

GÉRER EFFICACEMENT SON RÉSEAU ASSOCIATIF

Guide complet





INTRODUCTION

Vous connaissez l'adage qui dit que " l'union fait la force " ? Il est particulièrement vrai dans le monde associatif français, où une association sur deux fait partie d'un réseau.

Chez AssoConnect, nous travaillons chaque jour avec de nouveaux réseaux associatifs - et nous nous en réjouissons ! Avec le temps et au fil de nos échanges, nous avons appris à mieux les connaître et à comprendre leurs principales problématiques.

Pour exprimer pleinement leur potentiel, les réseaux associatifs ont notamment besoin de s'organiser, d'avoir une gestion saine, de bien communiquer et de se rendre suffisamment attractifs aux yeux de leurs associations.

De par leur diversité, ces structures sont souvent difficiles à analyser. Il existe en effet autant d'organisations différentes que de réseaux. Pour créer ce guide, nous sommes donc allés à la rencontre de plusieurs responsables de réseaux associatifs et d'experts du sujet pour tirer un maximum de bonnes pratiques.

Nous espérons que vous y trouverez de l'inspiration et des idées concrètes pour vous approcher davantage de l'organisation optimale.

Bonne lecture !

SOMMAIRE

03 | Les rôles des têtes de réseaux associatifs

38 | 8 manières d'aider ses associations affiliées

10 | Construire et organiser son réseau associatif

44 | 6 critères pour choisir son SI

19 | Le concept d'autonomie encadrée

52 | A propos d'AssoConnect Réseaux

29 | Bien communiquer avec et dans son réseau

53 | Remerciements

01 | **LES RÔLES DES TÊTES DE RÉSEAUX ASSOCIATIFS**

Retour sur le contexte et les enjeux rencontrés par les têtes de réseaux à travers les différents rôles qu'elles peuvent endosser.



LES RÔLES DES TÊTES DE RÉSEAUX

ASSOCIATIFS

Au sein d'un réseau associatif, le rôle des antennes est généralement assez clair : agir sur le terrain pour remplir la mission de l'association. Or, en plus des antennes, il existe la plupart du temps une tête de réseau dont le rôle est parfois moins évident à définir.

Pourtant, cette dernière peut avoir une réelle influence sur l'action de ses adhérents et la réalisation de la mission associative dans son ensemble.

Une appellation unique, des organisations diverses

Avant de nous lancer dans le rôle des réseaux, précisons ce dont nous voulons parler. Définir un réseau associatif de manière unique est impossible, puisqu'ils sont par essence divers et variés.

Il existe ainsi des mouvements, des unions, des fédérations, des confédérations, et bien d'autres types de réseaux qui possèdent chacun leurs particularités.

Pour schématiser, voici comment ces structures sont généralement organisées :



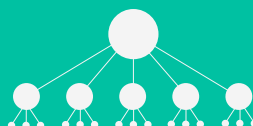
Un mouvement



Une union



Une fédération



Une confédération

Par ailleurs, deux fédérations en apparence similaires et qui partagent la même dénomination n'auront par exemple pas nécessairement la même organisation ni le même rôle auprès de leurs structures affiliées.

Malgré les disparités, nous avons rassemblé des informations sur le rôle des réseaux associatifs en nous appuyant sur notre expérience, nos échanges avec des experts du secteur et des ressources telles que le Guide des Têtes de Réseaux, publié par Le Mouvement Associatif.

Couvrir les missions historiques des réseaux associatifs

À l'origine, les missions des têtes de réseaux se divisaient en deux catégories principales.

1/ Le pouvoir d'influence et de plaidoyer d'un réseau

Le pouvoir d'influence ou de plaidoyer des réseaux reste historiquement le plus courant. Il s'agit pour les associations de rassembler leurs forces au sein d'un réseau afin d'avoir plus d'impact sur les politiques publiques.

La tête de réseau endosse alors le rôle de représentant, elle devient un porte-parole et défend les intérêts de ses membres.

C'est par exemple le cas du Comité

National Olympique et Sportif Français (CNOSF), qui participe à de nombreux travaux d'instances de concertation, comme le conseil d'orientation des politiques de jeunesse pour ne citer que lui.

Ce fonctionnement bénéficie aux structures affiliées mais aussi aux autorités publiques, puisque la communication entre elles est facilitée, ce qui permet ainsi à chacun de faire avancer les discussions.

En plus de cette possibilité de se fédérer, la volonté de faire partie d'un mouvement peut aussi entrer en ligne de compte. Dans ce cas, le mouvement en question prend une dimension symbolique mais vise toujours à donner davantage de poids à une cause.

2/ Rééquilibrer les pouvoirs de négociation

Un autre rôle historique est celui qui consiste, pour les têtes de réseaux associatifs, à obtenir des accords avantageux pour les aider à développer ou promouvoir leurs activités.

Parmi ces négociations d'ordre plus commercial, deux classiques : les assurances et la Société des Auteurs Compositeurs et Éditeurs de Musique (SACEM).

Bien que n'étant pas toujours obligatoire, il est fortement conseillé de souscrire à une assurance pour son association.



Plutôt que de multiplier les contrats et passer du temps à chercher la bonne compagnie d'assurance, les têtes de réseaux se chargent souvent de négocier des accords globaux pour leurs antennes.

Les responsables d'un petit club de football ont par exemple moins de temps à y accorder et un moindre pouvoir de négociation. En revanche, une ligue ou un comité rassemblant des centaines de clubs se retrouve en meilleure position pour faire baisser les prix ou obtenir de meilleures conditions.

De leur côté, les compagnies d'assurance ont bien compris l'importance du secteur et certaines se spécialisent dans la prise en charge des associations. C'est par exemple le cas de la MAIF, qui possède un historique important avec le monde associatif.

Pour la SACEM, la démarche est similaire. Les associations diffusant souvent de la musique lors de leurs événements, la question du paiement des droits s'impose. Dans ce cas, les têtes de réseaux passent des accords globaux avec la SACEM, dont peuvent bénéficier leurs affiliés.

Pour résumer, les accords passés par les têtes de réseaux permettent aux associations adhérentes de bénéficier à la fois d'avantages financiers et d'un gain de temps considérable.

S'adapter aux nouvelles attentes

Le monde associatif évolue et de nouveaux besoins ont peu à peu émergé au sein des réseaux.

Il ne s'agit pas pour les têtes de réseau d'assurer l'ensemble des missions que nous détaillons ci-dessous. Cependant, il semble important d'être conscient des évolutions en cours, de façon à pouvoir identifier d'éventuelles pistes d'actions à mener.

/ Conseil et soutien stratégique du réseau

De par sa position, la tête de réseau apporte un œil extérieur et une vue globale qui peuvent être très utiles aux adhérents.

Cela peut par exemple déboucher sur la réorientation ou la diversification des services apportés aux bénéficiaires des associations, la mise en relation d'antennes entre elles ou encore de la gestion de projets.

Pour ces réseaux, la mission est entre autres d'assurer la qualité et la cohérence des services proposés par les affiliés d'un territoire, d'une branche, d'un secteur d'activité, ou encore d'un métier.

Pour illustrer, prenons l'exemple de Clévacances, un réseau associatif de logements de vacances. Son rôle consiste, entre autres, à apporter des conseils à ses adhérents afin d'assurer une qualité de service optimale.

Clévacances délivre ainsi un label et, surtout, s'engage en amont pour aider l'ensemble du réseau à s'améliorer.

Pour d'autres têtes de réseaux, leur rôle revient plutôt à coordonner les adhérents en répondant à la question : "comment les adhérents agissent ensemble ?". Il peut notamment s'agir d'aider les affiliés à s'organiser afin d'éviter qu'ils ne se fassent concurrence mais qu'au contraire, ils répondent au mieux aux besoins du territoire.

/ Formation, partage de connaissances et gestion quotidienne

Alors que leurs missions historiques impliquent peu d'interactions au quotidien, les têtes de réseaux se mettent de plus en plus au service de leurs affiliés. Cela implique une communication accrue de leur part afin de proposer de nouveaux services.

Ainsi, la tête de réseau peut être amenée à mettre en place des parcours de formation au sein d'une ou de plusieurs de ses antennes, voire à différents niveaux. Elle est également chargée de diffuser les connaissances dans son réseau

et d'organiser le partage des compétences.

C'est par exemple ce qu'a fait la Fédération Française d'Education Physique et de Gymnastique Volontaire (FFEPGV). Elle offre ainsi le logiciel AssoConnect Réseaux à ses affiliés et met en place un plan de formation complet, afin de les aider à prendre l'outil en main grâce à des référents en interne.

Parfois, la tête de réseau va encore plus loin : en plus de fournir des outils et formations à ses affiliés, elle peut prendre directement en charge certaines missions opérationnelles.

C'est le cas de la Fédération Française des Clubs Omnisports (FFCO), qui met à disposition de ses clubs adhérents un service juridique chargé de les accompagner dans leur gestion quotidienne.

/ Outils et conduite du changement

Dans le prolongement des négociations commerciales, les têtes de réseaux cherchent aujourd'hui à proposer des outils pour faciliter le quotidien des associations adhérentes.

Au-delà du travail de négociation qui existait déjà, il convient désormais de soutenir l'ensemble de la démarche : comprendre les besoins, identifier les freins, proposer les outils pertinents, accompagner leur

mise en place et leur adoption. Bien sûr, l'idée est de proposer des outils pouvant être utilisés par l'ensemble du réseau et, par la même occasion, d'harmoniser les pratiques. Cette coordination permet à la fois d'obtenir des tarifs avantageux, et surtout de faciliter une nouvelle fois le partage de connaissances et de bonnes pratiques.

Il peut se faire verticalement (entre la tête de réseaux et les affiliés) ou horizontalement (entre affiliés).

En outre, ce rôle de “conseiller technique” endossé par les têtes de réseaux souligne la volonté de faire gagner du temps aux responsables des structures affiliées. En effet, les bénéfices sont à double sens : plus ils sont efficaces, plus le réseau le devient.

La transformation digitale proposée aux antennes est toutefois loin d'être évidente. C'est pourquoi le travail de conduite du changement ne doit pas être négligé, sous peine de provoquer le rejet de la solution.



EXEMPLE

Illustration du réseau “Généralisations Mouvement”

Généralisations Mouvement est le premier réseau associatif de seniors et de retraités en France. Il compte 800 000 adhérents, répartis en 9 000 associations. Dans le cadre de la conduite du changement digital, il a lancé fin 2018 un site internet pour présenter sa Solution d'Aide à la Gestion Associative (SAGA).

Ce site répond à plusieurs objectifs :

- Aider les responsables locaux à mesurer l'intérêt de l'outil pour le réseau,
- Expliquer comment le mettre en place à travers des tutoriels, une charte d'utilisation et la désignation de référents et de fédérations “pilotes”,
- Tenir les adhérents informés du déploiement de l'outil à l'aide de photos de formations et de vidéos de témoignage, qui créent de la dynamique et de l'engagement.



Formation à l'utilisation d'AssoConnect Réseaux chez Générations Mouvement

A l'heure où nous écrivons ce livre blanc, le déploiement se poursuit : SAGA est déjà en place dans 66 fédérations départementales et compte 488 000 personnes intégrées en base de données, soit 81% du total des membres. Le changement est en route !

/ Une transition qui devient indispensable

Quoi qu'il en soit, avec des associations plus nombreuses chaque année, des activités qui se diversifient et un contexte politique qui ne leur est pas toujours favorable, le paysage associatif change.

Les têtes de réseaux se voient incitées à faire évoluer leur rôle pour préserver leur légitimité. Elles cherchent ainsi, pour beaucoup, à étendre leurs missions, voire à muter complètement de rôles dits " historiques " à de nouveaux engagements.

RÔLES HISTORIQUES

**POUVOIR
D'INFLUENCE**

**POUVOIR DE
NÉGOCIATION**

NOUVEAUX RÔLES

**CONSEIL ET
STRATÉGIE**

FORMATION

**OUTILS ET
SERVICES**

02 | **CONSTRUIRE ET ORGANISER SON RÉSEAU ASSOCIATIF**

Revenir aux origines du projet et bien le définir est le meilleur moyen d'assurer sa pérennité.



CONSTRUIRE ET ORGANISER SON RÉSEAU ASSOCIATIF

Pour durer dans le temps, un réseau associatif doit disposer de fondations solides et d'une structure l'aidant à progresser année après année pour réaliser son projet.

Dans cette partie, nous revenons sur les fondamentaux des réseaux associatifs, pour vous aider à bien comprendre et identifier tout ce qui constitue le vôtre. Ce n'est qu'en passant par cette étape que vous pourrez construire et organiser votre réseau de la manière la plus pertinente possible.

Définir les missions et les finalités du réseau

Avant de se lancer dans une démarche de construction d'un réseau associatif, la première question à se poser est celle du projet collectif : quels sont les objectifs que le réseau se donne et quel est l'intérêt de se rassembler ?

Au même titre qu'il est nécessaire de qualifier l'objet et le projet pour constituer une association, il est nécessaire de bien connaître ou définir les finalités lorsqu'il s'agit de constituer un réseau. Par " finalités ", nous entendons les

objectifs que l'on vise sans jamais pouvoir les réaliser totalement. Ce sont des orientations politiques à long terme, qui peuvent être par exemple :

- ☐ *Défendre les intérêts du secteur d'activité,*
- ☐ *Renforcer la notoriété des associations adhérentes,*
- ☐ *Favoriser le développement des activités des associations adhérentes,*
- ☐ *Représenter les adhérents et participer aux instances dédiées,*
- ☐ *Partager les bonnes pratiques au sein d'un réseau,*
- ☐ *Élaborer et/ou mettre à disposition des outils au service des associations adhérentes,*
- ☐ *Faciliter et encourager les projets communs,*
- ☐ *Accompagner et apporter un soutien,*
- ☐ *Gérer les équipements et ressources du réseau, etc.*



Attention, le projet du réseau diffère des projets de ses structures adhérentes.

Si le réseau reproduit le projet de ses adhérents, une concurrence interne peut intervenir et causer des problèmes tels qu'une compétition sur les sources de financement, des actions en "doublons" ou encore un manque de lisibilité des projets du réseau.

Par exemple, la finalité d'une fédération sportive est de favoriser la pratique de son sport, le projet d'un club est de proposer des cours de sport en loisir et en compétition aux habitants de son territoire.

L'enjeu consiste donc bien à interroger les objectifs visés par les différentes parties et l'intérêt d'agir ensemble, afin que chacun poursuive ses propres objectifs.

Définir les valeurs collectives

Une fois le travail sur les objectifs effectué, il convient de définir clairement le système de valeurs du collectif.

Il s'agit ici d'identifier les valeurs qui animent l'ensemble du réseau. Quelles sont les règles morales collectives qui lui donneront un cadre ? Pour vous donner quelques inspirations, cela peut être : la solidarité, la bienveillance, l'accessibilité, l'inclusion, le dépassement de soi, la transparence, la coopération, etc.

Veillez à ne pas tomber dans une

"liste à la Prévert" remplie de bonnes intentions.

En effet, le choix des valeurs consiste à s'accorder collectivement sur les règles morales qui encadrent les décisions concrètes au quotidien. Généralement, trois valeurs bien choisies sont suffisantes.

Prenons un exemple pour illustrer. Admettons que notre réseau ait pour finalité d'aider ses membres à développer leurs activités" et que l'une de ses valeurs soit la solidarité. Une application possible de cette valeur pourrait être la constitution d'un fonds de solidarité au profit des adhérents en difficulté financière à cause de la crise du COVID-19.

Ainsi, les actions et activités concrètes du réseau peuvent trouver leur légitimité au regard du projet et des valeurs.

Définir les parties prenantes de son réseau associatif

/ Les structures adhérentes

L'identité d'un réseau associatif passe par les adhérents qui le composent. Il est donc nécessaire de les identifier précisément. La lisibilité du réseau est en effet souvent associée à la clarté de l'identité et à la nature des adhérents, surtout lorsque le réseau se donne des missions de plaidoyer ou de représentation.

C'est pourquoi la réponse à la

question “qui représentons-nous ?” doit absolument être précise et évidente pour tous.

/ Les convergences des adhérents

Une fois la finalité, les grandes valeurs et les premiers adhérents identifiés, interrogez-vous sur ce qui soude votre réseau et les convergences entre adhérents.

Ce travail collectif doit permettre d'identifier ce que les adhérents ont en commun, ce qui les unit et justifie leur appartenance même au réseau.

Concrètement, il peut s'agir de convergences en matière de gouvernance, d'activités, de publics, de territoires, d'équipements ou encore de ressources par exemple. Ainsi, des clubs d'une fédération sportive partagent la pratique d'une activité physique encadrée par des règles communes, des structures d'un réseau comme Bleu Blanc Zèbre ont comme unique point commun de “répondre aux fractures de la société, dans la joie et l'optimisme”, etc.

/ Les bénéficiaires finaux

Dans l'idéal, une réponse tout aussi claire doit pouvoir être donnée concernant les bénéficiaires des actions de vos adhérents : les “bénéficiaires finaux”.

Car au-delà des structures adhérentes, qui bénéficient directement des actions du réseau, il est également intéressant d'identifier vos bénéficiaires finaux.

Ces derniers profitent le plus souvent de vos actions de manière indirecte, mais constituent aussi une part de votre identité.

Il est possible que certains réseaux associatifs ne puissent pas connaître précisément leurs bénéficiaires finaux. Le Mouvement Associatif représente par exemple plus de 400 000 associations françaises et n'est pas spécialisé dans un secteur particulier. Les associations adhérentes étant toutes distinctes, les bénéficiaires finaux le sont donc également.

Quoi qu'il en soit, même si vous n'êtes pas en mesure d'identifier vos bénéficiaires finaux, il reste utile d'être conscients de leur diversité.

/ Les partenaires

Dans certains réseaux, les partenaires peuvent aussi représenter un critère identitaire et distinctif. C'est notamment le cas pour les réseaux qui réunissent des associations dotées de certains labels, agréments ou habilitations en commun, uniquement délivrés par les partenaires des adhérents.

Ceux-ci peuvent être des organismes publics, des administrations, des personnes morales de droit privé

mettant en œuvre des services publics, ou encore des entreprises privées d'utilité sociale ou à but lucratif.

C'est par exemple le cas du Comité National de Liaison des Régies de Quartier (CNLRQ), qui délivre un label et rassemble les associations labellisées sous sa coupe. Dans ce cas, ce qui lie et définit le réseau est cet agrément, avant même la nature du réseau associatif ou ses publics bénéficiaires.

Identifier la logique structurelle de son réseau associatif

Une autre question fondamentale à se poser sur l'identité de son réseau concerne son mode d'organisation.

Historiquement, il existe deux grands modèles de réseaux associatifs : Ces modèles peuvent suivre différentes logiques structurelles :

- **Les réseaux dits "mutualistes"**, qui se rassemblent à leur initiative et dans le but

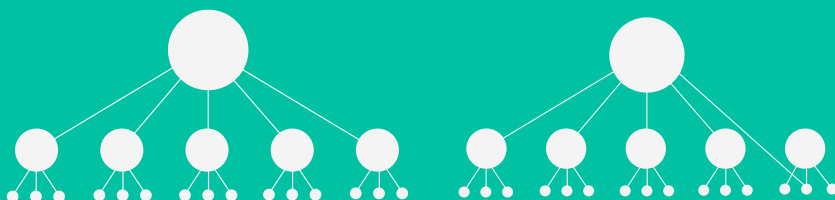
d'atteindre des objectifs communs,

- **Les réseaux "délégataires"**, nés du besoin de l'Etat ou des collectivités territoriales de déléguer certaines responsabilités à un ensemble d'associations.

Ces modèles peuvent suivre différentes logiques structurelles :

- **Certains réseaux forment des arborescences** par adhésion successive des associations territoriales à l'échelon territorial "supérieur" : les associations locales adhèrent à l'association départementale qui adhère à l'association régionale qui adhère à l'association nationale (ci-dessous à gauche),
- **D'autres réseaux sont structurés selon des logiques moins intégratrices** et plus complexes : les associations locales peuvent adhérer à une association départementale qui n'adhère pourtant pas à la nationale (ci-dessous à droite)

/ Le principe de subsidiarité et de suppléance



Dans ce contexte de réalités associatives diverses, pour s'assurer de la lisibilité de l'utilité du réseau, il est nécessaire de respecter **deux principes fondamentaux** : la subsidiarité et la suppléance.

Derrière ces mots un peu complexes se cachent des règles simples :

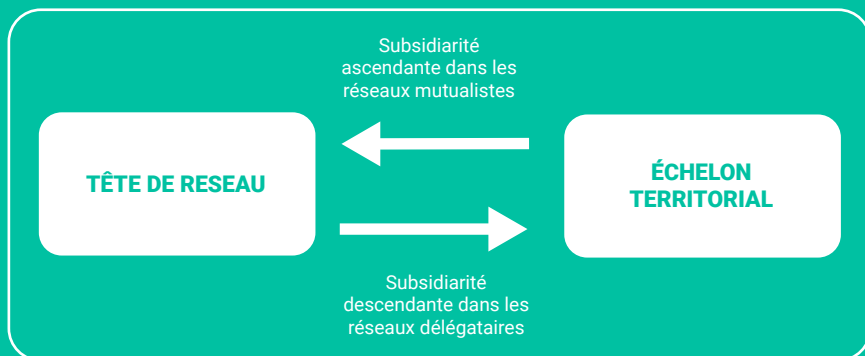
- Le **principe de subsidiarité** revient à laisser autant que possible l'échelon territorial le plus proche d'un sujet prendre des décisions et agir sur celui-ci,
- Le **principe de suppléance** représente le devoir pour un échelon directement "supérieur" de soutenir l'échelon "inférieur" en cas de mission qui dépasserait les capacités de ce dernier.

Selon la structuration du réseau et son histoire, la subsidiarité peut être :

- **Descendante** : la tête de réseau délègue ou attribue certains pouvoirs à un échelon "inférieur" afin de décentraliser la gestion. C'est par exemple le cas dans les réseaux "délégataires", à qui l'Etat ou une collectivité territoriale délègue certaines missions.
- **Ascendante** : les associations attribuent des pouvoirs à une tête de réseau, donc les échelons "inférieurs" décident de l'échelon "supérieur" qui va les représenter, porter une mission, une fonction ou une action. C'est ce qui arrive dans les réseaux dits "mutualistes", nés à l'initiative d'acteurs mus par la volonté d'agir ensemble et par des valeurs communes.



EXEMPLE



Pour illustrer l'application de ces principes, prenons l'exemple d'une association nationale des organismes de formation. Le respect des règles de subsidiarité et de suppléance fait que cette association nationale ne développera pas de formations auprès des publics des adhérents. En revanche, elle formera les dirigeants et salariés des associations adhérentes, qui peuvent à leur tour former leurs publics.

De la même manière, un comité sportif départemental qui organise des stages encadrés par ses salariés auprès des licenciés peut entrer en concurrence directe avec ses clubs adhérents, sauf si la demande émane des clubs adhérents, qui confient alors l'organisation à leur tête de réseau.

Ces règles simples assurent **un fonctionnement cohérent à l'ensemble** et permettent d'éviter que les différents échelons ne se trouvent en concurrence.

/ La territorialité

Enfin, les réseaux associatifs se caractérisent par leur compétence territoriale.

Nous avons vu que les grands réseaux associatifs, notamment les plus "délégataires", ont progressivement créé des têtes

de réseaux territoriales dans une logique "descendante", du national vers le local.

Toutefois, il ne faut pas considérer le territoire d'intervention comme une évidence, mais plutôt s'assurer qu'il ait du sens au regard des besoins locaux.



Quel est l'espace géographique le plus pertinent pour un réseau, notamment s'il est doté d'échelons territoriaux ? Si certains réseaux associatifs font le choix politique et stratégique de calquer leur organisation territoriale sur celle de l'administration française, il reste nécessaire de s'interroger sur le sens que cela peut avoir, en fonction des besoins des adhérents et du territoire.

Prévoir les ressources nécessaires pour son réseau associatif

En s'appuyant sur le travail déjà effectué, il est maintenant possible de définir les logiques de financement des activités du réseau,

en associant avec pertinence :

- **L'activité ou le domaine d'activité stratégique** : "quoi financer ?",
- **La logique ou modalité de financement** : "comment le financer ?",
- **La source de financement** : "qui le finance ?".

Le réseau peut ainsi définir précisément son modèle économique au regard de ses sources de financement.

Pour vous aider, voici un tableau récapitulatif des différentes sources de financement d'un réseau :

Type	Flux	Source	Bénéficiaire	Communication
Commandes privées	Prestations de service auprès de clients privés	Clients	Clients	Service / Produit / Prix
Commandes publiques	Prestations de service auprès de clients privés	Clients	Usagers	Service / Produit / Prix
Subventions	Action volontaire de contribution à la mise en oeuvre de politiques publiques sans contrepartie attendue	Pouvoirs publics	Usagers	Projet / Valeurs / Utilité sociale (impact)

Type	Flux	Source	Bénéficiaire	Communication
Cotisations	Contribution individuelle volontaire au coût des actions de mise en oeuvre du projet collectif	Adhérents	Adhérents et/ou usagers	Projet / Valeurs / Utilité sociale (impact)
Dons	Don obtenus sans contrepartie par des personnes physiques et/ou morales de droit privé	Mécènes	Adhérents et/ou usagers	Projet / Valeurs / Utilité sociale (impact)

Notons que chaque personne, physique ou morale, peut être tour à tour, adhérente, cliente ou mécène selon les activités.

Nous avons maintenant terminé notre tour d'horizon des bonnes pratiques pour construire, organiser ou réorganiser un réseau associatif. S'il existe des structures plus communes que d'autres dont vous pouvez vous inspirer, chaque réseau est unique et il vous revient de trouver le modèle le plus cohérent pour le vôtre.

Pour cela, vous pouvez toujours vous appuyer sur votre mission, vos

valeurs et la connaissance de vos bénéficiaires.

Quelle que soit la structure retenue, veillez à avoir un fonctionnement clair et que chaque acteur du réseau soit bien informé de ses redevabilités. Avec une organisation précise, vous évitez que des sujets soient oubliés ou, au contraire, que des structures ou échelons travaillent en "doublon" sur un même projet.

03

L'AUTONOMIE ENCADRÉE POUR GÉRER SON RÉSEAU

La relation entre différents échelons d'un même réseau peut parfois causer quelques tensions que l'autonomie encadrée vise à réduire, voire à éliminer.



GÉRER UN RÉSEAU ASSOCIATIF : L'AUTONOMIE ENCADRÉE

De par leur taille et les enjeux qu'ils portent, les réseaux associatifs se doivent d'adopter une méthode de gestion humaine adaptée à leur position. Pour la tête de réseau, la difficulté principale réside dans le fait que ses interlocuteurs sont nombreux, divers et possèdent chacun leur propre organisation.

En creusant la question de la meilleure solution, est apparu le principe "d'autonomie encadrée", qui revient à trouver le bon dosage entre autonomie des antennes et présence de la tête de réseau.

Qu'est-ce que l'autonomie encadrée pour un réseau associatif ?

Dans le contexte d'un réseau associatif, l'autonomie encadrée revient à donner une marge de manœuvre importante à ses antennes au sein d'un cadre préalablement défini. Ce cadre assure l'homogénéité et la cohérence de l'ensemble tout en laissant aux structures affiliées une

grande liberté.

D'un réseau à l'autre, la rigueur du cadre et le niveau d'autonomie peuvent naturellement varier, la clé de la réussite se trouve justement dans le bon dosage entre ces deux points.

Le fonctionnement est quelque peu similaire à celui d'une franchise : le franchiseur donne au franchisé les moyens de réaliser ses missions à travers des outils, des ressources et parfois un soutien stratégique. En échange, le franchisé doit respecter le concept et l'identité du franchiseur. L'idée est d'avoir un partenariat gagnant-gagnant, comme pour l'adhésion d'une association à un réseau.

Pourquoi est-ce indispensable au succès du réseau associatif ?

Pour comprendre l'intérêt de ce dosage, penchons-nous sur la situation extrême, d'un côté et de l'autre.



/ 100% d'encadrement, 0% d'autonomie

Si l'encadrement est trop fort et l'autonomie trop faible, un sentiment de frustration légitime peut naître chez les antennes. Or, ces dernières possèdent une connaissance du terrain que n'ont pas les têtes de réseaux et sont donc les plus à même de trouver les solutions les plus adaptées à leur territoire.

Dans certains cas, les antennes sont même à l'origine de l'intégration de solutions innovantes. Le partenariat entre la Fédération Française de Triathlon et AssoConnect est par exemple né d'un premier partenariat local avec Ligue du Nord-Pas-de-Calais, qui s'est ensuite étendu à l'échelle nationale.

Sans autonomie, le risque est donc élevé pour la tête de réseau d'être déconnectée de la réalité et de se priver d'idées qui pourraient être pertinentes pour l'ensemble du réseau.

Outre le risque de passer à côté d'opportunités intéressantes, un cadre trop strict peut décourager les antennes. Si la contrainte imposée est plus importante que la valeur perçue du réseau, alors l'antenne pourrait bien mettre un terme à son adhésion.

/ 0% d'encadrement, 100% d'autonomie

A l'inverse, si une antenne possède une liberté totale, sans aucun encadrement, l'intérêt de faire partie d'un réseau disparaît. Sans contact ni échange entre la tête de réseau et ses antennes, c'est toute la structure qui perd en cohérence et en efficacité.

D'un côté, les antennes manquent d'information sur le rôle de leur tête de réseau ou encore les services offerts. Elles se retrouvent donc seules face à leurs problématiques.

De l'autre côté, la tête de réseau n'a pas de visibilité sur la réalité du terrain et ne peut pas proposer de solutions pertinentes pour y répondre.

L'image de marque peut aussi être impactée puisqu'un réseau qui n'a par exemple pas de charte graphique commune devient impossible à identifier ou à reconnaître. Difficile alors de faire entendre sa voix au grand public.



EXEMPLE

Le réseau makesense a fait l'expérience d'une identité composée de plusieurs "marques" afin de distinguer leurs différentes actions, avant de réaliser que cela s'avérait être un handicap plutôt qu'un avantage. Le témoignage de Daniel Buendia, Brand & Account Manager chez makesense va dans ce sens :



Si cette différenciation a été utile au début pour ne pas mélanger toutes nos activités, tout cela est devenu rapidement illisible pour l'externe. Une refonte de l'identité de la marque makesense a donc été identifiée comme un axe de travail stratégique afin de mieux définir ce que représente l'organisation, aujourd'hui et demain. Nous avons alors décidé de créer une seule marque, plus forte et plus inclusive.

/ L'importance de l'équilibre

Pour résumer, lorsqu'un réseau ne trouve pas le bon équilibre entre autonomie et encadrement, c'est l'ensemble de la structure qui perd son sens.

En trouvant un dosage pertinent, vous tirez trois bénéfices principaux :



Une meilleure adaptation à la réalité du terrain,



Une possibilité supplémentaire d'innover, qui pourra ensuite profiter au réseau,



Une meilleure valorisation des bénévoles, indispensable à leur engagement sur le long terme.

Finalement, le parallèle avec le management d'une personne est relativement facile à faire. La responsabiliser et lui laisser une marge de manœuvre lui permettra de s'épanouir, mais elle a également besoin des outils, du cadre et des règles pour comprendre comment fonctionne l'équipe globale par exemple.

“

Nous sommes toujours dans l'écoute et le dialogue, pour une raison simple : nous ne pouvons rien faire sans le local. Il faut un équilibre entre la volonté de faire bouger les choses et les craintes, parfois légitimes, des clubs. Au passage, pour que les projets ne soient pas déconnectés de la réalité du terrain, il n'y a pas de secret, il faut de la proximité !

Quels prérequis à l'autonomie encadrée ?

/ Créer une relation de confiance

Cette confiance mutuelle est primordiale pour que les antennes n'hésitent pas à venir vers la tête de réseau pour chercher de l'aide, des conseils, des questions d'ordre juridique, etc.

Une relation de confiance se construit dans le temps, au fil des échanges, lorsque le dialogue s'instaure, que chaque partie prenante comprend le rôle de l'autre et son importance dans l'ensemble du réseau.

Thomas Sénéchal, directeur général de Générations Mouvement, confirme :

/ Communiquer efficacement

Cela semble évident mais pour que les antennes viennent demander de l'aide à leur tête de réseau, encore faut-il qu'elles soient bien informées sur les services proposés.

Sur ce point précis, il vous revient de voir quels sont les canaux les plus pertinents. Vous pouvez par exemple en parler sur votre site internet, comme le fait la Fédération Française d'Education Physique et de Gymnastique Volontaire (FFEPGV) dans l'onglet "Adhérents" :



Ressources en ligne à destination des dirigeants et animateurs FFEPGV

En naviguant simplement sur le site de la fédération, les adhérents de la FFEPGV disposent ainsi d'informations sur le soutien qu'ils peuvent recevoir de la part de la tête de réseau, ainsi que des ressources afin de les aider directement dans leur gestion quotidienne.

Les newsletters peuvent également être un excellent moyen d'informer sur vos services. C'est par exemple l'une des solutions retenues par la Fédération Française de Clubs Omnisports (FFCO) à travers un e-mailing "Info Club", qui propose une information ciblée et personnalisée. Pendant la crise COVID-19, la fédération a par exemple fait parvenir un plan de reprise des activités, que les clubs pouvaient choisir d'utiliser ou non.

Un troisième type de communication revient à aller à la rencontre des affiliés, lors d'événements régionaux par exemple. Ces rencontres "physiques" permettent de créer des liens de manière plus simple, efficace et durable. Ne les sous-estimez pas et sautez

sur les occasions lorsqu'elles se présentent.

Quelles actions mettre en place ?

Voici quelques actions que vous pouvez mettre en place avec un logiciel comme AssoConnect Réseaux, dans le cadre de l'autonomie encadrée dans votre réseau associatif.

/ Harmoniser la base de données et les règles de saisie dans le CRM

Derrière ce titre un peu barbare se cache en réalité une idée simple. Pour que l'information concernant les membres du réseau circule facilement, il est nécessaire d'instaurer certaines normes. Ces normes peuvent concerner le type d'informations demandées aux adhérents, mais aussi le format auquel elles sont saisies dans votre CRM (ou logiciel de gestion de base de données).



EXEMPLE

Prenons un exemple simple : dans une fédération sportive, certains clubs demandent à renseigner le genre des adhérents, et d'autres ne le font pas. La base de données au niveau national sera alors illisible et inutilisable puisqu'incomplète.

Allons plus loin avec ce même exemple : dans certains clubs, il est possible que le champ dédié à cette question indique "Homme/Femme", là où d'autres clubs indiquent "Masculin/Féminin".

Imaginons maintenant ce problème étendu à toutes les informations demandées par les clubs. Il devient alors impossible pour la tête de réseau d'en tirer des informations basiques, telles que le nombre de femmes et d'hommes adhérents au niveau national.

Normaliser les champs dans votre base de données est donc une bonne pratique relativement simple à mettre en place, mais qui facilitera grandement votre travail. Au passage, cela sera aussi bénéfique aux associations locales puisqu'elles n'auront pas à se poser la question des informations à remonter, ni de la manière de les recueillir.

Comment ça se passe sur AssoConnect Réseaux ?

Sur le logiciel, la tête de réseau paramètre les champs de la base

de données. Ces champs sont automatiquement existants dans les groupes avancés créés pour les antennes ou structures affiliées à la tête de réseau. Elles peuvent également ajouter des champs spécifiques à leur contexte local.

L'important ici est que les informations qui ont besoin d'être homogénéisées pour l'ensemble du réseau le sont. C'est possible grâce au grand nombre de types de champs possibles (liste déroulante, choix multiples, chiffres, etc.) qui encadrent la bonne saisie dans le CRM.

Création d'un champ personnalisé dans une base de données sur AssoConnect Réseaux

/ Consolider la comptabilité d'un réseau associatif sur AssoConnect Réseaux

Dans le cas de réseaux intégrés, la consolidation de la comptabilité est un enjeu important qui peut se transformer en casse-tête sans un minimum de règles communes.

Notons un avantage considérable sur ce point : la comptabilité est en principe assez similaire dans toutes les associations qui suivent le Plan Comptable. L'harmonisation des pratiques à ce niveau sera donc facilitée, à condition de rassembler les saisies sur un outil commun.

Les avantages d'une telle pratique sont entre autres :

-  Permettre aux affiliés d'avoir directement les états financiers de leur propre structure,
-  Faire gagner du temps aux responsables de la tête de réseau, qui n'ont plus à saisir les informations eux-mêmes, et ainsi pouvoir se consacrer davantage au support des responsables locaux qui en ont besoin,
-  Permettre de remonter des informations fiables et consolidées,
-  Avec ces informations, pouvoir produire plus simplement des documents tels que le rapport de gestion, qui vont in fine bénéficier aux associations.
-  Responsabiliser les associations adhérentes dans la saisie comptable et leur laisser davantage d'autonomie,



Comment AssoConnect Réseaux peut vous aider ?

Sur le logiciel, dans le cadre de réseaux intégrés dont les entités ne sont pas indépendantes juridiquement, vous pouvez créer des groupes avancés et faire en sorte que la comptabilité soit consolidée au niveau de la tête de réseau.

De ce fait, les documents comptables de la tête de réseau intègrent automatiquement les dépenses et recettes de chacune des antennes, mises dans les bonnes cases qui sont identiques pour toutes les entités.

/ Proposer un modèle de site internet

Pour aller plus loin, dans les réseaux les plus intégrés, vous pouvez également proposer un modèle (ou "template") de site internet à vos associations adhérentes.

Assurez-vous qu'il contienne leurs besoins principaux : une partie "actualités", un calendrier, un formulaire de contact, leurs campagnes d'adhésion, ainsi qu'une partie intranet afin de pouvoir partager des ressources en interne.

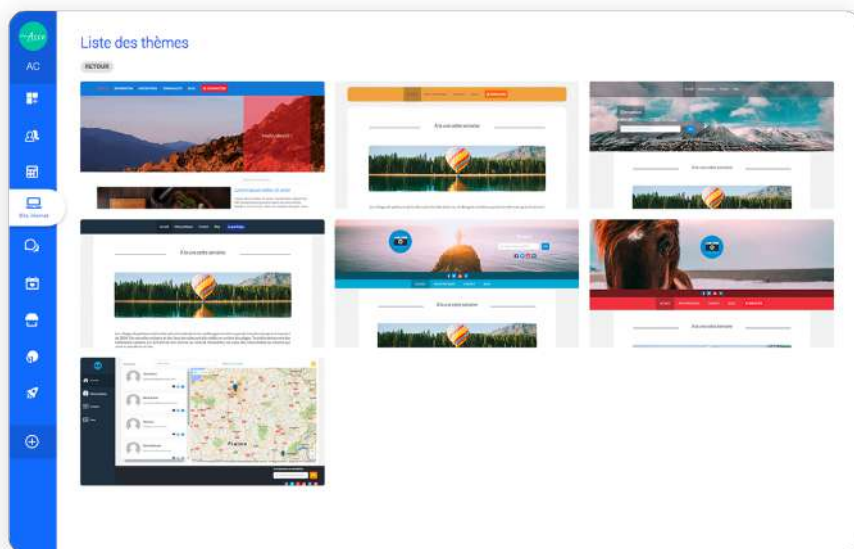
Sur cet intranet, vous pouvez par exemple ajouter votre charte graphique, qui est constituée des grands principes à respecter. Ce document est important pour que le réseau puisse être identifié et reconnu à chaque prise de parole d'une antenne.

Si vous n'en avez pas encore, sachez que la charte n'a pas besoin d'être très fournie. Elle peut contenir simplement vos principales couleurs, votre logo, vos typographies et quelques indications sur l'utilisation de ces différents éléments.

Gardez à l'esprit que vous devez fournir suffisamment d'éléments pour rendre les membres du réseau reconnaissables, mais que la charte doit rester simple à comprendre et appliquer.

Comment ça se passe sur AssoConnect Réseaux ?

La création de site est simple et ne nécessite aucune connaissance technique : vous choisissez le thème, les couleurs, les polices utilisées puis vous commencez à créer des pages.



Exemples de modèles personnalisables de sites internet sur AssoConnect Réseaux

Pour vos antennes, vous pouvez choisir de leur donner accès à un site dédié complet ou à une partie précise de votre site. Elles sont ainsi totalement **libres de le gérer et l'alimenter**, tout en restant **dans le cadre du réseau**.

Vous pouvez aussi créer directement votre intranet et en paramétrer les accès de manière précise. Vous pouvez même y ajouter plusieurs espaces dans le cas où vous voudriez avoir un espace pour vos salariés, un autre pour vos bénévoles, pour les responsables de l'animation du réseau, etc.

Plus qu'une méthode précise, vous aurez compris qu'il s'agit avant tout **d'un état d'esprit** à adopter et qu'il

vous revient de choisir les actions concrètes à mettre en œuvre.

Quelles que soient ces actions, suivre cette philosophie participera à coup sûr à :

- ☐ Renforcer la cohérence de votre réseau,
- ☐ Permettre à l'ensemble de parler le même langage pour mieux travailler ensemble,
- ☐ Renforcer le sentiment d'appartenance à la structure.

04 | BIEN COMMUNIQUER AVEC ET DANS SON RÉSEAU ASSOCIATIF

Pour réussir à faire travailler différentes personnes et différents échelons d'un réseau ensemble, il existe des outils et surtout quelques bonnes pratiques à suivre.



BIEN COMMUNIQUER AVEC ET DANS SON RÉSEAU ASSOCIATIF

Un réseau associatif étant composé d'entités multiples, la communication représente un enjeu majeur pour donner vie à l'ensemble.

Qu'il s'agisse de recevoir ou d'envoyer de l'information, elle s'avère essentielle pour permettre à la tête de réseau d'assurer ses missions auprès de ses antennes.

Bien communiquer avec ses antennes : la communication descendante des réseaux associatifs

Bien que leurs rôles soient divers, les têtes de réseaux ont en commun la particularité de devoir assurer l'unité du réseau.

Pour la tête de réseau, il est alors essentiel de se positionner comme le capitaine à bord qui diffuse de l'information sur les grandes actualités du réseau, valorise les actions du terrain et répartit la communication aux différents niveaux.

/ Mettre en avant les actualités du réseau

Il s'agit de l'un des rôles principaux de la tête de réseau. Les informations relayées seront le plus souvent d'ordre général : signatures de nouveaux partenariats, distinctions reçues, éventuels changements de direction, intégration de nouveaux services, etc.

Cela se rapproche donc de la communication dite "institutionnelle", elle est plus politique qu'opérationnelle. L'enjeu ici est de renforcer la légitimité du réseau. Vos structures adhérentes verront leur intérêt à vous rester affiliées si vous valorisez les avantages liés à l'affiliation (ex : partenariat commercial offrant des réductions).

De la même manière, veillez à ne pas envoyer trop d'informations au risque de lasser vos destinataires. Privilégiez toujours la qualité à la quantité.

Pour cela, définissez bien les objectifs de votre communication puis mettez-vous à la place de vos antennes. L'information que vous souhaitez partager a-t-elle une réelle valeur ajoutée ? Peut-elle leur être utile ? Répond-elle à vos objectifs ? Si la réponse est "non", votre information n'est peut-être pas indispensable.

Si l'on prend l'exemple d'une newsletter, opter pour un envoi mensuel des principales actualités du réseau semble être un choix judicieux puisque vous disposez de temps pour sélectionner son contenu.

Mais il n'y a pas de règle d'or : si vous vous rendez compte que les associations de votre réseau sont très souvent sollicitées, la fréquence d'envoi de communications de la part de la tête peut être ralentie.

/ Améliorer la connaissance de l'action des autres antennes

En plus d'être un relai d'informations importantes, la communication doit permettre de donner de la visibilité aux antennes et différentes associations du réseau.

Cette mise en avant peut d'ailleurs servir plusieurs objectifs :

-  *Inspirer, donner des idées d'actions à d'autres antennes,*
-  *Démontrer les dynamiques locales et globales,*
-  *Renforcer le sentiment de fierté et de sécurité à faire partie du réseau,*
-  *Valoriser les antennes et prouver qu'elles sont au centre des préoccupations,*
-  *Parfois même, créer des interactions entre antennes.*

La position de la tête de réseau lui confère un pouvoir de diffusion important. Il est donc naturel que le partage des initiatives et bonnes pratiques les plus intéressantes lui revienne pour en faire bénéficier le plus grand nombre.

/ Répartir les prises de parole

Il peut être tentant pour la tête de réseau de prendre la parole en son nom propre pour diffuser les informations.

Or, il semble important de réfléchir en amont et se poser ces trois questions essentielles :

-  *Quel est le message à faire passer ?*
-  *Qui est le plus légitime pour prendre la parole ?*
-  *A travers quel canal de communication ?*

L'idée étant pour la tête de réseau de ne pas "surcommuniquer" mais de trouver le moyen le plus efficace et cohérent de faire circuler l'information.

En ce qui concerne la prise de parole, quitte à caricaturer un peu :

- Plus le sujet est politique et général, plus les échelons "supérieurs" seront légitimes.
- Plus le sujet est opérationnel et proche du terrain, plus les échelons locaux seront pertinents pour en parler.



La tête de réseau reste quoi qu'il arrive en support des autres niveaux et peut ainsi les accompagner dans la création et le suivi des résultats des différentes campagnes de communication.

Pour donner un exemple concret, tous les échelons du réseau doivent avoir accès à la charte graphique et savoir l'utiliser pour rester cohérents avec l'image de marque du réseau.



EXEMPLE

/ Exemple fictif d'organisation de la communication lors d'une crise sanitaire

Pour illustrer notre propos, imaginons une communication qui pourrait avoir lieu au sein d'une fédération sportive dans le contexte d'une crise sanitaire.

Emetteur	Destinataires	Canal	Message
Fédération	Comités régionaux	E-mail	Responsabilité d'assurer la sécurité des personnes. Suspension des activité et lien vers une page de leur site détaillant les consignes.
Comités régionaux	Comités départementaux	E-mail	Récapitulatif des principales mesures
Fédération	Comités régionaux	Slack ou équivalent	Groupe de travail transverse sur le sujet
Fédération	Membres	Réseaux sociaux	Suspension des activités, message de soutien et appel à se rapprocher des clubs pour les questions opérationnelles
Comités départementaux	Membres	Réseaux sociaux	Annulation des compétitions départementales
Clubs	Membres	Réseaux sociaux	Mise en place de cours en ligne et réduction sur les adhésions de l'année suivante
Comités départementaux	Clubs	E-mail	Courrier-type à envoyer aux membres
Clubs	Membres	Courrier ou e-mail	Reprise du courrier-type du département
Clubs	Membres	Réseaux sociaux	Maintien du contact avec les adhérents

/ Dans cet exemple, pour récapituler :

- La fédération se charge de communiquer les mesures nationales et la vision “politique” du réseau,
- Les comités régionaux communiquent à leurs départements les dernières informations des préfets, puisque les règles sont différentes selon les régions,
- Les comités départementaux proposent des solutions aux problèmes de “terrain” rencontrés par les clubs.

Nous avons volontairement grossi les traits de ce modèle, mais il permet de mettre en avant les différents échelons de la communication pour qu'elle garde toute sa pertinence.

Recueillir les informations et les besoins : la communication ascendante

Pour apporter des informations pertinentes, il est nécessaire de connaître les besoins de vos interlocuteurs. La remontée d'information du “terrain”, émanant des associations, est en ce sens un enjeu crucial.

Ces échanges peuvent être formels et avoir lieu lors de rendez-vous officiels, ou informels et apparaître lors de moments en apparence anodins. En réalité, les deux sont complémentaires et chacun présente ses avantages et limites.

/ Sondages

Les sondages sont souvent la première chose à laquelle nous pensons lorsque le besoin de recueillir des informations auprès d'un public large se présente.

Il s'agit en effet d'un outil efficace pour remonter des données quantitatives, pour identifier des grandes tendances au travers de chiffres lorsque vous avez de nombreux répondants.

Attention alors à avoir un échantillon suffisamment représentatif. Notons d'ailleurs que plus la taille d'un réseau est importante, plus les études quantitatives produisent



des résultats pertinents. A l'inverse, les études qualitatives seront plus difficiles à mettre en œuvre et le traitement des résultats risque d'être chronophage.

Parfois, le sondage est également utile pour recueillir des données qualitatives et libère la parole lorsqu'il peut être effectué de manière anonyme et laisse des champs de texte libre.

Quoi qu'il en soit, avant de vous lancer, notez bien qu'un sondage ne peut pas traiter tous les sujets du réseau en même temps. Veillez donc à bien définir un objectif clair et à construire votre questionnaire en conséquence.

Pour vous aider à le faire, voici quatre questions à vous poser avant de vous lancer :

- 1- Pourquoi voulez-vous faire ce sondage ?
- 2- Auprès de qui souhaitez-vous l'administrer ?
- 3- Quelle est la grande problématique à laquelle vous souhaitez répondre ?
- 4- Quelles actions pourriez-vous mettre en place par la suite ?

En répondant à ces questions, vous vous assurez de rester cohérent et de tirer le maximum de cet outil.

/ Profiter de tous les moments d'échanges

Tous les moments d'échanges,

aussi bien formels qu'informels, peuvent permettre de remonter des informations importantes.

Les assemblées générales sont par exemple souvent des lieux de communication descendante, mais il est possible d'y prévoir des moments d'échanges. Il est effectivement rare d'avoir autant de responsables autour d'une même table, alors autant en profiter !

Vous pensez que cela ne suffira pas à libérer la parole ? N'hésitez pas à organiser de petits événements au format "atelier", en groupes restreints. C'est l'occasion d'apprendre à se connaître, d'établir une relation de confiance et de faciliter les discussions.

Veillez enfin à garder une trace de vos échanges et observations. Vous pouvez par exemple le faire grâce à une application de prise de notes. Pour n'en citer qu'un, Evernote permet de créer des notes rapides sur smartphone, que l'on peut ensuite reprendre sur ordinateur. Simple et efficace, ce type d'outil devrait répondre à votre besoin !

/ Aller à la rencontre des acteurs locaux

Pour capter les signaux faibles et créer une relation de confiance, rien de tel que les rencontres "physiques". Il s'agit d'un moyen très efficace de désacraliser la tête de réseau, de faire comprendre qu'elle est au service de ses antennes



et cela facilite la prise de parole spontanée.

Thomas Sénéchal de Générations Mouvement, le souligne :



Pour remonter l'information, rien de tel que d'aller à la rencontre des acteurs locaux !

Avant d'être directeur, je m'occupais de la formation et j'allais en permanence dans les départements rencontrer élus et bénévoles. En deux jours de formation sur place, vous créez une vraie relation de proximité et de confiance avec les bénévoles.

C'est l'occasion de puiser beaucoup d'idées, on prend conscience de toute la richesse de notre mouvement.

/ Oser innover

Il est naturellement possible d'utiliser d'autres moyens de remonter les informations. Tous les réseaux sont différents et vous êtes évidemment les mieux placés pour savoir ce qui conviendra à vos adhérents.

Vous utilisez un réseau social interne, une boîte à idées comme un bouton "Envoyer une suggestion" sur votre site, ou un autre système de remontée d'informations ? C'est une excellente chose, il ne faut absolument pas se limiter et au contraire : innovez, testez, observez

les résultats et adaptez si besoin jusqu'à trouver la bonne formule. Attention toutefois à ne pas tomber dans un biais courant : le raisonnement par outils plutôt que par solutions. Tous les problèmes n'appellent pas forcément une réponse digitale. Il faut donc s'efforcer de rester pertinent et ne pas céder au dernier outil à la mode !

Créer une communication inter-antennes au sein d'un réseau associatif

Cette partie s'adresse davantage aux équipes chargées des relations avec le réseau au sens large. Il peut s'agir d'une personne au sein de la tête de réseau, chargée du déploiement, ou encore d'un responsable réseau basé dans une antenne.

Créer du lien entre vos antennes a pour bénéfices directs de favoriser les synergies, de faire des économies, et cela peut même devenir une source d'innovation au sein du réseau.

/ Favoriser l'échange inter-antennes

La pratique la plus courante dans l'échange entre antennes est le partage de bonnes pratiques et de conseils.

Suite à nos échanges avec plusieurs responsables de réseaux, il est apparu que dans la plupart des cas, la tête de réseau se charge de jouer l'intermédiaire entre les antennes. Pour permettre aux antennes

d'échanger directement, vous pouvez également encourager vos instances régionales ou départementales à proposer des rencontres thématiques sur leur territoire. Les rencontres "physiques" ont l'avantage de faciliter grandement l'échange et la création d'une relation de confiance.

Quant aux antennes éloignées les unes des autres, le développement d'outils numériques ou autres réseaux sociaux internes ouvre peu à peu de nouvelles possibilités.

Slack est par exemple un outil de plus en plus répandu qui, comme d'autres, permet de créer des chaînes thématiques. Ainsi, pourquoi ne pas créer une chaîne dédiée au partage de bonnes pratiques et à l'entraide ?

Dans un autre domaine, Spendesk a lancé CFO Connect, un espace d'échanges et de rencontres destiné à des directeurs administratifs et financiers. En plus de proposer événements et ressources en ligne, les membres sont rassemblés sur un Slack commun pour échanger conseils et bonnes pratiques. Ce modèle pourrait tout à fait se décliner en une communauté

de trésoriers des antennes d'un réseau par exemple. En plus des bénéfices directs d'une telle aide, il s'agirait d'un excellent moyen de renforcer les liens entre les affiliés et de valoriser le réseau dans son ensemble.

Une fois n'est pas coutume, pour bien communiquer dans un réseau, il n'existe pas de "recette miracle". Outils, fréquence et contenus vont par conséquent varier selon vos objectifs et vos enjeux. C'est pourquoi il est primordial de les définir en amont afin qu'ils puissent servir de base à votre communication.

Tout l'art de la communication repose justement dans la capacité à trouver le bon message et le canal adéquat pour répondre au besoin de votre audience.

Dans le cas d'un réseau, il est particulièrement important de baser sa communication sur la réalité de ses structures affiliées. Pour ce faire, tout est question d'équilibre entre remontée d'information et prise de parole. Ce n'est que de cette manière que vos messages resteront toujours pertinents.

05

8 MANIÈRES POUR UN RÉSEAU D'AIDER SES ANTENNES

Pour vous aider à trouver de l'inspiration, nous vous proposons quelques actions concrètes à mettre en place pour soutenir vos associations adhérentes.



8 MANIÈRES POUR UN RÉSEAU D'AIDER SES ANTENNES

En tant que tête de réseau, vous avez à cœur d'apporter à vos antennes le soutien dont elles ont besoin et qu'elles attendent en échange de leur affiliation. Il s'agit en plus d'un axe stratégique en vue de les fidéliser, voire éventuellement de séduire de nouvelles antennes.

Pourtant, même avec la meilleure volonté du monde, il peut arriver de manquer d'idées au moment de passer à l'action. Dans cette partie, nous vous proposons huit idées concrètes pour apporter un maximum d'aide à vos associations adhérentes.

Créer des synergies et des connexions

La vue d'ensemble dont bénéficie la tête de réseau peut effectivement être mise à profit pour créer du lien entre les différentes parties prenantes - le mot "réseau" prend alors tout son sens.

C'est par exemple ce que réalise avec succès Bleu Blanc Zèbre (BBZ), qui prône la co-construction entre société civile, pouvoirs publics et

toute personne ou organisation de bonne volonté, afin de développer et répliquer à grande échelle des projets à impact social et/ou environnemental.

Une fois l'objectif fixé, le travail commence alors par l'identification des différents participants et de leurs enjeux respectifs, et la mise en place des conditions favorisant les échanges entre les structures du réseau.

La hauteur dont elles disposent permettent aux têtes de réseaux de coordonner l'ensemble d'une main de maître - un véritable rôle de chef d'orchestre !

Mutualiser les ressources

Si vous souhaitez apporter de l'aide à vos antennes ou structures affiliées sur une compétence mais que vos moyens sont limités, il est possible de mutualiser des ressources, notamment humaines.

Par exemple, savez-vous que les associations sont éligibles au groupement d'employeurs ?



Ce dispositif permet à un collectif - ou "groupement" - d'embaucher un ou plusieurs salariés qui partagent leur temps de travail entre les différents membres.

Pour une association, il est en effet possible de créer un groupement d'employeurs ou d'en rejoindre un existant

En tant que tête de réseau, vous pouvez en créer un et permettre ainsi à vos antennes de bénéficier d'une partie du temps de travail d'un salarié, sans devoir en supporter le coût total ni les contraintes administratives liées.

Mettre à disposition des contenus pédagogiques

Un autre moyen efficace d'anticiper les besoins des antennes et d'y apporter une réponse est la création de contenus.

Le réseau des associations étudiantes Animafac propose par exemple de nombreux contenus de très bonne qualité.
Au programme : guides et fiches pratiques, kits de campagnes, fiches pratiques, MOOC, vidéos ou encore modèles de documents.

Dans la même lignée, Le Mouvement Associatif propose également des articles, des guides pratiques, des magazines, des études, des monographies, et beaucoup d'autres contenus poussés sur le secteur associatif.

Si créer du contenu de qualité demande effectivement un travail de fond important, ce ne sera jamais du temps perdu. En identifiant les besoins de vos antennes et en leur proposant des contenus de qualité en réponse, vous leur simplifiez grandement la vie.

Si vous hésitez quant au type de contenu à privilégier, sollicitez directement les premiers intéressés pour connaître leurs préférences à travers un sondage par exemple.

Apporter du conseil juridique

La gestion d'une association demande parfois des connaissances juridiques relativement pointues. Pour y répondre, certaines têtes de réseaux proposent de venir en aide à leurs antennes à travers la mise en place d'un support dédié.

C'est par exemple le cas au sein de la Fédération Française des Clubs Omnisports (FFCO). Pour répondre aux besoins des structures affiliées, elle met à leur disposition un service juridique qui les aide à répondre à leurs principales questions.

Cet accompagnement juridique prend différentes formes : veille, articles, fiches techniques, newsletter reprenant l'actualité du secteur, formations, audits, etc. En plus de ces différents contenus, la FFCO répond aux questions plus précises par téléphone, courrier et e-mail.



Service juridique

Pour contacter le service juridique, appelez le 01.42.53.00.05 ou envoyez un mail à ffco@ffco.org.

Le service juridique de la FFCO se tient à votre disposition

Le service juridique est à l'écoute des clubs et leur fournit des documents et de l'assistance pour leur gestion quotidienne. Leurs missions se composent comme suit :

- **réalisation de fiches techniques** : documents de synthèse faisant un point juridique sur toutes les questions liées à la vie des clubs sportifs (consulter la liste des fiches). Ces fiches sont mises à jour en temps réel sur le site internet de la FFCO au fur et à mesure de l'évolution des lois, règlements et autres textes normatifs intéressant le fonctionnement et la gestion des clubs.
- **rédaction de flashs d'information** : envoi d'une information de dernière minute (ex : paramètres de la paie en début d'année civile). Consulter un flash info.
- **réalisation d'une lettre d'information** : adressée par e-mail, elle permet aux clubs de se tenir informés des nouveautés juridiques dans les meilleurs délais.

Enquête sur financement ANS
Impact de la réforme sur les clubs omnisports



Répondre à l'enquête qui nous permettra de mesurer l'impact de la réforme sur les clubs omnisports !

Adhérer à la FF Clubs Omnisports



Détail de l'activité du service juridique sur le site de la FFCO

Négociier des contrats

Nous l'avons déjà évoqué : lors de négociations commerciales, un réseau a forcément plus de poids qu'une association seule.

C'est pourquoi dans le cas de certains besoins récurrents, les têtes de réseaux prennent la main afin de faire bénéficier leurs adhérents de cet avantage et leur faire réaliser des économies.

Pour rappel, deux sujets principaux ont historiquement émergé pour les têtes de réseaux : les contrats d'assurance et la diffusion des œuvres musicales, à travers la SACEM. D'autres besoins peuvent toutefois s'y ajouter selon les besoins de chaque structure.

L'action des têtes de réseaux à ce niveau permet d'apporter un soutien direct à la vie des associations. Chaque économie réalisée pourra être investie ailleurs, ou leur

permettra ainsi de ne pas avoir à aller chercher davantage de fonds.

Proposer des bouquets de services et des outils

Soucieux de simplifier au maximum le quotidien de leurs associations affiliées, certains réseaux proposent de vrais bouquets de services.

Par exemple, le programme Passion Club de la Fédération Française de Basketball propose de nombreux avantages.

Parmi ces avantages, des outils pour gérer leur association - dont AssoConnect Réseaux fait partie - mais aussi sur des outils de communication permettant par exemple de capter des images de matches, ou encore sur du matériel d'entraînement.

De son côté, la Fédération Française de Danse propose également

plusieurs bouquets de services :

- Un bouquet général, inclus dans l'affiliation de chaque club et qui contient notamment des tarifs préférentiels auprès de partenaires, une protection juridique ou encore une responsabilité civile étendue.
- Des services optionnels, pouvant être ajoutés lors de l'affiliation, et allant par exemple de la protection "tous risques spectacle" à une complémentaire santé.
- Des services variant selon le nombre de licenciés, parmi lesquels des tarifs privilégiés sur des outils pour bien gérer son club, certaines formations ou la mise en place et la gestion d'une billetterie. Là encore, AssoConnect Réseaux fait partie des services proposés à tarifs préférentiels.

Si quelques services semblent incontournables, comme l'accès à des logiciels de gestion, le reste est flexible et varie d'une structure à l'autre. Il revient donc à chaque réseau de comprendre les besoins de ses affiliés et de leur proposer les plus pertinents.

Mettre à disposition des ressources humaines

Si elle a mis en place une communication ascendante efficace, la tête de réseau est en mesure d'identifier les besoins récurrents

des structures qui lui sont affiliées et proposer des solutions.

Dans certains cas, cette solution passe par la mise à disposition de ressources humaines.

C'est par exemple le choix qu'a fait la Fédération Française de Judo et Disciplines Associées, qui a recruté des responsables administratifs et financiers régionaux au service de ses ligues. Ces responsables apportent un soutien sur les problématiques comptables, juridiques ou de communication. En plus de leurs missions auprès des ligues, ils peuvent aussi apporter un soutien direct aux clubs qui en ont besoin.

Défendre leurs intérêts auprès des institutions

Une fois n'est pas coutume, dans le monde associatif comme ailleurs : l'union fait la force ! Or, pour que la voix d'un groupe d'associations soit bien entendue, la tête de réseau doit endosser un rôle de porte-parole. Elle rend ainsi le message plus clair et plus audible.

C'est par exemple ce qu'il s'est passé lors du confinement dû à la pandémie de COVID-19 qui a frappé une bonne partie du monde en 2020. A cette occasion, des informations contradictoires circulaient à propos de la possibilité de se déplacer à vélo dans le cadre des règles de déplacement en vigueur.

Suite à la verbalisation de plusieurs cyclistes, la Fédération des Usagers

de la Bicyclette (FUB) a saisi le Conseil d'Etat afin de demander une clarification à ce sujet et a finalement obtenu gain de cause. Un autre exemple est celui du Mouvement Associatif. Alors que de

nombreuses questions se posaient en période de crise sanitaire, le mouvement a réussi à obtenir du gouvernement des adaptations sur les subventions aux associations. En complément, leur président Philippe



Société

Crise du coronavirus : «Certaines associations pourraient disparaître»

Philippe Jahshan, président du Mouvement associatif, estime que de nombreuses associations françaises sont aujourd'hui au bord du gouffre financier.



Capture d'un article dans Le Parisien.

Jahshan a lancé aux pouvoirs publics un appel à soutenir les associations dans Le Parisien. Nous avons tiré ces idées de situations précises que des réseaux - clients ou non d'AssoConnect Réseaux - ont rencontrées afin d'ancrer ces propositions au plus proche de la réalité. Si elle ne prétend pas être

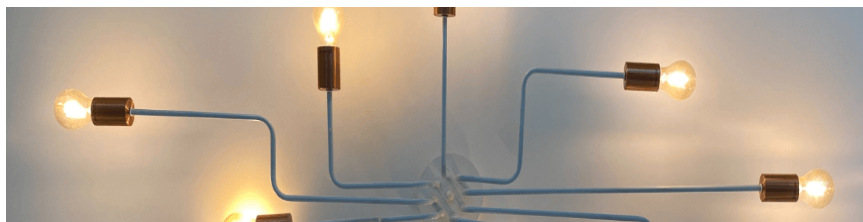
exhaustive, cette liste vous apporte quelques pistes à creuser pour renforcer encore votre réseau !

Évidemment, les besoins varient fortement d'un réseau à l'autre et il vous revient de compléter cette liste avec les éléments qui sont les plus pertinents pour votre structure.

06

6 CRITÈRES POUR CHOISIR UN SYSTEME D'INFORMATION

Découvrez les éléments indispensables pour ne pas faire d'erreur au moment d'adopter une solution pour votre système d'information.



6 CRITÈRES POUR CHOISIR UN SYSTÈME D'INFORMATON

Pour un réseau associatif, utiliser un système d'information (SI) adapté à sa structure est indispensable. L'ensemble des outils de stockage, de gestion, de traitement et de diffusion de l'information impactent en effet directement le bon fonctionnement d'un réseau.

Dans cette partie, nous détaillons les principaux critères à considérer pour trouver le SI le plus adapté aux besoins de votre réseau associatif.

La simplicité à tous les niveaux

/ Simplifier l'usage quotidien

Il y a des chances que votre système d'information soit utilisé par la tête de réseau, mais aussi par vos antennes, pilotées en bonne partie par des bénévoles.

Pour gagner du temps, mais aussi pour éviter la frustration des utilisateurs, votre choix doit se porter sur un SI composé d'outils simples à prendre en main.

Chez AssoConnect Réseaux, une expérience est parfois menée avec certaines organisations consistant à proposer de l'accompagnement à une partie des associations et à en laisser d'autres adopter l'outil seules, dans le but de démontrer la simplicité d'utilisation.

Quelle que soit la méthode retenue, assurez-vous que votre réseau pourra être autonome rapidement. Pour cela : testez et faites tester l'outil avant de lancer son déploiement.

/ Eviter de multiplier les outils

Il s'agit d'une tendance qu'ont toutes les organisations, et qui complique considérablement le travail d'harmonisation des réseaux. C'est pourquoi, dans la mesure du possible, il est conseillé de faire au plus simple en privilégiant les solutions dites "tout-en-un".

Au sein d'un réseau, l'enjeu principal est souvent de réussir à déployer un outil auprès d'un maximum d'antennes. Plus votre outil est



complet, moins vous avez de solutions différentes à faire adopter, et plus vous mettez les chances de votre côté en termes d'usage.

/ Vérifier la compatibilité

Il est probable que d'autres logiciels soient déjà utilisés dans votre réseau, et cela ne représente pas forcément un problème. En revanche, il est nécessaire que vos nouveaux outils puissent s'interfacer avec les outils existants.

Prenons l'exemple de la Fédération Française de Triathlon, qui possède son propre système de gestion des licences pour ses adhérents. Pour simplifier la gestion de ses membres, une API* fait le lien entre ce logiciel "maison" et AssoConnect. Celle-ci simplifie la remontée des informations CRM depuis AssoConnect pour mettre à jour les informations dans le logiciel de licences et vice versa.

Ainsi, chaque personne qui prend une licence se voit enregistrée directement dans la base de données du club concerné sur AssoConnect, et l'écriture comptable correspondante se crée de manière automatique.

De cette manière, la fédération se simplifie considérablement la tâche et fait coexister deux logiciels différents sans alourdir les démarches pour autant.

La gestion des droits et accès

Admettons que vous utilisiez un outil tout-en-un. Pour des raisons de sécurité et de traitement des informations, tous les membres de l'ensemble de votre réseau ne peuvent évidemment pas avoir les mêmes autorisations.

Dès lors, que doit permettre un "bon" SI en termes d'accès ?

/ Accès par échelons (ou "niveaux d'accès")

Le premier aspect sur lequel les accès peuvent différer est l'échelon dans lequel vous vous situez. Vous pouvez par exemple définir que chaque niveau de votre réseau a accès à la comptabilité et/ou aux adhésions de l'échelon inférieur, mais pas à ceux de même niveau ou d'un échelon supérieur.

Dans ce cas, une fédération a par exemple de la visibilité sur tout ce qui se passe dans son réseau, un comité régional ne peut suivre la comptabilité ou les adhésions qu'au sein des comités départementaux de sa région, et ainsi de suite pour chaque niveau.

Notons qu'il ne s'agit là que d'un exemple, ce modèle de gestion des accès ne vaut pas pour tous les réseaux et dépend du niveau d'intégration de chacun.

* API veut dire "Application Programming Interface". Pour faire simple, voyez cela comme un tuyau qui permet à plusieurs logiciels de communiquer entre eux.

/ Accès par type de modules selon les métiers des administrateurs

Pour aller davantage dans le détail, et parce que chaque personne a un rôle différent au sein d'un réseau, voyez également si le SI étudié permet de limiter les accès par modules. Concrètement, certaines personnes n'ont besoin d'accéder qu'à la base d'adhérents, d'autres à la comptabilité, et d'autres encore aux outils de communication. Plus précisément encore,

certaines utilisateurs doivent être "administrateurs", d'autres seront "éditeurs", quand d'autres ne pourront que consulter les informations sans les modifier.

Quel que soit votre choix, assurez-vous donc que le logiciel retenu vous donne suffisamment de souplesse pour gérer ces accès et les faire évoluer dans le temps selon les mouvements dans votre organisation.



Aperçu de la gestion des droits sur AssoConnect

La consolidation des données

/ Les éléments consolidés

Les informations qu'il est possible de consolider sont nombreuses. Cependant, pour la plupart des réseaux, les plus pertinentes sont généralement les données CRM, la comptabilité et les campagnes de collecte, qui incluent les adhésions et les dons. Evidemment, cela dépend toujours du degré d'intégration du réseau en question.

Pour les données CRM, vérifiez qu'il est possible de paramétrer les champs de données pour l'ensemble de votre réseau. Cela vous permettra d'harmoniser le type d'informations recueillies et leur format afin de faciliter leur traitement.

Reprenons un exemple utilisé précédemment : si un club de sport demande de renseigner le sexe de ses adhérents au format "Homme/Femme" quand d'autres demandent "Masculin/Féminin", les informations ne remonteront pas correctement jusqu'à la fédération et ne peuvent pas être consolidées correctement sans intervention humaine et retraitement de la donnée. Cela n'aurait aucun sens.

Veillez donc à ce que votre logiciel permette de définir des champs obligatoires, tout en laissant éventuellement la liberté pour les

associations d'en ajouter d'autres selon leurs besoins.

/ Les différents niveaux de consolidation

Au-delà du type de consolidation permis par un logiciel, assurez-vous qu'il dispose de suffisamment de "niveaux" afin de consolider toutes les informations dont vous avez besoin.

Une nouvelle fois, ce n'est pas un détail et il convient de vous assurer avant de choisir une solution que celle-ci répond à vos particularités.

Pour prendre un exemple, le réseau Générations Mouvement consolide ses données CRM via AssoConnect sur un total de cinq niveaux différents.

De son côté, la Fédération Française de Clubs Omnisports avait besoin de consolider à la fois par niveaux, mais aussi au sein des sections d'un même club. Son Directeur Denis Lafoux en a rapidement fait le constat :



Quand vous avez 10 sections, il est possible que vous ayez 10 manières différentes de gérer vos adhérents. La section yoga va le faire sur un cahier-papier, la section tennis va le faire sur un fichier Excel, et puis une autre section va gérer ses membres sur le logiciel de la fédération délégataire...

Pour cette fédération, l'harmonisation des pratiques au sein d'un même système d'information était donc une nécessité, et c'est aujourd'hui ce qu'AssoConnect Réseaux lui permet de réaliser.

Le prix

Difficile de ne pas l'évoquer, le prix a évidemment son importance dans le choix final d'un outil. Toutefois, il convient de l'évaluer selon les bons critères.

/ Cohérence du tarif proposé

Souvent évoqué sous l'anglicisme "value for money", cela revient en fait à mettre le prix face aux bénéfices apportés et aux nouvelles opportunités offertes.

Prenons un exemple : le paiement en ligne. A première vue, ce service représente un coût puisque des frais sont prélevés sur chaque opération. Pourtant, ses avantages surpassent nettement son coût : réduction des impayés, gain de temps et simplification du traitement comparé à des paiements par chèque et satisfaction accrue de vos bénévoles et adhérents.

Nous ne disons pas qu'il faut toujours accepter de payer cher pour un produit de qualité, mais il convient de trouver le meilleur rapport entre l'investissement demandé et les bénéfices apportés par la solution.

/ Clarté de l'offre

L'idée est simple : éviter à tout prix les devis incompréhensibles et les coûts cachés. Frais de maintenance, d'évolution, service client, tous ces coûts supplémentaires doivent être pris en compte et anticipés sous peine de faire rapidement gonfler la facture.

Il n'y a donc pas de secret, soyez vigilant et renseignez-vous bien sur les tarifications proposées par chaque prestataire. En cas de doute, privilégiez toujours les solutions les plus simples et transparentes, et cela vaut évidemment pour leur grille tarifaire.

/ Prix fixe vs. abonnement

Pour nombre de services aujourd'hui, l'abonnement a le vent en poupe.

Il faut dire que ce modèle présente plusieurs avantages : il permet de prévoir son budget, d'étaler l'investissement dans le temps et, lorsqu'il inclut un engagement sur la durée, il offre plus de chances de pouvoir négocier des remises importantes.

Par ailleurs, le modèle d'abonnement reste également avantageux sur le long terme.

Il permet en effet de laisser les coûts d'entretien, de sécurisation et de développement de la plateforme à la charge de cette dernière, sans impacter le prix de l'abonnement. Une économie d'argent, mais aussi un gain de temps considérable pour

le réseau.

Une solution dynamique

Par “dynamique”, nous entendons la possibilité d’évoluer au gré de vos besoins. Le SI d’un réseau n’est par définition pas censé changer régulièrement, sans quoi ses bénéfices seraient limités.

Il est donc primordial de se projeter dans le futur et d’éviter de s’enfermer dans une architecture de système d’information qui pourrait s’avérer bloquante à l’avenir.

Pour cela, prenez le temps d’anticiper autant que possible vos besoins. En cas de doute, privilégiez la solution la plus souple.

Pour être concret, votre système d’information idéal doit :

Si la solution que vous envisagez d’adopter répond à tout cela, vous pouvez déjà être plus serein sur sa pérennité.

 *S’adapter selon l’évolution de votre réseau, l’arrivée de nouvelles antennes ne doit par exemple pas être un problème,*

 *Permettre de passer d’un plan tarifaire à un autre facilement, et ainsi rester toujours au plus près de vos besoins,*

 *S’adapter aux connaissances des utilisateurs, un point particulièrement important en comptabilité, où les niveaux de connaissance des bénévoles varient,*

 *Posséder des modules qui répondent aux besoins à venir, et pas seulement à ceux d’aujourd’hui. C’est notamment la raison pour laquelle AssoConnect donne accès à l’ensemble de ses fonctionnalités, quel que soit le tarif sélectionné,*

 *S’adapter aux nouvelles réglementations, comme ce fut le cas en début d’année 2020 avec l’arrivée du nouveau plan comptable des associations.*

L’accompagnement

Construire un système d’information de réseau associatif est un projet d’ampleur, et peut parfois créer quelques résistances en interne.

Cela demande par conséquent un travail de formation et d’accompagnement au changement non négligeable.

Cet accompagnement peut prendre plusieurs formes : formations en présentiel, à distance, tutoriels vidéo, documentation interne, centre d’aide, etc.



EXEMPLE

A titre d'exemple, lorsqu'une organisation choisit AssoConnect Réseaux, une personne de notre équipe assure à ses côtés **la gestion du projet** (ex : le paramétrage, l'import des données, etc.) et l'accompagne dans le **déploiement au sein du réseau**.

Pour aller plus loin dans notre exemple, imaginons comment pourrait se dérouler la formation **à l'échelle d'un réseau** composé d'une tête de réseau, de comités régionaux, de comités départementaux et d'antennes locales.

En plus des ressources mises à disposition, **des référents AssoConnect** sont nommés au sein du réseau. Chacun d'eux a pour mission de former les membres de son réseau et de les **accompagner à la prise en main** et l'utilisation de l'outil :

- Les comités régionaux et départementaux nomment des référents pour accompagner et former les antennes locales,
- AssoConnect se charge de former ces référents et leur fournit un guide complet de formateur pour assurer leurs formations,
- Les référents organisent et animent des formations en interne pour faciliter le déploiement de l'outil.

Il ne s'agit que d'un exemple qui couvre une partie du dispositif de formation, mais il illustre bien l'**accompagnement** proposé.

Finalement, le déploiement d'une solution dans un réseau sur plusieurs niveaux est par définition une mission complexe. Pour la simplifier, nous ne pouvons que vous conseiller de vous faire accompagner et de privilégier un prestataire expérimenté, qui a déjà

travaillé avec des réseaux et qui possède ce savoir-faire.

Pour le reste, vous savez désormais tout sur les critères pour choisir le système d'information le mieux adapté à votre réseau associatif.



À PROPOS D'ASSOCONNECT RÉSEAUX

AssoConnect Réseaux est une solution tout-en-un qui facilite la gestion des réseaux associatifs, fédérations et têtes de réseaux.

En adoptant **AssoConnect Réseaux**, ces structures offrent à leurs antennes les meilleurs outils pour mener à bien leurs missions. Avec plus de 50 modules, allant de la comptabilité à la gestion de base de données, en passant par la collecte en ligne, la communication ou encore la création de site internet, **AssoConnect Réseaux** offre de précieux gains de temps et un regain d'efficacité !

Du côté des dirigeants, le logiciel permet d'accéder en temps réel aux données comptables et CRM consolidées du réseau. Un moyen efficace de donner de l'autonomie aux antennes tout en gardant un œil sur l'activité globale.

En 2020, plus de 200 réseaux et fédérations ont adopté **AssoConnect Réseaux**.

Pourquoi pas vous ?

DÉCOUVRIR ASSOCONNECT RÉSEAUX



Merci d'avoir lu ce guide jusqu'au bout. Nous espérons qu'il vous sera utile et vous aidera à améliorer la gestion de votre réseau ! Faire fonctionner un réseau associatif n'est par définition jamais simple. La diversité des parties prenantes et des structures qui le composent rend chaque situation unique.

Pour faire au mieux, retenez simplement qu'il est indispensable de bien connaître votre réseau dans son ensemble, de donner à vos équipes les moyens de réussir et de prendre conseil auprès d'experts en cas de besoin.

Si vous souhaitez savoir comment AssoConnect Réseaux peut vous accompagner, nous vous invitons à nous contacter. Nous serions ravis de vous aider à atteindre vos objectifs.





www.assoconnect.com