

# Positionnement des têtes de réseau

Le positionnement des têtes de réseau est en pleine mutation. Certaines se trouvent fragilisées et cherchent à se repositionner dans la subsidiarité avec leurs membres et leur environnement. Dans ce contexte, elles partagent le ressenti d'une perte d'influence et de reconnaissance institutionnelle de leur fonction socio-politique et transformatrice de la société, en même temps qu'un amenuisement de la culture politique générale en interne à leur réseau.

## 1-PERTE D'INFLUENCE ET DE RECONNAISSANCE INSTITUTIONNELLE



### Constats

Par manque de moyens et par crainte de sanctions financières, les têtes de réseau consacrent moins de temps qu'elles ne le voudraient à la construction d'une vision et d'utopies collectives entre les membres. La course au financement et le climat de défiance grandissant entre administrations territoriales et associations depuis l'entrée en vigueur du Contrat d'Engagement Républicain les conduisent à se conformer aux cadres institutionnels plutôt qu'elles ne parviennent à les influencer.

### Leviers

- Former les élu-es et technicien-nés des collectivités aux réalités vécues par les associations
- Renforcer l'éclairage de la recherche sur les mutations qui impactent le tissu associatif
- Former les bénévoles aux enjeux et méthodes de l'influence
- Renforcer la compréhension par les acteurs associatifs du cadre législatif qui s'impose aux financeurs (loi NOTRe, régime des responsabilités financières des gestionnaires publics...)

### Bonnes pratiques

- Développer et soutenir des expérimentations locales entre collectivités, acteurs associatifs et acteurs de la recherche pour expérimenter de nouvelles formes de coopération basées sur la confiance, le respect et le droit d'interpellation des associations et des citoyen-es

## L'éclairage de l'experte



**Marion Boinot, déléguée générale adjointe du Mouvement associatif indique que les têtes de réseau estiment avoir perdu en influence face à plusieurs facteurs :**

- une moindre consultation dans les décisions publiques
- la montée en puissance de nouveaux mouvements sociaux
- une trop faible appropriation collective des communs
- un amenuisement de la culture politique interne.

C'est en réponse à ce sentiment de perte d'influence que Le Mouvement associatif a ouvert un parcours influence, dans le cadre du programme « Les Réseaux en tête », avec pour objectif de mieux caractériser l'influence associative, ses leviers et ses freins.

Les travaux menés avec 11 têtes de réseau ont permis d'identifier 2 grands défis déclinés en 9 enjeux opérationnels pour renouveler l'influence des têtes de réseau.

## Dépasser la mise en concurrence des associations face aux financements

### Témoignage vidéo de Julien Adda, directeur du réseau Cocagne sur leur démarche d'AMI inversé

Il y a quelques années, le Réseau Cocagne a considéré que son modèle économique s'était écarté de sa philosophie originelle. Il a alors lancé le programme « Fabrique de nouveaux territoires Cocagne » qui s'appuie sur des « appels à manifestation d'intérêt inversés ».

#### La démarche

- Un parcours d'accompagnement est proposé aux structures sélectionnées par un AMI interne, leur permettant de monter un projet qui sera soumis à des financeurs
- Les financeurs sollicités choisissent de soutenir ou pas le projet, sans dévoyer la proposition initiale

## Impacts de la démarche

- L'AMI inversé permet de sortir de la concurrence entre associations
- Il redonne la possibilité d'imaginer des projets innovants et offre une meilleure visibilité aux initiatives locales qui fonctionnent
- La tête de réseau, en tant que corps intermédiaire, marque son influence auprès des acteurs publics en renouvelant les modes de financements : elle montre que ça existe et que c'est possible
- Facteur temps
- Demande de la confiance entre associations et avec les partenaires qui doivent accepter cette innovation institutionnelle
- Demande des compétences techniques et une ingénierie importantes

#### Ressources

- Guide les réseaux en tête de l'influence <https://lemouvementassociatif.org/les-reseaux-en-tete-de-linfluence/>
- Programme Fabrique des territoires Cocagne <https://www.reseaucocagne.org/ressources/lancement-de-la-fabrique-des-territoires-cocagne/>
- Protéger les associations actrices de la démocratie d'interpellation <https://alinsky.fr/les-villes-encourageant-linterpellation-citoyenne/>

## 2-AMENUISEMENT DE LA CULTURE POLITIQUE GÉNÉRALE INTERNE

### Constats

Les têtes de réseau participantes témoignent d'une dépolitisation progressive des associations qui a de fortes conséquences sur leur capacité transformatrice et la construction d'utopies communes. Plusieurs facteurs concourent à l'expliquer : le manque de moyens et la course au financement qui se font au détriment de la conception de réponses innovantes ; la professionnalisation des associations et le développement de logiques gestionnaires contribuent à une perte de sens pour certains bénévoles et salarié-es; les phénomènes d'auto-censure des associations, par crainte de sanctions institutionnelles.

INSPIRER

### L'Approche Orientée Changement, un outil de projection et de réajustement de l'ambition collective

#### Témoignage de la Fédération régionale des Maisons des Jeunes de la Culture, de l'Union départementale de la Vienne et de la MJC Claude Nougaro de Montmorillon

C'est justement pour retrouver du sens et sortir d'une commande institutionnelle d'évaluation de projet que la MJC Claude Nougaro a demandé l'appui de sa fédération régionale et de l'union départementale. Ensemble, elles ont accompagné la MJC dans l'Approche Orientée Changement (AOC) qui vise à co-construire un cap collectif avec les différents acteurs du projet.

L'AOC est une démarche globale d'accompagnement au changement développée par le F3E qui invite les parties prenantes (professionnel·les, gouvernance, usagers et partenaires) à construire une vision partagée et à se donner des caps collectifs à long terme (de 10 à 30 ans). Un plan d'action permet d'identifier les chemins et les acteurs de changement.

#### Comment ?

- Il faut créer et animer des espaces de participation et de coopération entre parties prenantes
- Nécessite une validation politique du Conseil d'administration
- Nécessite d'être accompagné-e par des personnes formées à la démarche

## Impacts de la démarche



- Renforcement de l'appropriation du projet par les bénévoles et du rôle politique des élu-es au CA
- Renforcement de l'appropriation et du sentiment de légitimité des équipes, évolutions des postures et pratiques professionnelles
- Changement de regard des partenaires qui ont repris l'ambition de la MJC dans leur contractualisation avec l'association
- AOC devient presque un outil de développement local



### Points de vigilance :

- Ne pas s'imposer comme le seul pilote de la dynamique territoriale pour laisser la place à d'autres acteurs du territoire dans une ambition partagée
- S'envisage sur du temps long pour susciter et recueillir la participation : 1 an d'engagement des salarié-es et élu-es sans compter le suivi et l'évaluation qui débutent

### Ressources

- Boîte à outils Approches orientées changement : <https://f3e.asso.fr/boite-a-outils/>
- Formation aux AOC par le F3E : <https://f3e.asso.fr/activite/28387907/>

Retrouvez le  
guide complet  
ici

