

# LES RÉSEAUX EN TÊTE DE L'INFLUENCE

*Permettre aux réseaux associatifs de mener  
une réflexion approfondie sur leur influence*



Le  
MOUVEMENT  
ASSOCIATIF



Avec le soutien de



## REMERCIEMENTS ET CONTRIBUTIONS

Nous souhaitons remercier les participants et participantes du parcours Influence du programme « Les Réseaux en tête » dont les retours d'expérience et les réflexions ont permis de réaliser ce livret : Zoé Renaut-Revoyre et Joël Grosjean (*Réseau des Accorderies de France*), Sarah Bilot et Corentin Larmoire Roussel (*Animafac*), Charles Lesage et Constance André-Aigret (*Mouvement Sol*), Marion Isvi et Sarah Chelal (*REF - Réseau Euromed France*), Vincent Dulong et Séraphin Elie (*Fédération Française des Usagers de la Bicyclette*), Vanessa Fourez et Lola Chevallier (*Fédération des Associations de Solidarité avec Tou-te-s les Immigré-e-s*), Pierre-Yves Lavallade et Mamady Kaba (*Paralysie Cérébrale France*), Julien Adda (*Réseau Cocagne*), Sébastien Fontagneu et Nora Meziane-Petersen (*E-Graine*), Christine Chognot et Patricia Sitruk (*UNIOPSS*), Angeles Estrada (*F3E*).

Nous tenons à remercier vivement le comité de suivi du parcours composé de :

- Claire Bizet, *administratrice du Mouvement associatif*
- Isabelle Chandler, *directrice du Plaidoyer et de l'Influence de l'UNAPEI*
- Isabelle Doresse, *vice-présidente nationale d'ATD Quart Monde*
- Erwann Favre, *administrateur du Mouvement associatif*
- Brigitte Giraud, *administratrice du Mouvement associatif*
- Adrien Laurent, *chercheur à l'Université de Paris Dauphine et à l'IAE de Paris*
- François Soulage, *ancien Président du Secours Catholique et du Collectif Alerte*

Nous saluons également l'engagement et le soutien de la Banque des Territoires, de la Fondation du Crédit Coopératif et de la direction de la jeunesse de l'éducation populaire et de la vie associative (DJEPVA) qui ont permis la mise en œuvre du programme « Les Réseaux en tête » initié par Le Mouvement associatif en partenariat avec l'Adasi.

Animation du parcours et rédaction du guide :

- Steven Le Faou, *consultant*
- Peggy Pascal, *consultante*

Ont collaboré à la conception, au suivi du parcours et à la réalisation du guide :

- Marion Boinot, *déleguée générale adjointe du Mouvement associatif*
- Fula Mesika, *responsable communication du Mouvement associatif*

# SOMMAIRE

- 4 ..... **POURQUOI** CE GUIDE ?
- 6 ..... **UN PARCOURS POUR MIEUX CARACTÉRISER**  
L'INFLUENCE ASSOCIATIVE
- 10 ..... **COMMENT RENOUVELER L'INFLUENCE**  
**DES ASSOCIATIONS EN 2 DÉFIS ET 9 ENJEUX**
- 11 ..... **1<sup>ER</sup> DÉFI**  
RENFORCER LES MÉTHODES D'INFLUENCE  
DES ASSOCIATIONS
- **ENJEU 1:** Optimiser le rôle d'influence  
des têtes de réseau
  - **ENJEU 2:** Faire des têtes de réseau  
le lieu de définition des causes communes
  - **ENJEU 3:** Valoriser le potentiel d'influence  
des associations par le « faire ensemble »
  - **ENJEU 4:** Produire des analyses  
associatives complexes
- 16 ..... **2<sup>ÈME</sup> DÉFI**  
RENFORCER LA LÉGITIMITÉ POLITIQUE  
DES ASSOCIATIONS
- **ENJEU 5:** Défendre l'indépendance des associations  
et sortir de la bureaucratisation
  - **ENJEU 6:** Questionner la mise en concurrence  
des associations face aux financements
  - **ENJEU 7:** Donner plus de visibilité à la contribution  
des associations à la société
  - **ENJEU 8:** Réinterroger l'imaginaire collectif  
autour de l'intérêt général
  - **ENJEU 9:** Renforcer les capacités des associations  
à créer des utopies
- 22 ..... **LA CLÉ DE L'INFLUENCE ASSOCIATIVE:**  
ÉVOLUER SANS SE DÉVOYER



# POURQUOI CE GUIDE?

*Influer : exercer sur une personne ou une chose  
une action de nature à la modifier.*

**QUEL MEILLEUR OBJECTIF POUR NOS PROJETS  
ASSOCIATIFS QUE D'INFLUER POUR  
METTRE EN ŒUVRE LA VISION SOCIÉTALE  
QUE PORTENT NOS PROJETS POLITIQUES ?**

4

**S**e constituer en réseau associatif implique par essence de vouloir se fédérer, s'unir et agir collectivement, pour peser sur des enjeux d'intérêt général qu'ils soient d'ordres politiques, sociaux, environnementaux ou encore sociétaux. De manière plus opérationnelle, il peut s'agir aussi pour une tête de réseau de faire collectif, pour aboutir à la reconnaissance ou à l'évolution de certaines pratiques développées dans son secteur d'intervention.

Que nous l'ayons formalisé en tant que tel ou non dans nos organisations, l'influence est donc au cœur des dynamiques de réseaux. Le Mouvement associatif en avait brossé une première illustration dans 17 monographies de têtes de réseau publiées en 2018. De ce premier travail étaient nées deux convictions. La première était qu'il était nécessaire de mieux caractériser et travailler sur l'action des têtes de réseau sous cet angle de l'influence. La seconde était que cette question devait être traitée avec une approche élargie de cet enjeu, trop souvent vue exclusivement sous le prisme du plaidoyer ou de la communication institutionnelle.

Le programme « Les réseaux en tête » qui a suivi ce premier travail de monographies, vise à contribuer à renforcer l'action des têtes de réseau associatives nationales sur différentes thématiques dont celle de l'influence. Il constitue un levier intéressant pour faire progresser notre réflexion collective et notre connaissance sur le sujet global qu'est l'influence d'intérêt général qui reste peu documenté, mais aussi plus précisément de celle des têtes de réseau en particulier.

La question de l'influence d'intérêt général s'inscrit dans un contexte plus large où les corps intermédiaires et les dynamiques associatives dans leur diversité ne sont pas toujours reconnues à leur juste valeur dans leur fonction d'aiguillon démocratique et de force de proposition citoyenne. Cette fonction essentielle est de plus en plus souvent fragilisée voire remise en cause par nos partenaires institutionnels et nous questionne dans notre capacité à influencer et à influencer auprès d'eux. Le dialogue et les possibilités d'action communes avec les mouvements citoyens qui partagent pourtant un certain nombre d'enjeux avec nos organisations n'est pas non plus toujours aisé, les cultures d'organisation et de mobilisation étant sensiblement différentes.

Progresser sur ce sujet majeur pour notre société, c'est donc tout l'objet du parcours influence dont le présent livret détaille les grandes conclusions. Progresser, mais aussi identifier les défis à relever au sein des têtes de réseau pour développer et multiplier ces dynamiques d'influence, qui sont à travailler aussi bien au niveau interne des réseaux qu'au niveau externe.

## « LES RÉSEAUX EN TÊTE »

*Programme créé pour éclairer d'un nouveau jour les têtes de réseau associatives et la valeur qu'elles produisent dans un contexte de mutations associatives, sociales et sociétales, dans une volonté continue du Mouvement associatif et affirmée auprès des pouvoirs publics de renforcer la chaîne de l'accompagnement à destination des associations, dont les têtes de réseau sont un élément pivot.*

C'est dans cet objectif que Le Mouvement associatif a mobilisé une dizaine de têtes de réseau qui ont réfléchi à ces sujets. Ils ont produit le contenu et les conclusions présentées dans ce livret dans leur pleine autonomie de parole, autrement dit, sans que Le Mouvement associatif n'intervienne dans les discours, analyses et conclusions faites. Ce document ne peut donc être considéré comme un positionnement du Mouvement associatif sur le sujet, même s'il s'en saisira pour faire progresser les dynamiques d'influence et qu'il invite chacun des lecteurs à en faire de même.

Les réseaux qui composent Le Mouvement associatif ont en commun le fait de porter un projet de société dans lequel les dynamiques associatives prendraient toute leur juste place et pourraient ainsi jouer pleinement leur rôle en matière de démocratie et de lien social.

**“ Penser ensemble nos stratégies et nos démarches d'influence, c'est ainsi se donner les moyens de faire advenir et grandir la société que nous souhaitons bâtir collectivement. ”**

**Claire Bizet,**  
administratrice du  
Mouvement associatif

**Erwann Favre,**  
administrateur du  
Mouvement associatif

# UN PARCOURS POUR MIEUX L'INFLUENCE ASSOCIATIVE

« EN ASTROLOGIE, D'OÙ LE MOT [INFLUENCE] TIRE SON ÉTYMOLOGIE, LA NOTION EST D'ABORD LIÉE À LA CROYANCE EN L'INFLUENCE DES ASTRES: L'INFLUX, LIQUIDE INVISIBLE (FLUXUS), ÉTAIT CENSÉ S'ÉCOULER DES PLANÈTES POUR CHANGER NOTRE DESTIN. INFLUENCER, C'EST CHANGER LE DESTIN »<sup>1</sup>.

Aussi ancienne soit la notion d'influence, sa définition reste floue. En France, ce terme est souvent associé aux calculs politiques ou économiques. Une définition simple sera retenue ici : « *L'influence consiste pour un acteur A à faire faire par un acteur B ce qu'il n'aurait pas fait autrement, et ce sans recourir à la contrainte* »<sup>2</sup>.

Pour tout acteur de la vie publique, la défense de ses intérêts, qu'ils soient collectifs ou individuels, demande souvent d'avoir recours à des stratégies d'influence sur le temps long. Cette temporalité implique que ces stratégies répondent à certains impératifs : la clarté des objectifs poursuivis, la cohérence des actions entreprises, la cohésion d'équipe par exemple. Longtemps limitées au lobbying et aux relations publiques, les stratégies d'influence sont des outils utilisés de longue date par le monde marchand qui cherche à « *obtenir ou maintenir un environnement qui lui soit favorable* » (Rival, 2015)<sup>3</sup>. Ainsi, les moyens investis par certains acteurs privés dans les actions d'influence sont historiquement conséquents et supérieurs à ceux des corps intermédiaires.

1 - François-Bernard Huyghe. *Maîtres du faire croire. De la propagande à l'influence*, Vuibert, Paris, 2008

2 - [https://www.lemonde.fr/idees/article/2022/02/24/guerres-d-influence-de-crypte-les-strategies-des-etats-pour-arriver-a-leurs-fins\\_6115083\\_3232.html](https://www.lemonde.fr/idees/article/2022/02/24/guerres-d-influence-de-crypte-les-strategies-des-etats-pour-arriver-a-leurs-fins_6115083_3232.html)

3 - Rival et V.Chanut, *Les stratégies politiques des organisations, de nouvelles perspectives pour la recherche en sciences de gestion*, Revue française de gestion, N°252, 2015

4 - RACOUCHOT B., THOME H., « *Lobbying et communication d'influence* », Fusions & Acquisitions Magazine, n° 242-243, 2010

# ILS DOIVENT CARACTÉRISER

L'avènement de la société de l'information a cependant rebattu les cartes de l'influence. Si « hier encore, le lobbyiste pouvait se contenter d'un dialogue bilatéral et discret avec le pouvoir. Il doit maintenant compter avec les relais d'opinion. » (Thomé et Racouchot, 2010)<sup>4</sup>. Dans ce contexte, l'influence politique d'une organisation ne peut plus se contenter d'un rapport direct avec les décideurs politiques. La multiplication des canaux d'information oblige, désormais, chaque organisation à faire évoluer la perception des causes et des intérêts qu'elle défend auprès du plus grand nombre.

L'influence des associations et de leurs têtes de réseau traverse de profonds changements. Confrontés aux évolutions de l'engagement bénévole, aux changements des méthodes d'influence et aux évolutions du contexte politique, les réseaux associatifs doivent intégrer de nouveaux enjeux internes et externes.

Certaines têtes de réseau associatives estiment, en particulier, avoir perdu de la légitimité politique. Elles attribuent ce phénomène à de nouvelles orientations des politiques publiques, qui les incluent moins dans les décisions. Parallèlement, la montée en puissance de nouveaux mouvements citoyens (ex : gilets jaunes, jeunes pour le climat...) favorise l'engagement en dehors des associations, en particulier via des actions de désobéissance civile. Ces évolutions de l'influence des associations s'inscrivent dans une époque où les causes défendues par la société civile évoluent. Les communs (climat, égalité femmes/hommes, lutte contre le racisme...) prennent de l'importance dans le débat public, sans pour autant que les têtes de réseau historiques soient en première ligne sur ces sujets émergents. Parallèlement, en interne, les associations ressentent un amenuisement de la culture politique générale, qui a de fortes conséquences sur la construction d'un imaginaire collectif et d'utopies communes. Elles estiment faire face à une « défaite culturelle », dans le sens où elles ont tendance à se conformer aux modèles dominants en vigueur et à dépendre financièrement des institutions plutôt qu'à les modifier.

## UN PARCOURS POUR MIEUX CARACTÉRISER

### L'INFLUENCE ASSOCIATIVE

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

Pour ce faire, le parcours a mobilisé 11 têtes de réseau associatives :

- Animafac
- Fédération des Associations de Solidarité avec Tou-te-s les Immigré-e-s
- Fédération Française des Usagers de la Bicyclette
- F3E
- E-Graine
- Mouvement Sol
- Paralyisie Cérébrale France
- Réseau Cocagne
- Réseau des Accorderies de France
- REF - Réseau Euromed France
- UNIO PSS

Généralement représentées par un binôme administrateur-e/salarié-e, ces organisations ont participé à 3 jours de séminaire.

La réflexion du groupe a consciemment été tournée vers le concept d'« influence », à un moment où la réflexion sur l'action politique des associations se limite parfois au « plaidoyer », c'est-à-dire aux démarches visant directement à faire évoluer les décisions des décideurs politiques. La notion d'influence est plus holistique. Elle inclut le plaidoyer et toutes les actions des organisations capables de promouvoir leurs revendications. Le travail mené durant le parcours influence a consisté à animer une concertation entre les 11 têtes de réseau participantes. Elle a porté à la fois sur leurs objectifs de changements sociétaux communs et les moyens spécifiques dont elles disposent pour les atteindre. Le présent document présente les résultats de ces réflexions. Il n'a pas pour ambition de présenter une analyse exhaustive, mais cherche, plutôt, à marquer une première étape d'une réflexion du monde associatif sur sa propre influence.



	Domaine	Mission	Année de création	Chiffres clé
Animafac	Jeunesse, Éducation Populaire	Permettre aux associations étudiantes de mener à bien leurs projets collectifs	1996	4 000 associations dans le réseau
Fédération des Associations de Solidarité avec Tou-te-s les Immigré-e-s	Solidarité, Droits humains	Animer, coordonner et représenter le Mouvement des ASTI. Lutter pour l'égalité des droits et contre toutes les formes de discriminations	1967	50 associations affiliées et 2 500 adhérent-e-s
Fédération Française des Usagers de la Bicyclette	Mobilités durables	Encourager l'utilisation de la bicyclette comme moyen de déplacement quotidien	1980	500 associations locales
F3E	Solidarité internationale	Améliorer l'évaluation, l'impact et la qualité des actions de coopération et de solidarité internationale	1994	97 membres
E-Graine	Environnement	Éducation à la citoyenneté mondiale pour accompagner l'engagement	2016	6 associations régionales adhérentes
Mouvement Sol	Développement économique, Solidarité	Fédérer, représenter et accompagner les associations de monnaies locales de France	2005	42 membres
Paralysie cérébrale France	Médico-social	Représenter toutes les personnes avec paralysie cérébrale, quel que soit leur lieu de vie, accompagnés ou pas par un dispositif médico-social	1991	23 membres
Réseau Cocagne	Insertion par l'activité économique, Agriculture	Développer et animer le réseau des Jardins de Cocagne : des fermes à vocation d'insertion sociale et professionnelle certifiées « Agriculture Biologique »	1999	105 adhérents
Réseau des Accorderies de France	Solidarité	Mutualiser, accompagner, professionnaliser et consolider les Accorderies existantes	2013	37 accorderies et 13 000 accordeurs
REF - Réseau Euromed France	Droits Humains	Œuvrer avec l'ensemble des pays du pourtour méditerranéen pour un espace plus juste, plus démocratique et plus solidaire.	2009	38 membres
Uniopss	Sanitaire, social et médico-social	Unir, de défendre et de valoriser les acteurs privés non lucratifs de solidarité	1947	100 adhérents

# COMMENT RENOUVELER L'INFLUENCE DES ASSOCIATIONS ?

## PAR 2 GRANDS DÉFIS

1

RENFORCER  
LES MÉTHODES  
D'INFLUENCE  
DES ASSOCIATIONS

2

RENFORCER  
LA LÉGITIMITÉ  
POLITIQUE  
DES ASSOCIATIONS

Déclinés en **9 ENJEUX** opérationnels



**ACTIONS  
INNOVANTES**



**TRAVAIL  
PROSPECTIF**



**UTILITÉ  
SOCIALE**



**CAUSES  
COMMUNES**



**DIALOGUE  
CIVIL**



**INTÉRÊT  
GÉNÉRAL**



**FAIRE ENSEMBLE**



**FINANCEMENTS**



**UTOPIES**



## 1<sup>ER</sup> DÉFI

# RENFORCER LES MÉTHODES D'INFLUENCE DES ASSOCIATIONS

LE BON FONCTIONNEMENT DES INSTANCES ASSOCIATIVES, LA CAPACITÉ À CRÉER UNE VISION COMMUNE ET À RENOUVELER LES MÉTHODES DE PLAIDOYER SONT DES ENJEUX FONDAMENTAUX POUR ASSURER UN RENFORCEMENT DE L'INFLUENCE DES TÊTES DE RÉSEAU. ALORS QU'ELLES DISPOSENT DE NOMBREUSES COMPÉTENCES, L'AMÉLIORATION DE LEURS MÉTHODES D'INFLUENCE PASSE EN PARTICULIER PAR LA CONSTRUCTION SYSTÉMATIQUE DE VISIONS COMMUNES CAPABLES DE FÉDÉRER LES ÉQUIPES DE BÉNÉVOLES ET SALARIÉES.

De par leur ancrage territorial, les réseaux associatifs sont des acteurs crédibles en matière de contribution aux décisions politiques. En effet, parce qu'elles tirent les leçons des expériences locales, leurs propositions sont souvent pertinentes et pragmatiques. En s'y référant, les têtes de réseau peuvent s'attacher à faire vivre au quotidien des réflexions collectives et à mettre en œuvre des actions innovantes. Cette fonction d'agrégateur donne un rôle politique particulier aux têtes de réseau dans la structure associative.

Étant en charge d'animer les processus de concertation, elles sont un maillon-clé de la fabrication de l'identité commune, qui est essentiel pour donner du sens à l'implication des bénévoles et des salariés au sein de l'association.



### VU SUR LE TERRAIN !

#### LE BAROMÈTRE DES VILLES CYCLABLES DE LA FUB

La Fédération des usagers de la bicyclette (FUB) a gagné en influence auprès des pouvoirs publics grâce à sa publication bimanuelle du Baromètre des villes cyclables, la plus grande enquête citoyenne sur le vélo dans le monde. Cette enquête s'appuie sur une campagne de trois mois où les bénévoles des associations membres de la FUB vont à la rencontre des citoyens et citoyennes pour leur faire compléter le questionnaire. Près de 300 000 contributions ont ainsi été collectées en 2021.

Les élu-e-s des collectivités demandent de plus en plus à être associé-e-s à cette publication. Cette enquête catégorise les villes françaises sur une échelle de A+ à G allant de « climat vélo excellent » à « climat vélo très défavorable ». Les données des communes collectées par les membres sont une mine d'informations dans le cadre de ce travail : priorités d'aménagements et d'installations de stationnement vélo par un outil cartographique, vision complète des attentes et de la perception des réalisations par l'usagère et l'utilisateur sur l'ensemble des pans du système vélo (toutes ces données sont téléchargeables en OpenData et valorisées sous forme de cartes).



### ENTENDU LORS DU PARCOURS...

« L'action collective, c'est dur, c'est long et parfois c'est usant, mais ça a de l'impact. »



### LES CLÉS DU CHANGEMENT

- + **Être organisé pour que la tête de réseau soit en capacité de recueillir les contributions de chaque acteur local.** Pour y parvenir, la tête de réseau nationale doit être autant une facilitatrice des échanges que garante des valeurs et des engagements de l'association. Elle doit être au service de l'action locale, en sachant animer des processus participatifs qui laissent de la place à l'innovation et à la créativité. Elle anime aussi des partenariats nationaux dont les fruits redescendent à l'échelle locale.
- + **Faire en sorte que la tête de réseau puisse assumer sa fonction de production d'outils communs de communication, de formation et de plaidoyer, pour que les membres soient en capacité de définir et énoncer simplement leurs causes communes et les messages qui en découlent.** La qualité des outils communs dépend de la capacité des réseaux à collecter des données originales, à les agréger et à diffuser leur analyse. La réalisation de supports de qualité participe à crédibiliser le rôle des associations locales et consolider le rapport de force avec les collectivités et leur capacité d'influence.

## ENJEU 2

### Faire des têtes de réseau le lieu de définition des causes communes

Les têtes de réseau sont le lieu où se définissent les causes communes, même lorsqu'il n'existe pas de consensus sur tous les sujets au sein de l'association. Pour garantir ce rôle, il est important de bâtir des analyses et des propositions collectives tout en reconnaissant les divergences d'opinion et d'analyse éventuelles.

Le cadre de pensée commun développé par les têtes de réseau guide l'influence des associations et permet de créer du lien entre les membres.

#### ENTENDU LORS DU PARCOURS...

« Le réseau est le tronc, il permet aux branches d'exister même si leurs formes ou leurs directions divergent. »



#### LES CLÉS DU CHANGEMENT

- + **Réapprendre à miser sur le temps long et prendre le temps de définir, de manière continue, les intérêts communs au sein du réseau associatif.** Il s'agit de construire et de faire vivre la parole et l'imaginaire collectif. Dans ce but, il est important que les têtes de réseau renouvellent leurs modes de gouvernance, qui sont souvent verticaux et ne correspondent pas aux recherches actuelles de modalités d'organisation plus horizontales. Cette évolution est une condition d'amélioration de l'implication des jeunes dans les réseaux associatifs.
- + **Clarifier les modalités de collaboration au sein des collectifs, pour être capable de porter des messages communs.** Si les positions collectives ne sont pas claires, il existe un risque qu'elles décrédibilisent ou amoindrissent la parole des associations.
- + **Être en mesure de définir le niveau de radicalité de son réseau pour assumer les causes portées et la façon dont ses membres souhaitent les défendre.** Cette vision commune du niveau de radicalité de l'association est décisive pour définir des alliances avec d'autres acteurs, sachant que la radicalité peut parfois donner lieu à une confrontation créative et nécessaire avec les institutions publiques.
- + **Accepter les possibilités d'alliances** avec des acteurs qui ne partagent pas forcément les mêmes analyses politiques, mais avec qui il est possible de définir des objectifs communs.



#### VU SUR LE TERRAIN !

« LA RENTRÉE D'APRÈS » D'ANIMAFAC

À l'occasion de la campagne présidentielle, Animafac a mené une action de plaidoyer basée sur la formulation de 34 propositions aux candidats et candidates. Cette campagne de plaidoyer, intitulée « La Rentrée d'après », s'est déroulée en quatre temps distincts : la sensibilisation des membres du réseau sur les enjeux de vie étudiante, une large consultation sur la vie étudiante avec les sept associations partenaires, la co-construction des propositions et des échanges avec les candidats.

L'une des forces de cette campagne a été d'organiser une consultation large, puisque près de 1500 jeunes ont répondu et participé aux assemblées citoyennes. Elle a permis de fédérer des réseaux associatifs étudiants, avec des projets associatifs et des sensibilités à la politique très différents, autour de huit propositions phares pour la vie étudiante. Ces propositions ont constitué le socle d'une prise de position collective.

# ENJEU 3

## Valoriser le potentiel d'influence des associations par le « faire ensemble »

La cohésion des réseaux associatifs tient autant au « faire ensemble » qu'au « dire ensemble ». En effet, leur influence dépend de leur capacité à associer action et analyse. Le recours systématique au « faire ensemble » est une particularité du monde associatif qui permet d'agrèger différentes modalités d'influence. Les associations ont, plus que d'autres organisations, la capacité d'influencer par l'exemple et de renforcer les messages par leurs réseaux (le « dire ensemble ») en rendant leur expertise unique.



### VU SUR LE TERRAIN !

#### LES VIDÉOS DU RÉSEAU DES ACCORDERIES PENDANT LA CRISE SANITAIRE

Avant de construire un plaidoyer, il a fallu que le Réseau des Accorderies développe une culture commune. Il s'est inspiré de l'approche originelle du mouvement, développée au Québec, qui veut que l'on s'intéresse d'abord au « comment » plutôt qu'au « pourquoi ». Cette façon de penser a l'avantage de fédérer autour du « faire ensemble » avant de passer au « penser ensemble ».

Aujourd'hui, il existe, au sein des accorderies, une envie de se tourner vers l'extérieur pour mettre en lumière des façons de faire et valoriser les compétences disponibles au sein du réseau. Cette volonté d'améliorer la visibilité s'est développée durant la crise sanitaire, au cours de laquelle des actions de solidarité se sont mises spontanément en place. Cet événement a permis aux accorderies de prendre conscience de leur capacité à agir en temps de crise, grâce aux solidarités. Pour mettre en valeur ces actions, les membres du réseau ont fait des vidéos locales.



### ENTENDU LORS DU PARCOURS...

« Notre vision était de FAIRE ensemble, pas forcément de DIRE ensemble, mais on prend conscience que c'est lié. »

« Être influent passe par le fait de démontrer la pertinence de sa vision au reste de la société en passant par le Faire »

« L'influence est un sport d'équipe, il n'y a pas les intellos qui pensent et les autres qui font. »



### LES CLÉS DU CHANGEMENT

- + **Prendre conscience de la valeur des actions de terrain et de leur dimension politique.** Dans ce sens, les actions mises en œuvre doivent être cohérentes avec l'identité de la structure pour renforcer son influence.
- + **Savoir saisir les moments favorables à la transmission des messages de l'association pour recevoir une écoute attentive des responsables politiques et du grand public.** Il s'agit d'être en phase avec une actualité nationale ou internationale pour diffuser ses messages et son expérience au bon moment.
- + **Ouvrir « la porte des ressentis » pour en faire un ingrédient de la réflexion collective.** Il est important que les associations donnent plus de place aux échanges sur les émotions, les sentiments et les impressions pour contrebalancer le « tout cérébral » qui guide encore les réflexions collectives.



## ENJEU 4

### Produire des analyses associatives complexes

La production de connaissances et d'expertises est un pilier de l'influence et gage de crédibilité. Les associations sont un creuset de savoirs basés sur l'expérimentation, facilité par un accès direct aux territoires et aux publics qu'elles accompagnent. Grâce à leurs méthodes d'intervention et à la confiance que leur accordent leurs concitoyens, elles sont les seules à avoir accès à certaines informations et données. De plus, les réseaux associatifs disposent souvent d'équipes qualifiées et en capacité de réaliser des études et des travaux de prospective. Ces spécificités et compétences sont déterminantes pour consolider l'influence des réseaux associatifs, puisqu'elles leur permettent d'analyser les changements sociétaux, de produire des travaux prospectifs et pour asseoir leurs propositions politiques.



#### VU SUR LE TERRAIN !

##### LE TRAVAIL PROSPECTIF DE L'UNIOOSS

La spécificité de l'UNIOOSS est d'associer la démarche prospective à son action de défense et de valorisation des acteurs de la solidarité. Les congrès annuels de l'UNIOOSS permettent de présenter ces propositions. Le travail prospectif réalisé en 2016 a permis de mettre en lumière différentes orientations possibles du futur du travail associatif et de rendre le plus concrets les possibles.

Autre exemple, le cahier technique sur l'innovation publié en 2021 montre en quoi les associations sont des acteurs essentiels dans ce domaine. Ces travaux sont liés au « Conseil de Recherche et Prospective » qui associe universitaires et acteurs de l'UNIOOSS.



#### ENTENDU LORS DU PARCOURS...

« Nous devons sans cesse prouver notre valeur. Pour cela, l'une de nos forces incontestable et quasiment inégalable, est que nous connaissons nos sujets, que ce soit nos territoires ou les personnes avec qui nous travaillons. »

« Produire de la connaissance c'est permettre à notre réseau d'être influent. »



#### LES CLÉS DU CHANGEMENT

- + **Créer des partenariats avec des universitaires et des acteurs de terrain pour produire, ensemble, une analyse reliant expériences et lecture théorique.** Ces collaborations renforcent l'analyse des alternatives en s'appuyant sur l'action et en documentant les pratiques.
- + **Ne pas minimiser la forme sous laquelle les travaux d'analyse sont diffusés.** Les formats vidéo sont actuellement très performants et permettent de faire passer les principaux messages d'une analyse complexe.
- + **Créer des espaces communs de débat** afin de croiser les savoirs et éviter le fonctionnement en silos.



## 2<sup>ÈME</sup> DÉFI

# RENFORCER LA LÉGITIMITÉ POLITIQUE DES ASSOCIATIONS

PARALLÈLEMENT AU RENFORCEMENT DE LEURS MÉTHODES D'INFLUENCE, LES TÊTES DE RÉSEAU AYANT PARTICIPÉ AU PARCOURS SUR CE THÈME ONT MIS EN AVANT UNE SÉRIE D'ENJEUX LIÉS AU RENOUELEMENT DE LEUR POSTURE. ELLES JUGENT IMPORTANT DE RENOUELER LEURS MODES LEUR DIALOGUE AVEC LA SPHÈRE POLITIQUE ET L'ANIMATION DES RÉFLEXIONS INTERNES SUR LES ENJEUX DE SOCIÉTÉ.



La tendance à l'instrumentalisation des actions du secteur associatif par les pouvoirs publics est un risque majeur et croissant. En effet, les liens forts entre administrations et associations (financiers, politiques...) amènent ces dernières à devoir régulièrement se plier à de fortes contraintes bureaucratiques, voire à servir de caution aux politiques publiques. Parallèlement, la délégation accrue de certaines réflexions et actions publiques au secteur privé (consultants, cabinets de conseil) participe à un appauvrissement des idées et une homogénéisation des propositions politiques.

### VU SUR LE TERRAIN !



L'ENGAGEMENT DU RÉSEAU EUROMED FRANCE (REF) DANS L'ANIMATION DU DIALOGUE ENTRE LES SOCIÉTÉS CIVILES DE LA RIVE SUD DE LA MÉDITERRANÉE ET L'UNION EUROPÉENNE (UE)

Alors que la Politique européenne de voisinage (PEV) de l'UE a été lancée en 2004, le REF a publié un document de contribution à sa révision en 2015. De 2018 à 2021, le réseau s'est vu confier l'animation du dialogue entre l'UE et la région Sud de la Méditerranée, dans le cadre d'un consortium de 5 réseaux associatifs régionaux. Cette responsabilité lui a demandé un travail conséquent qui, à l'issue du projet, l'amène à mettre en avant deux pré-requis pour garantir un dialogue constructif.

D'une part, la co-construction des politiques publiques nécessite un réel engagement de toutes les parties, pour que ces espaces de dialogue ne servent pas de caution aux choix politiques qui sont faits, mais les orientent réellement. D'autre part, les institutions publiques attendent que la société civile fournisse une expertise technique sur des enjeux très sectoriels, tandis qu'à l'inverse, les organisations de la société civile attendent de ces espaces de dialogue des résultats sur le plan des orientations politiques globales. Ce décalage témoigne d'une incompréhension manifeste sur ce qui constitue le mandat premier des organisations de la société civile : être des actrices démocratiques à part entière et non de simples opératrices techniques.

Dans ce contexte, les capacités des associations à se différencier et à développer une analyse originale semblent de plus en plus limitées. La multiplication des contraintes administratives limite leur temps disponible. Cette situation augmente la souffrance au travail des salariés et nuit à l'engagement des bénévoles.



### ENTENDU LORS DU PARCOURS...

« La société civile a changé de statut : les institutions nous considèrent de moins en moins comme un acteur-clé des débats. »

« Cette tentative de considérer la société civile comme un prestataire de services, et non plus comme un partenaire, nuit gravement à son indépendance et donc à sa capacité à penser et construire des alternatives. »



### LES CLÉS DU CHANGEMENT

- + **Questionner la pertinence et l'intérêt de la collaboration avec les organisations publiques** et déterminer les lignes rouges du partenariat.
- + **Poser des conditions aux organisations publiques sur les cadres du dialogue et les processus de validation des propositions des parties prenantes.** Cette démarche initiale doit permettre de définir des méthodes de consultation et d'action collective dont la temporalité correspond à celles des réseaux associatifs. C'est une condition pour garantir la capacité des associations de formuler des propositions qui ont du sens.

## ENJEU 6

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

Au sein des réseaux associatifs, le temps passé à la recherche de financements empiète sur le temps de réflexion et d'analyse. Cette « course aux financements » contribue à une perte de sens dont souffrent certains collaborateurs et bénévoles. Elle restreint la parole critique des réseaux associatifs, qui craignent de perdre des subventions, certaines organisations intègrent tellement ce risque qu'elles ont tendance à l'autocensure. De plus, les procédures d'appel à manifestation d'intérêt (AMI), auxquelles les institutions ont généralement recours, ont de multiples conséquences sur l'influence du monde associatif. Elles mettent en concurrence les associations plutôt que de les inciter à créer des partenariats et leur demandent souvent d'agir au service de projets conçus par les organisations publiques, plutôt que de leur permettre de les imaginer ensemble.



#### VU SUR LE TERRAIN !

##### LES APPELS À MANIFESTATIONS INVERSÉS DU RÉSEAU COCAGNE

Il y a quelques années, le Réseau Cocagne a considéré que son modèle économique s'était écarté de sa philosophie originelle. Le principe de l'essaimage utilisé alors était très vendeur auprès des bailleurs, mais peu cohérent avec les valeurs du réseau. Face à cette situation, le Réseau a lancé le programme « Fabrique de nouveaux territoires Cocagne » qui s'appuie sur des « appels à manifestation d'intérêt inversés ». Un parcours d'accompagnement est proposé aux structures sélectionnées qui leur permettent de monter un projet qui sera soumis à des financeurs. Les financeurs sollicités choisissent de soutenir ou pas le projet, sans dévoyer la proposition initiale. L'appel à manifestation d'intérêt inversé permet de sortir de la concurrence et de gagner en influence.



#### ENTENDU LORS DU PARCOURS...

« Dans notre secteur, nous sommes souvent dans des relations où nous devons d'un côté prendre garde à l'instrumentalisation tout en faisant face à la concurrence. Nous sommes dans des dilemmes éthiques en permanence. »



#### LES CLÉS DU CHANGEMENT

- + **Prendre conscience que la multiplication des contraintes administratives et financières limite toujours le temps consacré au traitement des sujets de fond.** Par conséquent, les têtes de réseau doivent faire un arbitrage conscient entre le temps de recherche de financements et celui passé à imaginer des actions innovantes.
- + **Interroger des « postures de marketing » adoptées au sein de certains réseaux**, qui consistent à développer des narratifs ayant pour but principal de séduire les financeurs. Elles conduisent souvent à valoriser le fonctionnement de son association plutôt que les causes qu'elle défend.
- + **Inventer des outils de recherche de financements**, tel que « l'AMI inversé », qui donne la possibilité aux réseaux associatifs de faire des choix plutôt que d'être choisis. Il s'agit de redonner aux associations la possibilité d'imaginer des projets innovants, tout en reprenant à leur compte les qualités des outils existants.
- + **Construire des projets associatifs de territoires**, afin de proposer des alternatives d'investissements concrètes et attractives pour les financeurs.

# ENJEU 7

## Donner plus de visibilité à la contribution des associations aux enjeux de société

L'utilité sociale des services rendus par les associations dans la vie quotidienne des citoyens est très importante. Le monde associatif est un acteur essentiel de la vie des idées, de la citoyenneté et de l'action collective. Pour autant, ce rôle gagnerait à être mieux reconnu, ce qui renforcerait la motivation des salariés et bénévoles investis dans ces structures. La tendance à la bureaucratisation accroît cette perte de sens, puisqu'elle conduit à davantage gérer que de créer, débattre ou co-construire.



### VU SUR LE TERRAIN !

LE FILM « PERSONNE » IMPULSÉ NOTAMMENT PAR LE RÉSEAU DE PARALYSIE CÉRÉBRALE FRANCE

Paralysie Cérébrale France tente, depuis plusieurs années, de sonner l'alerte sur le manque de considération et de moyens accordés aux professionnels du secteur médico-social qui accompagnent, au quotidien, les personnes en situation de handicap. Face à l'absence de réaction des pouvoirs publics, l'Arimoc, l'Apajh Gironde et Hapogys, avec une agence audiovisuelle et en lien étroit avec la fédération Paralysie Cérébrale France, ont décidé de réaliser un film documentaire qui montre les réalités quotidiennes des personnes handicapées et de celles et ceux qui les accompagnent.

Intitulé « Personne », ce film documentaire de 46 minutes a été projeté dans une grande salle de cinéma parisienne en mars 2022, et a servi de support pour une soirée débat organisée avec les représentants des candidates et candidats à la présidence de la République. Au final, les responsables de Paralysie Cérébrale France estiment que cette séance a eu bien plus d'impact qu'un rapport et que la puissance émotionnelle de ce film est un atout dans la construction de leur plaidoyer.

Valoriser davantage la contribution des associations à la fabrique des communs, qui sont au centre de leurs préoccupations quotidiennes, apparaît comme une urgence pour rendre le milieu associatif attrayant et écouté.



### ENTENDU LORS DU PARCOURS...

« Pour redevenir un secteur attractif, nous devons revaloriser le travail associatif et en faire un sujet que l'on défend tous ensemble, qui n'est pas réductible au dialogue social des employeurs. Cela permet de refaire un lien entre nous et entre nous et l'État. »



### LES CLÉS DU CHANGEMENT

- + **Démontrer la contribution des réseaux associatifs à la société**, en se concentrant sur deux ou trois messages clés illustrés par des histoires et des témoignages de personnes concernées. Il s'agit de faire évoluer la perception de l'action en utilisant la capacité des outils de communication à transmettre des émotions et des ressentis.
- + **Collaborer avec d'autres associations, pour renforcer la force des témoignages** sur la contribution du secteur aux enjeux sociétaux.
- + **Créer des lieux de débat avec les représentants politiques, pour créer un lien pérenne**. Cette logique peut s'appliquer au niveau local comme au niveau national.

La définition des actions d'intérêt général est dévoyée par des discours politiques qui considèrent que les initiatives économiques individuelles contribuent automatiquement à l'intérêt collectif. Cette vision remet en cause l'importance des dynamiques collectives et citoyennes. Cette situation contribue à la crise de représentativité des corps intermédiaires, dans un contexte où les citoyens construisent davantage leur vision sociétale « à la carte », en agrégeant différentes analyses thématiques et en passant d'une cause à une autre, sans forcément discuter collectivement d'une vision globale de la société. Par ailleurs, l'émergence de mouvements collectifs, et non associatifs, défendant des causes universelles (luttres contre le changement climatique, lutte contre les discriminations raciales, féminisme ...), souvent qualifiées de « communs », questionne la vision actuelle de l'intérêt général



### VU SUR LE TERRAIN !

#### LA PARTICIPATION DU MOUVEMENT SOL AU PACTE POUR LA TRANSITION

Le Mouvement SOL est membre du Collectif pour une Transition Citoyenne, au sein duquel il mène des actions de plaidoyer, comme la mise en place du Pacte pour la Transition dans le cadre des élections municipales 2020, puis des élections législatives 2022. Celui-ci a eu pour ambition d'interpeller les candidates et candidats autour de sept grands enjeux, dont la thématique de l'économie soutenable et solidaire.

Le Mouvement Sol s'est saisi de cet espace d'interpellation pour mettre en lumière les besoins et propositions des monnaies locales. Les réponses et engagements des candidates et candidats ont été publiés dans une synthèse et restent visibles sur la plateforme en ligne. La question des monnaies locales, aux côtés de celles de la finance éthique et de l'économie soutenable, a permis au collectif de s'accorder autour de valeurs et de positions défendant une économie des communs.



### ENTENDU LORS DU PARCOURS...

« L'apport du secteur associatif à la société française est minoré : il est considéré comme un « gentil monde désirable » qui fait des petites choses. Pourtant, le monde associatif a marqué l'histoire de France ! »

« Il faut que notre action soit organique et non théorique. Il faut dire et démontrer. Nous ne sommes pas de doux rêveurs, nous sommes raccrochés au monde réel, que nous connaissons souvent bien mieux que ceux qui font l'action publique. »



### LES CLÉS DU CHANGEMENT

- + **Imaginer des « macro-plaidoyers » sur les communs.** Ils nécessiteront des alliances larges entre les têtes de réseau associatives et avec d'autres acteurs, afin de construire un langage et un imaginaire commun sur les réponses qui peuvent être apportées aux grands enjeux contemporains.
- + **Se référer à la façon dont les réseaux associatifs ont déjà contribué à de grandes étapes historiques de l'action collective en France,** pour mieux comprendre et valoriser la façon dont ils peuvent contribuer aux réflexions sur les communs.
- + **Valoriser davantage le potentiel du monde associatif à identifier des enjeux locaux relatifs aux communs** et la capacité des têtes de réseau à agréger des informations pertinentes contribuant à la définition des politiques et à la mobilisation de l'opinion publique.

L'influence par l'empathie et l'exercice de la solidarité sont des moteurs puissants d'adhésion et de mise en action. Le secteur associatif est attractif, car, au-delà de ses valeurs, il est capable de créer de la solidarité qui génère du bonheur. Cette capacité à créer des liens a été construite sur la base d'utopies guidées par des valeurs humanistes et fondées sur la croyance au collectif. Aujourd'hui, le secteur privé lucratif (publicités, jeux vidéo...) prend une place importante dans la création d'utopies, généralement guidées par des envies individuelles.

### VU SUR LE TERRAIN !



« TERRITOIRE ZÉRO CHÔMEUR  
DE LONGUE DURÉE »  
D'ATD QUART MONDE

« Chacun a le devoir de travailler et le droit d'obtenir un emploi ». S'emparant de cet objectif universel, ATD Quart Monde lance, en 2014, des réflexions internes qui aboutissent en 2017 à une expérimentation dans dix territoires français de 5 000 à 10 000 habitants pour en faire des « Territoires zéro chômeur de longue durée ».

Soutenus par une loi d'expérimentation votée à l'unanimité par le parlement l'année précédente, les projets territoriaux reposent sur la création d'emplois grâce à des comités territoriaux d'emploi et des Entreprises à But d'Emploi (EBE). Elles embauchent des chômeurs de longue durée (plutôt des personnes éloignées de l'emploi) en CDI, au SMIC et à temps choisi, afin de créer et réaliser des activités utiles localement non réalisées par le marché classique. Ce dispositif permet de penser autrement l'accès à l'emploi et développement des territoires. Après deux ans d'expérimentation, plus de 800 personnes avaient été embauchées par les 11 EBE impliquées et une seconde loi d'expérimentation a été adoptée en 2021, pour étendre le projet à une cinquantaine de nouveaux territoires.

Par conséquent, il paraît urgent que les réseaux associatifs occupent toujours le terrain de la construction des utopies et de l'imaginaire collectif. Ouvrir les possibles et repenser le bien-être permettra d'être plus attractif et influent.



### ENTENDU LORS DU PARCOURS...

*« Nous avons été là aux moments clé de l'histoire en défendant la solidarité, le vivre ensemble et l'intérêt pour le collectif. Nous avons été à l'initiative de démarches, d'approches innovantes pour oxygéner les imaginaires. Nous sommes en perte de vitesse sur ce point et c'est dommage, car c'est l'une de nos forces essentielles. »*



### LES CLÉS DU CHANGEMENT

- + **Réinterroger les modes de gouvernance et les schémas de consultation au sein des réseaux associatifs**, au regard de leur capacité à faire émerger des propositions originales et cohérentes sur l'avenir de la société. Ce questionnement doit intégrer une réflexion sur la façon d'associer les publics et d'en faire des acteurs de la redéfinition des objectifs des réseaux associatifs.
- + **Concrétiser et vérifier l'utopie collective en montrant qu'elle permet de structurer des projets** et des ambitions réalisables.
- + **Se rapprocher des nouveaux mouvements citoyens qui portent parfois des sujets innovants** et peuvent être fondés sur des schémas d'organisation originaux.

# LA CLÉ DE L'INFLUENCE ASSOCIATIVE :

EN CONCLUSION,  
LA RÉFLEXION APPROFONDIE MENÉE  
PAR 11 TÊTES DE RÉSEAU ASSOCIATIVES  
DANS LE CADRE DU PARCOURS  
LEUR A PERMIS D'IDENTIFIER  
TROIS POSTURES DÉTERMINANTES  
EN MATIÈRE D'INFLUENCE :  
ÊTRE COHÉRENT,  
ÊTRE CRÉDIBLE,  
ÊTRE AUDIBLE



## Être cohérent

Traduire les valeurs défendues dans la gouvernance et dans les pratiques de management.

## INFLUENCER

Partager et défendre un imaginaire commun qui réponde aux enjeux d'actualité tout en respectant les valeurs associatives.

## Être crédible

Croiser savoirs pratiques et théoriques.



L'atteinte de chacune de ces postures est soumise à de nombreux enjeux qui, pour certains, sont relativement nouveaux, dans un contexte où les vecteurs de communication et les pratiques politiques évoluent rapidement. Pour chaque posture, les participantes et les participants du parcours ont choisi de mettre en évidence un enjeu fort.

S'ouvrir au débat et au changement en interne pour

### ÊTRE COHÉRENT

Cette posture est apparue dans le parcours, comme un préalable aux deux autres postures.

En effet, selon les participantes et participants, l'un des principaux freins à l'influence associative est lié à la difficulté à « changer de cap » pour certaines têtes de réseau faisant face à un fonctionnement qui n'est pas en accord avec les valeurs portées, ou celles ayant du mal à faire émerger des causes et des messages véritablement partagés en leur sein.

Autrement dit, le potentiel d'influence d'un réseau associatif ne peut être optimisé que s'il est en capacité de créer un débat interne régulier sur les valeurs qu'il défend. Pour y arriver, les méthodes de consultations doivent être transparentes et permettre d'opérer des arbitrages qui garantissent un bon équilibre entre le temps nécessaire au bon fonctionnement de l'association et celui consacré à la réflexion et l'action sur les sujets qu'elle défend. L'amélioration de cet équilibre apparaît comme le garant du fonctionnement de la « démocratie » interne des associations.



# ÉVOLUER SANS SE DÉVOYER



## Être audible

Donner plus de la visibilité à la contribution des associations à la société.

### L'EMPLOI DANS LES ASSOCIATIONS : L'URGENCE DE LA COHÉRENCE

Les participantes et les participants s'alertent d'une crise de l'emploi dans les métiers de l'économie sociale et solidaire. Alors que les moyens limités et les contraintes administratives exercent une forte pression sur les salariés associatifs, la souffrance au travail est une réalité dans le secteur. Cette situation démotive de nombreuses personnes qui recherchent, dans leur travail au sein d'une association, une alternative au management du secteur public ou privé lucratif. Redonner du sens à l'engagement professionnel dans les associations doit être une priorité pour améliorer la crédibilité du mouvement dans son ensemble.

Faire émerger  
une expertise alternative  
pour

ÊTRE CRÉDIBLE



Développer  
des macro-plaidoyers  
pour

ÊTRE AUDIBLE

Parmi les autres enseignements du parcours, un changement de contexte est apparu comme déterminant en matière d'influence : la globalisation des causes portées par la société. En effet, l'avènement de la société de l'information permet aux citoyens et citoyennes d'intégrer davantage d'enjeux internationaux, tels que le changement climatique.

Les réseaux associatifs qui ont participé au parcours ont régulièrement évoqué leur impression de ne pas être légitimes sur ces causes, tout en constatant qu'elles font naître de nouveaux mouvements sociaux. Ils constatent que le portage de ces sujets nécessite de nouveaux « macro-plaidoyers » s'appuyant sur des travaux de recherche-action capables de faire émerger une expertise alternative.

Ce renforcement du plaidoyer collectif des têtes de réseau est régulièrement apparu comme un nouveau challenge qui pourrait contribuer à réinventer l'influence du monde associatif.

*« L'homme ne peut rien faire en bien ou en mal qu'en s'associant. Il n'y a pas d'armure plus solide contre l'oppression ni d'outils plus merveilleux pour les grandes œuvres », disait Pierre Waldeck-Rousseau. L'influence du monde associatif tient aujourd'hui à la réhabilitation de cette phrase dans un contexte où les formes de solidarité ont sensiblement évolué.*



[HTTPS://LEMOUUMENTASSOCIATIF.ORG/  
LES-RESEAUX-EN-TETE-INFLUENCE](https://lemouvementassociatif.org/les-reseaux-en-tete-influence)



@LEMOUUMENTASSO  
#RESEAUXENTETE



LE MOUUMENT ASSOCIATIF

Le  
MOUUMENT  
ASSOCIATIF

28 place Saint Georges  
75009 Paris  
Tél. 01 40 36 80 10