

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

Note de synthèse

Réalisée par :

EUROGROUP
CONSULTING

En partenariat avec :



INTRODUCTION

La fonction et plus-value des têtes de réseau associatives est un objet de travail stratégique pour le Mouvement associatif. C'est la raison pour laquelle il a souhaité mieux rendre compte et valoriser cette offre d'accompagnement, et engager une réflexion sur ses évolutions.

La présente étude commanditée par le Mouvement associatif porte exclusivement sur les fonctions et missions des têtes des réseaux, ce qui constitue une première base d'analyse sur le sujet. Elle a été réalisée 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. La présente note constitue une synthèse du rapport final cette étude.

Définition des « têtes de réseau »

Les organisations qui ont été analysées sont :

- **Des têtes de réseau de 1^{er} niveau (tête de réseau d'associations) :** Elles opèrent généralement dans une logique sectorielle, leurs membres sont des associations. Elles accompagnent des structures locales, coordonnent leurs actions et leur donnent une visibilité à l'échelle nationale.
- **Des têtes de réseau de second niveau :** Elles opèrent généralement dans une logique inter-sectorielle, 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.

Périmètre des acteurs rencontrés

7 têtes de réseau de second niveau et 21 têtes de réseau de 1^{er} niveau ont été rencontrées durant l'étude¹. L'identification des

interlocuteurs a été fondée sur la volonté de retranscrire la diversité du monde associatif en termes de secteurs, taille et degré de professionnalisation.

RÔLE ET VALEUR AJOUTÉE DES TÊTES DE RÉSEAU

Sur la base des entretiens réalisés, 6 fonctions principales ont été identifiées.

1 - Plaidoyer : fonction de représentation des membres, de porte-parole et d'influence auprès des pouvoirs publics et du grand public

Cette valeur ajoutée s'apprécie au regard de leur capacité à s'appuyer sur un maximum de membres dans une démarche

¹ Têtes de réseau de second niveau : CNAJEP ; Coordination SUD ; CNOSF ; ANIMAFAC ; CELAVAR ; UNIOPSS ; UNAT ; UNAF. Têtes de réseau de premier niveau : CFSI ; Citoyens et Justice ; CNIDFF ; FFMJC ; FNARS ; FNCIVAM ; FSCF ; FUJ ; GESRA ; GIHP ; Graine RA ; IXESN ; MRJC ; Rempart ; Réseau Ecole et Nature ; RNJA ; UFCV ; UNAFAM ; UNHAJ ; Voir ensemble

démocratique pour assurer la « valeur » du discours porté (même s'il met en évidence des divergences).

2 - La mise en réseau et l'animation: fonction d'animation des membres, qui positionne la tête de réseau comme plateforme d'acteurs

Elle requiert une vraie légitimité de la tête de réseau, notamment dans sa gouvernance et représentativité. Cette légitimité sera d'autant plus forte qu'elle sera en capacité de mobiliser les bonnes ressources au bon moment, et d'organiser des rencontres entre acteurs d'échelons territoriaux différents.

3 - L'ingénierie: activité d'appui opérationnel par la mise à disposition collective de programmes de formation, de documentation, de supports techniques ...

La tête de réseau doit être en capacité d'apporter des ressources et une expertise très à jour sur des sujets de type support plutôt que « métier », ce qui nécessite de mobiliser des moyens. Cette fonction peut constituer un levier de développement, au regard des enjeux actuels, et de la transformation de l'environnement, mais aussi parce qu'elle constitue une porte d'entrée pour nouer le premier contact avec une association.

4 - Le pilotage de projets: développement de plateformes d'actions, qui peut s'apparenter à une fonction d'incubateur ou d'accélérateur de projets

C'est une activité assez peu développée, car elle nécessite à la fois un accord politique de la tête de réseau et de ses membres sur le projet développé, le respect de la subsidiarité

en ces parties prenantes, et enfin une forte légitimité de la tête de réseau pour développer le projet. Les têtes de réseau de 1^{er} niveau développent plutôt des projets d'innovation et d'expérimentation et les têtes de réseau de 2nd niveau des projets de déploiement nationaux ou d'irrigation.

5 - Accompagnement personnalisé : aider ou suppléer des acteurs sur le terrain qui font face à des problématiques fortes ou des besoins ponctuels

Cette fonction est très diffuse et insuffisamment mise en valeur, car elle est souvent la somme de petites choses relevant de rapports bilatéraux. Elle concerne plutôt les têtes de réseau de 1^{er} niveau implantées au niveau régional. Cette fonction nécessite que la tête de réseau soit proche et disponible, reconnue comme légitime, et qu'elle parvienne à développer quelques pratiques et savoir-faire autour d'enjeux récurrents.

6 - La fonction d'opérateur : gestion et exploitation en nom propre de structures de nature très diverses

Cette fonction reste occasionnelle mais pas rare, et concerne principalement les têtes de réseau de 1^{er} niveau. Elle est liée à certain type d'activités et de structures. Elle aussi beaucoup de poids au sein des structures où elle est développée. Cette dimension exige, un certain niveau de professionnalisation, une forte légitimité, et le développement d'activités correspondant à des besoins clairement identifiés.

Quel positionnement des têtes de réseaux sur ces différents types de valeurs ajoutées ?

Le périmètre d'intervention des têtes de réseau de 1^{er} niveau peut recouvrir les 6 types de valeurs ajoutées, même si toutes n'exercent pas les 6 fonctions et n'ont pas le même niveau d'amplitude et d'engagement.

Concernant les têtes de réseau de 2nd niveau, leur périmètre d'intervention se concentre sur 4 types de valeurs ajoutées : plaidoyer, mise en réseau, pilotage de projets et ingénierie. Les fonctions de plaidoyer et de mise en réseau sont les plus significatives, ce qui traduit un positionnement un peu moins opérationnel et un peu plus institutionnel.

Les têtes de réseaux ont une densité d'action réelle : elles promeuvent, animent, accompagnent et gèrent. Ces quatre verbes d'action irriguent les 6 dimensions de valeur ajoutée identifiées. 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.

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 : raréfaction et modification des règles de financement ; remise en cause de leur rôle et de leur organisation compte-tenu des évolutions liées à la décentralisation ; transformation

digitale ; renforcement de la professionnalisation qui fait craindre une perte de militantisme...

Les enjeux actuels

Parallèlement, les têtes de réseaux font face à un accroissement des besoins vis-à-vis de leurs adhérents : problématique de gouvernance, accompagnement à la recherche de financements et à la fusion/regroupement, appui/conseil sur le pilotage de projets etc. Ces besoins vont au-delà de leurs attentes traditionnelles qui correspondaient à de la représentation, du partage d'information, à la mise en lien avec d'autres associations ... Ces attentes concernent particulièrement les têtes de réseau de 1^{er} niveau.

Elles modifient l'équilibre traditionnel entre les différentes fonctions prises en charge, et amènent les têtes de réseau à développer de nouveaux savoir-faire et pratiques en lien avec ces besoins. Le besoin d'accompagnement des structures adhérentes rejoint donc désormais celui de coordination des acteurs.

Les transformations à réaliser

Pour pouvoir s'adapter, plusieurs axes de développement et d'action complémentaires à l'offre existante sont envisagés : 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. Ces évolutions supposent des changements profonds en termes de stratégies, de pratiques et de profils professionnels.