

Etude sur la fonction d'accompagnement des têtes de réseau associatives

Document de synthèse

Le
MOUVEMENT
ASSOCIATIF



En partenariat avec :



EUROGROUP
CONSULTING

L'ART DE LA MOBILISATION

Avant-propos

Le Mouvement associatif de par les missions qui lui sont dévolues, place la question de la fonction et la plus-value des têtes de réseau associatives en tant qu'objet de travail stratégique. Ce sujet revêt un caractère d'autant plus important qu'une majorité d'entre-elles doit composer avec un contexte marqué par un creusement des inégalités, et de profondes mutations de leur environnement (évolution de leurs ressources, des dynamiques territoriales, des formes d'engagement etc.). Elles sont par ailleurs fréquemment questionnées sur la pertinence de leur action, notamment par leurs financeurs, leurs membres, ou leurs adhérents.

C'est fort de ces constats que Le Mouvement associatif a souhaité pouvoir mieux rendre compte et valoriser cette offre d'accompagnement, mais aussi engager une réflexion sur son évolution. Pour ce faire, il a mandaté l'ADASI pour piloter cette étude réalisée par le cabinet de conseil EUROGROUP Consulting en mécénat de compétence.

Destinée à formaliser une base d'analyse sur le sujet, elle constitue une première étape d'un chantier de long terme mené par notre organisation. Il s'agissait de dresser une typologie des offres existantes tenant compte de la diversité des offres d'accompagnement existantes, et des enjeux auxquels répondent les têtes de réseau. L'objectif n'était donc en aucun cas de dégager un modèle d'accompagnement unique. Ces travaux ont vocation à alimenter les têtes de réseau dans leur réflexion sur leurs modalités d'accompagnement, l'évolution de leurs stratégies, en déterminant notamment comment elles peuvent intégrer les différentes mutations à l'œuvre.

D'autre part, la notion d'accompagnement retenue a été prise au sens large : elle désigne l'aide compétente apportée à une association pour résoudre une ou plusieurs de ses problématiques. Cet accompagnement couvre une diversité de thématiques (financier, ressources humaines, refonte du projet associatif, communication, comptabilité...) et de modalités (accompagnement individuel, collectif, long, court...).

Enfin, le périmètre de cette étude a exclusivement porté sur les fonctions/missions des têtes de réseaux. Elle n'avait par contre pas vocation à faire lien avec l'objet social, l'histoire, les valeurs des têtes de réseaux ; ni d'analyser le lien entre la forme d'organisation de la tête de réseau et les conditions de sa création (statuts, projets fondateurs) ; ni enfin de rendre compte de la dynamique/les effets induits par la mise en réseau. Ces éléments pourront néanmoins être intégrés à la réflexion dans des étapes ultérieures des travaux engagés sur le sujet.

Sommaire

- 1/** Introduction *P03*

- 2/** Rôle et valeur ajoutée des têtes de réseau *P08*

- 3/** Tendances d'évolution de la valeur ajoutée des têtes de réseau *P20*

- 4/** Synthèse *P25*



Introduction

Contexte et méthodologie

- Le Mouvement Associatif a souhaité que l'ADASI pilote la réalisation d'une étude, sous son égide, permettant de rendre compte et de valoriser l'offre d'accompagnement des têtes de réseau. Cette étude, pilotée par l'ADASI, est réalisée en partenariat avec le Ministère de la ville, de la jeunesse & des sports en charge de la vie associative, partenaire institutionnel, et Le RAMEAU, partenaire de recherche.

- La réalisation de cette étude répond à plusieurs enjeux :
 - Valoriser les propositions d'appui des têtes de réseau
 - Objectiver la valeur ajoutée des têtes de réseau *via* un référentiel partagé
 - Identifier les bonnes pratiques

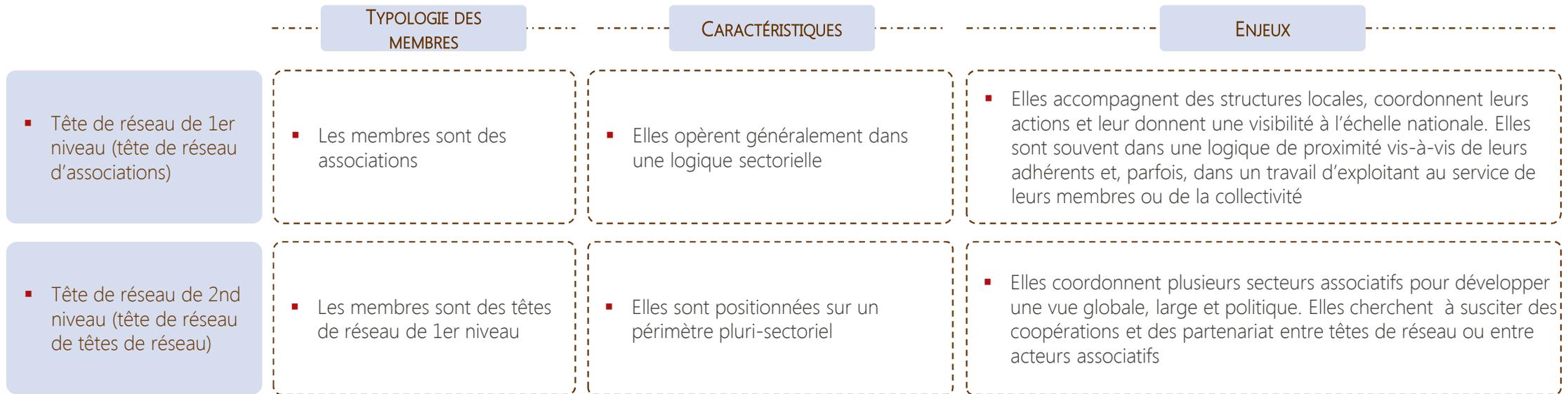
- La première phase de l'étude a pour objectif de bâtir une vision externe et structurée des typologies d'accompagnement des têtes de réseau associatives. Elle a été réalisée par le cabinet de conseil EUROGROUP Consulting, en mécénat de compétences, au cours du premiers semestre 2016 . Dans ce cadre, environ 30 têtes de réseau ont été interviewées en deux étapes :
 - Temps 1 : rencontres de 7 têtes de réseaux de second niveau ou d'acteur(s) clé(s) lors d'entretiens en face à face pour le cadrage d'un guide d'entretien et le recensement de premiers éléments d'analyse
 - Temps 2 : interviews de 21 têtes de réseaux de premier niveau au cours d'entretiens

- La seconde phase de l'étude correspond à une mise en débat des résultats à partir de juin 2016, qui commencera par le travail d'appropriation des résultats, lors d'une restitution collective de l'étude avec les participants.

- L'objectif de ce document est de présenter les résultats de cette première phase de l'étude, appuyés sur la restitution des structures rencontrées.

Définition des « têtes de réseau » (1/2)

- La notion de tête de réseau est vaste et englobe au moins deux typologies d'acteurs :



- Au-delà de la différence entre les têtes de réseau de premier et second niveau et de leur appellation, d'autres facteurs importants de différenciation existent :
 - Le niveau de structuration : certaines têtes de réseau sont très structurées territorialement avec une organisation déployée à tous les échelons (national, régional, départemental, local), en miroir des pouvoirs publics ; d'autres sont sur des modes de structuration plus légers avec une présence territoriale plus allégée
 - Le type et le nombre d'associations membres : certaines têtes de réseau, même de type coordination, regroupent un périmètre très étendu d'associations adhérentes (plusieurs centaines) ; d'autres, *a contrario*, fédèrent un nombre beaucoup plus limité d'associations
 - L'assiette de financement : certaines têtes de réseau dégagent des ressources significatives, soit par le biais de subvention, soit par des ressources propres (actifs détenus, cotisations, événements, ...) ; d'autres tournent sur des enveloppes de financement beaucoup plus réduites et disposent de peu de moyens pour agir
 - Le degré de « professionnalisation » : que les ressources humaines soient bénévoles ou salariées, le secteur entier tend vers davantage de « technicité » et la montée en compétences des équipes

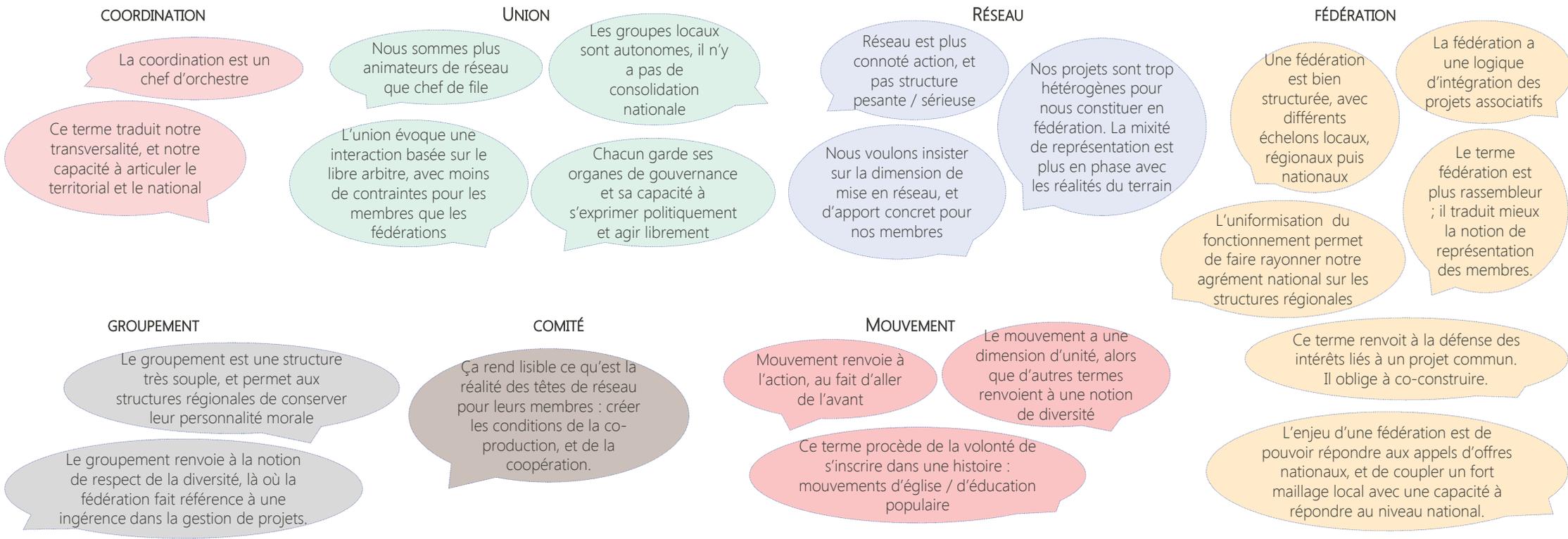
Définition des « têtes de réseau » (2/2)

Légende :

APPELLATION

Verbatims

- Au-delà de ces distinctions, la notion de tête de réseau recouvre plusieurs appellations différentes, en particulier pour les structures de premier niveau qui privilégient généralement l'une ou l'autre des appellations ci-dessous (voir encadrés).
- D'un point de vue sémantique, l'appellation n'est pas stabilisée. Globalement, le terme de « fédération » est parfois perçu comme normatif et politique et son utilisation est souvent corrélée avec l'ancienneté des structures. Les têtes de réseau de premier niveau plus récemment créées préfèrent des termes traduisant à leur sens davantage d'indépendance dans le projet associatif
- La diversité des préférences est réelle et traduit souvent une sensibilité ou un « ADN » propre à chaque entité.



La pluralité des situations, des natures d'activité, des historiques ainsi que des moyens d'action a des impacts significatifs sur les missions et donc sur la valeur ajoutée de chaque tête de réseau. Cependant, des fondamentaux existent, communs à toutes les têtes de réseau

Périmètre des acteurs rencontrés

- 8 têtes de réseau de second niveau ainsi que 20 têtes de réseau de premier niveau ont été rencontrées dans le cadre de l'étude. Le choix de ces interlocuteurs a été basé sur le souci de retranscrire la diversité du monde associatif, tant en termes de secteurs que de tailles ou de degrés de professionnalisation. Le taux de réponse s'élève à 74% (28 entretiens pour 38 têtes de réseau contactées).

Têtes de réseau de second niveau (8/8)

- CNAJEP** : Irène Pequerul, Présidente ; Audrey Baudeau, Déléguée Générale
- Coordination SUD** : Diane Vioujard, chargée de mission ; Gilles Paillard & Areski Harkouk, administrateurs
- CNOSF** : Véronique Duroy, Chef de projet ; Clémence Coudert, Chargée de mission
- ANIMAFAC** : Malo Mofakhami, Président ; Coline Vanneroy, Déléguée Générale ; Camille Legault, Directrice
- CELAVAR** : Brigitte Giraud, Présidente
- UNIOPSS** : Benoît Menard, Directeur Général
- UNAT** : Sylvain Crapez, Délégué Général
- UNAF** : Valentine de la Morinerie, Chargée de mission-Service de l'Institution Familiale

Têtes de réseau de premier niveau (20/30)

- CFSI** : Anne-Françoise Taisne, Déléguée Générale
- Citoyens et Justice** : Denis L'Hour, Directeur Général
- CNIDFF** : Annie Guilberteau, Directrice Générale
- FFMJC** : Anne Marie Bourrouilh, co-directrice ; Gérard Abonneau, Président ; Michel Timmerman, co-directeur
- FNARS** : François Bregou, Resp. du service Stratégie et Analyse des politiques publiques
- FNCIVAM** : Jean-Marc Bureau, Vice-président
- FSCF** : Christian Babonneau, Président
- FUAJ** : Edith Arnoult-Brill, Présidente
- GESRA** : Joël Moulin, président
- GIHP** : Louis Bonet, Président
- Graine RA** : Frédéric Villaumé, Directeur
- IXESN** : Arianne Bézert, Présidente
- MRJC** : Simon Besnard, Président
- Rempart** : Olivier Lenoir, Délégué National
- Réseau Ecole et Nature** : Olivier Blanc, co-directeur ; Antoine Cassard-Lafon, co-président
- RNJA** : Carole Khouider, Déléguée Générale
- UFCV** : Michel Le Direach, Président national
- UNAFAM** : François Duboscq, Directrice Générale
- UNHAJ** : Nadine Dussert, directeur général ; Patrick Quinqueton, Président
- Voir ensemble** : Marion Montessuy, Directrice Générale



The background is a blue-tinted aerial view of Paris, France, featuring the Eiffel Tower on the right and a dense urban landscape. In the foreground, large, semi-transparent numbers '0' and '2' are overlaid on the left side. The text is in a white, elegant serif font.

*Rôle et
valeur ajoutée
des têtes
de réseau*

Synthèse de la valeur ajoutée des têtes de réseau

▲ Le plaidoyer regroupe les activités de **représentation** des membres, de **porte-parole** et d'**influence** auprès des pouvoirs publics comme du grand public.

▲ La mise en réseau correspond à la fonction d'**animation** des membres. Elle positionne les têtes de réseau comme **plateforme d'acteurs**



▲ L'ingénierie comprend les **activités d'appui opérationnel** des têtes de réseau auprès de leurs membres, par la mise à disposition collective de programmes de formation, de documentation, de supports techniques, ...

▲ Cette dimension traduit le rôle « **d'opérateur** » des têtes de réseau qui ont parfois à leur charge la gestion et l'exploitation de structures

▲ Cette fonction d'accompagnement caractérise la **disponibilité** de la tête de réseau pour **aider ou suppléer individuellement** des acteurs sur le terrain qui font face à des problématiques fortes ou des besoins ponctuels.

▲ Cette dimension porte ce qui touche à l'**incitation**, à la **coordination** et au **montage de projets**. Elle positionne les têtes de réseau comme **plateforme d'actions** au sein desquelles se développent des coopérations autour des projets communs

Le plaidoyer

- *La fonction de plaidoyer est la dimension la plus spontanément évoquée. Elle constitue un élément fondamental de la valeur ajoutée des têtes de réseau*

ELÉMENTS DE CONTENU

- » **Elaboration et promotion du « discours »** auprès des pouvoirs publics (ministères, parlementaires, collectivités territoriales, ...), des acteurs institutionnels et du grand public. Cela correspond à une dimension d'action politique qui peut se décliner de nombreuses manières (rencontres avec des personnalités politiques, des membres de cabinets ministériels, des experts, des chercheurs, ...)
- » **Représentation** des adhérents et participation aux instances dédiées (commissions nationales, comités, ...). Le plaidoyer ne se limite pas à la construction du « discours » mais va jusqu'à la prise en charge des responsabilités associées aux thématiques couvertes
 - ➡ Dans cette action de plaidoyer, les têtes de réseau exercent une fonction d'**alerte**, d'**expert**, de **collecte** et d'**analyse de données**

COUVERTURE ET NIVEAU D'IMPLICATION DES TÊTES DE RÉSEAU

- » Cette fonction de plaidoyer est assurée par toutes les têtes de réseau, sans exception. Celles-ci sont naturellement légitimes sur cette fonction dans la mesure où
 - » La construction du plaidoyer prend du temps et mobilise des ressources (toutes les associations ne peuvent pas l'assumer)
 - » Sur certaines questions, il faut pouvoir peser en nombre
 - » Lorsque les sujets sont difficiles ou les prises de position incisives, les associations peuvent avoir intérêt à se regrouper derrière une tête de réseau

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

- » La construction d'un discours commun peut parfois être difficile en raison de positions différentes des associations membres : la valeur ajoutée des têtes de réseau s'apprécie aussi au regard de leur capacité à s'appuyer sur un maximum de membres dans une démarche **démocratique** pour assurer la « valeur » du discours porté (même s'il met en évidence des divergences)
- » L'exercice réussi de cette fonction a plusieurs prérequis : un ancrage fort, une expertise reconnue, une proximité avec les pouvoirs publics

POSITIONNEMENT DES TÊTES DE RÉSEAU DE 1^{ER} ET 2ND NIVEAU

- » Cette valeur ajoutée est **similaire** pour les deux types de têtes de réseau (1^{er} et 2nd niveau). A noter toutefois que les têtes de réseau de 2^{ème} niveau ont un apport complémentaire lié à la transversalité des secteurs qu'elles fédèrent. Cette transversalité et « le poids du nombre » constituent un facteur de valorisation

La mise en réseau et l'animation

- *L'animation des membres est une fonction évoquée par toutes les entités. C'est une activité classique, identifiée par tous mais déclinée de manière différente selon les acteurs. Cette activité peut se traduire comme une coordination de compagnonnage permettant aux membres de se rencontrer*

ELÉMENTS DE CONTENU

- » La mise en réseau consiste à **animer** les associations membres, c'est-à-dire à **développer les points de contacts** pour servir trois objectifs :
 - » Assurer le dynamisme du réseau
 - » Favoriser les échanges et les rencontres (formelles et informelles)
 - » Partager des bonnes pratiques et des informations au sein du réseau
 - » Cette activité de mise en réseau passe principalement par l'organisation et l'animation de commissions ou de groupes de travail sur des sujets d'actualité ou de préoccupation majeure, la réalisation d'études thématiques, l'organisation d'évènements (congrès, campus, etc.). Elle s'appuie aussi sur des outils de communication (newsletter, magazines d'information, ...)
- ➡ Dans cette fonction, les têtes de réseau exercent comme **plateforme d'acteurs**

COUVERTURE ET NIVEAU D'IMPLICATION DES TÊTES DE RÉSEAU

- » La légitimité d'une tête de réseau est d'autant plus forte que celle-ci est en capacité de mobiliser les bonnes ressources (experts, sachants, etc.) au bon moment. Cette légitimité est aussi soutenue par la capacité des têtes de réseau à organiser des rencontres entre acteurs d'échelons territoriaux différents (national, régional, départemental, etc.).
- » Cette valeur ajoutée est largement partagée et défendue par toutes les têtes de réseau ; elle n'est toutefois pas si facile à faire vivre au quotidien, pour au moins trois raisons :
 - » Elle suppose une vraie légitimité de la tête de réseau, notamment dans sa gouvernance et sa représentativité
 - » Elle requiert des moyens et de la logistique pour assurer l'organisation et le pilotage des rencontres comme des évènements

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

- » Si elle est classique, cette fonction d'animation n'en reste pas moins difficile. Elle requiert en effet :
 - » Une capacité d'organisation
 - » La volonté et la capacité à faire circuler l'information
 - » La volonté et la capacité à favoriser le travail collaboratif
 - » La valorisation des savoir-faire

POSITIONNEMENT DES TÊTES DE RÉSEAU DE 1^{ER} ET 2ND NIVEAU

- » Cette valeur ajoutée est **similaire** pour les deux types de têtes de réseau (1^{er} et 2nd niveau). Il peut même, dans certains cas, y avoir une forme de rivalité ou de redondance entre les têtes de réseau de 1^{er} et de 2^{ème} niveau, notamment si la mise en réseau va loin en termes de normalisation de pratiques

L'ingénierie

- *Cette fonction désigne des activités prises en charge par les têtes de réseau dans une logique de conception et de réalisation et mises au service de leurs membres.. Beaucoup de têtes de réseau y font référence mais cette fonction d'ingénierie est réalisée de manière très disparate et est insuffisamment mise en valeur*

ELÉMENTS DE CONTENU

- » La fonction d'ingénierie regroupe les dispositifs de **soutien et d'appui** aux membres mis en place par les têtes de réseau dans une dimension plus « technique » :
 - » Elaboration et mise à disposition d'outils (guides pratiques, fiches, ...)
 - » Transfert de savoir-faire et/ou formation sur des sujets métier (projet associatif, gestion d'établissement) ou annexes (RH, communication, etc.)
 - » Veille (réglementaire, actualités, innovation, secteur, ...)
 - » Prise en charge ou définition d'un cadre de référence pour les fonctions supports (gestion de la paie, de la comptabilité, d'une plateforme internet, ...)
 - » La gestion de fonds (collecte et redistribution)
- » Cette activité peut être complétée par la publication de ressources documentaires

COUVERTURE ET NIVEAU D'IMPLICATION DES TÊTES DE RÉSEAU

- » Dans les têtes de réseau, cette activité n'est pas toujours très développée car elle suppose des moyens et, surtout, d'être très à jour sur de nombreux sujets qui s'inscrivent dans un environnement à la fois complexe et très changeant.
 - » A titre d'exemple, sur les formations, la réglementation a évolué et la transformation numérique a engendré un renouvellement complet des pratiques. Il n'est pas toujours évident pour des têtes de réseau de suivre certaines évolutions et de dégager les moyens d'investissement nécessaires.
- » D'une certaine manière, la prise en charge de cette fonction d'ingénierie est généralement corrélée au niveau de maturité et à la taille des associations membres : plus celles-ci sont importantes et structurées, moins il y a besoin d'ingénierie de la part des têtes de réseau. Mais L'ingénierie constitue sans doute un axe de développement et de progrès importants des têtes de réseau, notamment au vu des enjeux actuels et de la transformation de l'environnement

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

- » L'existence de cette fonction est conditionnée par la capacité des têtes de réseau à apporter **des ressources et une expertise**, généralement sur des sujets de type support plutôt que « métier ». C'est une valeur ajoutée importante car elle participe assez fortement de la professionnalisation du secteur. L'ingénierie est aussi, souvent une porte d'entrée permettant de nouer un premier contact avec une association (levier de développement)

POSITIONNEMENT DES TÊTES DE RÉSEAU DE 1^{ER} ET 2ND NIVEAU

- » Cette valeur ajoutée est **similaire** pour les deux types de têtes de réseau (1^{er} et 2nd niveau). Les différences observées sont moins liées à la nature de la tête de réseau qu'aux spécificités propres et aux besoins de chaque réseau

Le pilotage de projets

- *Le pilotage et l'accompagnement de projets peuvent se définir comme un « faire-ensemble » entre la tête des réseaux et ses membres adhérents. Il s'agit de réaliser des projets communs, à plusieurs, afin d'accroître l'envergure et les retombées des actions engagées*

ELÉMENTS DE CONTENU

- » Dans cette fonction, on entend les activités de développement, d'expérimentation ou de déploiement de **projets communs**, portés seuls ou avec un ou plusieurs membres. Les têtes de réseau ont alors un rôle de « **plateforme d'actions** », qui peut s'apparenter à une fonction d'incubateur ou d'accélérateur de projets : elles identifient les opportunités d'un projet, elles assurent son pilotage et facilitent la co-construction de solutions entre tous les acteurs qu'elles mobilisent.
- » Dans ces projets, les têtes de réseau exercent trois ou quatre types de mission
 - » Elles facilitent ou encouragent les projets communs et aident à leur montage
 - » Elles apportent une aide technique à la réalisation des projets
 - » Elles coordonnent la réalisation des projets et peuvent jouer un rôle de médiateur
 - » Dans certains cas, elles exercent une mission d'opérateur de terrain

COUVERTURE ET NIVEAU D'IMPLICATION DES TÊTES DE RÉSEAU

- » Les têtes de réseau sont souvent légitimes dans cette fonction car elles peuvent apporter des ressources et un regard transversal qui facilitent la mise en œuvre des projets. Les têtes de réseau peuvent faire apparaître des **synergies** qui vont plus loin que la simple coordination des acteurs.
- » Cette activité n'est pas toujours très développée et apparaît même souvent embryonnaire. Elle est généralement bien identifiée mais pas toujours facile à réaliser, notamment parce qu'elle suppose que :
 - » Les projets soient dans la ligne politique des têtes de réseau comme des membres qui la constituent
 - » Les coopérations respectent les principes et processus de subsidiarité qui existent dans le monde associatif
 - » Les têtes de réseau aient une légitimité forte pour pouvoir orchestrer ces projets réunissant plusieurs acteurs associatifs

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

- » Prendre les sujets suffisamment en amont pour pouvoir bien en définir les objectifs, la démarche et les résultats attendus
- » Être en capacité de pouvoir essaimer les actions engagées auprès du plus grand nombre d'acteurs possibles
- » Être en capacité de pouvoir créer les conditions de la co-production entre les différents acteurs que les têtes de réseau fédèrent

POSITIONNEMENT DES TÊTES DE RÉSEAU DE 1^{ER} ET 2ND NIVEAU

- » Le positionnement est **différent** entre les têtes de réseau de 1^{er} niveau et les têtes de réseau de 2nd niveau. Les têtes de réseau de 1^{er} niveau sont davantage portés vers des projets d'innovation ou d'expérimentation quand les têtes de réseau de 2nd niveau sont plus tournés vers des projets de déploiement nationaux ou d'irrigation

L'accompagnement personnalisé

- *La fonction d'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.*

ELÉMENTS DE CONTENU

- » Contrairement à la fonction d'ingénierie qui a une dimension collective et ouverte à tous les membres, l'accompagnement est ici **individuel** et ne prend pas la forme d'une offre de service structurée ou normalisée. Il s'adresse en général à une association membre ou à un dirigeant d'association. Contrairement encore à la fonction d'ingénierie, cet accompagnement est plutôt à **l'initiative du demandeur** (l'association membre ou le dirigeant) qu'une proposition descendante initiée par la tête de réseau
- » Dans cet accompagnement, la tête de réseau comble un manque, aide à résoudre une difficulté, aiguillonne, conseille ou supplée. Les formes sont multiples :
 - » Un accompagnement individuel sur des problématiques structurelles (gouvernance, projet associatif, ...)
 - » Un accompagnement à la vie associative sur des difficultés financières
 - » Une hotline pour des questions techniques
 - » Une aide à l'évaluation
 - » Un accompagnement humain de dirigeant(s)
 - »

COUVERTURE ET NIVEAU D'IMPLICATION DES TÊTES DE RÉSEAU

- » Cette fonction est généralement très **diffuse** et n'est pas toujours répertoriée par les têtes de réseau. Elle est le plus souvent **insuffisamment mise en valeur** car elle est souvent une somme de petites choses du quotidien relevant de rapports bilatéraux.

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

- » Le premier facteur est celui de la **disponibilité et de la proximité** des têtes de réseau, aussi bien à l'échelon national qu'à celui régional (il faut pouvoir répondre à la demande)
- » Le deuxième est celui de la **légitimité** : il faut disposer de la reconnaissance et de la confiance de ses membres
- » Le troisième est celui de **l'organisation et de la capitalisation** : ceux qui développent cette activité parviennent à développer quelques savoir-faire ou bonnes pratiques autour d'enjeux récurrents (l'organisation d'évènements, l'aide juridique, la négociation de conventions avec les mairies, la gestion de crise, la recherche d'adhérents, ...)

POSITIONNEMENT DES TÊTES DE RÉSEAU DE 1^{ER} ET 2ND NIVEAU

- » Cette fonction concerne principalement es têtes de réseau de premier niveau, bien qu'à des degrés très divers et selon des modalités très différentes. Elle est souvent portée, lorsque celui-ci existe, par l'échelon **régional** des têtes de réseau qui est souvent dans une proximité plus forte avec les membres locaux. Cette fonction d'accompagnement est en revanche peu présente chez les têtes de réseau de deuxième niveau qui sont moins en prises avec des associations locales.

La fonction d'opérateur

- *Certaines têtes de réseau ont à leur charge la gestion et l'exploitation en nom propre de structures de nature très diverse. Cette valeur ajoutée reste très occasionnelle et s'avère très liée aux activités développées par les têtes de réseau*

ELÉMENTS DE CONTENU

- » Dans certains cas, les têtes de réseau ont un rôle de gestion opérationnelle : elles sont **opérateurs** et exercent au bénéfice de tous les membres ou de la société. Cette fonction d'exploitation va bien au-delà de la réalisation de projets car elle est **récurrente** et, dans certains cas, confiée par les pouvoirs publics. Elle prend des formes diverses
 - » La gestion d'une plateforme d'approvisionnement (pour fournir des épiceries sociales et solidaires)
 - » La gestion d'un service de transports adapté pour personnes handicapées (exercé parfois sous forme de délégation de service public)
 - » La gestion de foyers d'hébergement (notamment pour des étudiants ou des handicapés)
 - » La gestion de services confiés par l'Etat (par exemple certains services à destination des familles comme la protection juridique des majeurs)
 - » L'exploitation des DLA (Dispositifs locaux d'accompagnement)
 - » ...

COUVERTURE ET NIVEAU D'IMPLICATION DES TÊTES DE RÉSEAU

- » Cette fonction reste **occasionnelle** et liée à certains types d'activités ou de structures. Elle n'est toutefois pas rare et plusieurs structures rencontrées s'en sont fait l'écho. Elle concerne toutefois les têtes de réseau de premier niveau et pas les coordinations.
- » Lorsqu'elle est exercée, cette fonction de gestion/exploitation a généralement beaucoup d'importance et de poids au sein de la tête de réseau

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

- » Cette dimension exige
 - » Un vrai niveau de professionnalisation des équipes
 - » Une forte légitimité des structures vis-à-vis de toutes les parties prenantes
 - » Des activités prises en charge correspondant aux besoins des territoires, des adhérents ou des politiques publiques

POSITIONNEMENT DES TÊTES DE RÉSEAU DE 1^{ER} ET 2ND NIVEAU

- » Cette fonction concerne principalement les têtes de réseau de 1^{er} niveau. Elle est principalement corrélée au secteur d'activité et au positionnement des têtes de réseau

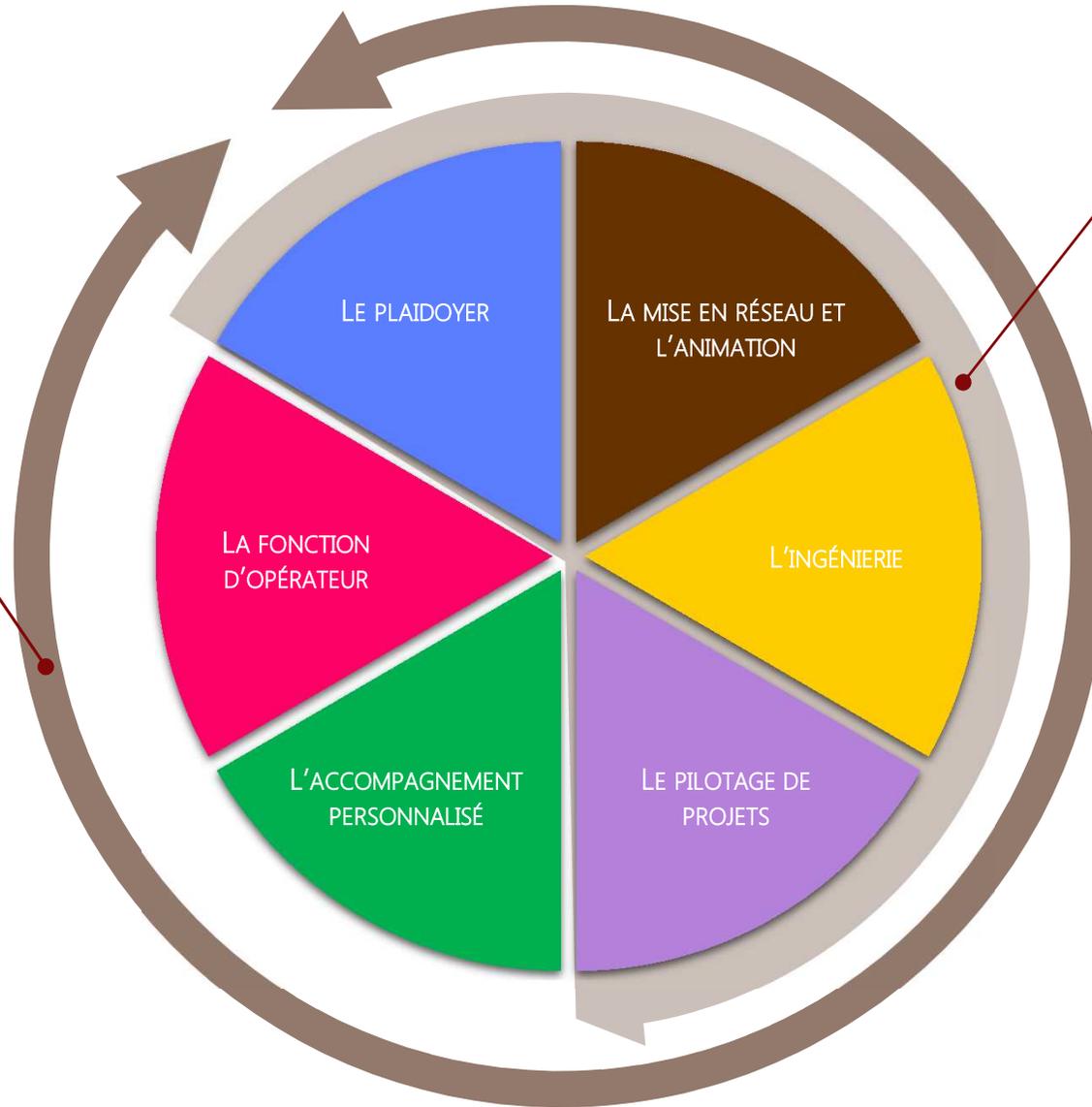
Degré de couverture des types de valeur ajoutée

COUVERTURE DES TÊTES DE RÉSEAU DE PREMIER NIVEAU

La rosace délimite le périmètre d'intervention des têtes de réseau de 1er niveau qui recouvre les 6 dimensions de valeur ajoutée.

Toutes les têtes de réseau de premier niveau n'exercent pas nécessairement ces 6 fonctions là et, lorsqu'elles le font, ce n'est pas toujours avec le même niveau d'amplitude ou d'engagement.

Chaque dimension constitue un défi et fait appel à des savoir-faire bien spécifiques.



COUVERTURE DES TÊTES DE RÉSEAU DE SECOND NIVEAU

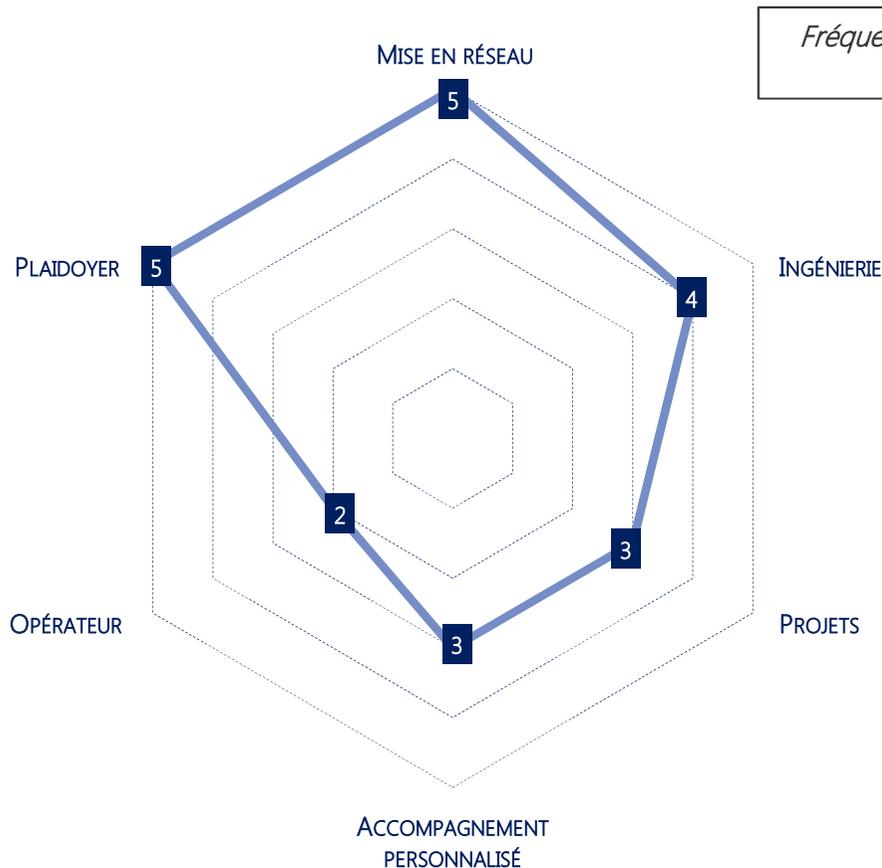
Le périmètre d'intervention des têtes de réseau de 2ème niveau se concentre principalement sur 4 dimensions (plaidoyer, mise en réseau, pilotage de projets et ingénierie).

Elles exercent peu ou prou ces 4 dimensions même si, aujourd'hui, les fonctions de plaidoyer et de mise en réseau sont les fonctions les plus significatives.

Ces 4 dimensions portent des enjeux bien spécifiques et sont dans des dynamiques d'évolution différentes.

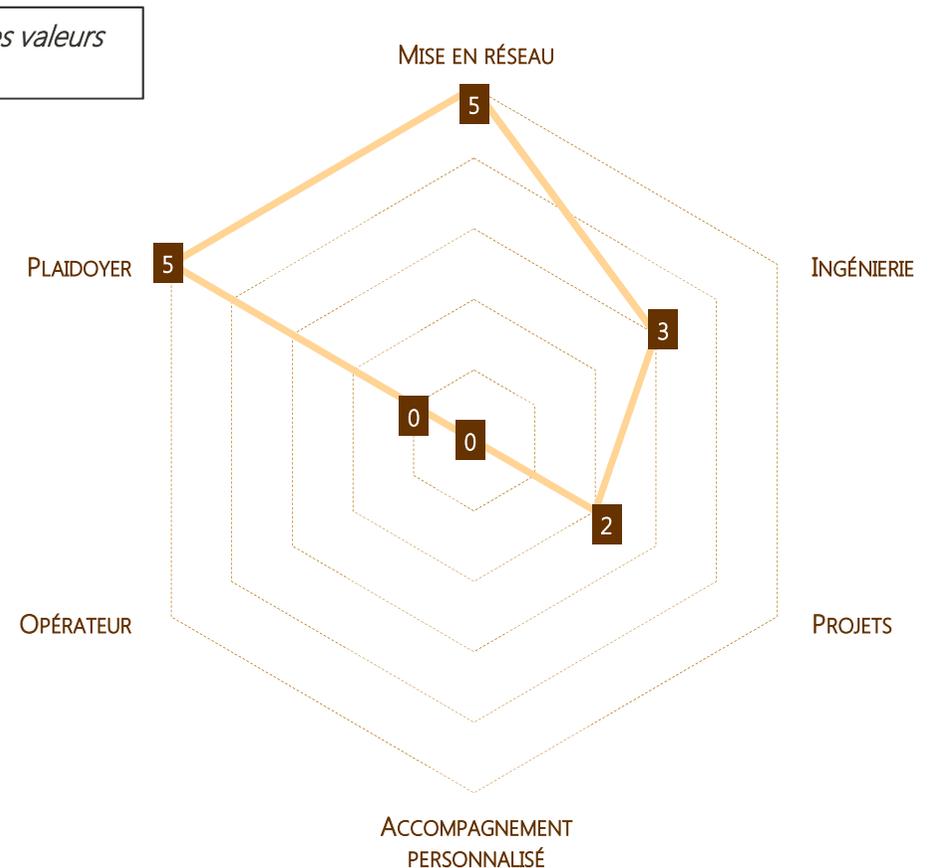
Pondération des types de valeur ajoutée

Têtes de réseau de 1^{er} niveau



Fréquence d'exercice des valeurs ajoutées

Têtes de réseau de 2nd niveau

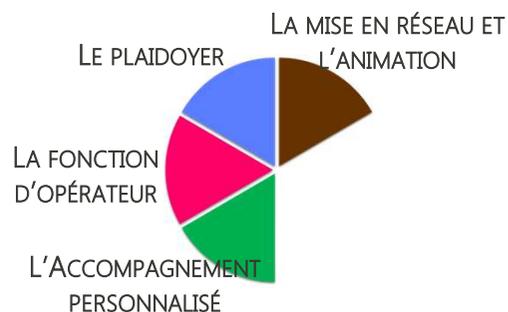


- » Les fonctions de plaidoyer et de mise en réseau sont classiquement exercées par toutes les têtes de réseau
- » La fonction d'ingénierie est très répandue même si c'est parfois avec des niveaux de profondeur très différents
- » Les fonctions projet et d'accompagnement personnalisés tendent à se développer et sont désormais souvent prises en charge, même si cela se fait selon des modalités très différentes
- » La fonction d'opérateur est plus occasionnelle et dépend du type d'activité des têtes de réseau

- » Les fonctions de plaidoyer et de mise en réseau sont classiquement exercées par toutes les têtes de réseau de 2nd niveau
- » La fonction d'ingénierie est relativement répandue même si c'est parfois avec des niveaux de profondeur très différents
- » La dimension projets prend de l'ampleur mais elle n'est pas aujourd'hui prise en charge par toutes les têtes de réseau
- » Les fonctions d'accompagnement et d'opérateur ne font pas partie du périmètre d'intervention des têtes de réseau de 2nd niveau

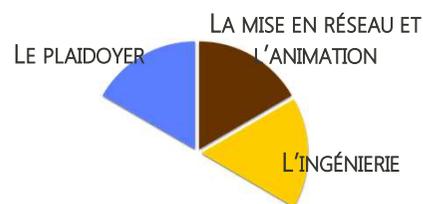
Articulation de ces différentes valeurs ajoutées : exemples de têtes de réseau

Têtes de réseau de 1^{er} niveau



Exemple 1

Cette tête de réseau de 1^{er} niveau est structurée autour de quatre missions : animer le réseau, promouvoir son action, accompagner les structures membres dans leur création et leur développement, et enfin assurer la gestion d'une plateforme.



Exemple 2

Une tête de réseau centrée sur les activités de plaidoyer, d'animation du réseau et d'ingénierie. Elle ne se positionne pas sur de l'action terrain, mais propose des formations et met à disposition de ses membres des outils de gestion et de communication.



Exemple 3

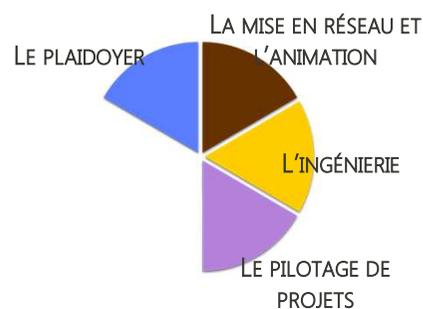
Une tête de réseau qui exerce une fonction de plaidoyer et de mise en réseau ; elle apporte une aide dans le déploiement de projets et accompagne certains de ses membres qui en ont besoin, et met à la disposition de tous une offre de formations et d'aide sur les aspects financiers et réglementaires.



Exemple 4

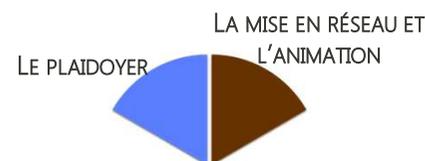
Cette tête de réseau propose une offre de service très structurée à destination de ses membres, et dispose de ressources qui lui permettent d'entreprendre et de gérer en propre des programmes dans un rôle d'opérateur.

Têtes de réseau de 2nd niveau



Exemple 5

Cette tête de réseau exerce une fonction de représentation politique et de construction du discours *via* l'activité d'animation du réseau, elle-même soutenue par des revues de presse et des lettres d'information (ingénierie). Elle anime et coordonne une vingtaine d'« incubateurs » qui ont vocation à développer des projets.



Exemple 6

Une tête de réseau concentrée sur les activités de plaidoyer et de mise en réseau ; ses ressources sont insuffisantes pour offrir des services d'ingénierie à ses membres. Elle identifie le pilotage de projets comme axe prioritaire de développement car sa légitimité se situe dans sa capacité à faire travailler ensemble des fédérations.

En synthèse

- *Les têtes de réseau ont une densité d'action réelle : elles promeuvent, elles animent, elles accompagnent et elles gèrent*
- *Ces quatre verbes d'action irriguent les 6 dimensions de valeur ajoutée identifiées (le plaidoyer, l'animation, l'ingénierie, le pilotage de projet, l'accompagnement personnalisé et l'exploitation)*
- *Ces fonctions s'exercent différemment selon les types de structure. Si les têtes de réseau de premier niveau portent, à des degrés divers, toutes les dimensions, celles de second niveau sont davantage focalisées sur quatre d'entre elles. Cela traduit un positionnement un peu moins opérationnel et un peu plus institutionnel et de coordination*
- *Chacune de ces dimensions correspond à un besoin des adhérents (et même au-delà). Mais, face aux transformations de l'environnement, leurs enjeux comme leur dynamique d'évolution sont aujourd'hui différentes*

The background is a blue-tinted aerial view of Paris, France, featuring the Eiffel Tower on the right and a dense urban landscape. In the foreground, the large, semi-transparent numbers '03' are overlaid on the left side. The text is in a white, elegant serif font.

*Tendances
d'évolution de
la valeur
ajoutée des
têtes de réseau*

Les mutations en cours

- Les têtes de réseau sont aujourd'hui confrontées à de nombreuses transformations

1 Raréfaction des financements

Le secteur associatif subit la contrainte financière de plus en plus forte qui pèse sur les finances publiques. Cela génère une diminution des financements alloués aux têtes de réseau et oblige les acteurs du monde associatif à chercher de nouvelles sources de financement en même temps qu'à diminuer leurs coûts de fonctionnement. Cette raréfaction des financements constitue une contrainte pour les têtes de réseau qui n'ont plus toujours les moyens de leurs ambitions et qui sont parfois confrontées aux difficultés financières de leurs adhérents

2 Modification des règles de financement

Deux phénomènes se conjuguent et se complètent : d'une part, les financements sont désormais tournés actions et projets et prennent de moins en moins la forme de subventions de fonctionnement ; d'autre part, le développement des financements par le biais d'appels d'offres engendre un risque de dépossession pour les têtes de réseau. En effet, les financeurs publics font de plus en plus appel à des AO régis par le code des marchés publics (donc soumis à concurrence) pour des prestations que réalisaient parfois des associations grâce aux subventions qu'elles percevaient.

3 Décentralisation et régionalisation de l'action publique

La décentralisation modifie profondément la place et le rôle de l'Etat sur les territoires. Le monde associatif, en particulier les têtes de réseau, ont toujours été dans une logique de cohérence avec l'organisation des pouvoirs publics. Chacune s'est positionnée au regard de son ministère de tutelle (ou ministère de référence) et dans une même logique organisationnelle autour de plusieurs strates (l'échelon national, régional, départemental, local). Ce système est aujourd'hui progressivement remis en cause et interroge le rôle et l'organisation des têtes de réseau

4 Transformation digitale

La transformation digitale est à l'œuvre partout et les têtes de réseau y sont confrontées, tant dans leurs modes d'animation que dans leurs modalités de communication. Cela transforme profondément les usages et impacte durablement les pratiques

5 Tension sur la professionnalisation

Face à la complexité de l'environnement et devant les nombreux besoins à couvrir, certaines têtes de réseau se sont professionnalisés. Cette professionnalisation fait pourtant débat parmi les têtes de réseau. Au-delà de cette question, plusieurs têtes de réseau évoquent aussi une perte du militantisme et un esprit fédératif qui séduit moins qu'auparavant

Les enjeux actuels

- Dans ce contexte, les têtes de réseau font face à de vrais défis. Parmi les multiples enjeux évoqués qui les concernent, notamment dans leur rôle de tête de réseau vis-à-vis de leurs adhérents, quelques uns ressortent :
 - Les problématiques de **gouvernance chez les adhérents** pour lesquelles les têtes de réseau sont obligés d'intervenir régulièrement
 - Les **difficultés financières de leurs membres** qui contraignent les têtes de réseau à les aider, soit à travers la recherche de financement national, soit dans la recherche de fonds privés
 - L'enjeu des **fusions ou des regroupements** sur lesquels les têtes de réseau peuvent être sollicités
 - La recherche de **partenariats locaux** qui se développent
 - Le pilotage de **projets** : les têtes de réseau sont de plus en plus questionnées par des porteurs de projet qui leur demandent un appui ou des conseils pour progresser
 - Les problématiques RH : soit du fait de l'important turn over des bénévoles, soit de difficultés de gouvernance ou de tensions sur les financements, les têtes de réseau sont également souvent confrontées à des problématiques RH remontées par leurs adhérents
 -

Ceci traduit un accroissement des besoins vis-à-vis des têtes de réseau, en particulier à l'endroit des structures de premier niveau. Ces besoins traversent toutes les dimensions : les valeurs, les stratégies, les modèles d'organisation et de fonctionnement, les pratiques professionnelles. Cela va désormais bien au-delà des attentes traditionnelles qui portaient surtout sur le besoin de représentation, de partager de l'information, de cotoyer d'autres associations ou de convivialité

Impact sur la valeur ajoutée des têtes de réseau

- Ces défis ont un rôle important sur la valeur ajoutée des têtes de réseau. Ils sont en train de modifier l'équilibre traditionnel des fonctions prises en charge par les têtes de réseau. En effet, certaines prennent aujourd'hui de plus en plus d'importance et amènent les têtes de réseau à développer de nouveaux savoir faire et de nouvelles pratiques en lien avec ces besoins



Les transformations à réaliser

- Les têtes de réseau doivent donc évoluer pour répondre à ces attentes et à ces besoins. C'est une condition *sine qua non* du développement de leur valeur ajoutée et du renforcement de leur légitimité
- Pour s'adapter, plusieurs axes de développement et d'action sont envisagés pour les têtes de réseau
 - Renforcer les coopérations territoriales
 - Modifier (ou aider à modifier) les modèles économiques actuels afin de favoriser la mutualisation des moyens, les coopérations, les partenariats, la diversification des financements, ...)
 - Accompagner la transformation digitale
 - Travailler sur la possibilité d'un droit (ou d'une exception) d'ingérence, notamment en cas de crise chez des adhérents
 - Aider à la diversification des offres et à l'évolution du positionnement des adhérents
 - ...
- Ces axes de développement sont complémentaires des apports habituels des têtes de réseau (l'interlocution, la représentation, l'animation, ...)
- Elles supposent de vrais changements dans les têtes de réseau, aussi bien dans les stratégies que dans les pratiques et les profils qui y travaillent

En synthèse

- *Les transformations en cours autour du monde associatif portent une nouvelle exigence à l'égard des têtes de réseau. Cette exigence va au-delà des missions classiques de plaidoyer, d'animation, d'information et de documentation. Elle embrasse de nouveaux besoins : soutien financier, outils de communication, outils méthodologiques, formation, coaching, gestion de crise, ...*
- *Ces attentes transforment la valeur ajoutée des têtes de réseau : le besoin d'accompagnement des structures adhérentes rejoint désormais celui de coordination des acteurs*
- *Les têtes de réseau doivent évoluer pour répondre aux attentes de leurs membres et développer de nouveaux savoir faire*
- *Ces évolutions ne dénaturent pas la valeur ajoutée des têtes de réseau, elles l'enrichissent. En effet, les trois fonctions qui se développent (ingénierie, projets, accompagnement) appuient et renforcent les trois autres fonctions (plaidoyer, mise en réseau et opérateur)*

