

LE LIVRET

# MIEUX COMPRENDRE L'ACTION DES TÊTES DE RÉSEAU ASSOCIATIVES



Le  
MOUVEMENT  
ASSOCIATIF



Avec le soutien de

FONDATION  
CREDIT  
COOPÉRATIF

GRUPE  
Caisse  
des Dépôts



MINISTÈRE  
DE L'ÉDUCATION  
NATIONALE ET  
DE LA JEUNESSE



# POURQUOI CE GUIDE ?

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

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

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

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



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

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

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

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

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

**Caroline Germain,**  
Déléguée générale de l'ADASI

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

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

**Françoise Sauvageot,**  
vice-présidente du Mouvement associatif

**Brigitte Giraud,**  
administratrice du Mouvement associatif




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



# UNE ÉTUDE POUR ANALYSER L'ACTION DES TÊTES DE RÉSEAU

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



## Qu'entend-t-on par têtes de réseau ?

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

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

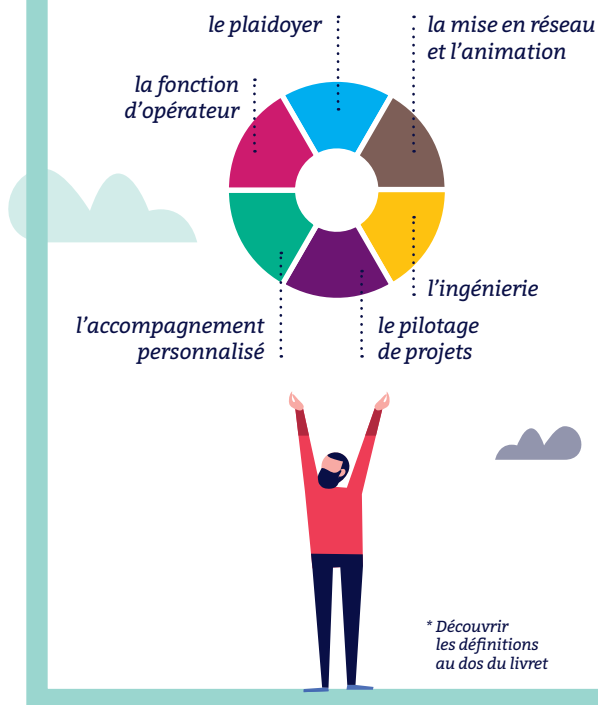
**Des têtes de réseau de second niveau qui opèrent généralement dans une logique intersectorielle.** Leurs membres sont des têtes de réseau de 1<sup>er</sup> niveau. Elles coordonnent plusieurs secteurs associatifs pour développer une vue globale et politique sur des sujets communs. Elles cherchent à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

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

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

## LES 6 FONCTIONS DES TÊTES DE RÉSEAU

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



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

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

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



### Pour aller plus loin

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



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

# **DES MONOGRAPHIES POUR VALORISER L'ACTION DES TÊTES DE RÉSEAU**

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



## **LE PROJET ORIGINEL**

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

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

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

## Les enseignements

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

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

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



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

**SE RENFORCER**  
**INFLUENCER**  
**INNOVER**

\* Découvrir les définitions au dos du livret

### LE RÉSULTAT

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

1

#### Carte d'identité

Mission et chiffres-clés pour présenter la tête de réseau

2

#### Fonctions

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

3

#### Activités

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

4

#### Réseau territorial

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

5

#### Évolution

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

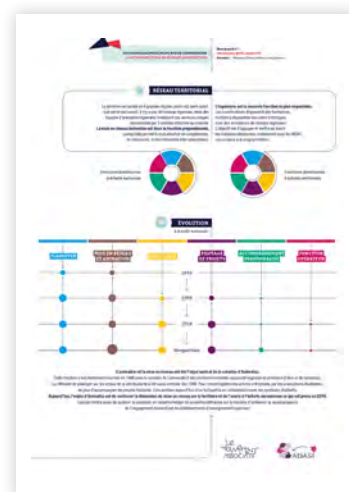
1

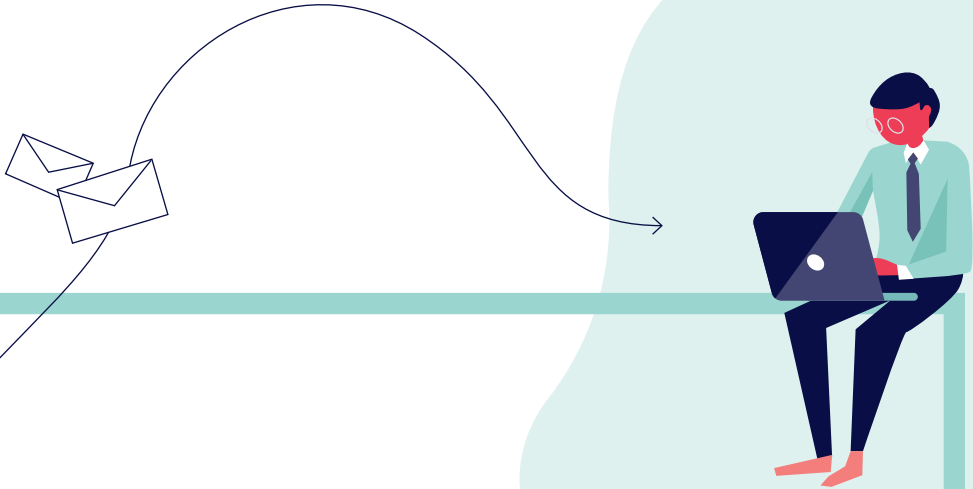
2

3

4

5

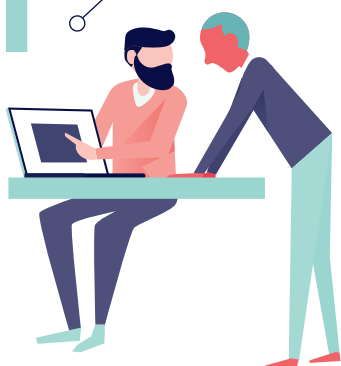




**AU FIL DE CE TRAVAIL, IL EST APPARU  
UTILE DE DONNER À DES TÊTES DE RÉSEAU  
OU À CERTAINS DE LEURS PARTENAIRES,  
QUI SOUHAITERAIENT FORMALISER À  
LEUR TOUR LEUR PROPRE MONOGRAPHIE,  
QUELQUES CLÉS POUR SE LANCER.**

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

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





## Pourquoi faire sa monographie ?

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

## Comment faire sa monographie ?


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

+

**Boîte à outils**

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

**[lemouvementassociatif.org/tetesdereseau](http://lemouvementassociatif.org/tetesdereseau)**




The illustration shows a person in a light blue shirt and dark pants standing on a red ladder, reaching up to a red folder. To the left, there are several icons: a stack of books, a document with a bar chart, a red gear, a blue gear, and a pencil. The entire scene is set within a light green frame that has a plus sign at the top center.



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

## **DES PERSPECTIVES VERS UN ACCOMPAGNEMENT DÉDIÉ AUX TÊTES DE RÉSEAU**



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

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



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

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

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

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

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

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

# LES 6 FONCTIONS DES TÊTES DE RÉSEAU

## LE PLAIDOYER

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

## LA FONCTION OPÉRATEUR

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

## L'ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ

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



## LA MISE EN RÉSEAU ET L'ANIMATION

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

## L'INGÉNIERIE

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

## LE PILOTAGE DE PROJETS

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

## LES 3 FINALITÉS

### SE RENFORCER

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

### INFLUENCER

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

### INNOVER

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

Monographie n°1  
PROPULSER L'INTER-ASSOCIATIF

**Animafac**

> Réseau d'associations étudiantes <

**MISSION**  
**PROMOUVOIR ET FACILITER L'ENGAGEMENT DES ÉTUDIANTS. PORTER LES SPÉCIFICITÉS DES ASSOCIATIONS ÉTUDIANTES ET JEUNES. VALORISER LES INITIATIVES ÉTUDIANTES ET JEUNES, ET FAVORISER LA RENCONTRE ENTRE CES DIFFÉRENTES INITIATIVES.**



- Créé en **1996**
- 4 000** associations étudiantes membres
- 15** salariés nationaux
- Équipes d'animation dans toutes les régions

€  
Budget  
**1,3 M€**



**FONCTIONS**

Animafac a vocation à mettre en réseau les associations étudiantes pour favoriser l'interconnaissance, mutualiser les compétences et échanger les bonnes pratiques. **La réalisation de ces missions met en avant trois fonctions principales : la mise en réseau et animation, le plaidoyer et l'ingénierie pour porter les enjeux de vie étudiante.** La mise à disposition d'outils et de ressources est importante pour ce type d'associations où le renouvellement est fréquent. La fonction pilotage de projet alimente quant à elle les trois premières fonctions.

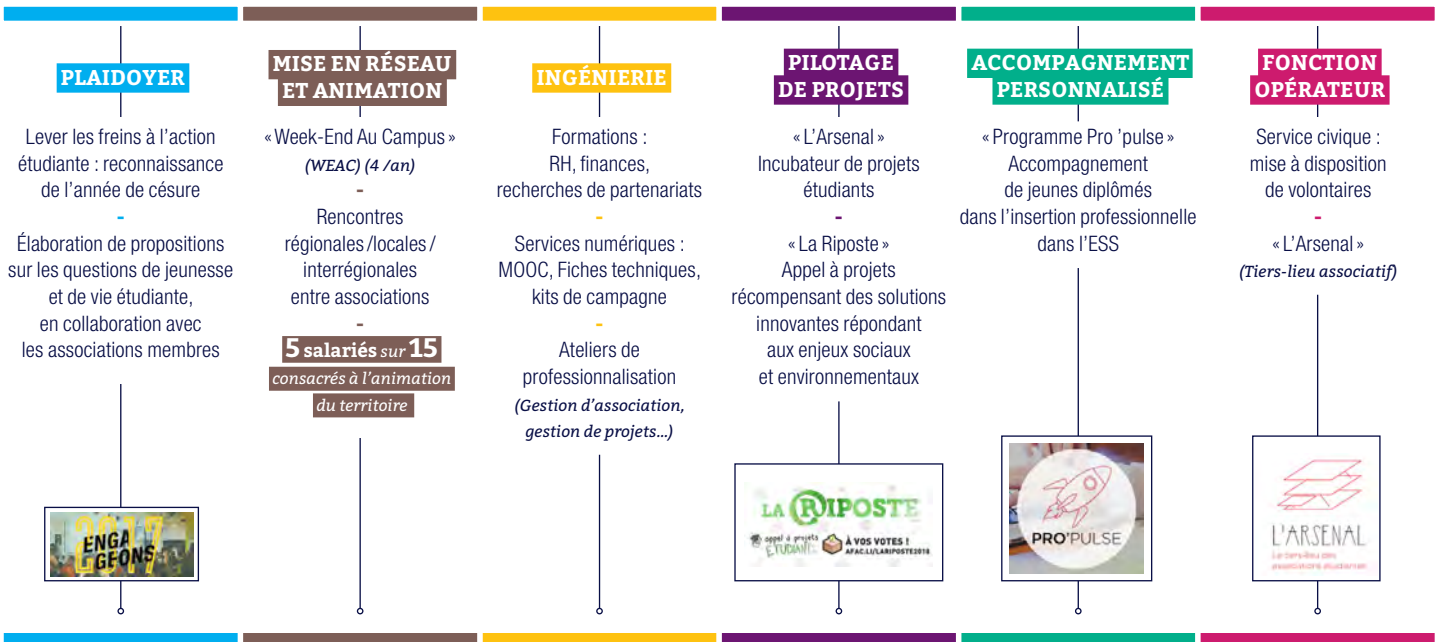


- PLAIDOYER
- MISE EN RÉSEAU ET ANIMATION
- INGÉNIERIE
- PILOTAGE DE PROJETS
- ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ
- FONCTION OPÉRATEUR

- FINALITÉS**
- SE RENFORCER
  - INFLUENCER
  - INNOVER



**EXEMPLES D'ACTIVITÉS**



Une majorité des activités est au carrefour de toutes les fonctions. Les projets d'innovation, les techniques d'animation, et l'intégration forte dans l'économie sociale et solidaire font d'Animafac un réseau agile. L'Arsenal, par exemple, incubateur d'associations est une structure gérée par la tête de réseau, mais aussi une cellule d'accompagnement, un lieu de rencontre (donc de mise en réseau) et un vivier d'idées où sont pensés les projets.



## RÉSEAU TERRITORIAL

Le territoire est scindé en 4 grandes régions (nord-est, nord-ouest, sud-est et sud-ouest). Il n'y a pas de bureaux régionaux, mais des équipes d'animation régionales mobilisant des services civiques coordonnées par 5 salariés rattachés au national.

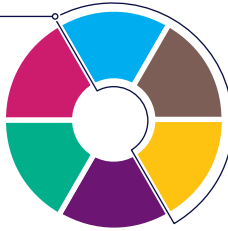
**La mise en réseau/animation est donc la fonction prépondérante,** puisqu'elle permet la mutualisation de compétences, de ressources, et des rencontres inter associatives.

**L'ingénierie est la seconde fonction la plus importante.**

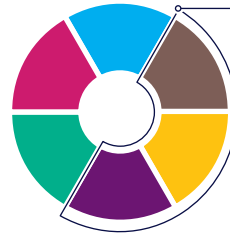
Les coordinateurs dispensent des formations, mettent à disposition des outils techniques pour des animateurs de réseaux régionaux.

L'objectif est d'appuyer et mettre en avant les initiatives étudiantes, notamment avec les WEAC via un appui à la programmation.

Fonctions dominantes à échelle nationale

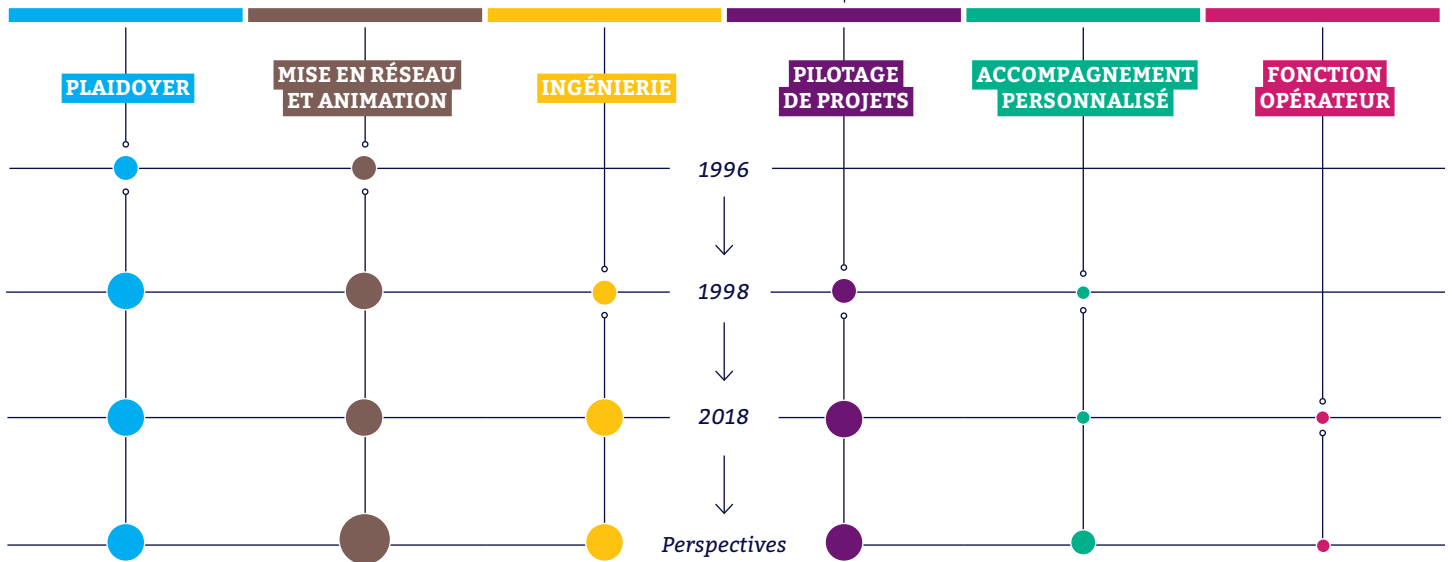


Fonctions dominantes à échelle territoriale



## ÉVOLUTION

à échelle nationale



**L'animation et la mise en réseau ont été l'objet central de la création d'Animafac.**

Cette fonction s'est réellement incarnée en 1998 avec la création de l'université d'été (un événement inter-associatif organisé en présence d'élus et de ministres). La réflexion de plaidoyer sur les enjeux de la vie étudiante a été aussi centrale dès 1996, pour rendre légitime les actions entreprises par les associations étudiantes, en plus d'accompagner les projets étudiants. Cela perdure aujourd'hui et se fait parfois en collaboration avec les syndicats étudiants.

**Aujourd'hui, l'enjeu d'Animafac est de renforcer la dimension de mise en réseau sur le territoire et de l'ouvrir à l'échelle européenne ce qui est prévu en 2019.**

Cela permettra aussi de soutenir le plaidoyer, en faisant émerger de nouvelles réflexions sur la manière d'améliorer la reconnaissance de l'engagement étudiant par les établissements d'enseignement supérieur.

Monographie n°2

CONCERTATION ET CO-CONSTRUCTION  
À ÉCHELLE INTERNATIONALE

MISSION

RASSEMBLER DES ORGANISATIONS ENGAGÉES  
DANS LA SOLIDARITÉ INTERNATIONALE ET AGIR EN FAVEUR  
DES DROITS HUMAINS. LE CFSI AGIT EN FAVEUR  
D'UNE AGRICULTURE ET D'UNE ALIMENTATION DURABLES  
ET SOLIDAIRES, DU RENFORCEMENT DES ORGANISATIONS  
LOCALES ET POUR DES COOPÉRATIONS DE TERRITOIRE  
À TERRITOIRE QUI RELIENT L'ÉCONOMIQUE ET LE SOCIAL.



CFSI

> Comité Français  
pour la Solidarité Internationale <

Créé en 1960

24 membres dont 21 associations,  
2 syndicats, 1 association de collectivités

11 salariés

+ de 180 initiatives internationales  
soutenues en 2017

€  
Budget  
4,7 M€



FONCTIONS

Le CFSI assume des fonctions de pilotage de projets, de mise en réseau et d'ingénierie,  
qui sont interconnectées par la mise en œuvre de programmes collectifs  
fondés sur la coopération pluri-acteurs (société civile, pouvoirs publics et bénéficiaires).  
Il assure aussi une fonction de plaidoyer en influençant les politiques publiques  
via des actions menées seul ou en collectif. Il assume plus ponctuellement  
une fonction d'accompagnement personnalisé de porteurs de projets :  
appui technique, mise en lien, production de connaissances issues de leurs pratiques.



- PLAIDOYER
- MISE EN RÉSEAU  
ET ANIMATION
- INGÉNIERIE
- PILOTAGE DE PROJETS
- ACCOMPAGNEMENT  
PERSONNALISÉ
- FONCTION OPÉRATEUR

FINALITÉS

- SE RENFORCER
- INFLUENCER
- INNOVER



EXEMPLES D'ACTIVITÉS

PLAIDOYER

Dialogue avec les pouvoirs  
publics pour une cohérence  
des politiques européennes  
et françaises avec les  
politiques de développement  
sur les questions agricoles,  
du droit à l'alimentation  
et pour le droit des paysans

Mise en œuvre de  
programmes collectifs  
intégrant un volet plaidoyer  
sur divers sujets  
(Jeunesse,  
lutte contre les inégalités...)

MISE EN RÉSEAU  
ET ANIMATION

Animation de réseaux  
d'échanges sur une entrée  
géographique ou sectorielle  
(Campagne ALIMENTERRE)



INGÉNIERIE

Conception et gestion  
d'appels à projets  
-  
Conception et mise en œuvre  
d'outils de capitalisation  
et d'évaluation  
des programmes  
-  
Production d'outils et  
de dispositifs pour sensibiliser  
le public (Kit ALIMENTERRE)

PILOTAGE  
DE PROJETS

Mise en œuvre  
et animation  
de programmes collectifs  
(Coopérer autrement en  
acteur de changement - CAAC,  
Programmes concertés  
Pluri-acteurs -  
PCPA Algérie, PCPA Congo)



ACCOMPAGNEMENT  
PERSONNALISÉ

Accompagnement  
ponctuel dans le cadre  
des appels à projets pilotés  
par la tête de réseau

FONCTION  
OPÉRATEUR



La tête de réseau conçoit son intervention autour de trois métiers.

Les deux premiers portent sur l'animation de réseaux d'échanges sur une entrée thématique ou sectorielle (campagne ALIMENTERRE, PCPA ... )  
et la mobilisation de ressources financières, pour accompagner des initiatives menées par les membres et partenaires du CFSI.

Le dernier a trait à la production et à la diffusion de connaissances issues des pratiques pour sensibiliser d'autres réseaux,  
des non-convaincus et interpeller les décideurs politiques et économiques.



## RÉSEAU TERRITORIAL

Le cœur de l'action de la tête de réseau est tourné vers l'animation de réseau à l'international où elle anime un réseau européen et ouest africain dans le cadre du programme PAFAO, et des réseaux reliant la France et un autre pays dans le cadre des PCPA. Ces derniers sont conçus et mis en œuvre conjointement entre le CFSI, ses membres et leurs partenaires de pays concernés.

La seule action coordonnée par la tête de réseau en France est la campagne ALIMENTERRE où 1 association ou 1 réseau régional est chargé d'animer la campagne sur son territoire (département, inter-départements, région). Les membres et partenaires du CFSI en France définissent et suivent le cadre et les objectifs de la campagne, puis animent les actions prévues en France mais aussi à l'international.

Fonctions dominantes à échelle nationale

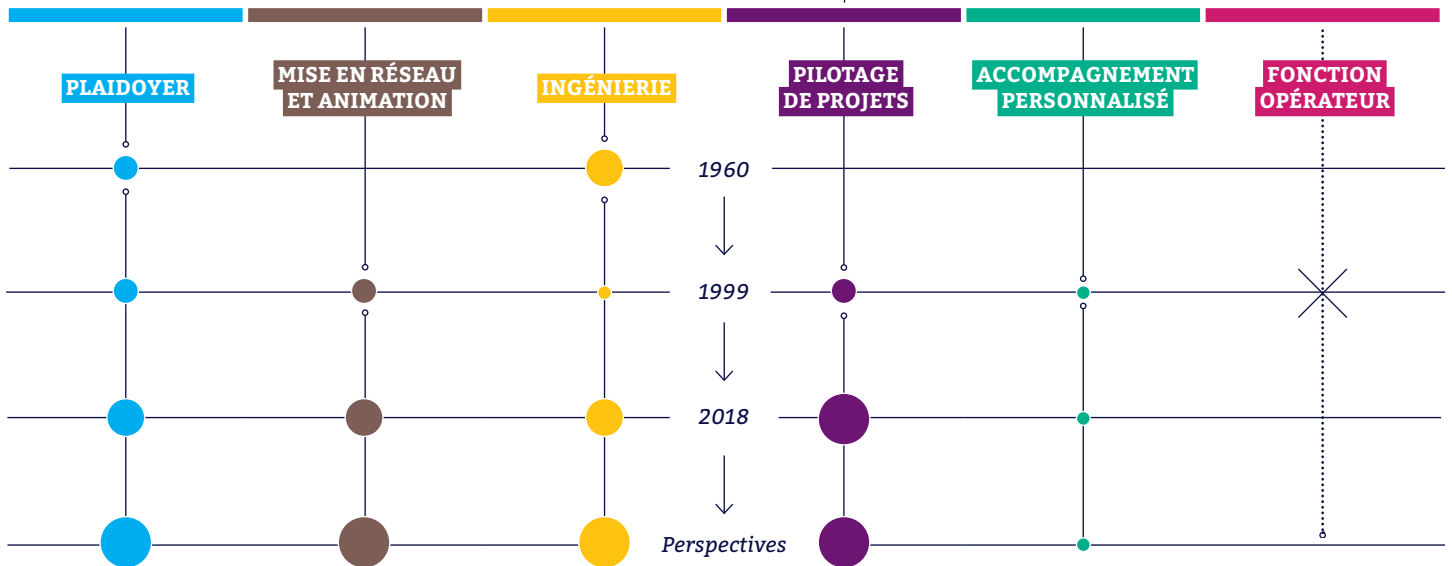


Fonctions dominantes à échelle territoriale



## ÉVOLUTION

à échelle nationale



À l'origine le Comité Français pour la Campagne contre la Faim (CFCF), s'est constitué en réponse à l'appel de la toute jeune FAO (Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture), en organisant notamment des collectes contre la faim. Le CFCF est abrogé en 1994 et le CFSI créé en 1996.

Il recentre son intervention sur le développement de sa vie associative, notamment via la structuration de la fonction d'animation de réseau et le lancement de programmes collectifs.

**Aujourd'hui, le CFSI souhaiterait travailler au renforcement de sa mise en réseau, notamment par une animation territorialisée toujours reliée à l'international.**

Une autre piste serait de développer des partenariats pluri-acteurs avec des fondations, entreprises, pouvoirs publics pour créer de nouveaux outils de soutien à l'innovation.



# DES MONOGRAPHIES POUR MIEUX COMPRENDRE L'ACTION DES TÊTES DE RÉSEAU ASSOCIATIVES

## Monographie n°3 DÉFENDRE, CONSEILLER, PARTAGER POUR PROTÉGER

### MISSION

**DÉFENDRE LES DROITS DE L'ENFANT  
ET DES JEUNES ADULTES, ASSURER LEUR BIEN-ÊTRE.**

LA CNAPE AGIT DANS LES DOMAINES DE :  
LA PROTECTION DE L'ENFANCE, LA JUSTICE PÉNALE  
DES MINEURS, L'ENFANCE EN SITUATION DE HANDICAP,  
LES JEUNES ADULTES ET LA PRÉVENTION.



## CNAPE

> *Convention nationale des associations  
de protection de l'enfant* <

Créée en **1948** - sous le nom d'UNARSEA (*union nationale  
des associations de sauvegarde de l'enfance et de l'adolescence*)

**158** adhérents dont **125** associations gestionnaires,  
**11** mouvements et groupements, **1** association nationale  
d'usagers et **21** adhérents individuels

**11** salariés nationaux  
et **12** délégués régionaux

€  
Budget  
**1,2 M€**



## FONCTIONS

La CNAPE réalise 5 des 6 fonctions identifiées. La fonction centrale de plaidoyer est nourrie par la mise en réseau, l'animation et l'ingénierie.

En effet, la CNAPE a avant tout un rôle de décryptage, d'analyse et d'expertise sur des problématiques précises, souvent en lien avec l'actualité normative ou sociale.

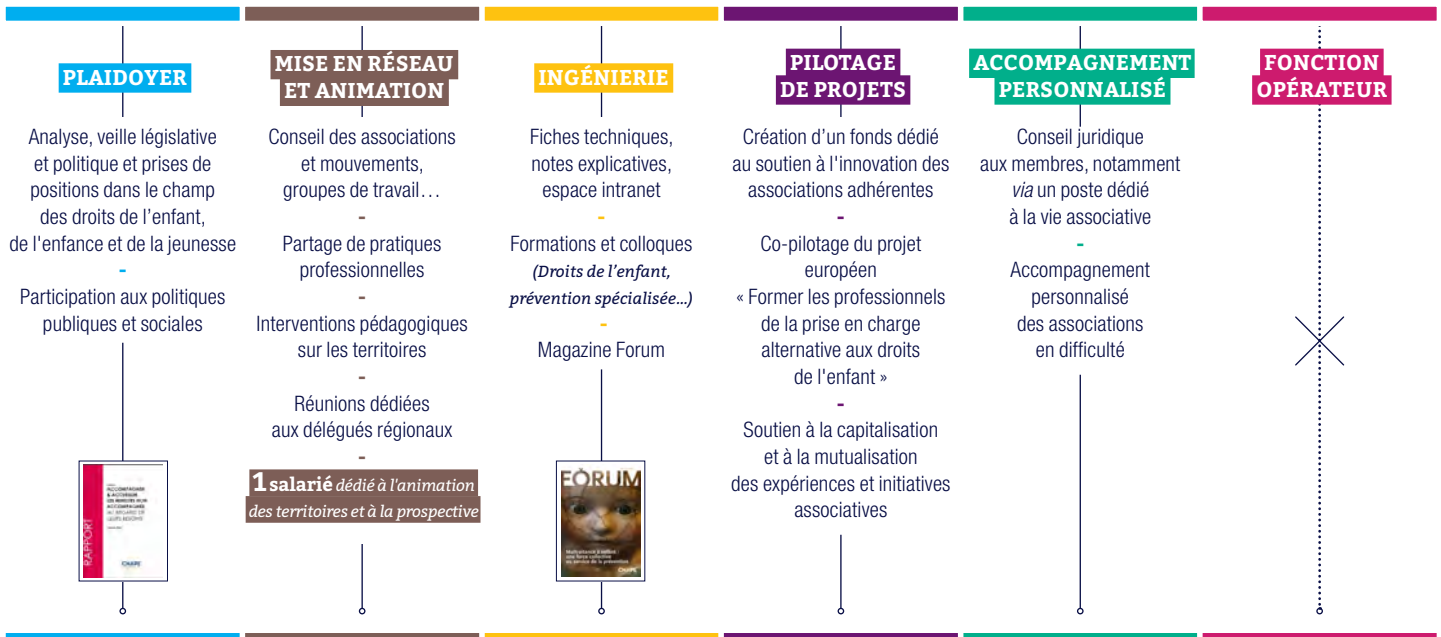
La mise en réseau est une fonction importante pour coordonner la pluralité des membres, et faciliter le partage d'expériences. L'accompagnement personnalisé est d'ordre juridique, politique, et opérationnel, cette fonction est liée avec l'ingénierie.



**FINALITÉS**  
SE RENFORCER  
INFLUENCER  
INNOVER



## EXEMPLES D'ACTIVITÉS



La CNAPE se positionne en tant qu'interlocutrice prioritaire sur le champ de la protection de l'enfant, de l'adolescent et du jeune adulte.

**Elle apporte de l'expertise sur des sujets précis, investit dans la recherche à court et long terme et pilote des commissions ainsi que des groupes de travail.**

Par exemple, le groupe sur la maltraitance des enfants est composé de chercheurs, de médecins, et d'acteurs publics et associatifs investis sur ces sujets.

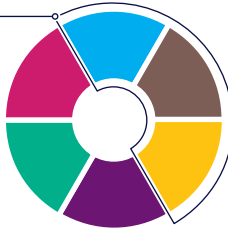


## RÉSEAU TERRITORIAL

Les délégués régionaux sont le relais de représentation de la CNAPE sur les territoires. Ces derniers interviennent à titre bénévole en faveur de la tête de réseau, et ont pour la plupart la particularité d'être salariés d'une association adhérente.

Ils sont à la fois identifiés en tant qu'acteurs du territoire et en tant que représentants de la CNAPE, ce qui leur confère divers leviers d'action. Ils se situent à un niveau clé de l'élaboration et de la mise en œuvre des politiques publiques locales, ce qui les amène à être en lien régulier avec les pouvoirs publics du territoire. Les délégués régionaux bénéficient enfin des outils et de l'accompagnement du siège national.

Fonctions dominantes à échelle nationale

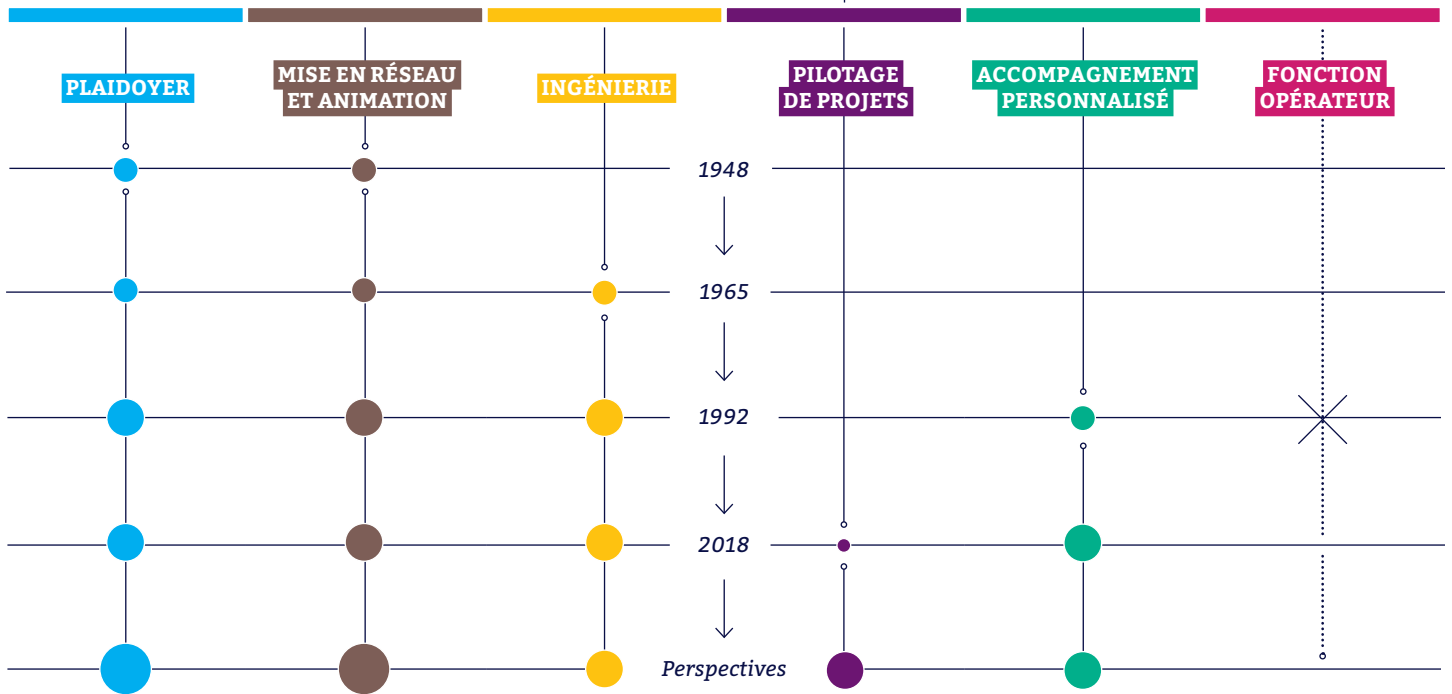


Fonctions dominantes à échelle territoriale



## ÉVOLUTION

à échelle nationale



Les territoires sont un enjeu majeur pris de plus en plus en compte par la CNAPE, notamment en faisant le choix de s'impliquer au plus proche des réalités locales et des lieux de vie des personnes.

L'autre enjeu est le renforcement du plaidoyer, pour peser davantage sur l'élaboration des politiques publiques.

La CNAPE souhaite donner une meilleure visibilité à ses réflexions et ses actions, mais aussi être connue et reconnue comme une interlocutrice incontournable sur les thématiques de l'enfance et de la jeunesse. Ce plaidoyer vise également à atteindre le grand public, auprès duquel elle envisage des actions d'information et de sensibilisation concernant les droits, les difficultés des enfants et des jeunes, et les enjeux de société.

**Monographie n°4**  
**QUAND LE PLAIDOYER**  
**SE PLACE EN MENEUR DE JEU**

**MISSION**  
**PROMOUVOIR LES PRINCIPES FONDAMENTAUX DU SPORT ET DE L'OLYMPISME SUR LE TERRITOIRE FRANÇAIS. À CE TITRE, LE CNOSF PARTICIPE AU DÉVELOPPEMENT DU SPORT FRANÇAIS ET À SON ORGANISATION DANS SON ENSEMBLE, DE LA PRATIQUE DE LOISIR JUSQU'AU HAUT NIVEAU. IL EN EST ÉGALEMENT LE REPRÉSENTANT LÉGAL.**



**CNOSF**

> *Le Comité National Olympique et Sportif Français* <

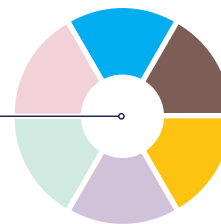
- Créé en **1972**
- **106** fédérations et membres associés
- **16** millions de licenciés
- **15** comités régionaux (CROS)
- **96** comités départementaux (CDOS)
- **7** comités territoriaux Outre-mer (CTOS)
- **80** salariés au siège national

€  
Budget  
**17 M€**



**FONCTIONS**

En sa qualité de représentant du Comité International Olympique (CIO) en France, le CNOSF promeut les valeurs de l'Olympisme et veille à leur respect, conformément à la Charte Olympique. En sa qualité de représentant légal du Mouvement Olympique et Sportif français, **pour peser sur l'ensemble des sujets liés au Sport et défendre les intérêts de ses membres, il se doit de mobiliser et de fédérer le plus largement possible dans l'exercice de ses fonctions de plaidoyer et de mise en réseau d'acteurs.**



- **PLAIDOYER**
- **MISE EN RÉSEAU ET ANIMATION**
- **INGÉNIERIE**
- **PILOTAGE DE PROJETS**
- **ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ**
- **FONCTION OPÉRATEUR**

- FINALITÉS**
- **SE RENFORCER**
  - **INFLUENCER**
  - **INNOVER**



**EXEMPLES D'ACTIVITÉS**

PLAIDOYER	MISE EN RÉSEAU ET ANIMATION	INGÉNIERIE	PILOTAGE DE PROJETS	ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ	FONCTION OPÉRATEUR
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Représentation et dialogue avec les pouvoirs publics</li> <li>— Représentation du sport français à l'international (CIO, OFAJ...)</li> <li>— Plaidoyer général pour le rayonnement de tout le secteur (Qualité de l'activité sportive, promotion de l'Olympisme...)</li> <li>— Contribution à l'élaboration de politiques publiques en lien avec le sport</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Rencontres régulières avec les membres (Congrès, journées thématiques...)</li> <li>— Animation d'une dynamique territoriale via ses structures territoriales et leurs Plans quadriennaux Sport et Territoires</li> <li>— Partage des bonnes pratiques fédérales et territoriales via des référents thématiques et un espace de travail collaboratif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Observation des métiers du sport</li> <li>— Formations / E-Learning (Formation de formateurs, de dirigeants...)</li> <li>— Développement des lieux et espaces naturels de pratiques</li> <li>— Mutualisation de l'offre des fédérations, des CROS, CDOS et CTOS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Réalisation du Médicosport - Santé - dictionnaire à visée médicale des disciplines sportives</li> <li>— Déploiement de la stratégie éducative sur le territoire (Classes et ateliers olympiques)</li> <li>— Portage de l'opération nationale de promotion du sport pour tous « Sentez-Vous Sport »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Soutien à la professionnalisation du secteur par l'emploi (CR-DLA Sport), les certifications professionnelles...</li> <li>— Accompagnement des structures régionales dans leurs missions d'appui à la déclinaison territoriale des politiques fédérales de développement</li> <li>— Accompagnement des athlètes dans leur projet de reconversion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Désignation et accompagnement des délégations françaises participant aux événements organisés sous l'égide du CIO (Jeux Olympiques, Festivals Olympiques de la Jeunesse...)</li> <li>— Règlement de conflits nés au sein du Mouvement Sportif par voie de conciliation ou d'arbitrage</li> </ul>

**Le plaidoyer est au cœur de l'activité du CNOSF.** Il porte sur la promotion de l'Olympisme ainsi que sur le développement de la pratique sportive associative et le renforcement de la qualité de son encadrement, pour un accès au plus grand nombre.

L'animation de réseau et l'ingénierie sont étroitement liées dans une logique de services aux membres. Elles visent à renforcer l'action du Mouvement sportif en suscitant l'échange, tout en mettant des ressources à la disposition.



## RÉSEAU TERRITORIAL

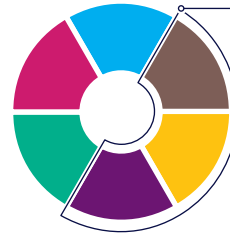
L'animation du réseau des CROS, CDOS et CTOS s'effectue par le biais de 6 inter-régions (5 en métropole, 1 réunissant les structures d'Outre-Mer) et la présence d'Équipes de Développement Territoriales. Pour assurer une cohérence d'action nationale et territoriale, le CNOSF a initié la mise en place de Plans Sport et Territoires (PST) à l'échelle de chacune des régions.

Les actions développées s'inscrivent ainsi dans un cadre commun, tout en laissant ouverte la possibilité de développer des missions d'intérêt territorial. Pour consolider cette dynamique, le CNOSF s'emploie à animer son réseau afin de partager des problématiques communes, définir des stratégies partagées, et co-construire des projets d'intérêts convergents.

Fonctions dominantes à échelle nationale

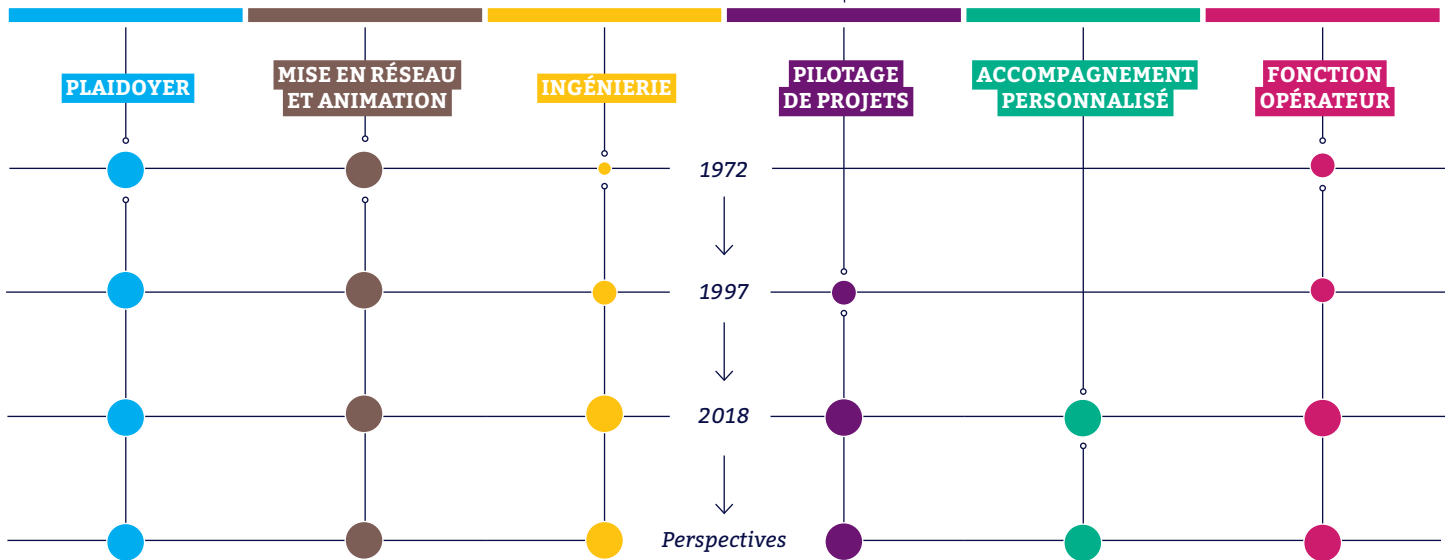


Fonctions dominantes à échelle territoriale



## ÉVOLUTION

à échelle nationale



La perspective du CNOSF est de consolider les fondements de l'action du Mouvement Olympique et Sportif, tout en valorisant son impact sociétal.

L'une des réflexions importantes menée actuellement porte sur l'offre de pratiques sportives. Les principes promus sont, d'une part, ceux d'un développement équitable de ces pratiques sur l'ensemble du territoire français, y compris dans les Outre-Mer.

Ils portent d'autre part, sur une organisation innovante du sport de demain encore plus accessible au plus grand nombre.

Pour mener à bien cette ambition, le CNOSF s'est engagé aux côtés de l'État, des collectivités et des représentants du monde économique dans une réforme de la gouvernance du sport, profilant une gouvernance partagée à responsabilités réparties entre ces acteurs.

Monographie n°5

LE PILOTAGE DE PROJETS POUR FAIRE ENTENDRE

**MISSION**  
**AGIR ET MOBILISER POUR LA PROMOTION D'UN COMMERCE ÉQUITABLE. DIFFUSER ET FAIRE CONNAÎTRE LES NOUVELLES PRATIQUES DE CONSOMMATION PERMETTANT L'AMÉLIORATION DE LA SITUATION HUMAINE SOCIALE ET ÉCONOMIQUE DES PRODUCTEURS DÉFAVORISÉS.**



FAIR[e] un monde équitable

Créée en **2010**

**22** adhérents associatifs dont associations étudiantes, collectifs composés d'entreprises, collectivités territoriales...

**18** adhérents individuels

**2** salariés au national  
**5** au local



Budget  
**2,9 M€**



FONCTIONS

La tête de réseau se distingue par le pilotage de campagnes de sensibilisation et d'information, en lien avec les associations locales, et à destination des consommateurs et des petits commerçants. L'objectif est de donner à voir une autre manière de consommer. Ces programmes permettent de donner de la visibilité et d'alimenter le plaidoyer. La fonction d'ingénierie est primordiale, notamment *via* des actions de mutualisation, formation et de diffusion d'outils aux associations afin de les faire monter en compétences. L'accompagnement personnalisé est complémentaire à cette dernière.



- o **PLAIDOYER**
- MISE EN RÉSEAU ET ANIMATION
- o **INGÉNIERIE**
- o **PILOTAGE DE PROJETS**
- o ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ
- o FONCTION OPÉRATEUR

FINALITÉS

SE RENFORCER  
INFLUENCER  
INNOVER



EXEMPLES D'ACTIVITÉS

PLAIDOYER	MISE EN RÉSEAU ET ANIMATION	INGÉNIERIE	PILOTAGE DE PROJETS	ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ	FONCTION OPÉRATEUR
Sensibilisation et information des décideurs publics, des entreprises, des citoyens	Rencontres nationales deux fois par an	Kits de jeu : sur les différents labels, sur les différentes formes de consommation	Campagne des « FAIRzones »	Appui financier aux associations de terrain	
-	-	-	-	-	
Organisation de campagnes de mobilisation citoyenne	Services civiques dédiés à l'animation du réseau	Formations (Ambassadeurs/bénévoles)	Campagne « Plus d'équitable dans mon magasin »	Accompagnement des associations étudiantes « Jeunesse génération équitable »	
-	-	-	-	-	
Participation aux études et travaux des collectifs (Commerce équitable France, Max Havelaar France...)	Utilisation d'un outil de collaboration et de prise de décision à distance (Loomio)	Boîte à outils en ligne	Programme « Génération équitable »		
-	-	-	-		
Négociation de partenariats nationaux		Lancement d'un label « Les écoles équitables »	Co-porteur de « Territoires de commerce équitable »		

La tête de réseau organise des formations « d'ambassadeurs FAIRzones » destinées aux citoyens volontaires.

Ces formats ludiques et innovants sont des outils de communication externe, qui permettent aussi d'accroître la mise en réseau, par le biais de rencontres entre citoyens, mais aussi grâce aux interactions avec les commerçants, qui peuvent réfléchir à de nouvelles pratiques. Ils permettent aussi d'attirer de nouveaux bénévoles, notamment les jeunes.

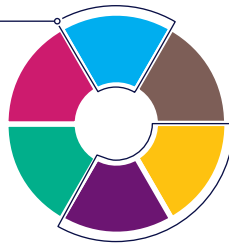


## RÉSEAU TERRITORIAL

**La force du réseau est l'intégration d'initiatives citoyennes dans le projet associatif.** Ainsi, les citoyens adhérents sont pleinement intégrés dans la gouvernance et les instances de décision, notamment dans le conseil d'administration (1/3 des sièges leur sont réservés).

**Dès sa création, le mouvement a voulu se développer selon une approche ascendante, avec les énergies de terrain qui stimulent l'action collective** (co-création de campagnes, d'outils, de formations etc.). Leur fonction prioritaire est celle du plaidoyer local auprès des pouvoirs publics afin de nouer des partenariats, pour mettre en avant des nouvelles pratiques de consommation solidaires et durables.

Fonctions dominantes à échelle nationale

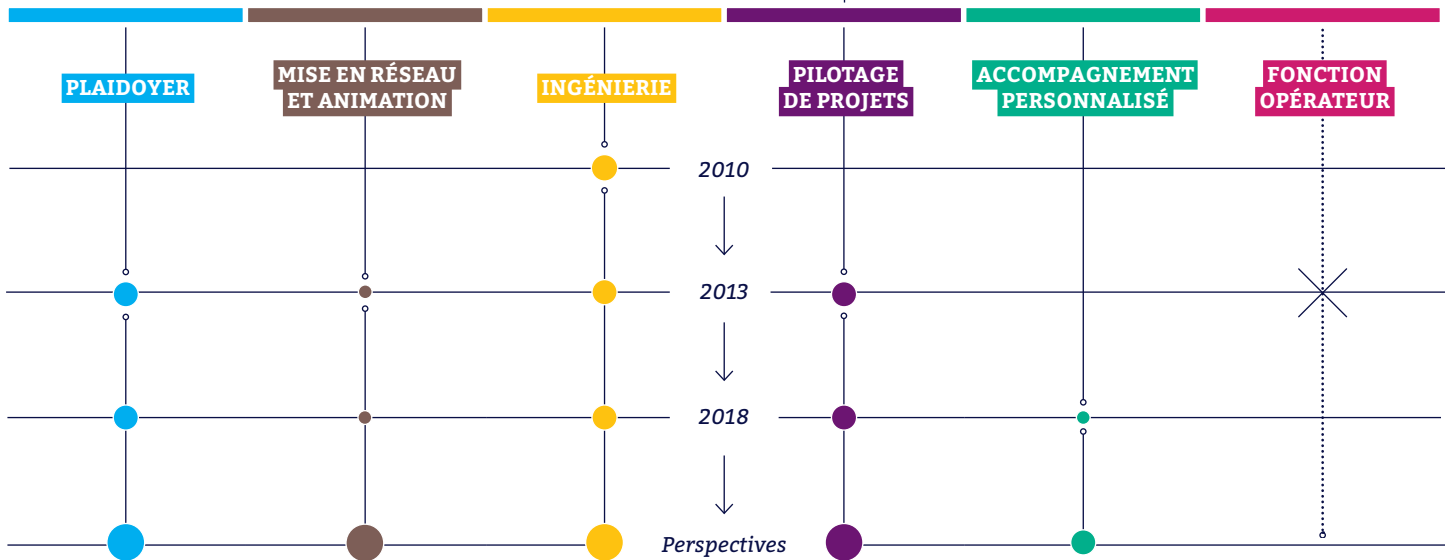


Fonctions dominantes à échelle territoriale



## ÉVOLUTION

à échelle nationale



**Le réseau est jeune et en développement. Deux enjeux principaux sont en discussion.**

**Le premier concerne l'impact des financements sur l'organisation interne,**

la baisse des contrats aidés poussant le réseau à trouver d'autres sources de financements et à se renouveler.

**Un autre questionnement porte sur la transmission de compétences :** comment faire reposer la réalisation de tâches/de missions sur le collectif, non pas sur des personnes ? Cette orientation nécessite pour Fair[e] un monde équitable d'accroître la production d'outils de mutualisation et de développer une forme d'organisation de plus en plus décentralisée.

**Monographie n°6**  
**RENDRE POSSIBLE LE POUVOIR D'AGIR**  
**PAR L'ANIMATION DE RÉSEAU**

**MISSION**  
**PROMOUVOIR LA MIXITÉ ET LES ESPACES**  
**DE VIE SOCIALE. APPUYER LES CENTRES SOCIAUX**  
**DANS LA RÉALISATION DE LEUR PROJET**  
**ET FAVORISER LE POUVOIR D'AGIR DES HABITANTS.**



**FCSF**

> *Fédération des centres sociaux et socio-culturels de France* <

- Créée en **1922**
  - **1212** centres sociaux membres dont **64%** associatifs et **36%** municipaux
  - **15** salariés nationaux et **150** salariés fédéraux
  - **43** fédérations régionales et départementales
  - **10** unions régionales
- €  
Budget **2,9 M€**



**FONCTIONS**

**La mise en réseau est la fonction dominante du réseau fédéral. Elle est soutenue par la fonction d'ingénierie et de pilotage de projets.**  
L'ensemble de ces fonctions permettent à la FCSF d'animer et développer son réseau et le fédéralisme qu'il porte, de renforcer le portage politique et technique des projets des centres sociaux. L'objectif final est de promouvoir dans la société la pleine reconnaissance, le plein exercice par les habitants de leur pouvoir d'agir et le rôle de « meilleur » du centre social dans les territoires.

**FINALITÉS**  
**SE RENFORCER**  
**INFLUENCER**  
**INNOVER**



- PLAIDOYER
- MISE EN RÉSEAU ET ANIMATION
- INGÉNIERIE
- PILOTAGE DE PROJETS
- ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ
- FONCTION OPÉRATEUR



**EXEMPLES D'ACTIVITÉS**

PLAIDOYER	MISE EN RÉSEAU ET ANIMATION	INGÉNIERIE	PILOTAGE DE PROJETS	ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ	FONCTION OPÉRATEUR
Négociation avec les pouvoirs publics	Projet fédéral « La fabrique des possibles »	Formations des salariés et bénévoles	Pilotage de dispositifs : aides au projet vacances, « Réseau jeunes » et accompagnement vieillesse	Accompagnement au recrutement des équipes cadres en région	
Communication d'influence à partir de propositions construites par le réseau	Organisation d'événements nationaux	Animation de 2 fonds : formation des bénévoles et développement territorial	Pilotage de projets en lien avec la mobilité européenne et le renforcement des actions de jeunesse des centres sociaux	Accompagnement complet aux adhérents directs	
Portage du projet politique : « Renforcer le pouvoir d'agir des habitants »	Mise à disposition des cadres fédéraux pour assurer un suivi d'action ou une animation d'un groupe de travail	Animation de l'observatoire des centres sociaux et de la plateforme cestpossible.me pour le partage d'initiatives		Accompagnement complémentaire du syndicat employeur SNAECESO	
Prospective « Comment sera le centre social de demain ? »	Journal fédéral « C'est possible ! »				

**La FCSF réalise des activités diverses et complètes mettant en relation toutes les fonctions.**  
Elles ont pour objectif de favoriser l'apprentissage de nouveaux savoirs, de mettre en avant les projets des habitants, de prendre en compte les besoins et les réalités sociales de tous les publics.



## RÉSEAU TERRITORIAL

Le réseau fédéral des centres sociaux est organisé de façon ascendante, avec des fédérations départementales et unions régionales qui assurent les mêmes fonctions que la fédération nationale, auprès de leur réseau local de centres sociaux (animation, mise en réseau, pilotage de projet...) et d'acteurs institutionnels du territoire (plaidoyer, influence...).

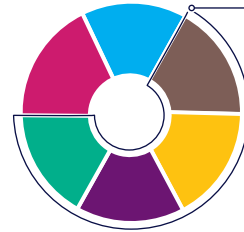
Néanmoins, la fonction d'accompagnement direct aux centres sociaux est plus fortement marquée qu'au plan national.

Du local au départemental, du départemental au national, le réseau fonctionne sur le principe de l'interdépendance.

Fonctions dominantes à échelle nationale

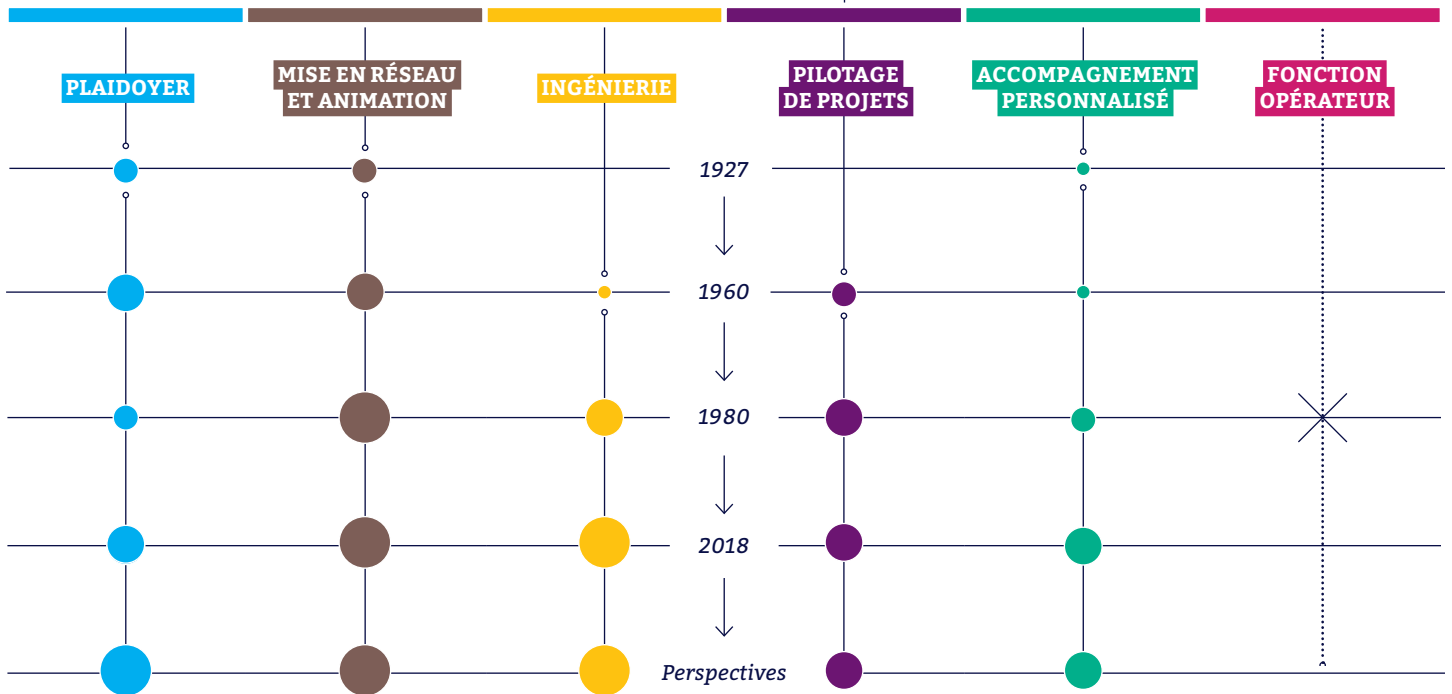


Fonctions dominantes à échelle territoriale



## ÉVOLUTION

à échelle nationale



La FSCF s'inscrit dans un mouvement de professionnalisation depuis les années 1980, ce qui est un atout pour son renforcement.

Toutefois, cela implique de trouver le bon équilibre avec l'objectif principal de son projet fédéral qui vise à « Donner du pouvoir d'agir aux habitants et à les impliquer totalement dans les actions et la gestion des centres sociaux ». La promotion de l'engagement bénévole est l'une des clés pour répondre à cet enjeu, et les actions liées à la promotion des parcours d'engagement, la pluralité de formations à destination des bénévoles (46 000 aujourd'hui), autant leviers pour y répondre.

Le plaidoyer national est aussi un autre enjeu pour la tête de réseau pour les années à venir, notamment pour faire valoir les enjeux de mixité sociale dans les centres sociaux.



# DES MONOGRAPHIES POUR MIEUX COMPRENDRE L'ACTION DES TÊTES DE RÉSEAU ASSOCIATIVES

## Monographie n°7 ESSAIMER POUR SE RENFORCER

### MISSION

**PERMETTRE L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES JEUNES DÉCROCHEURS ET PROMOUVOIR LES ÉCOLES DE PRODUCTION. CES ÉCOLES TECHNIQUES OUVERTES AUX 15-18 ANS DÉVELOPPENT LA PÉDAGOGIE DU « FAIRE POUR APPRENDRE », EN RÉALISANT DES COMMANDES POUR DE VRAIS CLIENTS.**



## FNEP

> Fédération des écoles de production <

- Créé en **2000**
- 25** écoles associatives adhérentes
- 7** salariés
- Présente dans **8** régions

€  
Budget  
**800 000 €**



## FONCTIONS

La fédération des écoles de production est positionnée sur 5 des 6 fonctions identifiées. Trois d'entre-elles sont particulièrement marquées, le plaidoyer d'une part, qui a conduit à la reconnaissance des écoles par la loi du 1<sup>er</sup> août 2018, les fonctions de mise en réseau et d'ingénierie d'autre part, qui facilitent quant à elles la mise en lien et le développement des écoles et de la pédagogie « faire pour apprendre ». Un accompagnement des porteurs de projets est réalisé en amont de la création de l'école jusqu'à leur gestion quotidienne.



- PLAIDOYER
- MISE EN RÉSEAU ET ANIMATION
- INGÉNIERIE
- PILOTAGE DE PROJETS
- ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ
- FONCTION OPÉRATEUR

- ### FINALITÉS
- SE RENFORCER
  - INFLUENCER
  - INNOVER



## EXEMPLES D'ACTIVITÉS

PLAIDOYER	MISE EN RÉSEAU ET ANIMATION	INGÉNIERIE	PILOTAGE DE PROJETS	ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ	FONCTION OPÉRATEUR
<p>Faire reconnaître le statut « École de production » auprès de l'État</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promotion de la pédagogie « Faire pour apprendre »</li> <li>- Négociation de partenariats nationaux publics et privés</li> </ul>	<p>Rencontres inter-écoles</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisations de journées d'informations (1 par trimestre)</li> <li>- Réunions régulières avec les directeurs d'écoles</li> <li>- 6 services civiques en charge de l'animation du réseau régional</li> </ul>	<p>Labellisation des écoles</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formations, fiches pratiques, kits et guides autour de la création d'écoles</li> <li>- Plateforme numérique</li> </ul>	<p>Projets inter-écoles appuyés par la fédération : rallye team (Création d'une voiture de rallye) et projet d'intégration des élèves</p>	<p>Accompagnement à la création des écoles (Étude de faisabilité, mise en réseau avec les acteurs locaux...)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accompagnement sur les fonctions supports dans les écoles : communication, visibilité, gestion des partenariats</li> </ul>	<p>X</p>

Les activités de la FNEP sont en développement constant et en lien direct avec la création des écoles, puis leur accompagnement.

Le modèle innovant des écoles de production permet depuis quelques années à la FNEP de tisser des partenariats de longue durée avec des institutions publiques, et des acteurs privés. Cette nouvelle visibilité a notamment été facilitée par la réussite au concours « la France s'engage » en 2016.

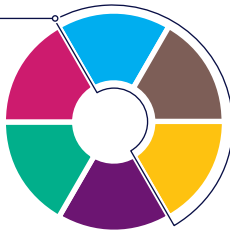


## RÉSEAU TERRITORIAL

L'essaimage du modèle « écoles de production » est l'axe central du projet de développement de la fédération. L'objectif : créer 75 écoles en 10 ans. Implanté depuis 1995 en région Auvergne-Rhône Alpes où se situe le siège de la FNEP, le réseau se développe notamment en Normandie, en Île-de-France, en Pays-de-la-Loire et en Haut-de-France.

Les écoles de production sont encore peu présentes dans le sud de la France. Des animateurs locaux sont missionnés par la FNEP en région pour l'accompagnement technique des écoles créées ou en cours de création, ainsi que pour fluidifier la mise en réseau avec les partenaires institutionnels notamment.

Fonctions dominantes à échelle nationale

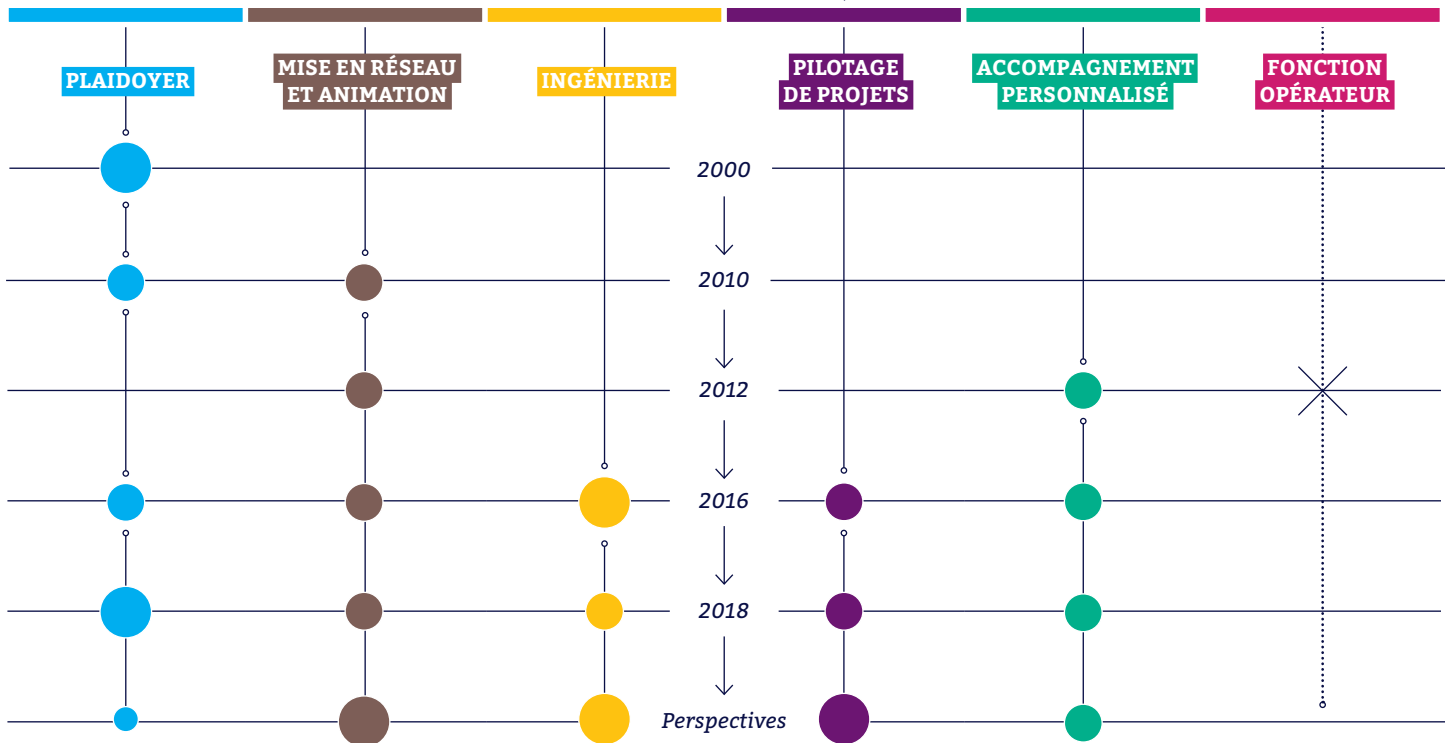


Fonctions dominantes à échelle territoriale



## ÉVOLUTION

à échelle nationale



**Le Gouvernement a fait adopter un amendement au projet de loi Pénicaud 2, qui reconnaît la pédagogie adaptée des écoles de production, et les rend éligibles au solde de la taxe d'apprentissage.**

C'est une victoire pour la fédération, qui porte ce modèle depuis 2000 via une communication d'influence.

Cette reconnaissance lui donne l'opportunité de se concentrer sur sa stratégie de développement territorial, et de faire du plaidoyer plus opérationnel. À l'avenir la fonction d'ingénierie devrait être développée au sein de la fédération, dans la mesure où le service aux écoles est l'une de ses missions principales. Le pilotage de projets devrait être développé sur des projets inter-écoles à impact direct visant à mettre en avant les capacités d'innovation de la jeunesse.

# DES MONOGRAPHIES POUR MIEUX COMPRENDRE L'ACTION DES TÊTES DE RÉSEAU ASSOCIATIVES

## Monographie n°8

**L'ÉQUILIBRE ENTRE MISE AUX NORMES  
ET MISE EN RÉSEAU**

**MISSION**  
PERMETTRE LA RECONNAISSANCE  
D'UN ART ET D'UN MÉTIER  
EN STRUCTURANT LA PRATIQUE.



## FFEC

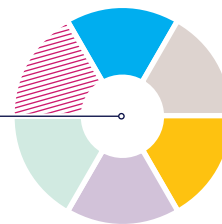
> Fédération Française des Écoles de Cirque <

- Créée en **1988**
  - 137** écoles membres dont **109** agréées en **2018**  
Parmi elles, **123** associations, **5** établissements de droit public portés par des collectivités territoriales et **9** établissements de droit commercial, dont **1** SCIC
  - 6** salariés au siège national
  - 12** fédérations régionales
- Budget **800 000 M€**



## FONCTIONS

La création de la fédération a été motivée par la volonté de faire reconnaître le cirque comme un art, et son enseignement comme un métier, ce qui fait de l'ingénierie et du plaidoyer les 2 fonctions centrales. La fédération produit donc des normes et des règles d'encadrement pédagogiques et de sécurité liées à la pratique du cirque, elle délivre aussi les agréments « *Qualité pratique amateur et enseignement professionnel artistique et/ou pédagogique* ». Ses membres sont accompagnés individuellement dans l'accès et le respect de ces normes. Le pilotage de projet, s'il est moins visible, nourrit les autres fonctions.



- PLAIDOYER
- MISE EN RÉSEAU ET ANIMATION
- INGÉNIERIE
- PILOTAGE DE PROJETS
- ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ
- FONCTION OPÉRATEUR

**FINALITÉS**  
SE RENFORCER  
INFLUENCER  
INNOVER



## EXEMPLES D'ACTIVITÉS

PLAIDOYER	MISE EN RÉSEAU ET ANIMATION	INGÉNIERIE	PILOTAGE DE PROJETS	ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ	FONCTION OPÉRATEUR
Instance unique de représentation institutionnelle des écoles du cirque - Présence dans 3 ministères : culture ; sport, jeunesse et éducation populaire ; éducation nationale - Membre de la confédération européenne des écoles de cirque de pratique amateur et de la Fédération Européenne des écoles de formation professionnelles	1 rencontre nationale annuelle sur 1 semaine - Rencontres régionales dans chaque région 1 fois par an - Mise en réseau au niveau européen et international : déplacement des jeunes professionnels et structuration de l'enseignement - <b>1 coordinateur dédié à l'animation du territoire</b>	Centres de formations agréés, diplômes fédéraux et diplômes d'État - Démarche qualité et attribution d'un label reconnu par l'État - Ressources sur les arts du cirque et leur enseignement - Observatoire des données juridico-administratives des écoles	Pilotage et participation à des projets européens ( <i>pratique amateur, pré-orientation professionnelle des jeunes, éducation informelle</i> ) - Accompagnement de projets fédéraux ( <i>Organisation de festival, développement de pédagogies originales...</i> )	Conseil juridique en lien avec un cabinet d'avocats - 1 service dédié à l'accompagnement juridique - Accompagnement des fédérations régionales sur les enjeux financiers, stratégie de développement, vie associative...	X

**Les activités d'ingénierie sont les plus visibles, elles confèrent à la fédération un rôle de gestion de la pratique.**

Par exemple, neuf écoles sont agréées « Centre de formation professionnelle » et proposent des formations spécifiques pédagogiques et/ou artistiques. Les activités de mise en réseau sont surtout centrées sur les rencontres régionales et nationales, ainsi que sur l'accompagnement de projets régionaux. Ces rencontres sont l'occasion d'organiser des spectacles d'élèves, des ateliers de pratique, des réunions d'instances et des rencontres thématiques.



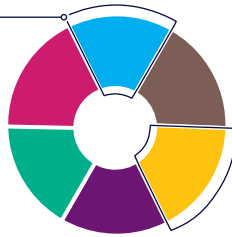
## RÉSEAU TERRITORIAL

L'animation territoriale du réseau est portée par les fédérations régionales avec l'appui de la fédération nationale.

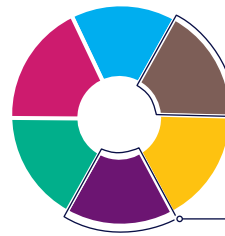
Elles ont pour missions de créer une dynamique régionale, de relayer et de débattre les orientations nationales et de représenter les adhérents dans les territoires.

Cet échelon territorial est historiquement moins développé, dans la mesure où la FFEC a été créée autour de la volonté de ses fondateurs de faire reconnaître leur art et leur métier au plan national. **Aujourd'hui, cette forme d'organisation est questionnée : comment la rendre plus horizontale et plus souple.** Ce sujet s'inscrit dans le cadre plus large de la réflexion engagée par la tête de réseau autour des évolutions de son projet associatif et de son positionnement.

Fonctions dominantes à échelle nationale

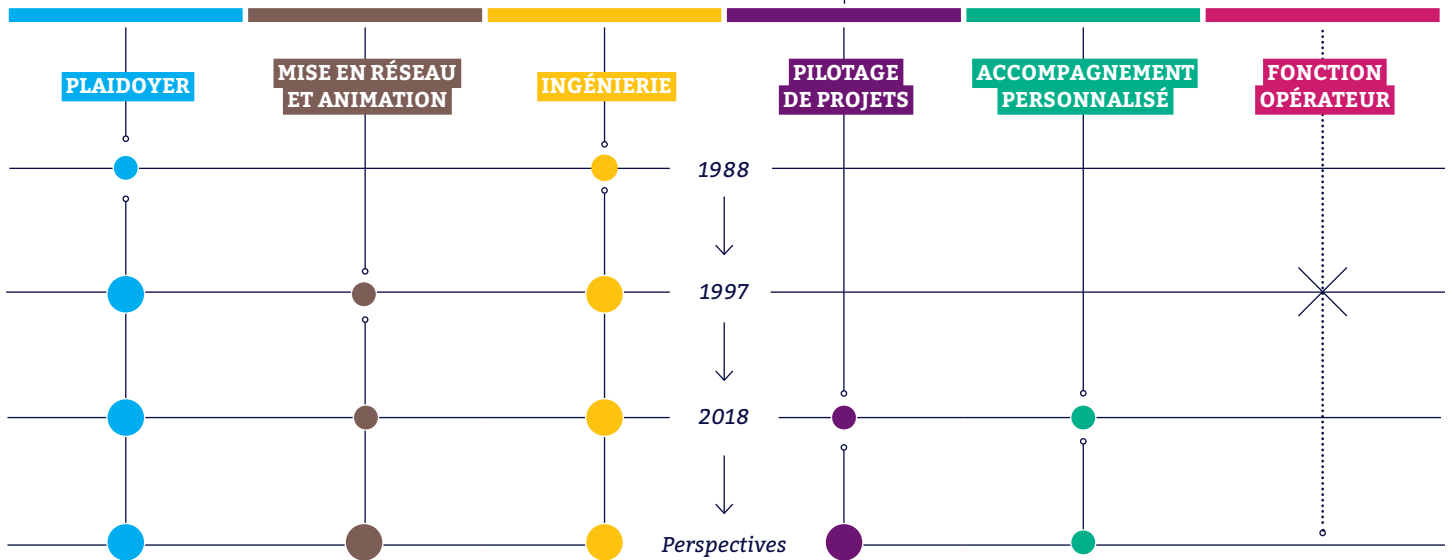


Fonctions dominantes à échelle territoriale



## ÉVOLUTION

à échelle nationale



**Le pilotage de projets et la mise en réseau, tendront à se développer fortement dans les prochaines années.**

Ces deux fonctions sont liées au développement des projets européens et régionaux auxquels la tête de réseau contribue déjà. Ces projets ont vocation à se développer et irriguer le réseau dans ces différentes fonctions. Ils doivent notamment pouvoir soutenir la mise en réseau dans les territoires. **Un autre enjeu porte sur le lien entre la tête de réseau et ses fédérations régionales.**

L'objectif est d'identifier comment proposer une gouvernance participative, qui permette à chacun de garder son autonomie, tout en établissant des orientations communes bien définies pour consolider la mise en réseau générale.

**Monographie n°9**  
**ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ**  
**ET INGÉNIERIE COMME BAGAGES**

**MISSION**  
**AMÉLIORER LES CONDITIONS DE VIE**  
**DES GENS DU VOYAGE, FAVORISER LEUR ACCÈS**  
**AUX DROITS ET LEUR PRISE EN COMPTE DANS**  
**TOUTES LES POLITIQUES PUBLIQUES.**



**FNASAT – Gens du voyage**

> *Fédération nationale des associations solidaires d'action avec les Tsiganes et les Gens du voyage* <

Créée en **2004** (Fusion entre l'association des études tsiganes, l'union nationale des institutions sociales d'actions pour les Tsiganes et l'union nationale pour l'action auprès des gens du voyage)

**105** adhérents dont **93** associations professionnelles et **12** établissements publics de coopération intercommunale

**10** salariés

€  
Budget  
**800 000 M€**



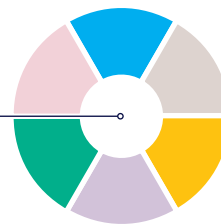
**FONCTIONS**

**L'ingénierie et l'accompagnement personnalisé sont les fonctions les plus prégnantes.**

Elles se concrétisent notamment par du conseil aux acteurs locaux, de la formation professionnelle d'intervenants accompagnant les gens du voyage, ou de la capitalisation de connaissances et d'ingénierie.

Cet appui technique a vocation à faire monter en compétences les acteurs locaux.

Il nourrit aussi le portage politique du projet de la FNASAT, à savoir mieux connaître les situations vécues par les gens du voyage et favoriser l'équité face aux droits et dans la société.



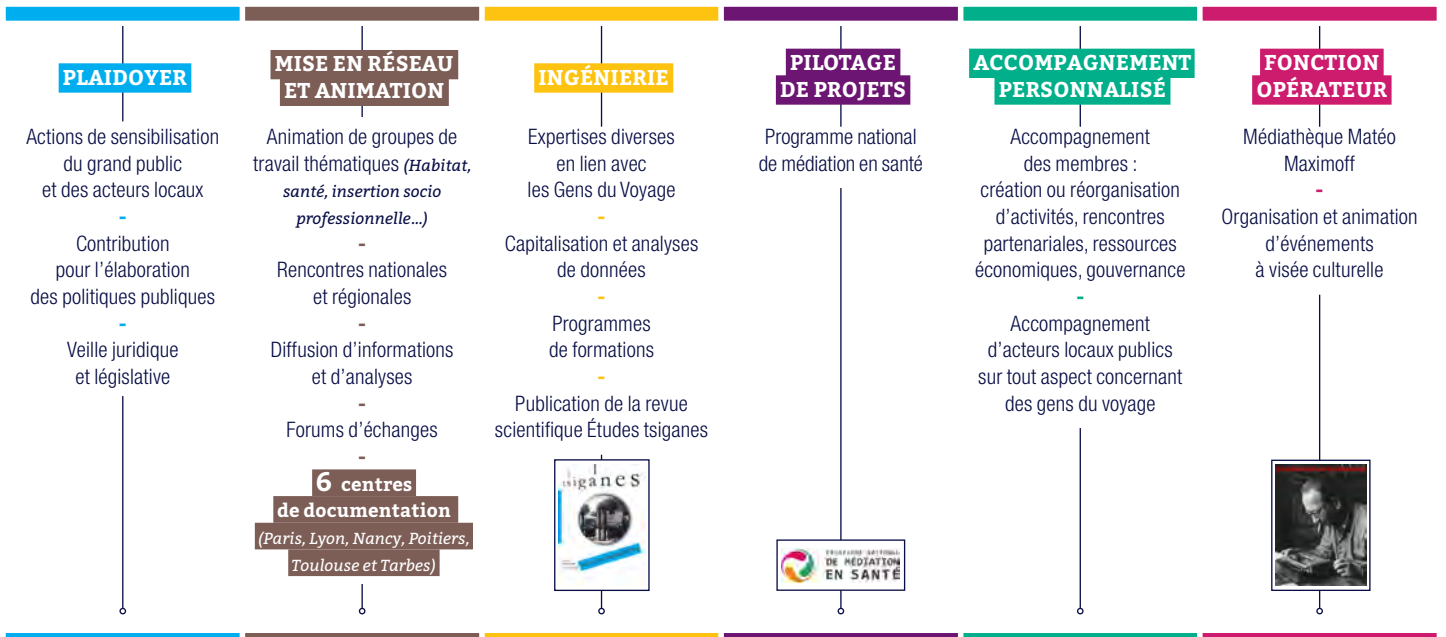
- o **PLAIDOYER**
- MISE EN RÉSEAU ET ANIMATION
- o **INGÉNIERIE**
- PILOTAGE DE PROJETS
- o **ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ**
- FONCTION OPÉRATEUR

**FINALITÉS**

**SE RENFORCER**  
**INFLUENCER**  
**INNOVER**



**EXEMPLES D'ACTIVITÉS**



Le programme interassociatif national de médiation santé est piloté par la FNASAT.

Il vise à améliorer l'accès aux droits et aux soins des populations en situation de vulnérabilité, par une meilleure intégration dans le système de droit commun.

Les médiateurs sont employés par des structures locales, et interviennent dans des zones où vivent des habitants de bidonville et des gens du voyage.

**Ce type de projet alimente les actions de plaidoyer, en particulier de sensibilisation qui sont centrales pour le réseau.**

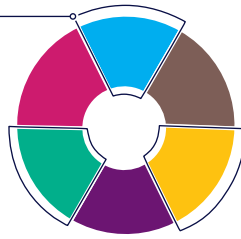


## RÉSEAU TERRITORIAL

**Le réseau des associations membres est avant tout à vocation professionnelle, à travers les actions menées en matière d'accompagnement des gens du voyage et de plaider.**  
Très autonomes, les associations du réseau sont aussi souvent porteuses de projets internes, en lien avec leurs réalités locales.  
**Ici, le rôle de la FNASAT est de les appuyer pour qu'elles se consolident et se développent.**

Les temps de rencontres en colloques, groupes de travail, réunions régionales ou nationales sont des moments importants qui participent à fédérer ce réseau. Ils ont aussi vocation à mobiliser et partager les compétences du réseau. Enfin, deux associations membres sont opératrices pour la gestion d'aires d'accueil de gens du voyage.

Fonctions dominantes à échelle nationale

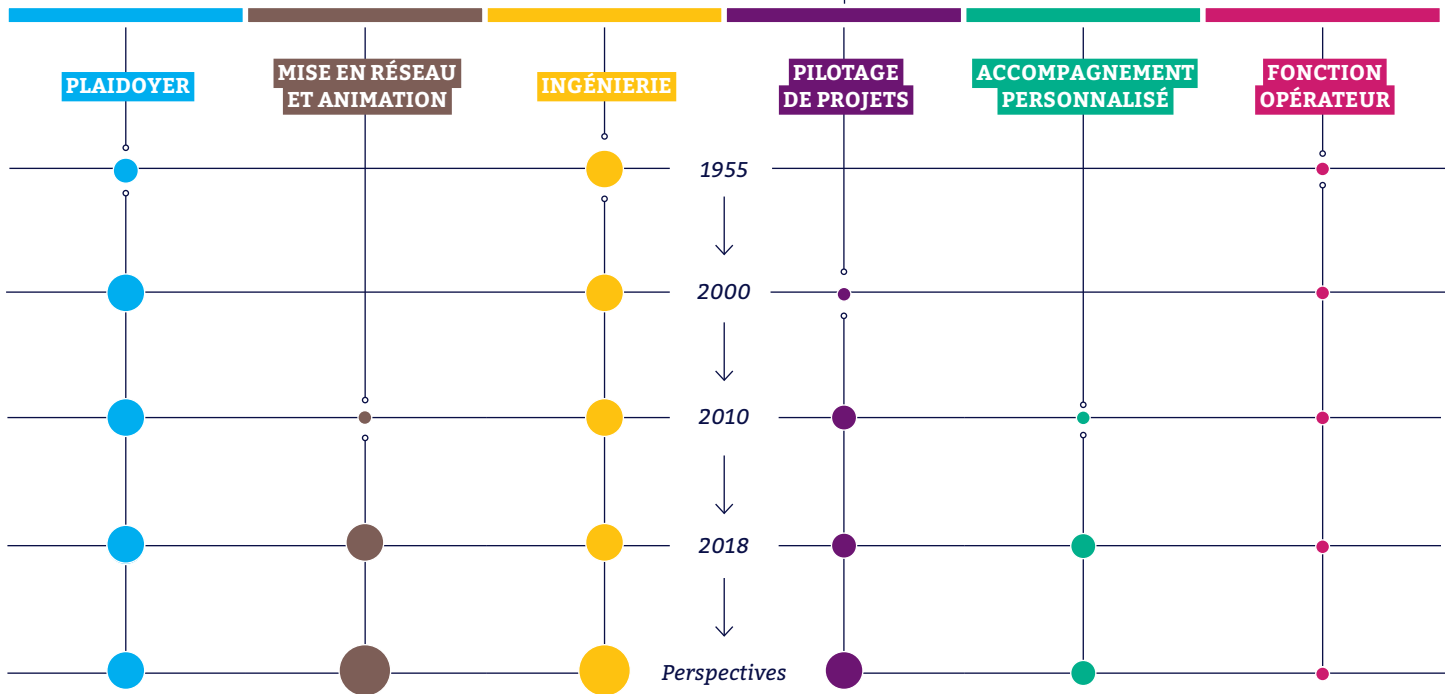


Fonctions dominantes à échelle territoriale



## ÉVOLUTION

à échelle nationale



**L'orientation actuelle de la FNASAT tient à l'histoire des mouvements qui l'ont constituée.** En effet, les fonctions d'observatoire, d'études et de production d'expertises afin de faire connaître les Gens du Voyage ont été le cœur de l'action des comités d'origine. Ils ont notamment donné lieu à la création de la revue scientifique *Études tsiganes* dès 1949, à des partenariats avec de nombreux universitaires, et à l'ouverture de centres documentaires dès 1955. **Aujourd'hui, penser des formes d'organisation au niveau régional apparaît comme un enjeu essentiel.** Le développement de cet ancrage territorial pourrait s'articuler avec la conception et la mise en oeuvre de projets intégrant une logique recherche et développement.

# DES MONOGRAPHIES POUR MIEUX COMPRENDRE L'ACTION DES TÊTES DE RÉSEAU ASSOCIATIVES

## Monographie n°10

### PLAIDOYER ET MISE EN RÉSEAU EN PORTE-DRAPEAU

**MISSION**  
**PORTER LA PAROLE DES ASSOCIATIONS  
DE PROTECTION DE LA NATURE ET DE L'ENVIRONNEMENT.**  
LES OBJECTIFS PHARES SONT :  
DÉFENDRE, FÉDÉRER, MOBILISER ET SENSIBILISER.



## FNE

> France Nature Environnement <

Créé en **1968** (Initialement nommée FFSPN, Fédération Française des Sociétés de Protection de la Nature)

**80** adhérents dont **15** associations nationales, **12** associations correspondantes et **44** associations territoriales qui fédèrent un tissu associatif d'environ **3 500** associations sur l'ensemble des régions

**46** salariés

€  
Budget  
**3,7 M€**



## FONCTIONS

Le plaidoyer et la mise en réseau sont les fonctions principales assumées par la tête de réseau. FNE se positionne comme lanceur d'alerte sur les sujets environnementaux auprès des pouvoirs publics, des décideurs privés, et du grand public. Elle s'appuie sur la mise en réseau, notamment sur des remontées de terrain, pour alimenter son plaidoyer. L'ingénierie sert surtout de fonction support pour réaliser les projets, mais certains outils sont aussi créés pour intégrer les citoyens dans le projet de FNE. L'accompagnement personnalisé reste ponctuel.



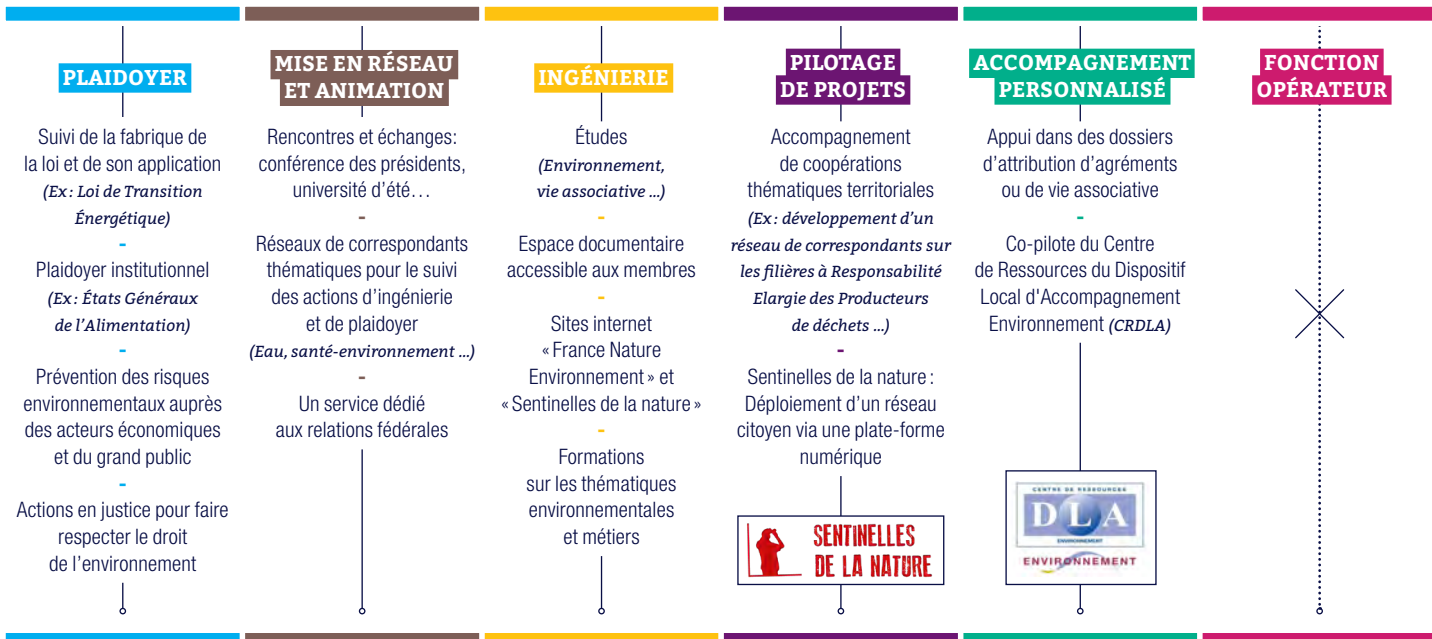
- PLAIDOYER
- MISE EN RÉSEAU ET ANIMATION
- INGÉNIERIE
- PILOTAGE DE PROJETS
- ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ
- FONCTION OPÉRATEUR

### FINALITÉS

- SE RENFORCER
- INFLUENCER
- INNOVER



## EXEMPLES D'ACTIVITÉS



Ces activités contribuent à atteindre l'objectif de FNE qui vise à ce que chacun évolue dans un monde viable, à défendre la nature et l'environnement, et à initier un changement de comportement face à ces problématiques. Les actions développées en matière d'éducation et de sensibilisation y concourent (outils pédagogiques, intranet ...). Enfin, le « drapeau fédéral » offert par FNE constitue un cadre de partage d'expérience et de montée en compétences adapté à chacun.



## RÉSEAU TERRITORIAL

Les représentations régionales de FNE se positionnent de manière forte sur le plaidoyer, la mise en réseau avec les acteurs locaux, l'accompagnement des associations locales et départementales. Cet échelon régional est encore en structuration suite aux récentes évolutions législatives.

Le travail par thématiques se décline en région où une équipe, composée de bénévoles et salariés, coordonne un réseau de militants venus des associations locales, ce qui permet de mobiliser au mieux les compétences et de travailler en transversalité. Par ailleurs, certaines associations du réseau assument une fonction d'opérateur (gestion d'espaces naturels et de conservatoires, de maison de la nature, points info énergie...).

Fonctions dominantes à échelle nationale

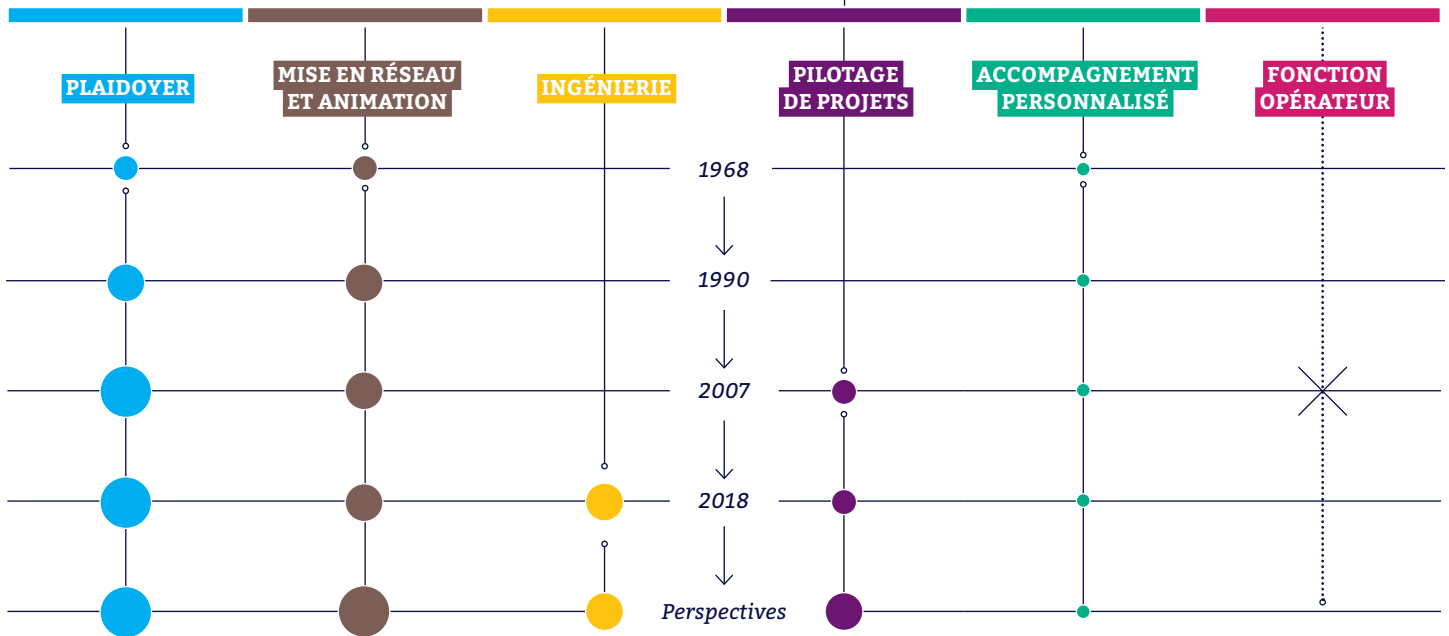


Fonctions dominantes à échelle territoriale



## ÉVOLUTION

à échelle nationale



FNE est née de la volonté d'associations de se regrouper pour porter la cause de la défense de la nature et de l'environnement sur une large palette (risque industriel, santé etc.). Elles souhaitent malgré tout garder une certaine autonomie, ce qui explique une mise en réseau progressive. **Les perspectives d'action de FNE reposent surtout sur l'organisation et l'outillage des territoires, en tenant compte de leurs spécificités, ou encore le développement de synergies entre les différents réseaux thématiques et niveaux géographiques.**

Le développement des partenariats (banques, fondations ...) est un autre axe afin de nourrir un modèle économique plus pérenne et de favoriser le dialogue environnemental (ex. mécénat de compétences avec le groupe La Poste).



Monographie n°11

CULTIVER LE DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL

MISSION

VALORISER LE CONCEPT D'ÉPICERIE  
SOCIALE ET SOLIDAIRE.  
PERMETTRE À TOUS L'ACCÈS  
À UNE ALIMENTATION DE QUALITÉ  
ET À MOINDRE COÛT.



GESRA

> Groupement des Épiceries Sociales  
et Solidaires Rhône-Alpes Auvergne <

Créée en 2004

42 épiceries membres

50 % sont associatives, 50 % sont l'émanation  
de Centre Communaux d'Action Sociale (CCAS)

3 salariés au GESRA,  
65 salariés dans les épiceries

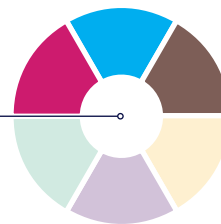


Budget  
220 000 M€



FONCTIONS

La mise en réseau est une fonction centrale mise en place pour optimiser  
les relations entre le groupement et les épiceries, ainsi qu'entre les épiceries.  
L'objectif est de développer des activités telles que l'échange de pratiques ou la formation.  
Les fonctions d'opérateur, via la gestion d'une plateforme d'approvisionnement,  
et de plaidoyer sont aussi marquées. Elles sont liées à la promotion d'une l'alimentation  
de qualité pour tous. La dernière fonction, bien déterminée mais peu encore appliquée est  
l'accompagnement direct des épiceries (*appui financier, accompagnement administratif...*).



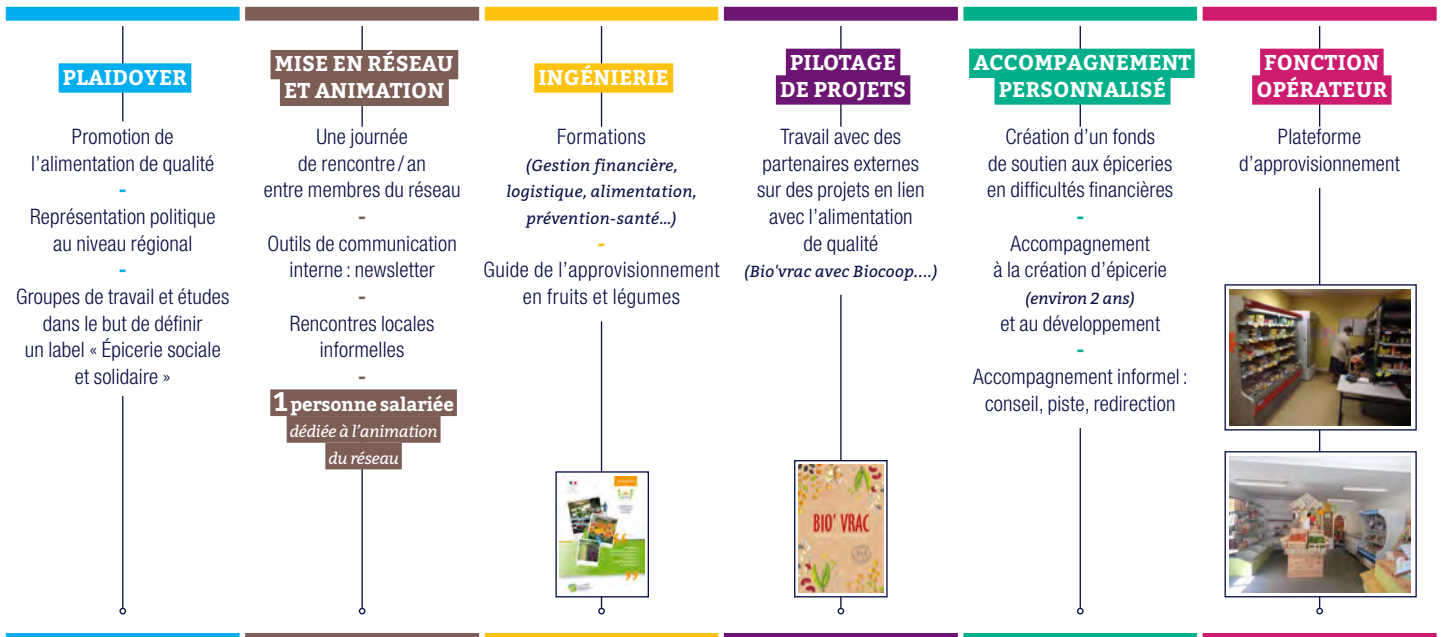
- PLAIDOYER
- MISE EN RÉSEAU  
ET ANIMATION
- INGÉNIERIE
- PILOTAGE DE PROJETS
- ACCOMPAGNEMENT  
PERSONNALISÉ
- FONCTION OPÉRATEUR

FINALITÉS

SE RENFORCER  
INFLUENCER  
INNOVER



EXEMPLES D'ACTIVITÉS



L'animation et le développement des dynamiques partenariales est centrale pour le GESRA ;  
notamment via deux partenariats structurants. Le premier à caractère économique avec l'association REVIVRE pour l'approvisionnement des épiceries.  
Le second plus politique avec Biocoop, entreprise coopérative, qui finance, via un fonds de dotation, le projet Bio'vrac  
(*mécénat de compétences, apport financier, fourniture de meubles de vente en vrac pour les épiceries*).



## RÉSEAU TERRITORIAL

**Les épiceries sont très autonomes et ont des projets associatifs, des modèles économiques et des sources de financement très différents.**

Leur forme juridique, épiceries associatives ou épiceries CCAS, influe aussi sur le niveau de formalisation et d'intégration d'un projet collectif ou associatif pour l'épicerie concernée.

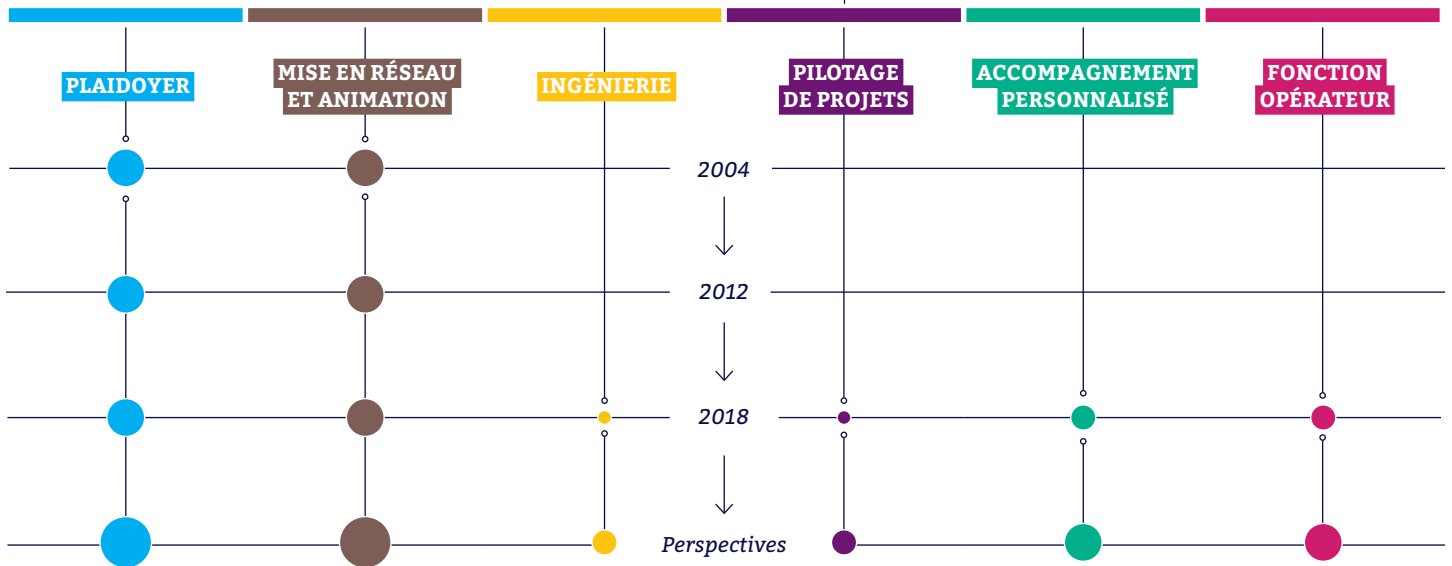
Les motivations des épiceries dans leur adhésion au GESRA sont parfois très différentes, l'essentiel est donc qu'elles puissent se retrouver dans tout ou partie des missions de la tête de réseau. Enfin, la fonction politique n'est pas toujours bien comprise, un travail visant à la mettre plus fortement en avant doit s'engager. **L'un des axes stratégiques du GESRA reste le renforcement de son ancrage régional en Auvergne Rhône Alpes.**

Fonctions dominantes



## ÉVOLUTION

à échelle nationale



**L'une des ambitions est d'amplifier le plaidoyer et la représentation, notamment pour mieux valoriser l'apport du GESRA auprès des collectivités territoriales et des pouvoirs publics déconcentrés.**

Cette orientation est jugée primordiale par la tête de réseau, l'objectif est aussi de mieux le partager avec les membres.

Un autre enjeu est celui du renouvellement des administrateurs et d'une manière plus générale du mode gouvernance de la tête de réseau.

Le GESRA souhaite pour cela monter en compétence dans sa communication interne et externe, et améliorer la mise en réseau avec ses membres.

Monographie n°12

L'ÉDUCATION DANS TOUTES SES FONCTIONS

Ligue de l'enseignement

**MISSION**  
MOUVEMENT LAÏQUE D'ÉDUCATION POPULAIRE,  
LA LIGUE DE L'ENSEIGNEMENT AGIT DANS LES DOMAINES  
DE L'ÉDUCATION, DE LA CULTURE, DU SPORT,  
DU NUMÉRIQUE, DU SOCIAL, DU MÉDICOSOCIAL  
ET DU TOURISME SOCIAL, PAR L'ENGAGEMENT ASSOCIATIF.



Créé en **1866**  
**30 000** associations membres  
**1,5** millions adhérents  
**200** salariés au national, **6 000** ETP sur l'ensemble du territoire, comprenant les animateurs d'accueil de loisirs  
**103** fédérations départementales et **13** unions régionales

Budget **124 M€**



FONCTIONS

La fonction première est celle de la mise en réseau via la mobilisation des compétences développées par l'ensemble des acteurs du réseau Ligue, tant dans les domaines éducatifs, que de l'accompagnement à l'engagement associatif. Sont développés des outils et des stratégies d'ingénierie et d'opérateur. Les fonctions de plaidoyer et de mise en réseau sont mises en œuvre de manière concertée afin de garantir un développement cohérent. En coopération avec ses Fédérations départementales et Unions régionales, la Ligue accompagne le pilotage de projets.

**FINALITÉS**  
SE RENFORCER  
INFLUENCER  
INNOVER



- PLAIDOYER
- MISE EN RÉSEAU ET ANIMATION
- INGÉNIERIE
- PILOTAGE DE PROJETS
- ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ
- FONCTION OPÉRATEUR



EXEMPLES D'ACTIVITÉS

PLAIDOYER	MISE EN RÉSEAU ET ANIMATION	INGÉNIERIE	PILOTAGE DE PROJETS	ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ	FONCTION OPÉRATEUR
Prises de positions sur les thèmes éducatifs, temps péri et extra scolaires	Réunions nationales	Formation sur des thématiques nécessaires au développement fédéral (Appui à la vie associative, éducation au numérique ...)	« Lire et faire Lire » avec l'UNAF : rencontres intergénérationnelles autour de la lecture	Primo-accompagnement (Conseil, redirection vers d'autres structures)	Infrep : institut de formation de la Ligue de l'enseignement
-	-	-	-	-	-
Intégration dans le travail de collectifs (CNAJEP, Le Mouvement associatif...)	Journées d'échanges inter-fédérations	Centre de ressources à la vie associative	D-Codeurs : l'inclusion numérique pour les personnes éloignées	Impact emploi pour les associations employeuses (Dispositif de soutien mis en place par l'URSSAF)	Assurance Apac
-	-	-	-	-	-
Semaines d'éducation et d'actions contre le racisme et l'antisémitisme	Groupes de travail permanents sous forme de comités nationaux thématiques	Appui comptabilité et RH	Mobilisation des jeunes par le service civique		Coordination Service Civique
	-				-
	Accompagnement à l'engagement volontaire des jeunes (Partenariat avec le Réseau National des Juniors Associations)				Organisation du Salon européen de l'éducation

Les programmes d'action déployés concrétisent la volonté de favoriser l'engagement des citoyens, notamment de la jeunesse.

En ce sens, la Ligue est le premier réseau associatif d'accueil de jeunes en Service civique. Elle fait aussi de la vie associative son engagement prioritaire.



## RÉSEAU TERRITORIAL

**Le centre confédéral a pour mission d'accompagner les Fédérations départementales en facilitant la mise en réseau, et en répondant à leurs besoins en termes de formation et d'outillage.** Il en va de même concernant les organisations régionales du mouvement. Les actions sont portées par les Fédérations départementales à destination de leurs membres, et sont coordonnées par l'échelon national.

Porter un plaidoyer national, faire de l'ingénierie pour les Fédérations est la vocation du confédéral. **Par ailleurs, le centre confédéral a une fonction d'opérateur moins marquée qu'une grande partie des fédérations départementales ; ces dernières gèrent par exemple des centres de vacances.**

Fonctions dominantes à échelle nationale

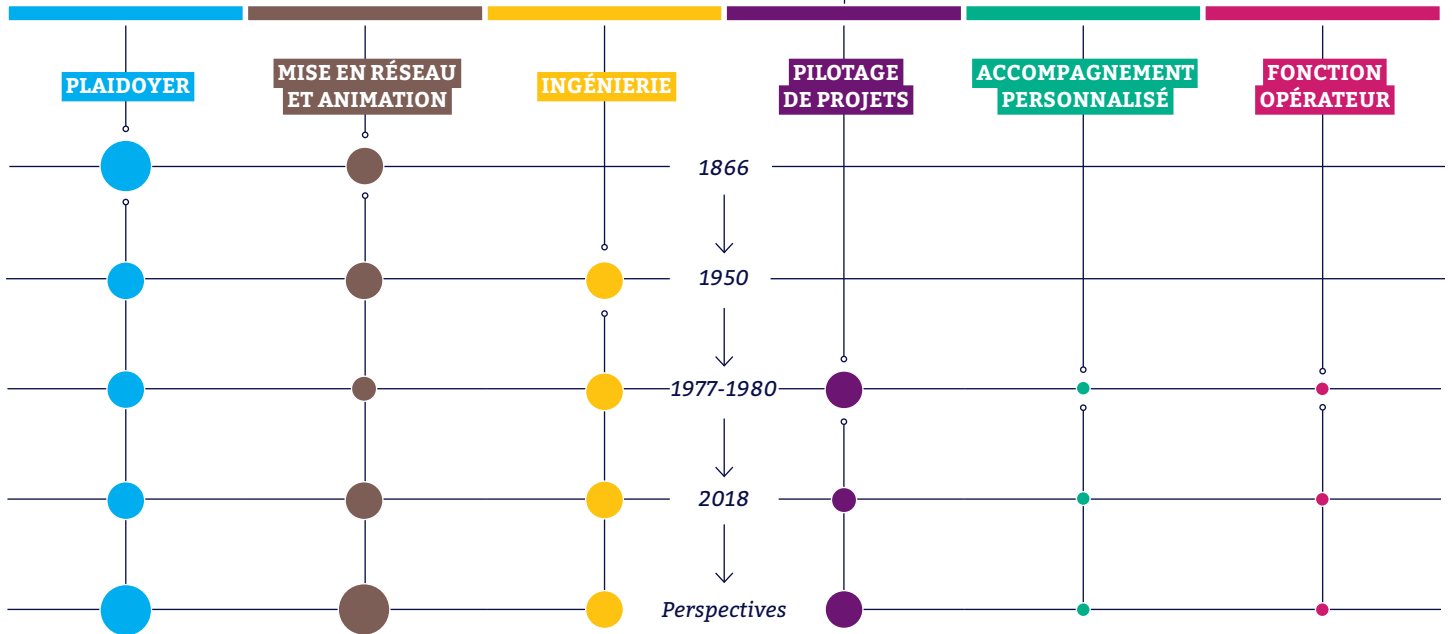


Fonctions dominantes à échelle territoriale



## ÉVOLUTION

à échelle nationale



**Historiquement, La Ligue de l'Enseignement a eu un rôle important dans la structuration et le développement du mouvement d'éducation populaire, ce qui lui a valu de porter un plaidoyer fort.**

Il a d'abord consisté à défendre la mise en place d'une école publique, obligatoire et laïque, et à promouvoir la nécessité d'une éducation complémentaire de celle de l'école publique. Aujourd'hui, la perspective est d'intégrer fortement les adhérents dans les projets des Fédérations pour amplifier la mise en réseau. Celle-ci permettra ainsi de dynamiser le plaidoyer et d'avoir une parole identifiée et forte.

Monographie n°13

QUAND L'ANIMATION TERRITORIALE FABRIQUE L'ACTION

MISSION

**ANIMER LES TERRITOIRES RURAUX ET LA JEUNESSE.**  
ACCOMPAGNER LES JEUNES DANS LA RÉALISATION DE LEURS PROJETS TOUT EN FAVORISANT L'ÉCHANGE. LE MRJC AGIT DANS LES DOMAINES DE L'AGRICULTURE, L'ÉDUCATION, LA CULTURE, L'INTERNATIONAL, LA SPIRITUALITÉ...



MRJC

> Mouvement rural de jeunesse chrétienne <

Créé en **1966**

(Auparavant Jeunesse Agricole Catholique créée en 1929)

**7 000** jeunes (de 13 à 30 ans) inclus dans les actions du MRJC et qui y participent

**65** salariés

**50** sections départementales

**14** sections régionales



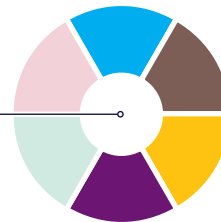
Budget **3,5 M€**



FONCTIONS

La mise en réseau et l'animation sont au cœur de l'action du mouvement.

Il assume aussi une fonction d'ingénierie via un centre regroupant les ressources issues des territoires. Cette fonction est liée à l'accompagnement personnalisé, qui a vocation à développer le mouvement : internalisation des fonctions supports, stratégie économique interne ... Enfin, la fonction pilotage de projet s'illustre surtout dans des projets d'expérimentation, elle est aussi liée à la fonction d'opérateur du MRJC (Ex : gestion des Fabriques du Monde Rural qui servent d'incubateur de projets).



- PLAIDOYER
- MISE EN RÉSEAU ET ANIMATION
- INGÉNIERIE
- PILOTAGE DE PROJETS
- ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ
- FONCTION OPÉRATEUR

FINALITÉS

- SE RENFORCER
- INFLUENCER
- INNOVER



EXEMPLES D'ACTIVITÉS

PLAIDOYER

Représentation publique nationale de la jeunesse rurale

-  
Intégration dans le MIJARC (Mouvement international de la jeunesse agricole et rurale)

-  
Intégration dans des coordinations associatives (CELAVAR, CNAJEP)

MISE EN RÉSEAU ET ANIMATION

Congrès en section (Temps de formation et bilan global)

-  
Commissions de travail thématiques : agriculture / ruralité, spiritualité ...

-  
Formations pour les permanents salariés locaux

-  
Mise en réseau informelle (Déplacements)

INGÉNIERIE

Revue d'informations sur le monde rural (Co-écrit avec d'autres réseaux)

-  
Internalisation des fonctions employeurs (Comptabilité, RH...)

-  
Personnel ressources : accompagnateurs techniques

-  
Outils et jeux (Bouge ton rural, Les agronautes)



PILOTAGE DE PROJETS

Projet de création de lieu (Ex : Fabriques du monde rural)

-  
Présence d'animateurs projets dans les groupes locaux

-  
Réponse à des appels à projets



ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ

Accompagnement ponctuel lié au besoin des sections et des individus

(Ex : fonction employeur, permanence des salariés...)

-  
Accompagnement sur les stratégies d'investissement (Expertise / conseil)

FONCTION OPÉRATEUR

Service BAFa et séjours

-  
La confiserie de la Paix

-  
Fabriques du monde rural (4 tiers-lieux implantés sur différents territoires)



Les fabriques du monde rural, implantées sur les territoires, sont structurantes pour le réseau. La plupart d'entre-elles sont des centres d'hébergement, des incubateurs de projets locaux, des lieux de rencontres des jeunes et de support de développement économique.

La Confiserie de la paix basée à Pantin est quant à elle un centre d'hébergement et de formations. Ces activités sont importantes pour la visibilité du mouvement et la consolidation de son modèle socio-économique.



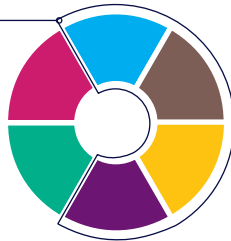
## RÉSEAU TERRITORIAL

L'organisation territoriale du MRJC est originale puisqu'il est une seule entité juridique composée de délégations départementales et régionales, et de groupements locaux informels.

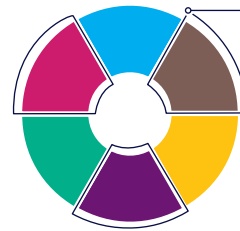
Les initiatives et le pilotage de projet se font sous l'impulsion de l'échelon local. Le MRJC est facilitateur et parfois contributeur  
(Ex: les Fabriques du Monde Rural dont les échelons locaux ont pleinement la charge avec l'appui du national).

Cela nécessite une bonne interaction entre le plaidoyer national et l'action des groupements locaux. Les bureaux régionaux apprécient les demandes des groupements locaux et les sections départementales répondent aux demandes de création. Ces dernières servent d'échelon de représentation pour les Assemblées Générales nationales.

Fonctions dominantes à échelle nationale

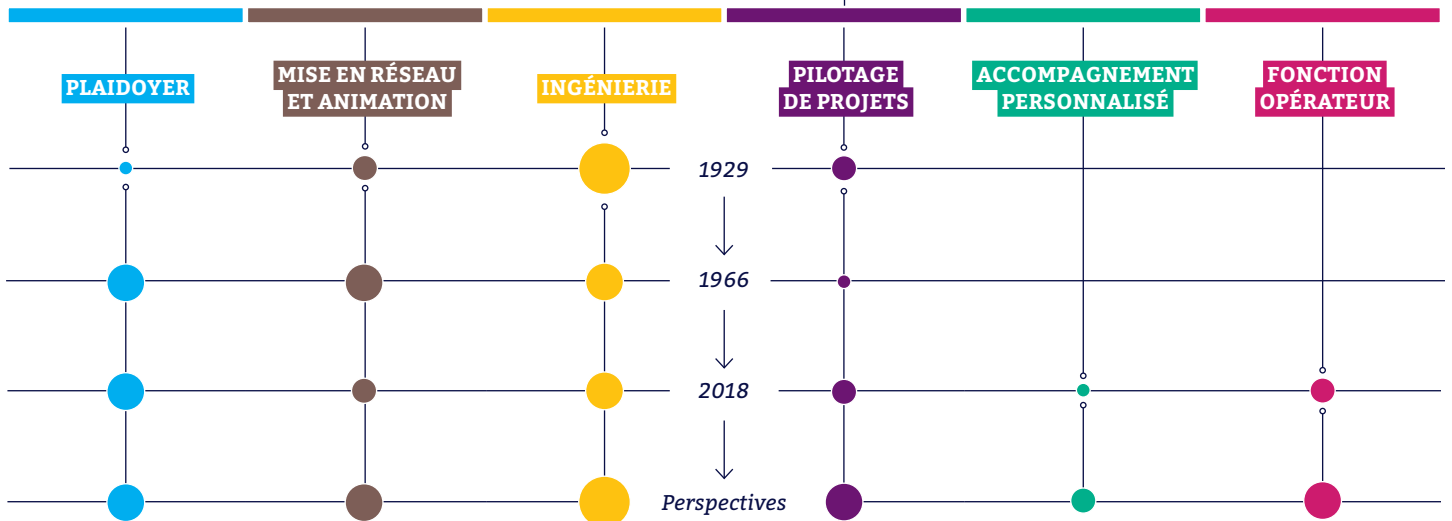


Fonctions dominantes à échelle territoriale



## ÉVOLUTION

à échelle nationale



L'implantation territoriale du mouvement est historiquement importante. Le pilotage de projets était une fonction forte qui avait vocation à accompagner la population dans ses problématiques quotidiennes. Le MRJC portait aussi la parole de la jeunesse rurale.

**Les mutations opérées au sein du mouvement ont accompagné les transformations socio-économiques du monde rural (exode, ancrage de l'église moins fort...) et ont fait évoluer ses fonctions.** Un enjeu important est celui de la transmission et de la gouvernance.

Le MRJC veut ouvrir le mouvement aux individus de plus de 30 ans afin de partager des compétences avec les plus jeunes, et permettre leur montée en compétences, notamment dans la prise de décision et leur participation à la gouvernance.

# DES MONOGRAPHIES POUR MIEUX COMPRENDRE L'ACTION DES TÊTES DE RÉSEAU ASSOCIATIVES

## Monographie n°14

CECI EST UN PLAIDOYER

**MISSION**  
DÉFENDRE LES DROITS SEXUELS ET REPRODUCTIFS.  
PROMOUVOIR L'ÉGALITÉ FEMMES- HOMMES  
ET LUTTER CONTRE LES VIOLENCES  
ET LES DISCRIMINATIONS LIÉES AU SEXE,  
À L'IDENTITÉ DE GENRE ET À L'ORIENTATION SEXUELLE.



## Planning Familial

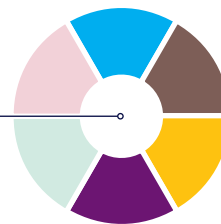
- Créé en **1956** (Sous le nom de *Maternité heureuse*, devient le *Mouvement Français pour le Planning Familial* en 1960)
- 76** associations adhérentes
- 2** types d'agrément : Centres de Planification et d'Education Familiale (*CPEF*) et Établissements d'Informations, de Consultation et de Conseil Familial (*ECCEF*)
- 11** salariés au national
- 13** fédérations régionales

€  
Budget  
**1,8 M€**



## FONCTIONS

Depuis sa création, le Planning porte un militantisme fort sur les thèmes de l'éducation à la sexualité, du droit des femmes à disposer de leur corps, ainsi que de la lutte contre les discriminations et violences. Ce positionnement confère au plaidoyer une place centrale. L'animation de réseau et d'ingénierie de projets sont des fonctions complémentaires. Cette dernière s'illustre notamment par des programmes structurants, pilotés, et mis en œuvre par la confédération et le réseau. L'accompagnement personnalisé est seulement réalisé en réponse à la demande mais non structuré.



- PLAIDOYER
- MISE EN RÉSEAU ET ANIMATION
- INGÉNIERIE
- PILOTAGE DE PROJETS
- ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ
- FONCTION OPÉRATEUR

**FINALITÉS**  
SE RENFORCER  
INFLUENCER  
INNOVER



## EXEMPLES D'ACTIVITÉS

PLAIDOYER	MISE EN RÉSEAU ET ANIMATION	INGÉNIERIE	PILOTAGE DE PROJETS	ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ	FONCTION OPÉRATEUR
<ul style="list-style-type: none"> <li>Prises de positions, propositions de lois et négociation de partenariats</li> <li>-</li> <li>Campagnes de sensibilisation et de communication</li> <li>-</li> <li>Membre actif de la Fédération internationale pour le Planning Familial et participation aux Conférences internationales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Congrès national tous les 3 ans</li> <li>-</li> <li>Universités d'été</li> <li>-</li> <li>Rencontres nationales thématiques</li> <li>-</li> <li>Un pôle « Vie Associative Réseau »</li> <li>-</li> <li>Projet « jeunes » (<i>Intégration à la vie et à la gouvernance du mouvement</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formations (<i>Éducation à la vie, conseil conjugal et familial...</i>)</li> <li>-</li> <li>Centre de documentation confédéral</li> <li>-</li> <li>Production et diffusion d'outils de communication / d'animation : guides pédagogiques, revues de presse, site web</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dispositif « Numéro Vert National »</li> <li>-</li> <li>Programmes : Genre et Santé Sexuelle, Handicap et alors...</li> <li>-</li> <li>Projet « Recueil de données / Observatoire national »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accompagnement fonction employeur et questions de gestion dans les associations départementales ou régionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centre de documentation ouvert au grand public</li> <li>-</li> <li>Organisation de soirées thématiques ouvertes à toutes et tous</li> <li>-</li> <li>Intervention dans des colloques, manifestations / festivals nationaux ou locaux...</li> </ul>

Deux pôles structurent les activités de la confédération : « genre, droits et sexualité » et « vie associative/réseau », ces axes transversaux mettent en lien les différents activités, notamment les programmes (par exemple, le projet jeunes a donné lieu à différents chantiers : animation d'un groupe spécifique, accompagnement de services civiques, promotion du bénévolat des jeunes, création de vidéos de vulgarisation sur les thèmes de santé sexuelle...).



## RÉSEAU TERRITORIAL

Les associations départementales sont l'échelon de base du Planning, elles œuvrent sur le terrain et offrent des prestations directes aux femmes notamment (consultations gynécologiques, psychologiques...).

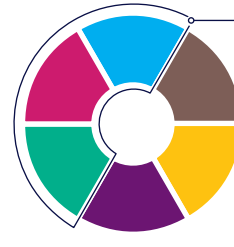
Avec les CPEF et les EICCF dans l'Hexagone et en Outre-mer, les différents programmes permettent de réunir le réseau et de le fédérer.

L'échelon régional est en développement et apparaît comme l'interlocuteur prioritaire auprès des institutionnels. Son rôle est aussi de valoriser les pratiques de terrain, et de développer des nouvelles modalités d'action. Cela peut passer par la mise en place de plateforme d'appui en matière de gestion, de ressources humaines, de mutualisation d'outils...

Fonctions dominantes à échelle nationale

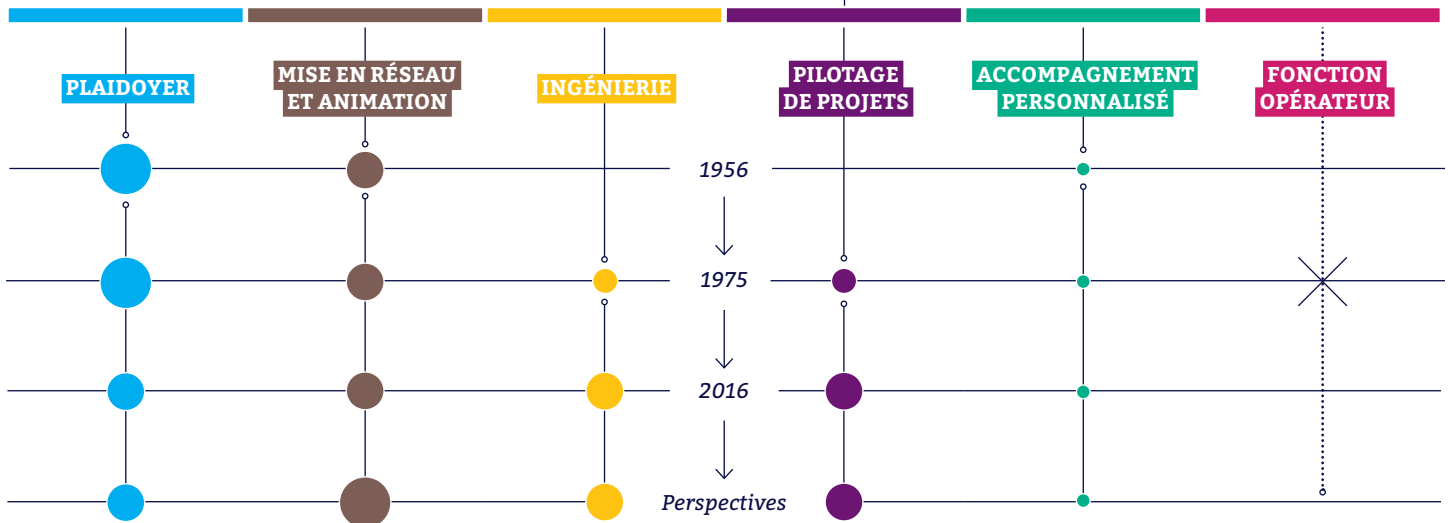


Fonctions dominantes à échelle territoriale



## ÉVOLUTION

à échelle nationale



L'enjeu de la territorialisation et de la structuration au niveau régional est important pour la confédération, car le réseau connaît des disparités importantes qui questionnent la réalisation de différentes fonctions.

La région Auvergne-Rhône-Alpes est par exemple une tête de réseau régionale très structurée, quant à l'inverse, certaines zones blanches persistent (Bourgogne-Franche-Comté). La priorité a longtemps été donnée au portage politique du projet du Planning par rapport à la structuration territoriale du réseau.

Par ailleurs, le Planning est très souvent assimilé à un service public prestataire.

L'objectif est de faire changer ce regard, en développant une stratégie visant à mieux faire avec le réseau et les différents publics.



# DES MONOGRAPHIES POUR MIEUX COMPRENDRE L'ACTION DES TÊTES DE RÉSEAU ASSOCIATIVES

## Monographie n°15

### LA MISE EN RÉSEAU POUR PRENDRE RACINE

#### MISSION

**ŒUVRER POUR UNE AGRICULTURE DURABLE, RESPECTUEUSE DES TERRITOIRES ET DES AGRICULTEURS. BASÉ SUR LES VALEURS DE L'ÉDUCATION POPULAIRE, LE RÉSEAU APPUIE LES ACTEURS RURAUX DANS LA PÉRENNISATION D'UN MODÈLE AGRICOLE ET ALIMENTAIRE VIABLE À TOUTS LES NIVEAUX.**



## Réseau CIVAM

> Centres d'initiatives pour valoriser l'agriculture et le milieu rural <

Créé en 1961

140 groupes locaux adhérents composés de 13 000 acteurs ruraux (dont 11 000 paysans)

17 salariés au national

12 fédérations régionales

€ Budget 2 M€



### FONCTIONS

Le réseau est positionné sur les fonctions de plaidoyer, d'animation du réseau, d'ingénierie et de pilotage de projets. Les actions d'accompagnement concernent la réorganisation / fusion des têtes de réseau régionales et les fonctions supports transversales (Convention collective, commission paritaire, communication...). La fonction d'animation était peu développée en raison de la déconnexion historique entre le national et le local. Depuis plusieurs années, et suite à une fusion réussie avec deux autres têtes de réseau en 2016, elle est devenue prioritaire.



- o PLAIDOYER
- MISE EN RÉSEAU ET ANIMATION
- o INGÉNIERIE
- o PILOTAGE DE PROJETS
- o ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ
- o FONCTION OPÉRATEUR

#### FINALITÉS

SE RENFORCER  
INFLUENCER  
INNOVER



### EXEMPLES D'ACTIVITÉS

PLAIDOYER	MISE EN RÉSEAU ET ANIMATION	INGÉNIERIE	PILOTAGE DE PROJETS	ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ	FONCTION OPÉRATEUR
Représentation des CIVAM pour faire évoluer les politiques publiques (Agriculture, alimentation...)	Commissions nationales (Système Alimentaire Agricoles Territoriaux ; communication...)	Pilotage d'un Observatoire	Pilotage de recherche-action (Ex : accès à l'alimentation des publics précaires, diversification des activités au sein de la ferme)	Accompagnement aux rapprochements des fédérations régionales	
-	-	-	-	-	
Participation à plusieurs collectifs et associations (Collectif InPACT, Celavar...)	Comité des régions mobilisant les fédérations régionales	Veille réglementaire et production d'outils (Ex : risques psychosociaux)	Aide à la recherche-action des groupes locaux via la recherche de financements		
-	-	-	-		
Publication dans la revue Transrural Initiatives	Journées nationales tous les 2 ans réunissant les groupes locaux et fédérations régionales	Outil de gestion administrative des formations			
-	-	-			
		Capitalisation et production de références			

La plupart des projets soutenus ou initiés par la tête de réseau se font sous forme de recherche-action.

Les groupes locaux y sont toujours associés, soit parce qu'ils en sont à l'initiative, soit pour y participer. Avec le projet ACCECCIBLE, le Réseau CIVAM travaille sur l'accès à une alimentation saine pour les personnes économiquement vulnérables. Il mobilise et coordonne les contributeurs : chercheurs, travailleurs sociaux, acteurs sociaux et associatifs (UNCASS, Secours Catholique...).



## RÉSEAU TERRITORIAL

**Les groupes locaux sont en charge de l'animation locale des acteurs ruraux pour faciliter le partage des pratiques entre eux** (Ex : circuits courts, utilisation des pesticides...).

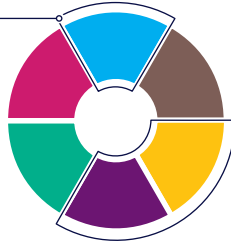
Avec un positionnement de facilitateur, ils peuvent également aider les paysans dans leur recherche de financements. Ils sont moteurs de recherche-action en fonction des besoins exprimés par leurs adhérents locaux, en coordination avec le national.

Ils assurent aussi de manière moins forte une fonction d'ingénierie en produisant des outils et publications.

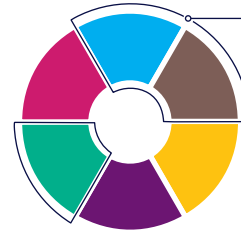
**Les fédérations régionales endossent un rôle de coordination et de plaidoyer sur les politiques publiques locales.**

Productrices de publications, elles sont le principal maillon dans l'organisation de formations.

Fonctions dominantes à échelle nationale

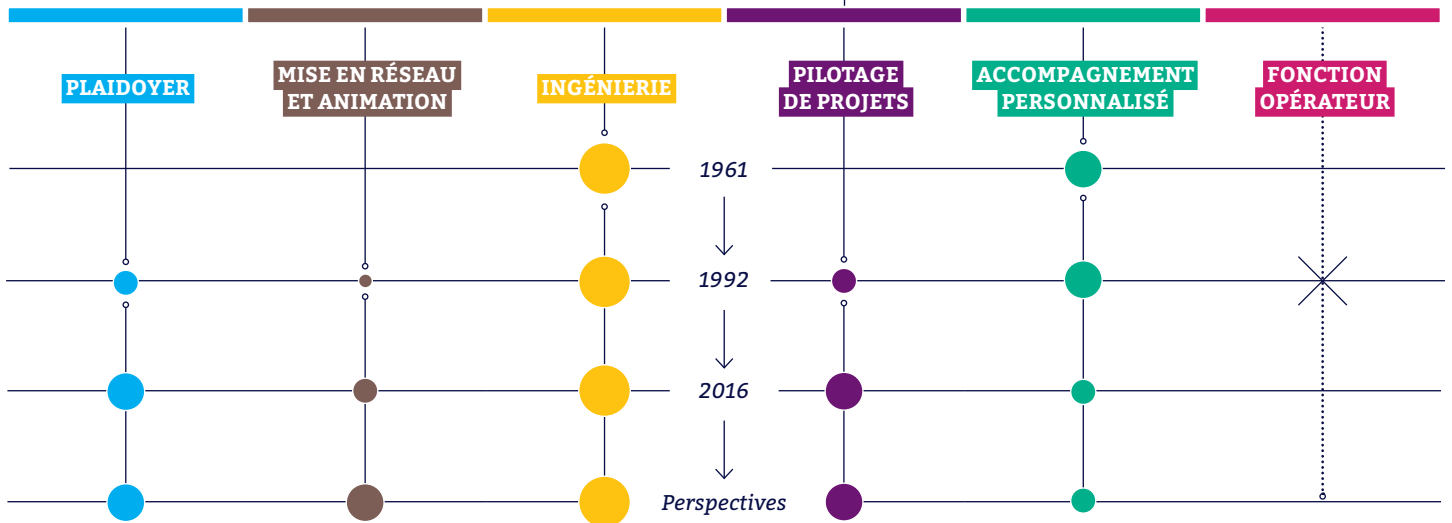


Fonctions dominantes à échelle territoriale



## ÉVOLUTION

à échelle nationale



Historiquement la tête de réseau s'est constituée sur l'appui au financement des agriculteurs pour la modernisation de leur activité agricole.

La fonction d'influenceur des pouvoirs publics s'est mise progressivement en place par la suite, mais n'a été clairement affichée comme telle que récemment.

**Relativement peu développée jusqu'alors, l'animation de la vie du réseau tend à se renforcer sous l'effet de la fusion et de la réorganisation qui s'ensuit.**

L'évolution en cours se traduit par exemple dans les nouvelles mécaniques de gouvernance mises en place :

création d'un Comité des Régions regroupant des représentants des fédérations régionales pour s'articuler avec la tête de réseau nationale sur les politiques publiques ;  
intégration de représentants des groupes locaux au Conseil d'Administration national.

# DES MONOGRAPHIES POUR MIEUX COMPRENDRE L'ACTION DES TÊTES DE RÉSEAU ASSOCIATIVES

## Monographie n°16

### QUAND LE PLAIDOYER, L'ANIMATION ET L'INGÉNIERIE COHABITENT

**MISSION**  
**FAVORISER LA SOCIALISATION  
DES JEUNES PAR L'HABITAT,** EN MOBILISANT,  
POUR CHAQUE TERRITOIRE, LES LEVIERS ET  
ATOUTS DU LOGEMENT, DE LA MOBILITÉ,  
DE LA SANTÉ-BIEN-ÊTRE, DE LA CULTURE...  
DANS UNE DÉMARCHE D'ÉDUCATION POPULAIRE.



## UNHAJ

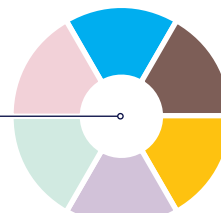
> Union nationale pour l'habitat des jeunes <

- Créée en **1955**
  - 300** adhérents (associations, CCAS, mutuelles, fondations)  
gérant + de **4 000** logements sur **500** bassins de vie
  - 46** salariés, dont **16** nationaux et **30** régionaux
  - 12** URHAJ > **16** salariés nationaux  
> **30** salariés régionaux
- Budget **6,26 M€**



## FONCTIONS

Le champ d'action de l'UNHAJ couvre l'ensemble des 6 fonctions.  
**Le plaidoyer, la mise en réseau et l'ingénierie sont 3 fonctions particulièrement marquées.**  
Elles se combinent pour créer les conditions d'un déploiement du projet Habitat Jeunes  
au sein des territoires. Ce projet vise à apporter des réponses et une gamme de logements  
adaptées à toutes les situations de jeunesse. L'ingénierie s'incarne en particulier par de la veille  
et de l'analyse prospective pour partager les enjeux impactant les adhérents.



**FINALITÉS**  
SE RENFORCER  
INFLUENCER  
INNOVER



## EXEMPLES D'ACTIVITÉS

PLAIDOYER	MISE EN RÉSEAU ET ANIMATION	INGÉNIERIE	PILOTAGE DE PROJETS	ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ	FONCTION OPÉRATEUR
<ul style="list-style-type: none"> <li>Contribution à l'élaboration de politiques publiques nationales et territoriales de Jeunesse, d'action sociale, de logement...</li> <li>- Contribution aux coordinations associatives représentatives de secteurs d'intervention de l'UNHAJ</li> <li>- Témoignages de situations vécues par la jeunesse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Animation des instances et d'espaces stratégiques unions nationale / régionales</li> <li>- Animation de groupes de travail thématiques (Ex : diversification et gamme de logements)</li> <li>- Temps forts : Congrès, Universités d'automne, Journées nationales...</li> </ul> <p><b>10 salariés sur 16</b> dédiés à l'animation du réseau</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formations et service de veille juridique et réglementaire (Centre de ressources, fiches pratiques...)</li> <li>- Études statistiques (SI-Stat) et recherche prospective</li> <li>- Publication « Habitat Jeunes, le mag »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Outil de gestion des activités (SI-Métier) et de pilotage économique</li> <li>- Outils d'évaluation et d'amélioration continue</li> <li>- Accompagnement des coopérations et expérimentations</li> <li>- Ingénierie de développement Habitat Jeunes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accompagnement du repositionnement ou de la refondation de projets locaux</li> <li>- Accompagnement de l'élaboration de projets sociaux-éducatifs</li> <li>- Appui à la maîtrise d'ouvrage d'insertion (Agréments, prévention des risques, assistance)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pilotage et gestion directe de projets Habitat Jeunes en l'absence ou défaillance d'un acteur local</li> </ul>

**Les fonctions de plaidoyer, d'animation et d'ingénierie sont interconnectées et font système,** afin d'assurer une appropriation des sujets et une articulation à tous les niveaux.

L'objectif est de favoriser la convergence des dynamiques politiques et opérationnelles du projet.

L'UNHAJ construit avec ses adhérents une compréhension des grands enjeux impactant leur projet et accompagne stratégiquement et opérationnellement leur évolution dans une double logique de R&D et d'outillage du réseau.



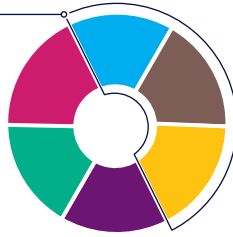
## RÉSEAU TERRITORIAL

Les URHAJ, portent l'ensemble des fonctions, à l'échelle de leurs moyens propres, en les adaptant aux spécificités régionales dans une relation forte de proximité avec les adhérents et d'appui opérationnel.

C'est pourquoi, elles sont plus particulièrement présentes sur les fonctions de pilotage de projets et d'accompagnement personnalisé.

De manière encore exceptionnelle, elles peuvent être amenées à piloter et gérer en direct un projet local. L'UNHAJ fédère les acteurs Habitat Jeunes (administrateurs, professionnels, jeunes) autour des enjeux d'affirmation du projet Habitat Jeunes (fonctions de plaidoyer et d'animation du réseau) et anime le réseau d'expertises locales, régionales et nationales qui nourrit en particulier la fonction d'ingénierie.

Fonctions dominantes à échelle nationale

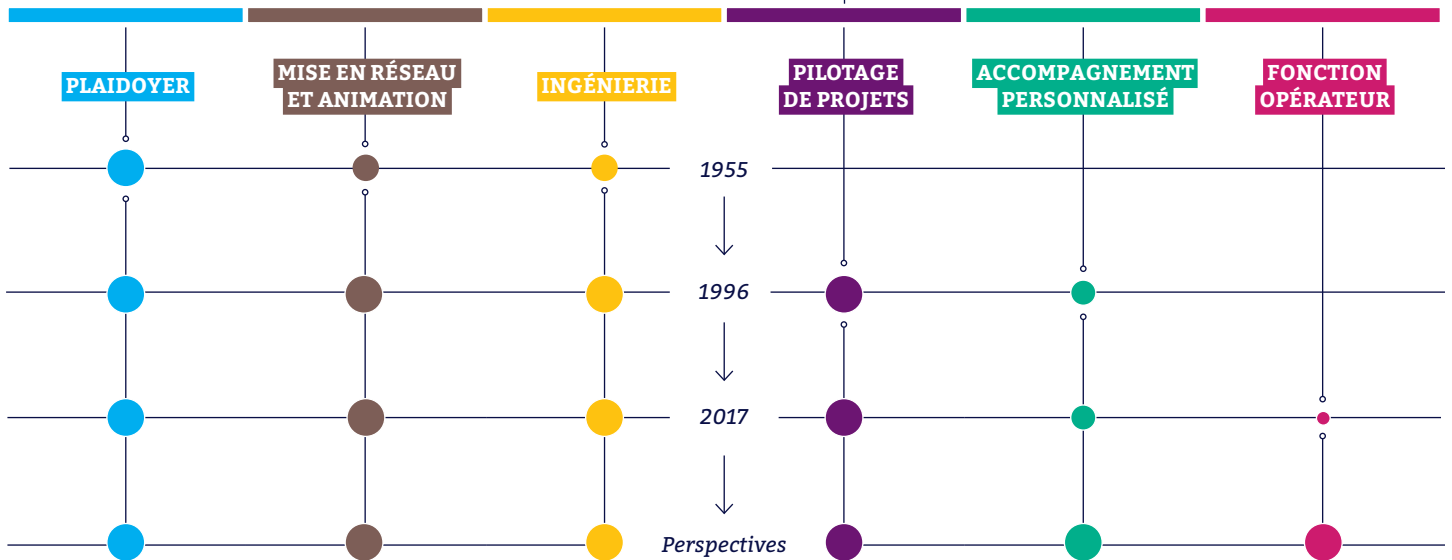


Fonctions dominantes à échelle territoriale



## ÉVOLUTION

à échelle nationale



À l'origine, l'UNHAJ – alors Union des Foyers de Jeunes Travailleurs – a été créée pour assurer une fonction de plaidoyer et de structuration politique et opérationnelle du mouvement.

Dans les années 90, l'Union a déployé son appui au montage de projets et au développement de l'offre, rendus possibles par la montée en charge des URHAJ.

Aujourd'hui, le réseau travaille à l'optimisation des fonctions-support aux adhérents, en particulier en renforçant les coopérations partenariales et la mutualisation des ressources régionales et nationales. Plus que dans la transformation de ses fonctions-support,

l'Union Habitat Jeunes fait évoluer ses modalités d'appui et l'organisation de ses capacités d'intervention, afin de s'adapter à l'évolution des besoins des adhérents et de leur environnement.



Monographie n°17

ANIMER LES SOLIDARITÉS

**MISSION**  
UNIR LES ASSOCIATIONS POUR DÉVELOPPER  
LES SOLIDARITÉS, PORTER DANS LE DÉBAT PUBLIC  
LA VOIX COLLECTIVE DES ACTEURS NON LUCRATIFS ENGAGÉS  
DANS LE SECTEUR SOCIAL, MÉDICO-SOCIAL ET LA SANTÉ,  
ET ACCOMPAGNER ET VALORISER LEURS PRATIQUES.



UNIOPSS

> Union nationale interfédérale des œuvres  
et organismes privés sanitaires et sociaux <

Créé en 1947

19 unions régionales (URIOPSS)  
et 93 associations adhérentes nationales

35 salariés

€  
Budget  
4,5 M€

FONCTIONS

La fonction d'animation de réseau est au cœur de l'activité de l'UNIOPSS, cette coopération entre membres fonde aussi la fonction de plaider et se concrétise par la tenue de commissions sectorielles ou thématiques, en interface avec les partenaires publics ou privés de la tête de réseau, et en lien avec sa mission transversale de recherche et prospective. Les fonctions d'ingénierie et de pilotage de projet s'appuient sur la coopération entre les adhérents et partenaires de la tête de réseau et s'articulent avec le rôle politique tenu par l'UNIOPSS.



- PLAIDOYER
- MISE EN RÉSEAU ET ANIMATION
- INGÉNIERIE
- PILOTAGE DE PROJETS
- ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ
- FONCTION OPÉRATEUR

**FINALITÉS**  
SE RENFORCER  
INFLUENCER  
INNOVER

EXEMPLES D'ACTIVITÉS

PLAIDOYER	MISE EN RÉSEAU ET ANIMATION	INGÉNIERIE	PILOTAGE DE PROJETS	ACCOMPAGNEMENT PERSONNALISÉ	FONCTION OPÉRATEUR
Représentant du secteur social / médico-social auprès des pouvoirs publics	Conférences, séminaires, congrès et journées d'études	Base de ressources documentaires et d'expertises	Dispositif national de mise à disposition de volontaires en Service Civique pour le réseau	Pilote du Centre de Ressources du Dispositif Local d'Accompagnement (CRDLA) social médico-social et santé	
-	-	-	-	-	
Analyse des évolutions du secteur	Animation de commissions et groupes de travail sectoriels et thématiques	Guides pratiques	Pilotage de la Semaine Bleue (Semaine nationale des retraités et personnes âgées)	Appui / conseil aux associations locales en lien avec les URIOPSS	
-	(Santé, lutte contre l'exclusion, modèles socio-économiques...)	Organisme de formation (Vie associative, ressources humaines...)	-	-	
Veille réglementaire	Conseil de recherche et prospective	Diffusion régulière d'éléments de veille et d'analyse (Revue Union Sociale, newsletters...)	Prix Chronos de littérature	1 service ressource au réseau dédié à l'accompagnement	
-	-	-	-	-	
Document de « rentrée sociale »					

L'UNIOPSS a développé un regard transversal, tenant compte des réalités territoriales, sur les enjeux traversant les secteurs social, médico-social et de santé. Il se positionne en tant qu'interlocuteur privilégié des pouvoirs publics autour de ces enjeux. Il a mis en place des espaces d'échanges en lien avec ses membres et partenaires, qui visent à accompagner les évolutions du secteur, ainsi qu'à alimenter les travaux et réflexions de l'ensemble du réseau.



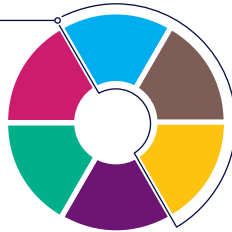
## RÉSEAU TERRITORIAL

À l'exception de l'URIOPSS Martinique qui gère des établissements et services, les URIOPSS s'inscrivent dans les mêmes fonctions que l'UNIOPSS. À travers l'animation de leur réseau de membres et partenaires, les URIOPSS font valoir leurs réalités territoriales auprès des pouvoirs publics locaux tout en alimentant le plaidoyer national.

Actrices de proximité, elles ont particulièrement développé les fonctions d'ingénierie et d'accompagnement personnalisé à destination de leurs adhérents.

Elles investissent également la fonction de pilotage de projets, en coordonnant des projets associant divers acteurs du territoire. Toutes ces fonctions se structurent de plus en plus dans le cadre de coopérations UNIOPSS-URIOPSS.

Fonctions dominantes à échelle nationale

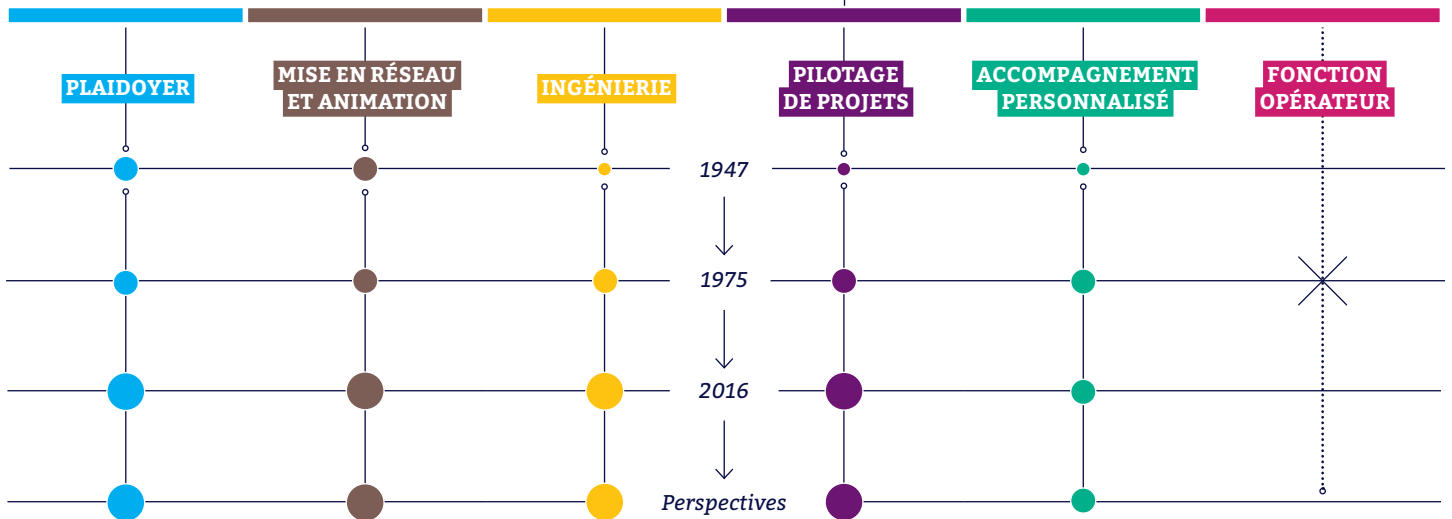


Fonctions dominantes à échelle territoriale



## ÉVOLUTION

à échelle nationale



Depuis leur création, l'UNIOPSS et les URIOPSS ont assuré la mise en lien des associations avec les pouvoirs publics, avec un rôle double :

l'information des associations sur les politiques publiques et leur représentation auprès des pouvoirs publics.

Avec la professionnalisation de l'action sociale engagée dans les années 70, elles ont développé une expertise,

des outils et des services pour accompagner les associations face aux exigences croissantes de gestion (comptabilité, analyse financière, informatisation, droit du travail, GRH, gouvernance, participation...).

Depuis les années 2000, l'accent est mis sur la capacité à contribuer aux évolutions de société – avec la démarche prospective – et sur la réflexion relative aux modèles socio-économiques des associations.