LA GOUVERNANCE DES TÊTES DE RÉSEAU ASSOCIATIVES RÉGIONALES

Retour/partage d'expériences

Rédigé par entre autres

Coordonné par BGE AURA Appui aux entrepreneurs

BIENVENUE !

Le présent document capitalise un accompagnement DLA réalisé avec 6 associations régionales têtes de réseau - page 34 entre janvier et juin 2025.

Il se structure autour des **QUATRE GRANDES QUESTIONS** qui ont émergées pendant l'accompagnement. - *page 4*

POUR CHACUNE DE CES QUATRE QUESTIONS, SONT PRÉSENTÉS :

- **Les problèmes identifiés par les associations** - *page 6, 10, 20, 27*
- **Un point d'information** - *page 7, 13 et 14, 21, 28*
- **L'extrait d'un entretien réalisé pendant l'accompagnement** - *page 8, 15, 22, 29*
- **Un pas de côté par l'absurde** - *page 16, 23 30*
- **Une proposition pour passer à l'action** - *page 9, 17, 24, 31*
- **Un outil à expérimenter** - *page 10, 18, 25, 32*

DES ASSOCIATIONS PAS COMME LES AUTRES ?

Les associations têtes de réseau régionales sont des **associations loi 1901**. Elles ont pour membres des associations qui agissent dans un même secteur ou partagent un projet commun (têtes de réseau de 1er niveau) ou des associations qui sont elles-mêmes têtes de réseau de 1er niveau (une association régionale réunissant des fédérations départementales par exemple, têtes de réseau de 2e niveau).

- Elles se nomment réseau, fédération, union, groupement, mouvement, coordination ce qui témoigne d'une culture particulière et se retrouve dans le fonctionnement.
- La particularité de leur composition (« membership ») se retrouve dans celle de leurs instances de direction : il peut s'agir de bénévoles et/ou de salarié-es des associations membres, et également de personnes ou de structures tierces.
- Cette particularité génère des enjeux eux aussi particuliers :
  - L'articulation des échelons, pour que l'association tête de réseau et ses membres agissent ensemble, dans un contexte parfois concurrentiel d'accès aux partenaires publics et aux financements
  - La distance avec les actions de terrain, quand ses missions sont de l'accompagnement, de la coordination, de la représentation et du plaidoyer et concernent des territoires étendus (comme l'Auvergne-Rhône-Alpes)
- Les associations têtes de réseau sont en train de devenir un objet de recherche (« Si la littérature existante a largement analysé ce contexte général, elle peine à offrir un regard précis et transversal sur les modes de structuration et d'organisation de cet échelon spécifique. »).

Les quatre questions principales qui nous ont préoccupées pendant le DLA

1. QUEL EST MON PROBLÈME DE GOUVERNANCE ? - *PAGE 5*
2. POURQUOI J'EXISTE EN TANT QU'ASSOCIATION TÊTE DE RÉSEAU RÉGIONALE ? - *PAGE 11*
3. QUI A UNE PLACE DANS MON ASSOCIATION ? - *PAGE 19*
4. EN QUOI MON FONCTIONNEMENT EST AU SERVICE DE MON PROJET ASSOCIATIF ? - *PAGE 27*

1 QUEL EST MON PROBLÈME DE GOUVERNANCE ?

Là où les associations identifient des problèmes

BGE Aura, à l'origine de ce DLA collectif sur la gouvernance des associations têtes de réseau régionales, a pointé plusieurs **ENJEUX** dans la note de cadrage :

- Renouvellement de la gouvernance : comme les associations locales « rencontrent des difficultés de renouvellement de leur gouvernance, par effet boule de neige, la tête de réseau aura les mêmes difficultés, qui s'accentuent d'autant plus au niveau de la tête de réseau de niveau 2 ».
- Gouvernance et adhérents des têtes de réseau associatives : « la tête de réseau associative doit trouver l'équilibre entre la mise en oeuvre de son projet commun et le soutien au projet individuel de chacun de ses membres. Or on observe une croissance des attentes et des besoins individuels des associations envers les têtes de réseau, relevant de ses fonctions d'accompagnement personnalisé et d'ingénierie. Cela relègue au second plan les autres fonctions de la tête de réseau tel que le plaidoyer, le pilotage de projet, l'animation de réseau. Pourtant la masse salariale des têtes de réseau n'est pas croissante ».
- Gouvernance et modèle économique : « le contexte actuel induit une diminution des financements publics alloués au fonctionnement des associations qui touche d'autant plus les têtes de réseau associatives […]. La diminution des financements peut aussi nuire au renouvellement de la gouvernance, puisque cela peut rendre la tête de réseau moins attractive. »

Dans un contexte, en région Auvergne-Rhône-Alpes, de :

- Diminution, voire de suppression des subventions publiques pour les « corps intermédiaires », et de modification des financements, des subventions aux marchés publics (pour des contrats ou des délégations de service public) et des pouvoirs publics à des entreprises privées.
- Tension sur la professionnalisation : « plusieurs têtes de réseau évoquent une perte de militantisme, et un esprit fédératif qui séduit moins qu'avant ».

Point info : la gouvernance

Gouvernance vient du verbe latin gubernare « diriger un navire » (comme les mots gouvernail et gouvernement).

Elle se définit par « l'ensemble des mécanismes permettant un alignement du fonctionnement de l'organisation sur les objectifs et les valeurs du projet associatif», *La gouvernance des associations. Economie, sociologie, gestion.* Jean-Louis LAVILLE et Christian HOARAU (2008).

A entre-autres, on définit la gouvernance associative comme le fonctionnement qui permet aux personnes d'une association d'agir, à partir d'un projet commun, d'une culture associative et de ressources (financières, matérielles et techniques) *voir schéma p.10.*

DANS VOTRE ASSOCIATION, QU'ENTENDEZ-VOUS PAR GOUVERNANCE ? EST-CE QUE C'EST UN SYNONYME DE FONCTIONNEMENT OU DE CONSEIL D'ADMINISTRATION ?

Parole d'acteur-ices : essayer, célébrer !

« De nombreuses structures avaient des difficultés à renouveler leur conseil d'administration et leur bureau. Avec parfois des situations de souffrance des administrateurs qui arrivent à la fin de leur capacité à s'engager parce qu'il y a l'âge, parce qu'il y a des problématiques de santé et ils s'inquiètent de qui va les succéder… et un bouleversement plus structurel : qu'est-ce qui se passe si on a une vacance de présidence ?

L'engagement sur les fonctions d'administrateur est plus difficile aujourd'hui. Ce sont des engagements sur des fonctions administratives, financières, RH qui sont perçus comme chronophages, avec un investissement long, qui correspond moins aux formes d'engagement de la nouvelle génération.

Et cette difficulté à mobiliser au sein des associations locales renforce la difficulté pour les réseaux, parce que souvent on est sur le jeu des poupées russes : tu es déjà engagé dans une association à un niveau local, tu vas monter après au niveau régional.

Il n'y a pas de solution miracle ! Mais plutôt que de se poser la question dans son coin, comment on se met ensemble autour de la table pour réfléchir, partager, dédramatiser aussi parfois un petit peu la situation, célébrer les petites choses qui ont pu fonctionner et en essayer d'autres ? »

Une proposition pour passer à l'action

- **Expliciter la situation collectivement**
  Qu'est ce qui fait problème selon moi dans la gouvernance de notre association tête de réseau ?

- **Questionner ses représentations**
  Pourquoi je vois un problème ? est-ce que le problème vient d'un écart entre ce que je pense que devrait être la gouvernance de l'association et ce que j'en vois ?

- **Se redonner du pouvoir d'agir !**

  Il y a des causes qui sont exogènes à l'association et sur lesquelles elle a peu de capacité d'action : la réorganisation territoriale issue de la loi Nouvelle Organisation TerritoRiale de l'Etat (NOTRe) ou le renforcement de l'individualisme par exemple. Mais il y a aussi des causes endogènes, produites par l'association elle-même, et sur lesquelles elle peut agir.

  Pareil pour les pistes de solution. L'association peut attendre de sa Fédération nationale, d'un partenaire financier ou d'une entreprise de conseil la solution. Mais pourquoi pas voir ce qu'elle peut faire dès maintenant, selon ses moyens ?

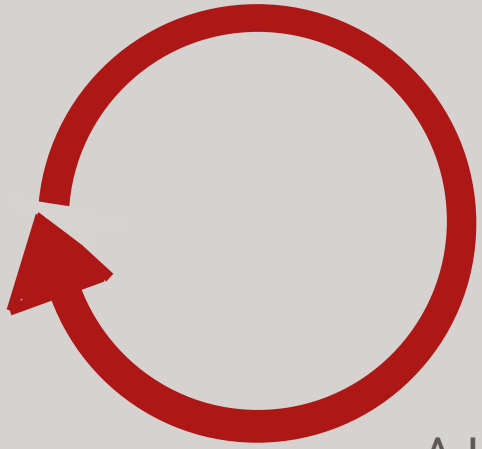
- **Accueillir les changements**
  Même si « on a toujours fait comme ça ! », pourquoi ne pas essayer autre chose ?

Un outil à expérimenter : situer ses problèmes de gouvernance

Si on prend en compte les 5 facteurs qui font un collectif, est-ce que le problème a trait … ?

AU PROJET COMMUN
raison d'être, mission - *page 11*

AU FONCTIONNEMENT
circuits d'initiative, d'information, de décision, d'action, de contrôle
- *page 27*



AUX PERSONNES IMPLIQUÉES
élans individuels, relations interpersonnelles - *page19*

AUX RESSOURCES techniques, matérielles et financières - *page 11*

A LA CULTURE DE L'ASSOCIATION
histoire, normes, lecture politique
- *page 11*

2 POURQUOI J'EXISTE EN TANT QU'ASSOCIATION TÊTE DE RÉSEAU ?

Là où les associations participantes identifient des problèmes

Des problèmes de gouvernances se situent au niveau du projet commun (raison d'être de l'association) :

- La lisibilité du projet commun de la tête de réseau pour les acteur-ices des associations membres : ses missions peuvent être tournées sur des actions « impalpables » ou peu connues comme l'amélioration de la qualité des projets, la veille sectorielle ou le plaidoyer.
- La nécessité du projet commun quand les acteur-ices des associations membres sont prises dans les priorités de leur propre structure (et parfois des autres échelons départementaux et national du réseau) et ne voient pas en quoi le réseau peut les aider dans le quotidien
- La singularité du projet commun régional quand il doit s'articuler entre celui du réseau national et du réseau départemental, ou qu'il est partagé, au moins partiellement, par d'autres associations tête de réseau, ouvrant la question de la fusion
- La tension entre missions pour le réseau et missions de service pour les associations adhérentes (« peut-être qu'effectivement, on a laissé l'opportunité à ces personnes d'être des consommateurs de services, et pas des adhérents. J'adhère à ce réseau pour ce qu'il m'apporte, parce que je peux bénéficier d'ingénierie et je viens quand je veux. Est-ce qu'on doit aller vers un accompagnement individuel de nos membres ? » ; « Les adhérents ne voient pas l'intérêt de l'association régionale. Ils attendent un retour sur cotisation »)
- La finançabilité du projet commun : il peut être pris en charge par des partenaires financiers pour ses missions particulières (de plus en plus rare : « le manager public ne voit pas forcément l'impact direct du réseau sur les actions de terrain, les outputs dont il pourrait se prévaloir ; le travail de réseau, sur l'animation de réseaux, la dynamique collective, le montage de projets, est de longue haleine et par définition, pas immédiatement sur le terrain, au contact d'usagers et de bénéficiaires bien identifiés, qu'on puisse faire figurer dans des tableaux de bord »), par un prélèvement d'une part des subventions acquises dans le cadre de projet mené par ses membres (« ça génère parfois des relations complexes avec les adhérents sur comment le fiancement est dispatché entre les adhérents et l'association régionale qui doit bien alimenter ses équipes. ») ou par la cotisation des associations membres (« l'alternative, c'est augmenter la cotisation, faire peser d'avantage le coût du réseau sur l'adhérent. Comment tu réponds alors aux besoins de l'adhérent ? Et jusqu'où l'adhérent lui-même, dans ces modèles économiques de plus en plus précarisés, est en capacité de le supporter ? »).

Point info : l'adossement à l'État et aux collectivités territoriales

La question du projet commun des têtes de réseau régionales est d'autant plus forte aujourd'hui qu'elles sont nombreuses à s'être constituées pour se positionner en tant qu'interlocuteur et partenaire des services déconcentrés de l'État et des Conseils régionaux (lois de décentralisation de 1982 et 1992, *- page 14*). Cette stratégie d'institutionnalisation a conduit les associations têtes de réseau :

- à s'imprégner des normes et des codes des pouvoirs publics, par le recrutement de salarié-es ou l'organisation interne (professionnalisation)
- à définir ses actions en fonction des politiques publiques et des dispositifs de financement disponibles plutôt que de priorités qui auraient été mises en lumière en interne, en dialogue avec les associations membres
- à accepter la demande des pouvoirs publics de n'avoir qu'un seul interlocuteur au moment de la fusion des deux régions Auvergne et Rhône-Alpes (loi NOTRe).

Cette stratégie a produit une légitimation externe des associations tête de réseau , son existence se justifiant par ses relations avec les pouvoirs publics et les financements attribués, plutôt que par l'assentiment ou la conviction des associations membres (légitimation interne). Or,

- La loi NOTRe a limité les compétences de la région sur le développement économique, les transports, la formation professionnelle et l'aménagement du territoire (retrait de la clause de compétence générale) *- page 14*
- Les financements des pouvoirs publics se sont réduits (l'exécutif actuel du Conseil régional AURA ne souhaite plus interagir et financer les « corps intermédiaires ») et en partie réorientés vers de la commande publique au détriment des subventions, poussant les associations régionales à devenir opérateurs des politiques publiques, comme certaine de ses associations membres (situations de concurrence ?)
- La réduction de la dépense publique a aussi conduit, en interne, à une forte réduction du nombre de fonctionnaires des services déconcentrés de l'État qui, en tant qu'interlocuteurs des réseaux, pouvaient défendre leur importance (« il y a des échelons de l'action publique qui ont été dépeuplés, sabrés, etc. Ils sont en sous-effectifs chroniques » ; alors que ce sont des fonctionnaires « qui ont choisi l'intérêt général et la vie associative. On n'a pas le même maillot, mais on a la même passion »). Avec moins de temps, ces services ont eu tendance à réduire le nombre de réseaux avec qui ils interagissaient.
- L'imprégnation des normes et des codes des pouvoirs publics a pu nourrir un écart avec les adhérents et les bénévoles des associations membres, poussant vers la professionnalisation plutôt que la politisation : « les salariés des têtes de réseau, pour beaucoup sortis de Sciences Po, etc., font miroir avec les fonctionnaires ministériels ou des collectivités locales et sont en mesure d'interagir avec eux ; ils font moins miroir avec les militants de terrain des associations membres de leur réseau ».

Suite Point info - Schéma des services déconcentrés de l'État au niveau régional et infographie sur le rôle du Conseil régional

MINISTÈRES DE TUTELLES (ORIENTATION, POUVOIR HIÉRARCHIQUE)	SAUF MINISTÈRES DE :	AGENCES AUTONOMES
PRÉFET DE RÉGION = direction des services déconcentrés régionaux et pilotage des politiques publiques de l'État sur le territoire (autorité fonctionnelle) SGAR Secrétariat Général pour les Affaires Régionales (service de la Préfecture) CAR Comité de l'Administration Régionale (réunit les préfets de département et les chefs des services déconcentrés régionaux de l'État)	**FINANCES** DRFIP finances publiques **EDUCATION** Académies et DRAJES académiques à la Jeunesse, à l'Engagement et aux Sports **SANTÉ** Agence régionales de Santé	Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie, Office National des Forêts, Office Français de la Biodiversité, Agence nationale de la Cohésion territoriale...
4 DIRECTIONS RÉGIONALES DR DE : DREAL l'environnement l'aménagement et logement DREETS l'économie, l'emploi, travail et solidarités DRAAF l'alimentation l'agriculture et la forêt DRAC affaires culturelles		Directions régionales des agences

Parole d'acteur-ices : faire réseau pour mieux comprendre le monde

« Les réseaux ont une mission vitale, permettre aux associations adhérentes de se dépasser, d'aller plus loin pour défendre une cause commune, faire évoluer ses actions, comprendre ce qui se passe autant que de gérer les tracas du quotidien, en offrant des espaces de partage, de prises de recul sur ta pratique, […] par exemple quasiment tous les réseaux font de la veille pour leurs adhérents. Plutôt que d'être tout seul dans son coin, une personne le fait et ça rayonne.

L'interassociatif, c'est le pari que chaque association a sa raison d'être, son besoin d'exister, ses valeurs, ses histoires, etc. Elle n'a pas de raison de se diluer ou de s'effacer ou de fusionner. Mais par contre, pour un certain nombre d'actions, elle a besoin de s'allier et de s'organiser avec d'autres. C'est le pari que chacun peut ou doit se sentir renforcé par le fait de se coordonner avec d'autres. Et quand il décide de faire quelque chose, il le fait en conscience et en connaissance des autres.

Ça a un coût en temps, en énergie, en apprentissage. Il ne suffit pas de se dire « allons-y, engageons-nous dans des coordinations avec d'autres », il faut aussi apprendre à le faire. Ce n'est pas qu'une question de talent. C'est aussi une question de formation, de travail, de prise de recul sur ce qu'on fabrique. Et coopérer, mutualiser, faire réseau, c'est toujours une prise de risque.

Mais on fait le pari qu'il y aura des gains. Un premier gain est que tu comprends un peu mieux ce qui se passe dans le monde en écoutant comment les autres le racontent et le vivent. C'est un gain d'apprentissage. Il y a aussi un gain en actions financées, et puis un gain en actions tout court. Il y a des actions qu'on n'aurait jamais pu faire si on avait fait tout seul. »

Un pas de côté par l'absurde

Que faire pour alimenter la croyance que l'association régionale tête de réseau ne sert à rien chez les adhérents ?

- Ne pas célébrer collectivement les réussites et les réalisations de la tête de réseau (reconnaissance, accès à un financement)
- Donner des informations incomplètes, erronées, fausses sur le secteur d'intervention (lois, règles) ou ne pas répondre aux questions opérationnelles des associations membres
- Facturer toute réponse à une question de l'association membre
- Dire aux associations membres qu'on existe seulement parce que c'est une obligation exigée par le réseau national
- Considérer que les associations membres ne sont que des rentrées d'argent et un nombre dont on peut se faire valoir auprès des partenaires
- S'assurer que le projet associatif n'existe pas, n'est pas clair, ou n'est pas diffusé au sein des associations membres
- Ne pas faire de réunions, ni CA, ni AG, ni rencontres

Que faites-vous dans votre réseau qui peut contribuer à ce que les adhérents pensent que la tête de réseau est inutile ?

Une proposition pour passer à l'action

- **Expliciter les finalités et les fonctions** de l'association tête de réseau et interpeler les associations membres (« Jusqu'à présent, on faisait ça. Comment est-ce que vous vous en servez ? Est-ce que c'est sur ça que vous voulez qu'on milite pour vous ?) - *voir outil page 18*

- En quoi le réseau peut-il contribuer à ce que ses associations membres réalisent et dépassent leur projet associatif (délégations, mutualisations) ?

- En quoi sa mission est-elle technique et/ou politique ?

- En quoi sa mission est-elle au service du collectif que forme ses associations membres ou de chacune des associations membres (accompagnements individualisés) ?

- Si le réseau a une mission de représentation, qu'est ce qu'on entends par représentation ? Quel pouvoir public est visé ? - *voir page 14*

- Comment notre gouvernance va aussi interpeller nos membres, de dire,

- **Vérifier que finalités et fonctions sont cohérentes** avec la culture du réseau et ses ressources disponibles

- En quoi le réseau a-t-il les moyens pour réaliser le projet commun ?

- Quelles actions de la tête de réseau sont-elles finançables, par qui (partenaire financier public ou privé, membres par cotisation), par quel type de financement (subvention, marché public) ? A quel moment faut-il donner un prix aux services que le réseau rend à ses membres pour le financer ?

- **Les faire connaître** auprès des associations membres pour réactiver un sentiment d'appartenance :

- Par une lettre d'infos interne, par des présentations dans les instances des associations membres, par la participation aux événements des associations membres…

- **Les remettre régulièrement (mais pas en continu !) en discussion**

Un outil à expérimenter : finalités et fonctions

- Quelles sont les finalités et les fonctions que vos adhérents souhaitent voir la tête de réseau porter ?

La grille de lecture du Mouvement associatif peut vous aider à les identifier :

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 essaimer 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).

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 MISE EN RÉSEAU ET L'ANIMATION

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

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'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...).

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.

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...

Source : Mieux comprendre l'action des têtes de réseau associatives. Livret et boîte à outils. Le Mouvement associatif

3 Qui a une place dans mon association tête de réseau ?

Là où les associations participantes identifient des problèmes

DES PROBLÈMES DE GOUVERNANCE SE SITUENT AU NIVEAU DE L'IMPLICATION DANS LE RÉSEAU DE PERSONNES, ET PLUS PRÉCISÉMENT :

- **Par rapport aux associations membres ou qui devraient être membres :**

  - Le refus d'adhérer d'une association qui devrait intrinsèquement être membre (par exemple fédération départementale dans la fédération régionale)

  - L'absence de représentation dans le réseau d'une association pourtant membre

- **Par rapport aux équipes salariées et bénévoles des associations membres :**

  - La difficulté de tisser des liens entre tou-tes les acteur-ices des associations membres et de sortir d'une relation bilatérale association membre représentée par un bénévole (et/ou un salarié-e) / association tête de réseau représentée par son coordinateur-ice.

- **Entre bénévoles dirigeant-es et salarié-es de l'association tête de réseau**

  - Une tension entre montée en expertise par le recrutement des salarié-es et la **volonté de rallier le plus grand nombre** d'adhérent-es des associations membres

- **Par rapport aux instances de direction :**

  - Le renouvellement des personnes actives

  - La représentativité des personnes actives dans l'association tête de réseau par rapport au projet commun (parité, présence des jeunes…)

  - La disponibilité (réelle ou supposée) des personnes présentes au titre d'une association membre et qui peuvent aussi être mobilisées à d'autres échelons (national ou départemental ; système des « poupées russes » - *page 8*)

  - La compatibilité des personnes et des fonctions, notamment quand les fonctions des bénévoles dirigeants ne sont pas les mêmes au niveau des associations membres et de l'association tête de réseau

  - Le droit de participer aux instances de direction de personnes tierces, qui ne font pas partie des associations membres en leur nom, ou celle d'un partenaire

Point info : entre bénévoles et salarié-es

Les effets de la différence de statuts au sein d'une association (statuts bénévole et salarié) est un enjeu courant dans les associations :

- Juridiquement, les responsabilités de représentation légale de l'association, de sécurité de ses membres et de sa gestion financière reviennent aux bénévoles décisionnaires.
- Fiscalement, il est considéré qu'une association a une gestion désintéressée si ses salarié-es ont une place limitée dans la prise de décision (un quart maximum des membres du CA et pas au bureau)
- Symboliquement, la différence de statut peut nourrir une catégorisation (« eux » et « nous ») et de la méfiance entre les catégories (« les salarié-es veulent prendre le pouvoir » / « les bénévoles ne servent à rien »), même si « l'image des bénévoles militants, défenseur-ses de la cause et puis des salariés purs professionnels et techniciens de leur domaine est remise en question par tout un tas de travaux qui ont bien montré les hybridations entre ces deux modèles-là : bien évidemment, un nombre de salariés ne travaillent pas en association, par hasard, mais pour une dimension militante ».
- Organisationnellement, les conditions d'engagement peuvent différer au niveau des contreparties (salaires, remboursement des frais), du temps disponible (35 heures par semaine ou 4 heures par mois), des moments de disponibilité (en journée ou soirée)...

Cet enjeu présente des dimensions supplémentaires dans les associations têtes de réseau, dont les dirigeants bénévoles peuvent être soit bénévoles soit salarié-es dans une des associations membres. Il nécessite de définir :

- La prise en compte dans la fiche de poste des salarié-es des associations membres du temps consacré au réseau, qui peut inclure des déplacements et des interventions hors horaires de bureau, et l'allocation des ressources nécessaires (frais) à la participation de ses membres (bénévoles et salarié-es).
- La définition des mandats des bénévoles dirigeant-es, et plus précisément le champ de la décision (est-il le même pour les bénévoles et les salarié-es ? Comment associer des salarié-es à la décision politique quand ils ne le sont pas au sein de l'association membre ?), la limite du mandat (qui peut engager l'association membre, notamment s'il y a désaccord entre ses deux représentant-es ? Pour quelles décisions le retour à l'association membre est-il nécessaire, quitte à rallonger le délai de prise de décision ?) et la nature de la représentation (les bénévoles dirigeant-es de l'association régionale doivent-ils décider en fonction des intérêts de l'association tête de réseau ou de ceux de l'association membre ?)
- La place de personnes qui ne sont plus bénévoles ou salarié-es dans une association membre mais impliquée dans l'association tête de réseau.

Parole d'acteur-ices : de la complicité

« C'est à la fois du réseau d'organisation et du réseau de personnes. Donc, ça complique la démocratie. Institutionnellement, c'est un réseau d'organisations : les individus sont tous présents au titre d'une organisation. C'est ce qui donne la légitimité d'en être.

Mais pour que ça fonctionne, il faut aussi que ces individus créent de la complicité et apprennent à travailler avec d'autres individus au-delà de leurs appartenances ou de leur coloration ou de l'identité de l'organisation qui les mandate.

Coopérer, mutualiser, faire réseau, c'est toujours une prise de risque. Tu as des jeux individuels des personnes et les jeux institutionnels des organisations qui ont certes envie de partager des choses, mais qui ont aussi des intérêts à défendre.

Si les gens se connaissent, ont cette complicité préalable, ils seront en capacité de fabriquer des projets communs.

C'est donc aussi un réseau de personnes. Et donc ça marche avec 10, 15, 20 associations, mais quand tu es 2000, non.

Il faut aussi veiller à ce que ça ne soit pas du copinage, parce qu'il y a des réseaux affectifs qui se créent et qui sont peu accueillants pour les autres.»

Un pas de côté par l'absurde

Comment générer des tensions voire des conflits au sein de l'association tête de réseau ?

- Je ne fais pas passer les infos de ce qui se passe au CA à l'équipe salariée et aux associations membres.
- Je sélectionne les associations membres à qui je transmets de l'information ou des opportunités de financement.
- Je diffuse dans le réseau les informations que j'ai reçues d'une association membre dans le cadre d'un accompagnement individualisé.
- Je critique les administrateur-ices d'une association membre devant ses salarié-es.
- Toutes les idées, propositions et demandes des associations membres sont ajoutées directement à la feuille de route des salarié-es de la tête de réseau.
- Je convoque à des réunions les salarié-es des associations membres sans en parler avant à leur direction.

Que faites-vous dans votre réseau qui peut contribuer à générer des conflits ?

Une proposition pour passer à l'action

- Questionner son « membership », c'est à dire celleux qui selon nous ont vocation à faire partie de l'association tête de réseau et les solliciter :

  - Qui devrait selon nous être représenté au sein de l'association tête de réseau (bénévoles, autres adhérent-es et/ou salarié-es des associations membres, partenaires, chercheur-ses...) ?

- Accompagner « l'atterrissage » dans les instances de direction, en transmettant l'histoire du réseau, ses finalités et son fonctionnement.

- Nourrir la relation entre les personnes actives au sein de la tête de réseau, malgré la distance, et y allouer les moyens nécessaires :

  - Faciliter l'interconnaissance et le langage commun : présentations, trombinoscopes, lexique des acronymes, partage des coordonnées.

  - Proposer aux associations membres de partager leurs rapports d'activités, de présenter leurs associations pendant les réunions de la tête de réseau et de participer à une lettre d'info commune.

  - Faire connaître les sujets sur lesquels une association membre ou une personne au sein de cette association peut être ressource ou référente.

  - Organiser les réunions en visio et en présence : prise en charge de l'hébergement si besoin, articulation des déplacements avec un temps de formation ou un moment important d'une association membre.

  - Choisir les outils de circulation de l'information à distance (SMS, applications, mails), définir leurs usages (type d'informations à échanger) et former si nécessaire à l'usage de ces outils.

  - Prendre un temps pour échanger avec chaque personne sur les motivations, les charges de travail, les perspectives dans l'association, et ne pas oublier de faire pareil pour le ou la coordinateurice régional.

Un outil à expérimenter : l'état des lieux des relations dans le réseau

Qui ?	Depuis quand ?	A quels endroits et moments ? visio, appels téléphoniques, rencontres	A quelle fréquence ?	Avec quels objectifs ou intentions ?	Avec quels effets ou résultats ?
Avec les associations membres					
Association a					
Association b					
Avec les bénévoles dirigeant-es					
Personne a					
Personne b					

4 EN QUOI MON FONCTIONNEMENT EST AU SERVICE DE MON PROJET ASSOCIATIF ?

Là où les associations participantes identifient des problèmes

Des problèmes de gouvernance se situent au niveau du fonctionnement de l'association tête de réseau, et plus précisément :

- Il y a des réunions de bureau et des réunions de CA alors que les deux instances regroupent à peu près les mêmes personnes. Le CA revalide ce qui a été déjà décidé en bureau. Des administrateur-ices se sentent inutiles.
- Le format visio des CA facilite la transmission d'informations au détriment du débat, de l'analyse, de la décision ou de la prise d'initiatives.
- Les administrateur-ices ont du mal à être force de proposition sur les sujets du réseau (plaidoyer sectoriel ou territorial), au-delà des problématiques de leur association membre.
- L'écart entre les actions menées par la tête de réseau et les associations membre se répercute dans les relations entre le ou la coordinateur-ice et les administrateur-ices. Les coordinateur-ices se sentent isolés.
- Le bureau ne se renouvelle pas alors que des administrateurs souhaitent quitter leur mandat régional. Le poste de trésorerie est vacant.
- Les personnes actives (bénévoles ou salarié-es) au sein des associations membres ne viennent pas à l'AG ou aux temps forts (temps d'échanges de pratiques, séminaire annuel...)
- Le besoin d'une association tête de réseau juridiquement indépendante est remis en question. Le réseau pourrait être informel.
- Le réseau national contraint, par sa charte ou ses statuts, la liberté de la tête de réseau régionale de s'organiser comme elle l'entend.

Point info : le mimétisme organisationnel

On prête à la loi de 1901 des contraintes qu'elle ne porte pas. Comme celle d'avoir un bureau, constitué d'un-e président-e, d'un-e trésorier-e et d'un-e secrétaire, élu par un conseil d'administration, chargé de voter les « grandes orientations » à la majorité, lui-même élu par l'AG, les salarié-es étant ensuite responsable de l'exécution de ces « grandes orientations ».

Ces contraintes sont incluses dans les statuts des associations et suivies, non pas parce qu'elles ont un sens, qu'elles sont cohérentes avec la culture de l'association et ses ressources disponibles, mais parce qu'elles sont perçues comme des obligations (ou dans certaines fédérations, parce qu'il y a des statuts-types).

Résultat : l'organisation d'une association se base sur des instances dont les fonctions ne sont pas explicitées et qui nourrissent des attentes incohérentes avec les ressources en temps, en information et en compétence des administrateur-ices.

L'association cherche alors des personnes pour remplir des sièges plutôt que des acteur-ices et peu sollicité-es, les administrateur-ices questionnent l'utilité de leur engagement.

Bonne nouvelle : la loi de 1901 et sa jurisprudence laissent une grande liberté d'organisation! Profitons-en !

Parole d'acteur-ices : être animateur-ice de réseau

« Il n'y a pas de réseau sans qu'il soit animé par des quelqu'un, pas forcément un ou une quelqu'un, mais des quelqu'un.

Les gens qui sont animateurs de réseau, ils souffrent de la solitude dans la foule. Être animateur d'un réseau interassociatif, c'est être à la croisée de plein d'informations. Et à la croisée de plein de personnes, elles-mêmes engagées dans des associations, des structures, des organisations.

Tu es dans la foule au sens où tu es en contact avec tout un tas de gens en permanence, un peu selon des rythmes qui ne t'appartiennent pas, qui appartiennent à ces gens en question, des sollicitations, des demandes, des interventions, etc. Il y a quelque chose qui relève presque de l'aspiration par le collectif.

Et en même temps, tu n'es pas complètement à égalité avec chacun tout le temps. C'est à la fois tes collègues, tes pairs, tes égaux, mais pas que. Et par moments, c'est pas tes égaux. Et donc en situation d'animation, tu dois être à la fois proche des gens et en distance, et cette distance, elle te met en solitude.

Ce n'est pas grave. Il me semble que ça fait partie du travail d'être capable de repérer cette solitude et d'en faire quelque chose. Et chacun doit trouver sa manière de faire. Il n'y a pas de recettes. Déjà, en avoir conscience, pouvoir sourire de ces questions, je pense que c'est une première étape qui est utile. »

Un pas de côté par l'absurde

Que mettre en place pour transformer mon CA en chambre d'enregistrement dans mon association tête de réseau ?

- Avoir des ordres du jour avec 27 points très techniques à traiter en deux heures en visio, sur des sujets qui sont loin des préoccupations des associations membres.
- Transmettre cinq documents de 63 pages qu'il faut absolument avoir lu pour prendre la parole au CA.
- Permettre aux associations membres d'envoyer à chaque réunion un-e représentant-e différente qui n'est pas au courant des actualités du réseau.
- Prendre des décisions sans laisser le temps aux administrateur-ices de consulter l'association membre ou au contraire demander pour chaque microdécision que l'administrateur-ice demande l'approbation de son association (direction bénévole et salariée).
- Ne prévoir que des temps de transmission d'informations, sans débats possibles ni sollicitations des personnes présentes sur la suite à donner à chaque point.
- Ne faire que des CA en visio avec des mauvaises connexions et un logiciel que les participant-es ne savent pas utiliser.

Que faites-vous dans votre réseau qui peut contribuer à ce que l'apport du CA ne soit pas visible ?

Une proposition pour passer à l'action

- Questionner la **composition et les fonctions attendues du CA, du bureau, de l'équipe salariée** et des membres ; clarifier et expliciter les fonctions dont l'association tête de réseau a besoin pour fonctionner selon les finalités et les fonctions qu'elle s'est donnée - *page 17*

  - Si la tête de réseau a une fonction de plaidoyer, dans quel espace se détermine le message politique qu'elle veut porter ? Avec qui ?

- **RÉPARTIR** ces fonctions, pour une durée donnée, entre individus ou groupes de travail qui associent des personnes qui viennent d'associations différentes et qui n'ont pas dans leur association membre ou pour l'association tête de réseau le même statut (bénévole, salarié-e)

  - Veiller à ce que le nombre d'espaces (CA, bureau, groupes de travail) soit cohérent avec le nombre de personnes que l'association tête de réseau peut mobiliser.

  - Penser la robustesse : si une personne part, en quoi l'association tête de réseau peut-elle continuer à fonctionner ?

- **EXPLICITER** les droits et les devoirs des associations membres et leur transmettre l'information

  - Rendre obligatoire la participation de l'association membre à certains espaces de l'association tête de réseau

  - Veiller à ce que le temps demandé par l'association tête de réseau soit cohérent et pris en compte dans le plan de travail des associations membres

  - Prévoir un mécanisme d'interpellation : des membres à l'association tête de réseau et vice-versa

- **PRÉPARER** les bénévoles dirigeant-es aux fonctions qu'ils vont prendre

  - Exemple de la représentation : que signifie la représentation ? Dans quelles instances est-elle attendue ? Que peut dire la personne mandatée et qu'est-ce qu'elle ne peut pas dire au nom de l'association tête de réseau ? Que peut faire la personne mandatée et qu'est ce qu'elle ne peut pas faire (participer à une décision ou à un vote) ? En quoi ce mandat est-il compatible avec celui que la personne a au sein d'une des associations membres de la tête de réseau ? Que nécessite ce mandat en termes organisationnels : déplacements, hébergements ?

  - Sur les outils : « Il y a des bénévoles qui disent : Teams, c'est la vie, parce qu'on peut travailler en canal. Et puis, il y en a d'autres qui vont dire... Teams, qu'est-ce que c'est Teams ? Moi, j'adore travailler avec du papier. Donc ce qui est hyper important, c'est d'apporter à mon sens un socle où ils se comprennent aussi sur comment on travaille ensemble »)

- **SOIGNER l**e poste de coordinateur-ice de réseau pour éviter la solitude et aussi des autres salarié-es - *page 29*

  - Clarifier le nom que l'on donne à ce poste : animateur-ice, coordinateur-ice, délégué-e, directeur-ice et expliciter les fonctions qu'on lui donne

  - Préciser ce que la personne à ce poste peut faire auprès des salarié-es des associations membres (avec ou sans l'aval de la direction)

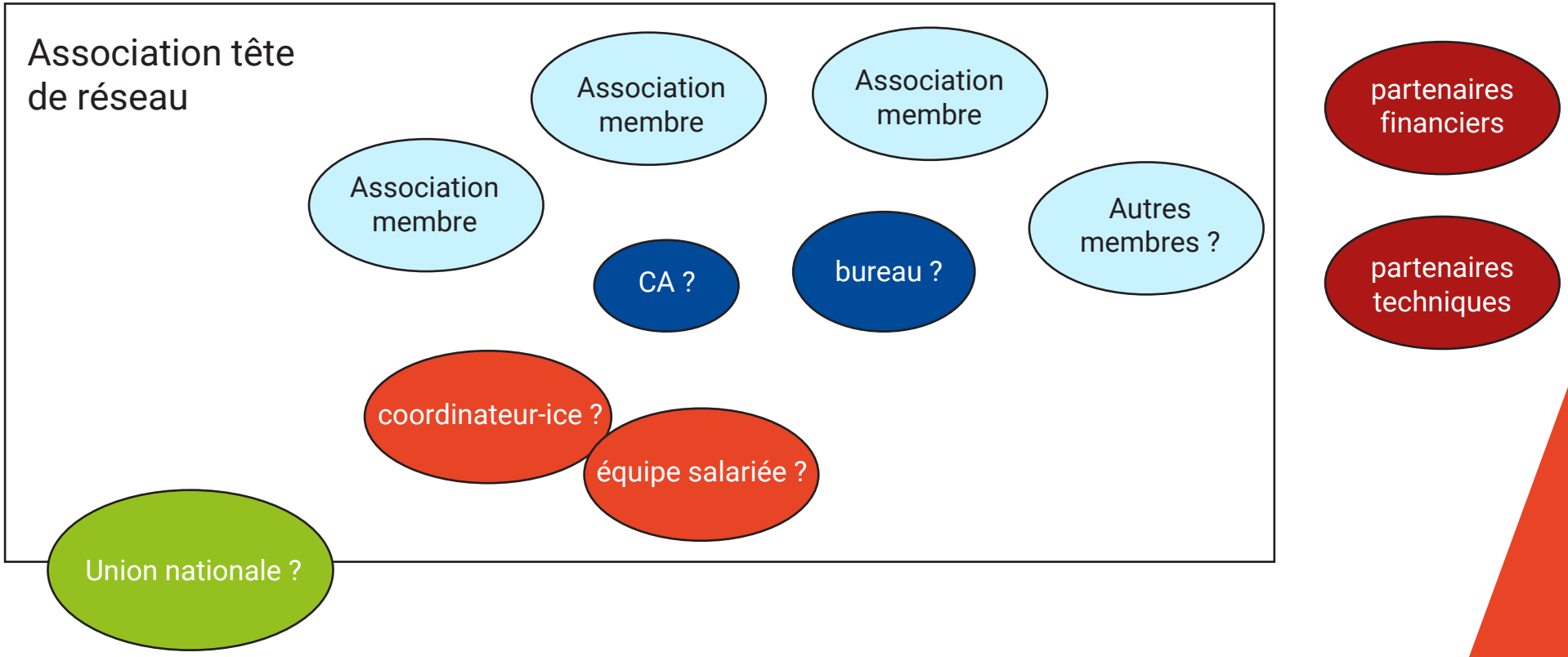
  - En quoi les postes salariés ont un sens et peuvent répondre à l'engagement militant des candidat-es ?

Un outil à expérimenter : schéma organisationnel

1) Tracer sur le schéma les liens entre l'association tête de réseau et les associations membres et plus précisément les circuits de l'information, de la décision, de l'action, du contrôle, de l'initiative entre ses instances

2) Identifier les sources de satisfaction et d'insatisfaction

3) Imaginer des nouveaux liens qui répondent aux insatisfactions



CADRE DE CETTE CAPITALISATION

UN DLA ?

- Ce document de capitalisation rend compte de l'expérience menée dans le cadre du DLA collectif (décembre 2024-juin 2025), initié par BGE Aura et animé par entre-autres, auquel ont participé CEZAM Aura, le CRIJ, la Fédération régionale Familles rurales, Graine, l'URCPIE et l'URHAJ.

- Il s'adresse avant tout aux autres associations régionales et a pour objectif de partager des problèmes et des solutions sur la gouvernance, qui ont été mis au travail pendant le DLA.

- Il est nourri d'entretiens menés avec :
  Angélie DANET et Emilien Normand (BGE Aura),
  Pauline MARTEAU (Le Mouvement Associatif Aura),
  Adrien LAURENT (Université Dauphine),
  Mélissa JARRAR et Paul MORICEAU (CROS et CNOS),
  Xavier LUCIEN (Réseau des CREFAD),
  Maud BRETONES (DREETS),
  Damien LEROUX (DRAJES).

Les citations dans le texte sont des paroles des participant-es au DLA et aux entretiens. Nous avons choisi de ne pas les attribuer : elles ont été filtrées par l'écoute et la retranscription, parfois réunies. Elles sont avant tout le témoin d'un savoir collectif en construction sur les réseaux.

Merci à tou-tes pour votre participation !

D'AUTRES RESSOURCES ACCESSIBLES EN LIGNE

POUR ENRICHIR SA VISION DE LA GOUVERNANCE :

- JurisAssociations, Têtes de réseau, l'état des méta, n°699
- Le Mouvement associatif, Mieux comprendre l'action des têtes de réseau associatives
- Le Mouvement associatif, La Fonda et la Région Rhône-Alpes, Gouvernance et engagements associatifs : enjeux et leviers pour agir
- ALPIL, vers une gouvernance autogestionnaire

POUR AVOIR DES OUTILS :

- DLA Hauts-de-France, Renouvellement des gouvernances associatives
- DLA Occitanie, Les enjeux de la relation entre gouvernance bénévole et salarié-es dans les associations
- ASSO 71, Les fiches-clés

POUR AVOIR DES STATISTIQUES RÉCENTES SUR LE BÉNÉVOLAT :

- Recherches et Solidarités, La France bénévole 2025