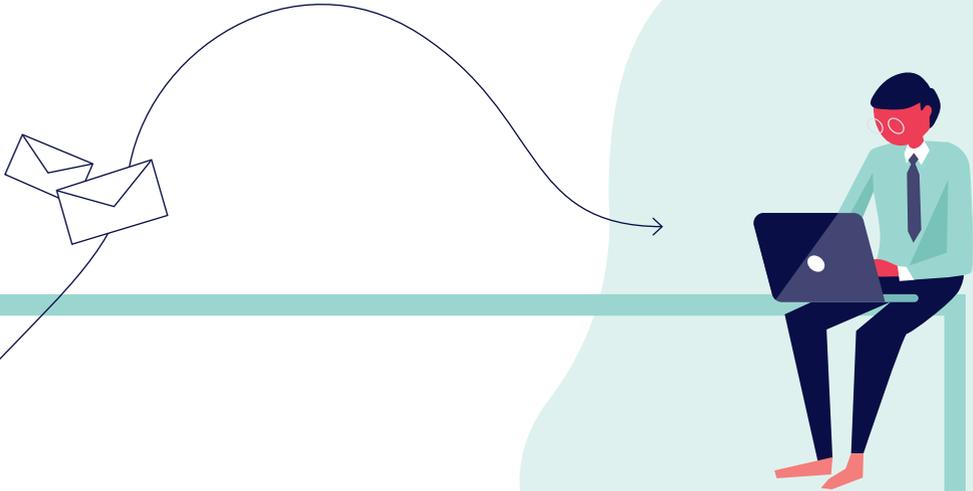
2

3

4

5





**AU FIL DE CE TRAVAIL, IL EST APPARU
UTILE DE DONNER À DES TÊTES DE RÉSEAU
OU À CERTAINS DE LEURS PARTENAIRES,
QUI SOUHAITERAIENT FORMALISER À
LEUR TOUR LEUR PROPRE MONOGRAPHIE,
QUELQUES CLÉS POUR SE LANCER.**

UN OUTIL QUE CHAQUE RÉSEAU ASSOCIATIF EST INVITÉ À S'APPROPRIER

**UN ENSEMBLE DE DOCUMENTS UTILES
ACCESSIBLES EN LIGNE EXPLICITENT
PLUS EN DÉTAIL LA DÉMARCHE. LA PAGE
DÉDIÉE SERA ACTUALISÉE EN FONCTION
DES RESSOURCES DISPONIBLES.
MAIS, VOICI DÉJÀ LES PREMIERS POINTS
À RETENIR AVANT DE S'Y METTRE !**



Pourquoi faire sa monographie ?

- Engager une réflexion interne sur les fonctions exercées par la tête de réseau concernée.
- Se situer par rapport à un référentiel commun mais souple et évolutif.

Comment faire sa monographie ?

- Mobiliser un référent qui assure le pilotage global du projet et identifier les bons acteurs à mobiliser (salariés, bénévoles, élus/administrateurs, bénéficiaires...).
- Trouver le bon angle d'entrée pour formaliser la monographie, en tenant compte des spécificités de l'organisation qui s'y engage (entrée directe sur un positionnement par fonctions, dresser une carte d'identité générale de la structure pour aboutir à un regroupement par fonction...).
- Trouver la bonne méthode d'élaboration : entretien, atelier de travail collectif...


Boîte à outils

L'ensemble des documents à disposition est accessible à l'adresse suivante :

lemouvementassociatif.org/tetesdereseau





L'ÉTUDE EUROGROUP IDENTIFIAIT DÉJÀ
QUELQUES TENDANCES D'ÉVOLUTION DE
LA VALEUR AJOUTÉE DES TÊTES DE RÉSEAU
LIÉS À DE NOMBREUSES TRANSFORMATIONS
(DÉCENTRALISATION, TRANSFORMATION
DIGITALE, RENFORCEMENT
DE LA PROFESSIONNALISATION ...)
QUI POUVAIENT REMETTRE EN CAUSE LEUR
RÔLE ET LEUR ORGANISATION.

DES PERSPECTIVES VERS UN ACCOMPAGNEMENT DÉDIÉ AUX TÊTES DE RÉSEAU



ELLE POINTAIT AUSSI UN ACCROISSEMENT
DES BESOINS D'ACCOMPAGNEMENT
DE LEURS MEMBRES (PROBLÉMATIQUE
DE GOUVERNANCE, ACCOMPAGNEMENT À
LA RECHERCHE DE FINANCEMENTS
ET À LA FUSION/REGROUPEMENT ...)
BESOINS QUI ALLAIENT AU-DELÀ DE LEURS
ATTENTES TRADITIONNELLES DE MEMBRES
VIS-À-VIS DE LEUR TÊTE DE RÉSEAU.

Cette étude identifiait donc plusieurs axes de développement et d'action complémentaires à l'offre existante : renforcement des coopérations territoriales, évolution des modèles économiques, accompagnement à la transformation digitale et à l'évolution de l'offre et du positionnement des adhérents.



Le travail sur la formalisation des monographies et la réflexion qui l'a accompagné ont permis d'approfondir et de mettre en perspective ces enjeux. Sur la stratégie d'intervention globale de la tête de réseau tout d'abord, les premières analyses ont permis l'identification de 3 éléments centraux : l'équilibre à trouver entre le projet commun du réseau et les services rendus aux membres ; la question du renforcement de son ancrage territorial, mais aussi la manière dont la tête de réseau peut stimuler et diffuser l'innovation.

Sur la forme et les thématiques d'accompagnement ensuite, le principal enjeu identifié est la question de l'équilibre entre logique d'accompagnement collectif et individuel.

En effet, l'action des têtes de réseau est largement fondée sur une logique collective alors que certaines problématiques vécues par leurs membres nécessitent un accompagnement individuel. Il est donc nécessaire d'identifier comment les réseaux peuvent se saisir de cette problématique sans pour autant effacer la dimension collective de leur action.

Enfin, la réponse à ces différents enjeux nécessite de penser une forme d'accompagnement dédiée aux têtes de réseau afin qu'elles puissent adapter leur stratégie d'intervention et leur offre d'accompagnement aux mutations sociales et sociétales liées à leur champ d'intervention.

Au sein des têtes de réseau, il est parfois possible de trouver les ressources internes pour accompagner ces évolutions. Toutefois, compte-tenu des enjeux à traiter, il est souvent nécessaire de recourir à un regard externe via un accompagnement dédié. Cette offre existe mais doit être complétée pour mieux répondre à leurs besoins. Il est aussi nécessaire qu'elle soit lisible et visible pour la rendre plus accessible.

L'étape suivante à venir consistera donc à mobiliser largement autour de cet enjeu pour que les têtes de réseau puissent continuer à contribuer activement et durablement à stimuler et déployer le pouvoir d'agir des associations dans les territoires.

LES 6 FONCTIONS DES TÊTES DE RÉSEAU

LE PLAIDOYER

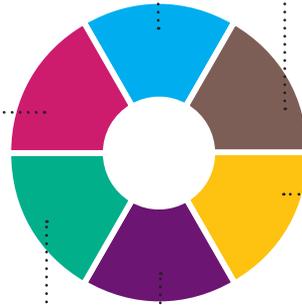
Regroupe les activités de représentation des membres, de porte-parolat, d'influence et de sensibilisation auprès des pouvoirs publics et du grand public.

LA FONCTION OPÉRATEUR

Traduit le rôle des têtes de réseau qui ont parfois à leur charge la gestion et l'exploitation en nom propre de structures de nature très diverses.

L'ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ

Caractérise la disponibilité de la tête de réseau pour aider ou suppléer des acteurs sur le terrain qui font face à des problématiques fortes ou des besoins ponctuels.



LA MISE EN RÉSEAU ET L'ANIMATION

Correspond à l'animation des membres (échanges, rencontres...). Elle positionne la tête de réseau comme plateforme d'acteurs.

L'INGÉNIERIE

Comprend les activités d'appui opérationnel aux membres de la tête de réseau (programmes de formation, documentation, supports techniques...) et d'expertise, en lien avec ses thématiques d'intervention (études, recherches et développement, prospective...).

LE PILOTAGE DE PROJETS

Consiste à susciter, coordonner ou animer des coopérations autour de projets communs, très fréquemment dans une perspective d'innovation. En fonction du stade de développement du projet, cela peut consister en de l'incubation / expérimentation, de la consolidation, de l'essaimage...

LES 3 FINALITÉS

SE RENFORCER

Créer les conditions pour faire évoluer ou renforcer le projet associatif de la tête de réseau. Cela peut passer par la consolidation de la dynamique collective du réseau et/ou de l'action individuelle de ses membres, en développant certaines fonctions, en les faisant évoluer ou en s'orientant vers de nouvelles. Cette finalité peut se concrétiser par exemple par la mise en œuvre d'un projet commun (fonction pilotage de projets) ou le développement de services aux membres (fonction d'ingénierie).

INFLUENCER

Créer les conditions pour une meilleure prise en compte des orientations, positions, et pratiques de la tête de réseau et de ses membres par les acteurs publics et privés travaillant sur les mêmes enjeux. Cette finalité est mobilisée par exemple dans la co-construction des politiques publiques (fonction de plaidoyer), où la tête de réseau est amenée à mobiliser son expertise sur les sujets pour étayer ses propositions (fonction d'ingénierie).

INNOVER

Créer les conditions de l'innovation dans une optique d'utilité sociale. L'objectif est de tester, valoriser, et essayer des réponses pertinentes à des besoins sociaux et/ou sociétaux peu ou pas couverts, et adaptés aux spécificités des territoires. Cette finalité peut porter par exemple sur la mise en œuvre d'une expérimentation (fonction pilotage de projets) où une attention particulière est portée aux spécificités territoriales des membres impliqués dans sa mise en œuvre (fonction d'accompagnement personnalisé).