MASTER MANAGEMENT ET ADMINISTRATION DES ENTREPRISES – M2
Spécialité Professionnelle : Management des associations

MEMOIRE

LE ROLE DU SECRETARIAT DANS LA PRISE DE DECISION A L'ECHELLE D'UNE META-ORGANISATION : ETUDE DE CAS COMPAREE DE TROIS RESEAUX AGRICOLES

Rédigé et soutenu par :

Elodie MUNGUR (COLOMBO)

Promotion 2025-2026

Directrice de Mémoire

Géraldine SCHMIDT

Date de la soutenance

16 octobre 2026

L'UNIVERSITE N'ENTEND DONNER AUCUNE APPROBATION
NI IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS CE
MEMOIRE : CES OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES
COMME PROPRES A LEUR AUTEUR.

Remerciements

En préambule de ce mémoire, je souhaite remercier les personnes qui ont contribué à ce travail et à son aboutissement.

Tout d'abord, je souhaite remercier les personnes qui ont accepté de m'accorder un entretien. J'ai fait le choix de ne pas indiquer vos noms pour rester plus libre dans la retranscription de vos propos, mais j'ai senti chez chacun de vous le souci de me partager toute votre expérience et votre connaissance du fonctionnement de votre organisation, dans l'objectif que mon travail soit le plus complet possible. Un grand merci à vous ! Je remercie plus généralement GDS France et Chambre d'agriculture France d'avoir accepté de contribuer à ce travail.

Plus globalement, dans la démarche de formation qui a démarré début 2025, je remercie les membres du Bureau d'ADA France, qui m'ont soutenue dans ma volonté de formation, en proposant qu'ADA France prenne en charge une partie du coût de la formation, et en me faisant confiance sur l'organisation professionnelle à trouver pour mes jours d'absence. Un grand merci également à mes collègues, Emma, Marine, Noémie, Marion, qui ont pris le relais avec succès dans cette période où j'avais moins de disponibilités !

Car mon énergie était absorbée par la formation, qui m'a repositionnée comme étudiante, à relever des défis passionnants, guidée par des professeurs qui m'ont fait prendre de la hauteur sur mes problématiques professionnelles quotidiennes, et c'est là la plus grande découverte de la formation. Merci à toute l'équipe pédagogique.

J'adresse un remerciement particulier à Géraldine SCHMIDT, ma directrice de mémoire, qui a su me guider dans ma problématique très générale, et qui a été présente tout au long de l'été pour que je parvienne à produire ce mémoire, pas à pas.

Notre promotion était riche en diversité de profils et de personnalités, mais je dois dire que j'ai eu la chance d'être dans un groupe de projet transversal exceptionnel. Samantha, Manuela et Charli, vous avez été des compagnons incroyables dans cette aventure, et sans vous cette formation n'aurait pas eu la même saveur.

Merci à Cindy et Cécile pour leurs relectures minutieuses, pertinentes, et tellement complémentaires !

Merci enfin à ma fille, Flora, et à mon mari, Yajnik, de m'avoir soutenue, encouragée, de s'être intéressés à mes réflexions, d'avoir fait avec mes humeurs difficiles, d'avoir accepté un été 2026 où les vacances m'ont surtout vue enfermée dans un bureau, et un mois de septembre rythmé par les différentes parties du mémoire à terminer… On se rattrapera l'année prochaine ! (et même avant)

Sommaire

Introduction 1
I. Première partie : Les méta-organisations : fondements théoriques 5
I.A Les méta-organisations : de quoi parlons-nous ? 5
I.A.1 Les grands principes des méta-organisations 5
I.A.2 Structuration des méta-organisations : rôle du secrétariat 7
I.A.3 Conflits et changements dans les méta-organisations 11
I.B La diversité des méta-organisations 13
I.C Les têtes de réseau associatives 16
II. Deuxième partie : Analyse de trois réseaux 18
II.A Description et justification de la méthode employée 19
II.A.1 Pourquoi ce choix des trois réseaux ? 19
II.A.2 Méthode de recueil des données 21
II.A.2 Méthode d'analyse des données 22
II.B Le réseau des ADA 23
II.B.1 Description du réseau – histoire – choix des personnes interviewées 23
II.B.2 Description analytique au regard des outils présentés en première partie .. 29
II.B.3 Les processus de prise de position à l'échelle du réseau des ADA 31
II.C Le réseau des GDS 38
II.C.1 Description du réseau – histoire– choix des personnes interviewées 38
II.C.2 Description analytique au regard des outils présentés en première partie .. 43
II.C.3 Les processus de prise de position à l'échelle du réseau des GDS 46
II.D Le réseau des Chambres d'agriculture 51
II.D.1 Description du réseau 51
II.D.2 Description analytique au regard des outils présentés en première partie .. 57
II.D.3 Les processus de prise de position à l'échelle du réseau des Chambres d'agriculture 59
III. Troisième partie : Regards croisés et propositions de pistes de réflexion utiles à ADA France 63
III.A Analyse comparée des trois méta-organisations 63

III.A.1 Ce qui distingue ces trois méta-organisations 63
III.A.2 Les points communs identifiés a l'occasion de ce travail 65
III.B Le rôle du secrétariat aux différentes étapes de construction d'une décision à l'échelle de la méta-organisation 67
III.B.1 Les étapes de construction d'une décision à l'échelle de la méta-organisation 67
III.B.2 Le rôle du secrétariat dans ces étapes 68
III.C Apports et propositions pour le réseau des ADA et ADA France 70
Conclusion 76
Table des sigles et des abréviations 79
Glossaire 79
Bibliographie et sources d'information 80
Liste des annexes 81

Note de synthèse

Représentant 1500 adhérents apiculteurs de plus de 50 ruches, les Associations de Développement de l'Apiculture (ADA) ont créé en 2013 leur fédération, ADA France. Si cette fédération est maintenant bien institutionnalisée, reconnue en interne par ses membres et par ses partenaires, les mécanismes de prise de décision au sein du réseau des ADA laissent parfois aux administrateurs d'ADA France un sentiment d'insatisfaction, dans le sens où certaines décisions nationales peinent à être comprises, acceptées et appropriées par les adhérents des ADA.

Pour comprendre les mécanismes potentiellement en jeu dans ce réseau et le rôle particulier d'ADA France en tant que tête de réseau, l'étude mobilise la théorie des méta-organisations et des écrits dédiés aux têtes de réseau associatives, puis collecte des données empiriques dans deux autres réseaux professionnels agricoles : les Groupements de Défense Sanitaire (GDS) et les Chambres d'agriculture.

L'hypothèse émise est que l'inconfort d'ADA France est généré par le fait que la légitimité d'ADA France à agir et à prendre des initiatives serait insuffisante aux yeux des ADA. Il faut préciser l'absence de hiérarchie dans le réseau des ADA, ce qui est courant dans les méta-organisations, et qui concerne également les deux autres réseaux objets de cette étude, ainsi que la diversité des attentes que les ADA ont envers leur tête de réseau.

La revue de littérature permet de positionner le réseau des ADA dans le paysage diversifié des méta-organisations, et d'avoir de premières clefs de compréhension des mécanismes en jeu dans les types de méta-organisations similaires.

La partie empirique repose sur seize entretiens semi-directifs, dont la moitié menés auprès d'acteurs du réseau des GDS et du réseau des Chambres d'agriculture, l'autre moitié étant constituée d'apiculteurs et apicultrices élus au Conseil d'Administration d'ADA France, en représentation de leur ADA régionale ou groupement national spécialisé.

Ces entretiens n'ont pas permis de valider l'hypothèse de défaut de légitimité, ou de mandat insuffisant. Les éléments rapportés par les acteurs des deux autres réseaux relatent plutôt une grande variété de mécanismes activés, en complément des documents statutaires qui précisent les attributions des différentes instances, afin que la tête de réseau se donne toutes les chances pour que la décision soit adoptée par tous. Selon les sujets, le contexte, l'effort à mener est plus ou moins grand, mais le maître mot est certainement l'agilité, et ne pas envisager comme un échec le fait de constater que ce n'est peut-être pas le bon moment pour acter une décision.

La richesse des propos tenus en entretiens a permis à l'auteure de proposer un séquençage de la prise de décision dans une méta-organisation, mettant en lumière le rôle du secrétariat à chaque étape de ce processus.

L'étude aboutit finalement à une liste de recommandations pour le réseau des ADA, qui seront présentées aux instances ad'hoc.

Introduction

5 février 2013, 17h, Paris. Une vingtaine d'apiculteurs et d'apicultrices professionnels sont réunis en cette fin de journée, en marge de l'Assemblée générale de l'Institut technique de la filière apicole (l'ITSAP-Institut de l'abeille et de la pollinisation). Ils se sont déplacés depuis leur région pour représenter leur association régionale de développement de l'apiculture (ADA), dont ils sont les présidents ou autre élu représentant. L'enjeu est important. Les ADA sont des associations créées par des apiculteurs professionnels, dans chaque région, pour accompagner la filière apicole dans son développement. Elles mènent des expérimentations et des actions de développement agricole pour l'apiculture. Elles bénéficient de manière inégale de financements publics leur permettant d'embaucher un ou plusieurs techniciens qui consacrent leur travail à conduire des expérimentations, publier des informations techniques, ou aiguiller les futurs apiculteurs dans leur réflexion. En 2009, les ADA et le GPGR (Groupement des Producteurs de Gelée Royale) ont transformé leur fédération historique (le CNDA – Centre National du Développement Apicole) pour créer l'institut technique de la filière. Si le jeune institut fonctionne depuis maintenant trois ans et commence à développer une expertise scientifique sur certains sujets et à coordonner les actions d'expérimentation des ADA, le volet « développement » des ADA est devenu orphelin d'une coordination nationale.

Ce soir-là, la prise de notes, à la main, de l'apicultrice volontaire pour la fonction de secrétaire de séance, foisonne. Dans ce qui deviendra le procès-verbal de l'assemblée générale constitutive d'ADA France (ADA France, 2013), nous pouvons lire :

> *« Constitution d'une nouvelle structure fédérative des ADA : ADA France »*
> *« Forte demande [du coordinateur ministériel du Plan de Développement Durable de l'Apiculture][1] »*
> *« Il faut un interlocuteur pour donner une lisibilité au développement au niveau du Comité Apicole[2] »*
> *« Les efforts de structuration faits depuis des années sont illisibles »*
> *« Cette nouvelle structure n'a pas vocation à se substituer à des structures existantes : elle serait une structure distincte »*
> *« Le Ministère est prêt à financer le démarrage de la structure »*
> *« Demande du Ministère : ADA France doit couvrir tout le territoire »*
> *« [Le coordinateur ministériel] a besoin de dialoguer, nous avons besoin de coordonner »*

[1] Nous sommes en 2013, quelques mois après le lancement, par le Ministre de l'agriculture Stéphane Le Foll, du PDDA (Plan de Développement Durable de l'Apiculture), pour lequel un coordinateur ministériel est nommé : François Gerster

[2] Le Comité Apicole est une instance mise en place par Franceagrimer en 2012 (concomitamment au PDDA) chargée de définir la stratégie de la filière et les projets prioritaires à financer.

Cette prise de notes prend tout son sens une fois replacée dans le contexte de 2013.

François Hollande, élu Président de la République début mai 2012, nomme Stéphane Le Foll comme Ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire. Celui-ci prend ses fonctions avec, d'emblée, une volonté d'accompagner l'agriculture française vers l'agroécologie. Il identifie l'apiculture comme une filière importante, pour la production nationale de miel et des autres produits de l'apiculture, mais aussi pour la pollinisation des cultures. C'est ainsi qu'il lance, en février 2013, le Plan de Développement Durable de l'Apiculture (PDDA)[3]. Il crée un poste de coordinateur ministériel du PDDA, qu'il confie à François Gerster. L'ambition est notamment de structurer la filière.

Les ADA sont repérées par François Gerster comme des acteurs essentiels, en région, pour le développement de l'apiculture : associations d'apiculteurs professionnels, elles ont pour mission d'accompagner les apiculteurs dans la conduite de leur exploitation en produisant des références techniques et économiques, en mettant en œuvre des expérimentations, en proposant des lieux d'échanges entre pairs pour rompre l'isolement des exploitants apicoles,... Il aimerait pouvoir donner la parole aux ADA dans le cadre de la structuration nationale qu'il construit, mais elles n'ont pas de représentants nationaux. Il les pousse alors à se fédérer pour qu'un acteur national puisse représenter les ADA.

C'est le fruit d'échanges entre François Gerster et des présidents d'ADA que nous retrouvons dans les prises de notes de l'Assemblée Générale Constitutive d'ADA France. On y comprend que la principale raison de la création d'ADA France est une réponse au Ministère, même si la nécessité de coordination entre les ADA est également citée.

Les premiers statuts d'ADA France sont adoptés lors de cette réunion. L'objet de cette nouvelle association, dénommée ADA France – Fédération Nationale du Réseau de Développement Apicole est ainsi rédigé (ADA France, 2013) :

> «
> - *Concourir par tous les moyens au développement de l'apiculture : appui à l'installation et accompagnement administratif et technique des apiculteurs [...], diffusion de documents et d'informations techniques et économiques, formations continue,... ;*
> - *Regrouper et animer au plan national, les groupements de développement apicole à vocation professionnelle (ADA) tels que définis à l'article III ;*
> - *Etre l'interlocuteur des ADA auprès des pouvoirs publics sur tous les sujets de développement et notamment dans les domaines sanitaires et de la formation initiale et continue ;*

[3] https://agriculture.gouv.fr/sites/default/files/pddapiculture_vf.pdf

- *Assurer conseil, coordination et harmonisation pour les missions de développement menées par les ADA ;*
- *Contribuer à faire remonter, à synthétiser et à présenter dans les instances ad 'hoc les besoins et préoccupations du terrain. »*

C'est donc une fédération qui a été créée ce 5 février 2013, en plus des associations qui la composent, et qui lui préexistaient.

Treize années plus tard, il existe toujours, chez les apicultrices et apiculteurs mandatés par leur ADA pour siéger à ADA France, un sentiment d'inconfort, partagé également par les salariées d'ADA France, lors de la prise de certaines décisions au niveau national. Faut-il consulter les ADA, ou bien leurs mandats sont-ils suffisants pour engager ADA France ? Est-ce qu'engager ADA France dans une décision engage de fait toutes les ADA ? Telle action relève-t-elle du champ d'action d'ADA France, ou bien empiète-t-elle sur le champ d'action de l'Institut technique ? Des syndicats ? Des ADA elles-mêmes ? Qui est légitime pour définir les axes prioritaires d'ADA France ? ADA France elle-même, avec son Conseil d'Administration, ou bien les ADA ? ADA France peut-elle impulser des dynamiques aux ADA, depuis sa position nationale ? Comment concilier les attentes différentes de chaque ADA envers leur fédération ?

Il nous a semblé pertinent d'utiliser l'opportunité de ce mémoire de Master de Management des Associations pour prendre du recul sur ces questions et trouver des clefs de compréhension des mécanismes en œuvre dans cette organisation.

La particularité principale de l'association ADA France est que ses membres sont des associations, et non des individus. C'est le cas des têtes de réseau associatives, au-delà du cas évident des fédérations. Si des travaux ont porté sur les têtes de réseau associatives et leurs particularités, notamment en terme de fonctions par rapport à la majorité des associations, la question du fonctionnement interne, de la démocratie au sein de ces associations et du rôle des représentants des associations membres sont peu traités. C'est dans le cadre de la théorie des méta-organisations que nous avons pris connaissance de travaux traitant de la vie interne de ces organisations, des jeux d'acteurs qui peuvent s'y jouer, entre associations membres mais aussi entre les membres et leur tête de réseau. Dans cette théorie, proposée en 2005 par Göran Ahrne et Nils Brunsson, les méta-organisations sont définies comme des organisations composées d'autres organisations.

L'autrice de ce mémoire est actuellement directrice d'ADA France, et a été embauchée en avril 2013 comme première salariée de l'association. Ce travail constitue ainsi également une démarche réflexive sur treize années d'exercice des fonctions de coordination puis de direction dans une association qui a évolué tout au long de cette période.

La question centrale de notre travail est ainsi celle-ci :

Quel rôle joue une tête de réseau dans la définition des grandes orientations de son réseau, et quelles sont les conditions de sa légitimité pour agir ?

Dans une première partie, nous étudierons la littérature consacrée aux méta-organisations, afin d'y trouver des clefs de lecture de la situation d'ADA France et les outils de comparaison avec les deux autres cas objets de cette étude.

Dans une seconde partie, nous nous intéresserons de manière empirique à ADA France et au réseau des ADA, ainsi qu'à deux autres réseaux agricoles, afin d'identifier des éléments explicatifs des fonctionnements en place.

Dans la dernière partie, nous proposerons une analyse du rôle de la tête de réseau dans les prises de décision à l'échelle du réseau, ainsi que des actions à mettre en place dans le réseau des ADA pour clarifier le rôle d'ADA France.

I. Première partie : Les méta-organisations : fondements théoriques

Nous avons vu dans l'introduction qu'ADA France est une tête de réseau, fédération des ADA. Notre analyse théorique reposera sur la littérature consacrée aux méta-organisations, afin d'y trouver des clefs de lecture de la situation d'ADA France et les outils de comparaison avec les deux autres cas objets de cette étude : le réseau des GDS et le réseau des Chambres d'agriculture.

I.A Les méta-organisations : de quoi parlons-nous ?

I.A.1 Les grands principes des meta-organisations

Ce sont Göran Ahrne et Nils Brunsson, en 2005, qui publient l'œuvre pionnière consacrée aux méta-organisations. Dans l'article « Organisations et Méta-organisations » paru en 2005, cette professeure émérite de sociologie à l'Université de Stockholm, et ce spécialiste de la théorie des organisations, professeur de gestion à l'école de management de Stockholm, font l'hypothèse que « [les organisations composées d'autres organisations] sont suffisamment différentes des organisations composées d'individus qu'ils nécessitent une théorie spécifique en complément des théories générales des organisations. » (Ahrne & Brunsson, Organisations et Méta-organisations, 2005). Ils suggèrent ainsi les fondements d'une telle théorie.

Ils identifient d'emblée une diversité de méta-organisations, à commencer par les trusts d'entreprises ou les fédérations d'états. Cependant, dans ces deux types de méta-organisations, ils considèrent que les filiales ou les états membres ne peuvent pas quitter la méta-organisation de leur propre chef. Par ailleurs, ils considèrent que, finalement, les trusts ou les fédérations d'états peuvent être vus tout simplement comme des types d'organisations internes donnant une large autonomie aux entités les composant (les filiales, ou les états membres de fédérations). A l'inverse, quand la méta-organisation est une association, ils supposent que les associations membres ne peuvent pas se voir imposer l'adhésion, et qu'elles peuvent quitter la méta-organisation selon leur bon vouloir.

Ils font trois hypothèses qui justifient de s'intéresser spécifiquement aux méta-organisations associatives, basées sur les différences entre les personnes et les associations :

Première hypothèse. **Les associations ne sont pas des personnes**. Par exemple : les associations ont des membres, ce que n'ont pas les personnes, les associations peuvent avoir plus de ressources que la plupart des personnes, les associations peuvent être créées et dissoutes, elles ont des durées de vie beaucoup plus variables que celles des personnes, on ne peut rencontrer une association, ...

Seconde hypothèse. Les associations peuvent être beaucoup plus diverses que les personnes, ce qui peut engendrer une **grande hétérogénéité des membres** d'une méta-organisation

Troisième hypothèse. Les membres d'une méta-organisation étant des associations, au même titre que la méta-organisation elle-même, cela constitue un terreau favorable à l'apparition d'une **compétition entre la méta-organisation et ses membres**.

Ils considèrent que les organisations peuvent rejoindre une méta-organisation avec différents objectifs : faciliter la coopération avec les autres organisations qui en sont déjà membres, profiter de la mutualisation de ressources pour atteindre son propre objectif, bénéficier d'un travail de lobbying à l'échelle de la méta-organisation, ou atteindre un certain « statut », une sorte de labellisation du fait d'être membre d'un réseau en particulier.

Le coût d'adhésion à la méta-organisation est plutôt faible en comparaison avec les ressources de l'organisation (Ahrne & Brunsson, 2005). Surtout quand celui-ci est comparé au coût de conduire les actions de l'association sans faire partie de la méta-organisation. Le principal sacrifice est souvent en revanche la réduction d'autonomie que l'adhésion à la méta-organisation implique. Cependant, cela est relativisé car l'absence de hiérarchie entre les membres, et le faible nombre de membres (en comparaison avec les organisations de personnes) peut permettre à la nouvelle organisation membre de faire entendre sa voix et de faire pencher les décisions de la méta-organisation dans son sens.

La troisième hypothèse d'Ahrne et Brunsson, liée au fait que la méta-organisation et ses membres ont un même statut associatif, joue selon eux sur le processus d'adhésion. En effet, il n'est pas rare que certains membres ou membres potentiels aient beaucoup plus de moyens que la méta-organisation. Ils peuvent tout-à-fait réaliser leurs actions sans l'aide d'une méta-organisation, et peuvent même se trouver en compétition avec elle, ce qui peut mener jusqu'à ce qu'une association membre supplante la tête de réseau ! De ce fait, il y a une tendance à ce que les méta-organisations rassemblent plus facilement les membres « faibles », et qu'à l'inverse, les « forts » soient plus difficiles à recruter et à conserver comme membres.

Les auteurs poursuivent (Ahrne & Brunsson, Organisations et Méta-organisations, 2005), sur la question de la dépendance des méta-organisations vis-à-vis de leurs membres. Selon eux, il est crucial pour les méta-organisations d'avoir certains membres en leur sein. Ce qui n'est pas le cas pour les organisations de personnes. En effet, une méta-organisation sera encline à se présenter en affichant avoir comme membre telle ou telle organisation, ce qui ne se produit pas avec une organisation de personnes, qui va plutôt communiquer sur le nombre ou les qualifications de leurs membres, mais pas sur leurs noms. Cela joue par exemple dans le processus d'adhésion à la méta-organisation.

Certaines associations peuvent être intéressées d'adhérer pour rejoindre un réseau où telle autre association est déjà présente, afin de pouvoir interagir avec elle. Ceci rend stratégique le fait de sécuriser l'adhésion sur le long terme des associations les plus attractives. Un autre exemple : pour une association en quête de légitimité, se revendiquer membre d'une méta-organisation à laquelle adhèrent également des associations plus anciennes, légitimes et dont l'expertise est reconnue, est un moteur de l'adhésion.

Pour les auteurs, les méta-organisations sont souvent en situation de monopole dans leur secteur. Cela s'explique par le fait que leur objectif est souvent d'avoir comme membres cent pour cent des organisations visées. Une fois qu'elles en sont membres, elles n'ont pas de raisons d'adhérer à une autre méta-organisation qui rassemblerait le même type de membres et les mêmes objectifs. Cela induit une certaine dépendance de l'association envers sa méta-organisation, ce qui équilibre le rapport de forcé inversé décrit plus haut.

(Ahrne & Brunsson, Organisations et Méta-organisations, 2005) décrivent également une autre spécificité des méta-organisations : elles ont la possibilité de créer de toutes pièces une nouvelle organisation, membre de la méta-organisation et avec d'emblée toutes les caractéristiques lui permettant d'adhérer !

I.A.2 Structuration des meta-organisations : role du secretariat

Qu'est-ce que le secrétariat ?

Pour (Roux & Lecocq, 2022), une méta-organisation peut être décomposée en trois niveaux, non hiérarchiques. Le premier niveau est celui des organisations membres, qui ont créé la méta-organisation ou qui l'ont rejointe. Le second niveau est qualifié de « niveau bêta » et correspond au « collectif des membres constitués en méta-organisation » (Garaudel, 2024, p. 29). Le troisième niveau est « le niveau de l'entité organisationnelle en charge de coordonner les actions en poursuite des objectifs collectivement poursuivis par les membres » (Garaudel, 2024, p. 29). Cette entité organisationnelle, qui peut prendre des formes diverses et notamment être une organisation dédiée, est classiquement dénommée « secrétariat ». Elle peut être elle-même composée de ses salariés et de ses administrateurs, de dirigeants,...

Les trois niveaux d'une méta-organisation

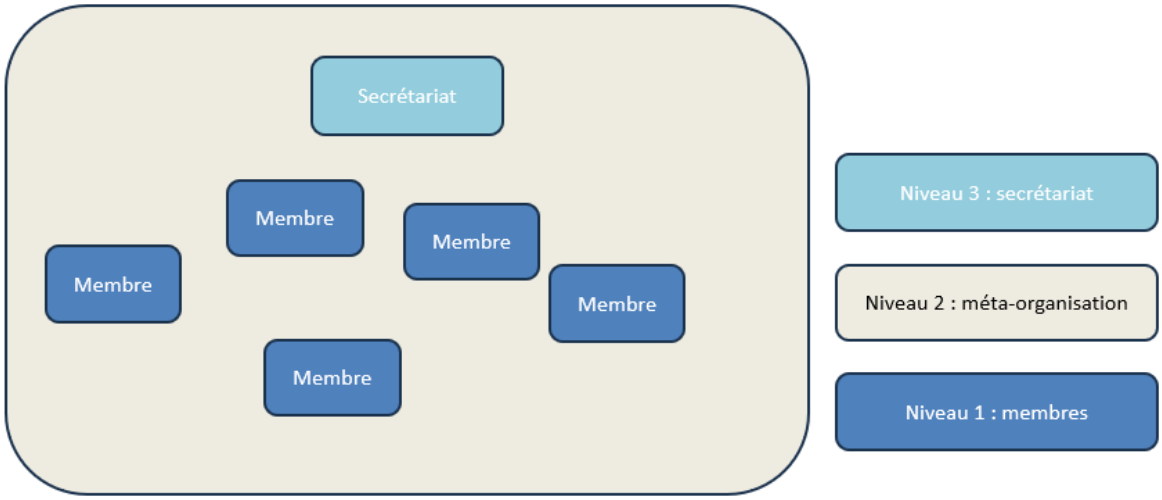


Figure 1 : Les trois niveaux d'une méta-organisation (d'après Garaudel, 2024)

Dans le cas des réseaux d'organisations professionnelles agricoles, le secrétariat est ce qu'on appelle communément la « tête de réseau » (terme utilisé dans l'introduction, préalablement à la description du concept de méta-organisation et de son secrétariat). Dans les trois cas pris en exemples dans ce mémoire, il s'agit d'une structure dédiée, disposant de locaux et de salariés, d'un budget en propre faisant appel majoritairement à des fonds extérieurs aux montants apportés par les membres, et d'une gouvernance composée majoritairement, voire exclusivement, par des représentants des organisations membres du réseau. Le « réseau » est le niveau 2, niveau méta de l'organisation.

Le rôle du secrétariat dans les méta-organisations

Selon (Garaudel, 2020), la fonction principale du secrétariat est de servir les intérêts des membres.

Il liste ainsi les principales tâches et caractéristiques du secrétariat :

- Le secrétariat établit les ordres du jour des réunions à l'échelle de la méta-organisation et les prises de décision ;
- Il reçoit une délégation des membres pour la conduite de certaines actions ;
- Les personnes actives au sein du secrétariat (salariés permanents, dirigeants) gèrent en continu la méta-organisation, à l'inverse des membres et de leurs représentants, qui y prennent part selon le calendrier de rencontres et de réunions de la méta-organisation ;
- L'efficacité du secrétariat vient souvent d'une légitimité qui s'installe au fil du temps du fait de la progression de l'expertise en son sein.

Il considère cependant que cette fonction est à nuancer. En effet, le secrétariat, dans nos cas la « tête de réseau », a besoin d'assurer son équilibre économique et sa

pérennité. Cet objectif peut venir en contradiction avec sa fonction première. Un autre élément est à intégrer : les attentes des membres de la part de la méta-organisation sont parfois diverses. Ces divergences peuvent compliquer la construction de consensus concernant les objectifs de la méta-organisation elle-même ! Une mission majeure du secrétariat est donc de faire converger les points de vue concernant les objectifs communs à atteindre. Enfin, le secrétariat, du fait qu'il n'ait pas d'autorité formelle, peut essayer d'influencer les activités des membres via le rôle qu'il joue dans le processus de définition de l'identité de la méta-organisation et de ses valeurs.

Les méta-organisations peuvent être des organisations partielles

Dans une publication ultérieure, (Ahrne & Brunsson, 2010) décrivent ce qu'ils appellent des organisations partielles, au contraire des organisations complètes.

Pour ces auteurs, une organisation complète dispose de cinq éléments importants pour créer l'ordre :

- L'appartenance
- La hiérarchie
- Les règles
- La supervision
- Les sanctions

Des organisations peuvent fonctionner sans l'ensemble de ces éléments : elles sont alors appelées organisations partielles. C'est le cas, des organisations professionnelles (Berkowitz & Dumez, 2015), comme le sont les trois cas que nous étudierons dans ce mémoire. Nous verrons que la nature méta-organisationnelle de nos exemples implique qu'il n'y a pas de hiérarchie entre les membres. Il n'existe pas non plus de système de sanctions. Si le système de règles existe, l'absence de hiérarchie et de sanctions, ainsi que l'hétérogénéité des membres et leur souveraineté, fait qu'il y a une prédominance de règles « molles » (*soft law* en anglais) (Berkowitz & Dumez, 2015). Le concept de règles « molles », ou droit souple, peut prendre la forme de recommandations, de chartes de bonnes pratiques, de normes techniques… Par exemple, une charte graphique peut être définie à l'échelle de la méta-organisation, en vue d'être mise en application par toutes les organisations membres. Mais chaque organisation étant maîtresse de sa politique de communication, certaines d'entre elles peuvent refuser l'utilisation de cette nouvelle charte graphique, sans que la méta-organisation ait de moyens de coercition pour forcer la mise en pratique de la charte par toutes les organisations membres.

La capacité d'action du secrétariat interrogée

Les auteurs s'interrogent sur la capacité du secrétariat à développer une capacité d'action autonome, en plus d'être le support de la coopération inter-organisationnelle et de l'action collective. Outre le fait d'être en responsabilité de gérer la structure qui joue le rôle de secrétariat, la position « méta » de cette entité, les partenariats qu'elle

entretient, l'échelle dans laquelle se situe son environnement, lui donnent des informations et construisent des centres d'intérêt qui peuvent différer de ceux de ses membres. Ce phénomène est décrit par (Garaudel, 2020, p. 12). Ce dernier prend l'exemple de syndicats qui consacrent leurs réflexions aux questions sociales françaises, alors que leur méta-organisation nationale prend part à des instances européennes et intègre d'autres perspectives dans ses réflexions. Il existe ainsi des tensions entre les différentes fonctions du secrétariat (au service des membres de la méta-organisation, et œuvrer pour sa propre pérennité), son action étant également complexifiée par la diversité des points de vue des membres, voire l'existence de sujets qui seraient importants aux yeux du secrétariat, mais qui n'entrent pas dans le champ des réflexions des membres.

Sur le sujet de la convergence des avis dans une méta-organisation, et en prévision de l'étude des trois cas choisis pour ce mémoire, il nous semble intéressant de quitter un instant les méta-organisations pour s'intéresser au cas très bien décrit d'un groupe coopératif agricole : la coopérative Limagrain. (Valiorgue & Hollandts, 2020), dans « La contribution des administrateurs à la fabrique de la gouvernance dans les coopératives agricoles, le cas Limagrain », décrivent les mécanismes mis en œuvre par les administrateurs pour relever les trois difficultés principales auxquelles les coopératives agricoles sont généralement confrontées : le maintien de l'implication des adhérents, la formulation d'un projet stratégique et le contrôle de l'action des dirigeants.

Les pratiques mises en œuvre sont résumées par les auteurs dans ce tableau :

Enjeux et pratiques de gouvernance dans les coopératives agricoles

Enjeux de gouvernance	Pratiques associées
Implication des adhérents	– Conversations stratégiques (rencontres dirigeants/coopérateurs, évènements coopératifs, communication sur la coopérative et sa stratégie). – Maillage du territoire (couverture et taille des assemblées de section, services apportés aux adhérents) – Formation des coopérateurs (club de progrès, groupe de travail, voyages d'études, formations spécifiques)
Projet stratégique	– Parcours des administrateurs (repérage des talents, parrainage, parcours d'intégration, spécialisation progressive) – Apprentissages (référentiel de compétences, formations spécifiques, indemnités, réseaux, bilan annuel)
Action des dirigeants	– Suivi et évaluation (distinction des ordres du jour, segmentation stratégique, répartition des mandats, outils de gestion) – Identité partagée (section cadres, parcours d'intégration, séminaire de gouvernance, rencontres)

Tableau 1 : Pratiques mises en œuvre par les administrateurs de Limagrain dans le cadre de l'exercice de la gouvernance. Source : Valiorgue et Hollandts, 2020

Nous pouvons faire l'hypothèse que certaines de ces pratiques seraient tout à fait pertinentes pour aider à la convergence des points de vue dans une méta-organisation.

Pour construire des prises de position à l'échelle d'une méta-organisation, il faut ainsi un processus de convergence, et celle-ci ne peut avoir lieu que si des personnes ou des membres font évoluer leur point de vue au cours du processus. Dans la mesure où les points de vue évoluent notamment au cours des conflits, nous nous intéresserons dans

la suite de cette partie à l'étude des conflits et changements dans les méta-organisations.

I.A.3 CONFLITS ET CHANGEMENTS DANS LES META-ORGANISATIONS

Les sources de conflits

D'après Ahrne et Brunsson (Ahrne & Brunsson, Organisations et Méta-organisations, 2005), plusieurs facteurs peuvent engendrer des conflits dans les méta-organisations. Premièrement, les différences entre les membres, et ce d'autant plus si certains membres ont rejoint la méta-organisation avec l'objectif d'entraver son action ou de lui donner une autre orientation. Le conflit peut également être engendré par la superposition entre les potentielles activités de la méta-organisation et celles de ses propres membres, ce qui peut engendrer du flou, ou de la concurrence (de quelle organisation relève telle ou telle action ? quelle organisation devrait-elle être le plus visible ?). Une troisième source de conflit peut provenir du fait qu'une méta-organisation, pour atteindre son objectif d'augmenter les interactions entre ses membres, les défendre ou mettre en avant leur statut, a intérêt à ce qu'il y ait tout de même une certaine similarité entre ses membres. Les tentatives d'imposer ou de maintenir des points communs sont susceptibles de déclencher de la résistance. Les auteurs font l'hypothèse que les membres acceptent plus facilement des similarités pré-existantes, qui portent sur des sujets mineurs, ou qui restent assez générales. Enfin, des conflits peuvent provenir du fait qu'un responsable d'une organisation membre ait plus de pouvoir ou un statut plus élevé que les responsables de la méta-organisation.

La résolution des conflits

Les auteurs s'intéressent ensuite aux différentes manières de résoudre des conflits au sein des méta-organisations.

D'après Ahrne et Brunsson (Ahrne & Brunsson, Organisations et Méta-organisations, 2005), la hiérarchie ne peut pas intervenir dans la gestion des conflits, car nous avons vu précédemment que la méta-organisation dépend le plus souvent de certains de ses membres, et cela diminue son autorité. Autre solution envisagée : **la persuasion**. Pour les auteurs, cette solution n'est pas non plus aisée, car d'une part les organisations sont moins enclines à changer leur point de vue que les individus (elles ont un fonctionnement, de bonnes raisons de réaliser leurs actions, et ce d'autant plus que ces organisations sont anciennes), et la persuasion passerait forcément par la persuasion de quelques représentants des organisations, pour qui il est peu probable qu'ils parviennent ensuite à persuader les autres membres de leurs propres organisations. Enfin , la persuasion des individus peut passer par des incitations (monétaires,...), ce qui n'est pas le cas avec des organisations, et ce d'autant plus que la méta-organisation a généralement moins de moyens que ses membres.

Le vote est une autre modalité de résolution des conflits envisagée par les auteurs, mais là aussi avec des limites et des difficultés propres au fait que les membres sont des

organisations. En effet, il n'existe pas, par défaut, de règle démocratique spécifiant le poids que devrait avoir telle ou telle organisation dans un vote au sein d'une méta-organisation. La pondération choisie par la méta-organisation est donc susceptible d'être contestée. Par ailleurs, si cette pondération passe par un nombre différent de représentants de chaque organisation dans les instances de gouvernance de la méta-organisation, ceci peut amener à avoir des instances composées d'un tellement grand nombre de personnes que son fonctionnement en deviendrait difficile.

Les auteurs envisagent pour finir **la négociation**. Mais celle-ci ne leur semble pas non plus totalement adaptée, car les organisations membres doivent préserver leur autonomie et leur autorité vis-à-vis de leurs propres membres.

Pour Ahrne et Brunsson (Ahrne & Brunsson, Organisations et Méta-organisations, 2005), les méta-organisations ont plus de difficultés que les organisations de personnes pour résoudre les conflits, et de ce fait mettent en œuvre des mesures permettant de les éviter.

Il semble que la **règle du consensus** soit assez généralisée parmi les méta-organisations. Soit chaque organisation peut exercer son droit de véto, soit la méta-organisation a mis en place des règles strictes à propos des majorités qualifiées. Procéder par consensus aide la méta-organisation à retenir ses membres et pour les membres eux-mêmes, cela permet de préserver leur autonomie et leur identité (Ahrne & Brunsson, Organisations et Méta-organisations, 2005). Une des manières de se donner plus de chances d'aboutir à une prise de décision en tant que méta-organisation est de **ne pas tenter de construire un avis sur un sujet qui fait polémique entre les membres.** C'est la technique utilisée par l'Union Européenne sous le terme de principe de subsidiarité. Une autre manière d'éviter les oppositions et d'atteindre le consensus est de proposer des **décisions peu contraignantes pour ses membres**, laissant de la souplesse ou du temps pour mettre en place les choses (règles molles, ou *soft laws*).

Le changement dans les méta-organisations

Pour Ahrne et Brunsson (Ahrne & Brunsson, Organisations et Méta-organisations, 2005), les mécanismes de changement dans les méta-organisations diffèrent de ceux dans les organisations de personnes.

La relative faiblesse de l'autorité centrale dans les méta-organisations rend difficile l'impulsion et le pilotage du changement. Un autre point est que les missions de la méta-organisation et son existence même sont issues d'une demande de ses membres, et souvent un fragile compromis entre eux. Proposer un changement risque ainsi de déclencher une crise institutionnelle.

Le changement vient rarement du turn-over dans les membres. En effet, contrairement aux associations de personnes, les méta-organisations ne prévoient pas d'âge maximum pour être adhérent, par exemple. La durée de vie d'une organisation peut être

très longue. Par ailleurs, alors que dans des associations de personnes de nouveaux adhérents peuvent apporter des idées nouvelles, ce mécanisme est beaucoup plus rare dans les méta-organisations. Le changement peut alors venir de l'initiative d'un membre de fonder une méta-organisation alternative, mais ce type d'initiative a peu de chance, selon Ahrne et Brunsson (Ahrne & Brunsson, Organisations et Méta-organisations, 2005) d'aboutir, car la dépendance des membres à la première méta-organisation rend peu probable leur sortie de celle-ci. Une exception est toutefois notée : si la nouvelle méta-organisation concerne un sous-groupe des membres de la première méta-organisation.

Le changement peut cependant intervenir à l'occasion d'un changement d'équilibre de dépendance entre la méta-organisation et ses membres. Par exemple, si la méta-organisation parvient à accéder à des financements significatifs indépendamment de ses membres, elle devient moins dépendante d'eux. A l'inverse, un réseau de contacts influents pour la méta-organisation, ou un rôle dans des instances décisionnaires, peut augmenter la dépendance de ses membres à son égard.

Dans la dernière partie de leur article, Ahrne et Brunsson (Ahrne & Brunsson, Organisations et Méta-organisations, 2005) rapportent que d'après les entretiens et études de documents qu'ils ont réalisés dans le domaine, ils ont fréquemment observé que les méta-organisations avaient du mal à convaincre leurs membres qu'elles avaient une importance équivalente à la leur, ou même qu'elles avaient une identité en propre, distincte de celle de ses membres (Dumez, Les méta-organisations., 2008). Elles sont souvent perçues comme des lieux pour l'action de leurs membres, plutôt que des acteurs à part entière.

I.B La diversité des méta-organisations

Pierre Garaudel (Garaudel, Les méta-organisations, entre réalités inter-organisationnelles et actorité organisationnelle, 2024) consacre une partie de ses travaux à identifier les dimensions pertinentes de différenciation des méta-organisations.

Il nous semble utile de positionner dans cette diversité les exemples qui seront analysés dans ce mémoire, car il est probable que nous tirions intérêt à resituer les problématiques étudiées dans des problématiques classiques des types de méta-organisations auxquels ils se rapportent.

Selon (Garaudel, 2024), une première dimension de différentiation est **la nature et le degré de similarité/hétérogénéité des membres**. Cette dimension peut être appréhendée par plusieurs façons de caractériser la base des membres :

« 1) le degré d'ouverture des frontières méta-organisationnelles [...]

2) la présence de membres importants [...]

> *3) le degré de couverture du champ institutionnel [(i.e.] le nombre de membres effectivement affiliés rapporté au nombre d'organisations potentielles au regard des critères de catégorisation définissant le périmètre de la méta-organisation » (Garaudel, 2024, p. 62)*

Selon (Garaudel, 2024), « *dans le domaine des associations professionnelles, une distinction courante oppose les associations sectorielles [...] et les associations généralistes multi-sectorielles présentant souvent un caractère confédéral [...] et non lié à un secteur particulier* ».

Une autre catégorie de méta-organisations est celle des méta-organisations multi-parties prenantes. Selon (Garaudel, 2024, p. 64), ces méta-organisations ont ceci de particulier qu' « *elles rassemblent des organisations membres hétérogènes, aux intérêts non alignés et issues de sphères différentes de la société* ». Elles peuvent notamment avoir une dimension territoriale, ce qui est particulièrement pertinent pour traiter de questions liées au développement local. Dans les méta-organisations multi-parties prenantes, on peut retrouver une grande diversité de nature d'organisations membres : des collectivités locales, des associations, des entreprises, des instituts scientifiques. Selon (Garaudel, 2024, p. 65), ce sont donc des lieux d' « *hybridation intersectorielle* » (secteur privé lucratif, secteur public, secteur associatif)

Il existe par ailleurs, toujours selon (Garaudel, 2024), un axe de différenciation selon le fait que certaines organisations ou méta-organisations ont à la fois des membres de type « organisation » et des membres personnes physiques.

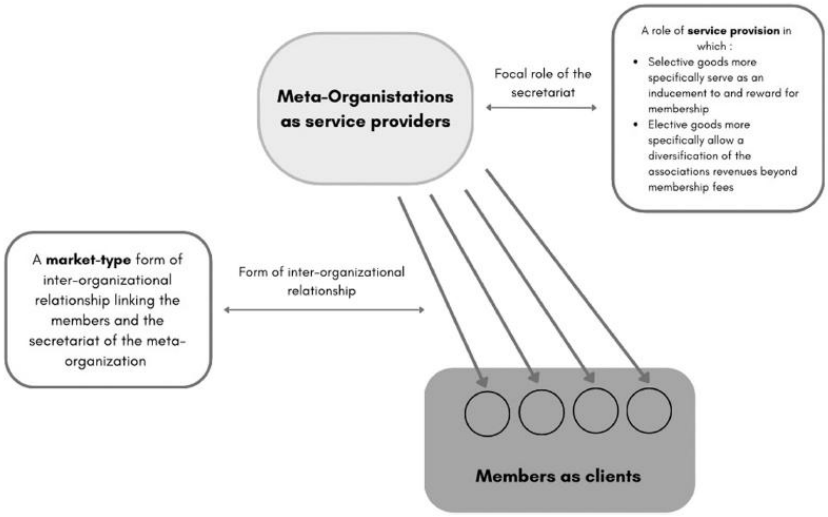
Une seconde dimension de différentiation s'appuie sur **les missions de la méta-organisation**. Dans quel périmètre place-t-elle son action ? (Dumez & Renou, 2020), cité par (Garaudel, 2024, p. 72) proposent une classification en s'intéressant à trois axes :

- Le niveau de l'action (infra-sectoriel, sectoriel, supra-sectoriel, etc)
- Le problème traité (les sujets d'intérêt de la méta-organisation, ou plus précisément le degré de spécificité du problème traité)
- Le profil des membres (ou le degré de cohésion des membres)

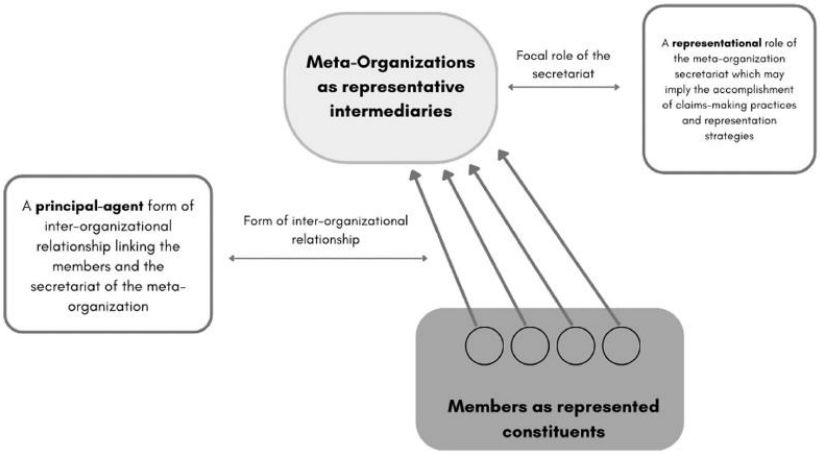
(Garaudel, 2025) ajoute une autre manière de différentier les méta-organisations, selon le type de logique inter-organisationnelle (logique de *membership*): logique de service, logique de représentation, ou logique de coordination.

Les trois logiques de *membership* selon Pierre Garaudel

La logique de service



La logique de représentation



La logique de coordination

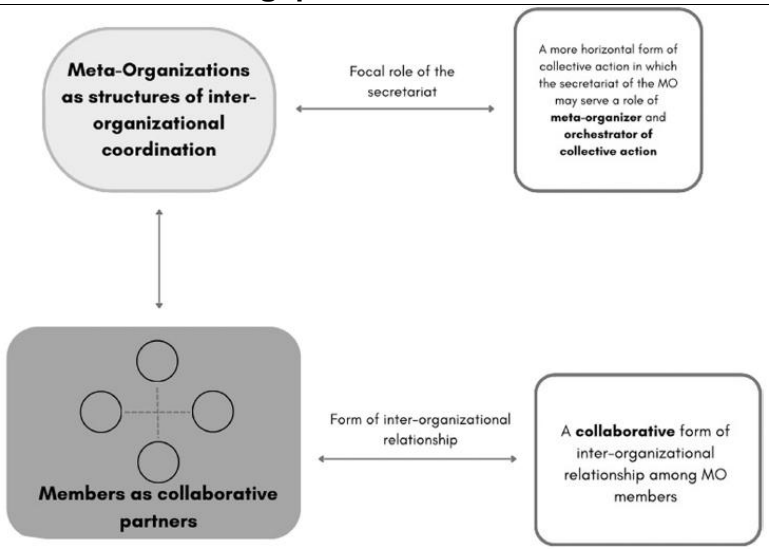


Figure 2 : Les logiques de *membership* selon P. Garaudel

Si les recherches concernant les méta-organisations sont assez récentes, il existe des travaux plus opérationnels concernant plus spécifiquement les têtes de réseau associatives en France. Ces sources sont également intéressantes à prendre en compte dans l'analyse de la gouvernance de réseaux associatifs.

I.C Les têtes de réseau associatives

Les têtes de réseau associatives sont un type d'objet de la vie associative française. De grandes associations françaises sont des têtes de réseaux : France Nature Environnement (FNE), la Fédération des MJC,... Un programme de recherche-action « Réseaux en tête » a vu le jour en 2019. Initié par Le Mouvement associatif, en partenariat avec l'Adasi[4], ce programme « combin[ait] action terrain et étude, et vis[ait] à terme à contribuer au renforcement durable de l'action des têtes de réseau associatives, en structurant une offre d'accompagnement adaptée à leurs spécificités. » (Le Mouvement associatif, 2022) Onze têtes de réseaux associatives ont participé à ce travail.

Ce programme a donné lieu à la publication de plusieurs outils utiles aux têtes de réseau. Notamment, une segmentation (voir figure ci-après) des fonctions des têtes de réseau (Le Mouvement Associatif, 2022). Cette segmentation se superpose assez bien avec les rôles du secrétariat des méta-organisations décrites dans la littérature. Une remarque cependant concernant la résolution des conflits ou la prise de décision à l'échelle de la méta-organisation : le travail « Réseaux en tête » fait apparaître la fonction de plaidoyer (représentation des membres) et la mise en réseau et l'animation (coordination des échanges et coopérations inter-membres). Il est probable que le rôle du secrétariat (ou de la tête de réseau) de faire converger les objectifs des membres ou de les guider vers la définition d'objectifs propres à la méta-organisation se trouve à l'intersection de ces deux fonctions telles que définies par Le Mouvement associatif.

[4] « Association cofondée par le Mouvement associatif, l'Avise, Le Rameau et la profession du conseil (via Syntec Conseil) en 2014 avec une double mission : 1. Être au service des associations, des réseaux associatifs, pour les accompagner dans leurs questionnements stratégiques // 2. Capitaliser et diffuser des méthodes et analyses pour éclairer les dirigeants associatifs. » Source : https://www.adasi.org/



Figure 3 : Les 6 fonctions des têtes de réseau associatives Source : Les réseaux en tête de l'innovation, LMA (Le Mouvement Associatif, 2022)

Nous avons vu que la littérature commence à décrire et analyser assez finement les méta-organisation dans leur diversité. Il existe par exemple un certain nombre d'antagonismes et de tensions entre la tête de réseau et les associations membres du réseau.

Intérêt de la tête de réseau	Intérêt des associations adhérentes
Être suffisamment attractive tout en fixant un certain nombre de règles qui participent à définir le réseau	Souveraineté dans les prises de décisions
Intérêt à la convergence des avis dans le réseau	Les intérêts de l'association membre sont prioritaires
Veiller à la pérennité de la structure tête de réseau	La tête de réseau est avant tout au service de ses membres

Tableau 2 : illustration de quelques intérêts divergents entre une tête de réseau et ses associations membres

Cela nous laisse entrevoir des explications quant aux difficultés que peuvent avoir notamment les têtes de réseau des organisations professionnelles agricoles auxquelles nous nous intéressons dans la suite de notre travail.

II. Deuxième partie : Analyse de trois réseaux

Nous avons vu dans l'introduction qu'ADA France fait l'objet d'attentes de la part de ses adhérents (les ADA et le GPGR). Si ces attentes n'ont pas été reformulées globalement depuis longtemps, il arrive qu'elles soient exprimées par bribes. Lorsqu'ADA France prend une initiative qui semble inopportune pour une ADA, il est déjà arrivé qu'un courrier soit adressé à ADA France par une ADA pour formuler ses attentes vis-à-vis de sa tête de réseau. Cependant, les attentes ne sont pas exactement les mêmes d'une ADA à l'autre, et ADA France n'a pas forcément les moyens de répondre à toutes les attentes. Il résulte de cela que des choix doivent être faits à l'échelle du secrétariat de la méta-organisation « Réseau des ADA ». Cependant, si prendre une décision au sein d'un Conseil d'Administration peut être aisé, son déploiement dans le réseau n'a rien d'évident. Comme nous l'avons vu dans la première partie, les méta-organisations similaires au réseau des ADA sont souvent des organisations partielles, sans hiérarchie. L'adhésion des structures membres à des décisions nationales nécessite ainsi des processus apparentés à de la résolution des conflits dans les méta-organisations.

Afin d'identifier des actions à mettre en œuvre dans le réseau des ADA pour fluidifier et faciliter les prises de décisions nationales, nous allons consacrer la suite de ce mémoire à cette problématique :

Quel rôle joue une tête de réseau dans la définition des grandes orientations de son réseau, et quelles sont les conditions de sa légitimité pour agir ?

Cette recherche doit nous permettre d'identifier des mécanismes activés dans la construction d'une légitimité et dans le mandat donné par les organisations membres à leurs représentants pour prendre de décisions à l'échelle du réseau, ainsi que dans le mandat donné par les organisations membres à leur tête de réseau pour mener des actions et prendre des décisions engageant tout le réseau. Nous confronterons les données empiriques relevées aux concepts théoriques vus en première partie pour comprendre les mécanismes en jeu derrière les pratiques mises en œuvre dans les différentes méta-organisations.

Nous faisons l'hypothèse que cette problématique n'est pas propre à ADA France, et qu'on peut la retrouver dans d'autres réseaux aux caractéristiques similaires. C'est pourquoi nous nous sommes intéressés, dans la première partie, à la théorie des méta-organisations et à des travaux menés sur les têtes de réseau associatives en France. Afin de poursuivre de manière empirique ce travail, nous avons choisi de nous intéresser, parallèlement à ADA France, à deux autres réseaux.

II.A Description et justification de la méthode employée

II.A.1 Pourquoi ce choix des trois reseaux ?

Le choix des organisations à étudier a été fait sur la base d'un certain nombre d'hypothèses. Nous faisons l'hypothèse qu'un cocktail de facteurs mettrait ADA France dans cette situation complexe que nous avons souhaité comprendre.

- Un réseau constitué d'associations ancrées sur le territoire, avec une importance stratégique à ce que le territoire du réseau couvre l'ensemble du territoire national. Nous avons vu que cela affaiblit le rôle de sanction du secrétariat, faisant de la méta-organisation une organisation partielle,
- Les membres sont des associations dont les membres, et donc les représentants élus, sont des actifs agricoles : ils ont une activité et des responsabilités professionnelles prenantes, et ont possiblement moins de temps à consacrer à l'exercice de leurs mandats que la moyenne des personnes engagées dans les associations. En 2026, la « colonne vertébrale » des associations (personnes qui déclarent donner du temps bénévolement toutes les semaines) est majoritairement composée de personnes de 65 ans et plus (Recherches et Solidarités, 2026, p. 21). Or, les statuts des ADA et d'ADA France exigent que les administratrices et administrateurs soient professionnellement actifs, et donc pas encore retraités. De fait, ils ont moins de disponibilités que d'autres franges de la population pour s'approprier les problématiques de l'association et de son réseau.

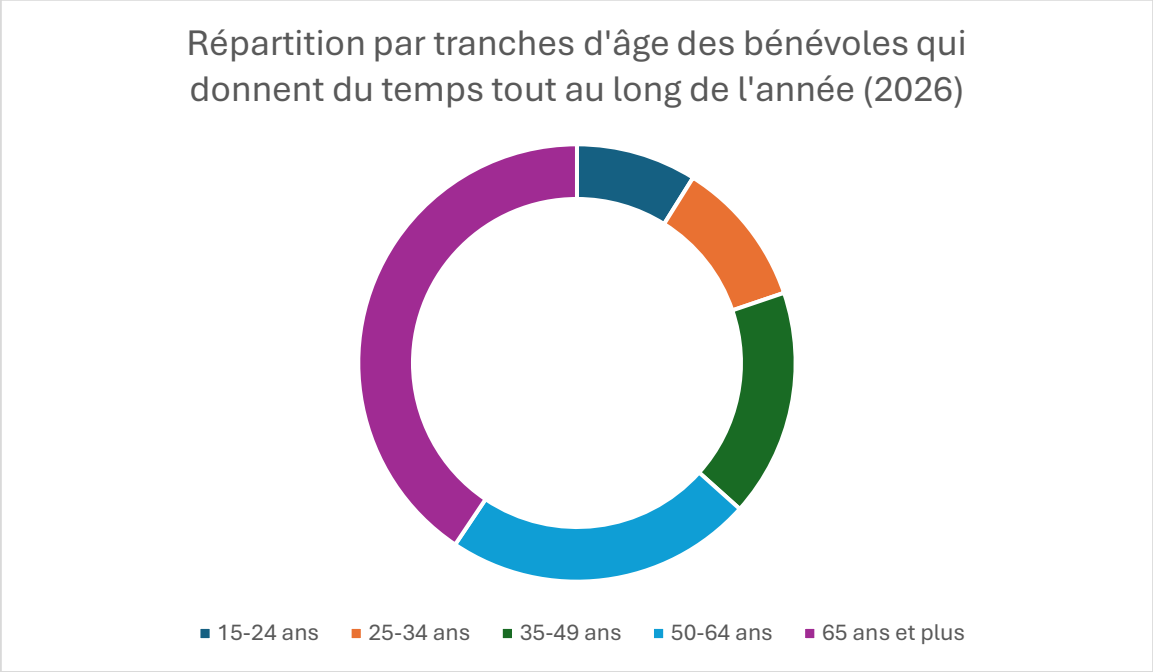


Figure 4 : Répartition par tranches d'âge des bénévoles qui donnent du temps tout au long de l'année (Recherches et Solidarités, 2026)

- Un réseau dont les membres ont leur propre entité juridique, leur propre gouvernance, et leur pleine souveraineté
- Un réseau hétérogène par plusieurs aspects : taille des structures, diversité des problématiques techniques locales, diversité du paysage politique
- Un réseau cependant homogène car seules peuvent adhérer des associations de type « ADA » ou « groupements nationaux spécialisés »

Aussi, nous avons fait le choix de rester dans le domaine agricole, de prendre des réseaux structurés sur l'ensemble du territoire et n'étant composés que d'une seule nature d'organisations membres.

Nous avons également fait le choix méthodologique de simplifier la question de recherche. En effet, ADA France fonctionne en grande proximité avec l'ITSAP-Institut de l'abeille, et partage avec lui certaines instances et lieux de travail collectif, ce qui pose la question de la double gouvernance sur ces objets de fonctionnement du réseau. Dans le quotidien d'ADA France, « le réseau » désigne d'ailleurs ADA France, les ADA, le GPGR et l'ITSAP-Institut de l'abeille. Par ailleurs, la mission d'ADA France de représenter les ADA est difficile à piloter, la représentation des apiculteurs relèvant plutôt des syndicats apicoles, et la distinction entre représentation des ADA et représentation des adhérents des ADA (des apiculteurs !) est souvent ténue et n'est pas vue de la même manière selon les membres des conseils d'administration dans le réseau des ADA.

Nous avons contacté plusieurs têtes de réseau qu'il aurait été intéressant d'inclure dans ce travail. L'exposé de la problématique a d'emblée suscité l'enthousiasme chez les responsables, élus comme salariés, de ces réseaux agricoles. Ces premiers temps d'échanges informels ont laissé paraître que la problématique était bien présente dans leurs réseaux. D'emblée, les personnes rencontrées ont commencé à nous expliquer comment cela se posait pour leur organisation, et même ce qu'ils ont mis en place pour surmonter ces difficultés !

Parmi les réseaux contactés, l'un a mis comme condition de sa participation que le mémoire soit confidentiel. En effet, ils jugeaient qu'ils étaient en proie à des difficultés de fonctionnement au cœur de notre problématique, et ne souhaitaient pas que cela soit mis sur la place publique, avec la crainte que d'autres acteurs aient connaissance de leurs difficultés internes et en profitent pour abuser de cette faiblesse. Nous avons fait le choix de ne pas retenir ce réseau, pour permettre la non-confidentialité de nos travaux.

Deux réseaux ont accepté de participer à notre étude : le réseau des Chambres d'agriculture, avec pour tête de réseau Chambres d'agriculture France (CDAF), et le réseau des Groupements de Défense Sanitaire (GDS), avec pour tête de réseau GDS France.

Le réseau des Chambres d'agriculture est un des plus anciens réseaux agricoles en France (création en 1924), et le plus puissant en termes de budget et de nombre de

salariés. En comparaison avec notre réseau relativement jeune et sans aucun doute bien moins doté d'un point de vue budgétaire, l'opportunité était ici de voir en quoi l'ancienneté et les moyens peuvent contribuer à trouver des solutions.

Le réseau des GDS est également un réseau plus ancien que celui des ADA. En tant que réseau partenaire, nous n'avions pas d'indice de complexité des prises de position et des choix des actions menées par le réseau des GDS, concernant la filière apicole. Un réseau agricole pouvait-il échapper aux questions existentielles que nous nous posions à ADA France ? Ce cas nous semblait ainsi intéressant à étudier.

II.A.2 METHODE DE RECUEIL DES DONNEES

Nous avons basé notre approche empirique sur différentes natures de données.

Des sources documentaires : documents publics (rapports d'activité, documents d'orientation stratégique,..., documents internes (organigrammes, règlements intérieurs, statuts,...), articles scientifiques ou autres sources externes portant sur l'organisation en question.

Concernant ADA France, nous avions toutes les sources à notre disposition.

Concernant le réseau des GDS, ce sont les entretiens qui nous ont aiguillés vers des documents pertinents à prendre en compte.

Concernant les chambres d'agriculture, un grand nombre de travaux et de documents étaient disponibles en ligne, et nous avons pu obtenir des documents internes traitant de l'organisation mise en œuvre dans le réseau.

Des témoignages de personnes impliquées dans ces réseaux.

Nous avons construit une trame d'entretien semi-directif (voir Annexe 1). La trame a été adaptée à la marge selon qu'elle a été utilisée pour un réseau ou un autre. Tous les entretiens ont été réalisés en viosioconférence, ont été enregistrés (vidéo) et transcrits par l'outil automatique de Teams. Les durées d'entretiens se sont étalées d'une heure à plus de deux heures et trente minutes. La seule exception reste l'entretien exploratoire réalisé en février 2026 au sujet du réseau des chambres d'agriculture, qui s'est fait au téléphone sans trame particulière. Les entretiens visaient à recueillir la parole d'acteurs impliqués dans la gouvernance des trois méta-organisations, pour comprendre notamment comment se construit la légitimité du mandat des représentants des organisations membres, et ce qui rend plus ou moins facile à la fois la prise de décision à l'échelle nationale et l'acceptation de ces décisions par les organisations membres et leurs propres représentants ou membres individuels. Au-delà de l'organisation théorique de la méta-organisation, nous avons recherché à obtenir des exemples concrets de modalités de fonctionnement de chaque réseau dans le cadre de prises de décisions.

Nous avons fait le choix d'anonymiser l'ensemble de ces entretiens. En effet, comme écrit précédemment, nous ne souhaitions pas que ce travail reste confidentiel. Mais le temps ne nous a pas permis de nous assurer auprès de chaque partie prenante que les propos cités pouvaient être rendus publics. C'est donc surtout par précaution que nous avons eu recours à cette anonymisation, en veillant toutefois à ce que soit suffisamment identifiée la place depuis laquelle chaque personne s'est exprimée.

En tout, ce sont seize entretiens qui ont été réalisés pour ce travail. Le détail est indiqué dans la partie dédiée à chaque réseau. Mentionnons tout de même dès ici que nous n'avons réalisé que deux entretiens pour le réseau des chambres d'agriculture, et que pour le réseau des ADA, seuls des élus ont été sollicités. Le choix de ne pas avoir sollicité de salariés du réseau des ADA est justifié par la position de l'auteure, directrice d'ADA France, qui est en lien de travail régulier avec des salariés d'ADA France et des ADA. La diversité présumée des avis des administrateurs d'ADA France nous a plutôt amenés à privilégier ce public pour l'organisation des entretiens.

II.A.2 Methode d'analyse des donnees

L'analyse des informations issues des entretiens a porté sur différents axes.

Premièrement, en interrogeant les personnes sur les modalités de fonctionnement de leur réseau, et leur gouvernance, nous avons pu comparer leur manière de présenter les choses, et donc leur vécu, avec les mécanismes théoriques décrits dans les documents consultés.

Nous avons ensuite identifié, dans les récits des personnes interrogées, des situations de prise de décision à l'échelle de leur réseau. Au fil des entretiens, les personnes suivantes étaient invitées à raconter leur vision des situations décrites par leurs prédécesseurs. Cela a permis d'avoir plusieurs angles de narration, qui se sont avérés complémentaires, ou concordants. Nous n'avons pas pu faire ce travail sur le réseau des chambres d'agriculture, au vu du faible nombre d'entretiens (deux, dont le premier de nature exploratoire).

Plus particulièrement sur la base des entretiens menés auprès d'élus d'ADA France, nous avons identifié tout ce qui pouvait s'apparenter à une idée d'action à mettre en œuvre ou à renforcer. Cette liste (voir Annexe 4 : Propositions d'évolutions issues des entretiens menés auprès des administrateurs d'ADA France) a été organisée, en attribuant l'amélioration espérée à un élément de la gouvernance, et en mettant en regard de chaque proposition le fonctionnement actuel d'ADA France.

A l'issue de l'ensemble des entretiens et de ces premières analyses, il est apparu que nous pouvions faire l'hypothèse que le secrétariat avait une responsabilité dans la réussite de la prise de décision à l'échelle de la méta-organisation, et nous avons repris les exemples cités pour attribuer chaque action mise en place à une étape précise d'un processus de co-construction à l'échelle du réseau. Nous avons complété, lorsque nous

l'avons jugé nécessaire, avec nos connaissances théoriques de la co-construction issues de la lecture de l'ouvrage « La co-construction Une alternative managériale », de Michel Foudriat (Foudriat, 2019) et notre expérience dans le réseau des ADA. Cette démarche nous a permis d'aboutir au tableau de la Figure 13 : Rôles potentiels que le secrétariat peut jouer dans le cadre d'un processus décisionnel à l'échelle d'une méta-organisation, page 69.

Dans la suite de cette partie, nous présenterons un à un les trois réseaux objets de notre étude : le réseau des ADA, le réseau des Chambres d'agriculture et le réseau des GDS.

II.B Le réseau des ADA

II.B.1 Description du reseau – histoire – choix des personnes interviewees

Histoire du réseau des ADA

Le réseau des ADA (Associations de Développement de l'Apiculture) est un objet singulier dans le paysage des organisations professionnelles agricoles (OPA) en France. Avant les années 1980, l'apiculture n'était pas une filière organisée d'un point de vue technique. A la différence des autres filières, les Chambres d'agriculture n'ont pas investi cette production, et il n'existe pas de postes de conseillers techniques apicoles dans les Chambres d'agriculture. Ce sont dans les années 1980, avec l'usage des premiers insecticides néonicotinoïdes et l'arrivée de varroa[5] en France, que les apiculteurs, et notamment les apiculteurs professionnels, ont commencé à rechercher des réponses techniques. C'est ainsi qu'en 1986 est créée la première Association de Développement de l'Apiculture (ADA) : l'ADAPI, Association pour le développement de l'apiculture provençale. Quelques années plus tard, naissent l'ADAPIC (région Centre), l'ADARA (région Rhône-Alpes), l'ADAM (Midi-Pyrénées),...

Les ADA sont des associations créées par des apiculteurs professionnels, afin de se structurer pour contribuer au développement de la filière apicole dans leur territoire régional. Au fil des années, les ADA ont progressivement accédé à des financements publics régionaux, nationaux et européens, et se sont imposées comme interlocuteurs des pouvoirs publics pour les questions relatives à la filière apicole dans les régions.

Le Groupement des Producteurs de Gelée Royale (GPGR) est une ADA de type particulier : Créé en 1995 (GPGR, 2026), il intervient sur l'ensemble du territoire national, et apporte un appui aux apiculteurs adhérents spécifiquement sur l'activité de production de gelée royale.

Le réseau des ADA aujourd'hui

Il n'existe pas de document national décrivant ce qu'est une ADA. A l'inverse des Chambres d'agriculture ou des GDS, dont les missions sont décrites dans le Code rural,

[5] Varroa, ou « Varroa destructor », est un acarien parasite de l'abeille.

chaque ADA est souveraine dans la rédaction de ses statuts. Cela concerne en particulier deux sections particulièrement importantes : l'objet de l'association, et sa gouvernance.

Dans les deux parties suivantes, nous étudierons le socle commun et la diversité des objets des ADA, puis leurs gouvernances.

Carte du réseau des ADA

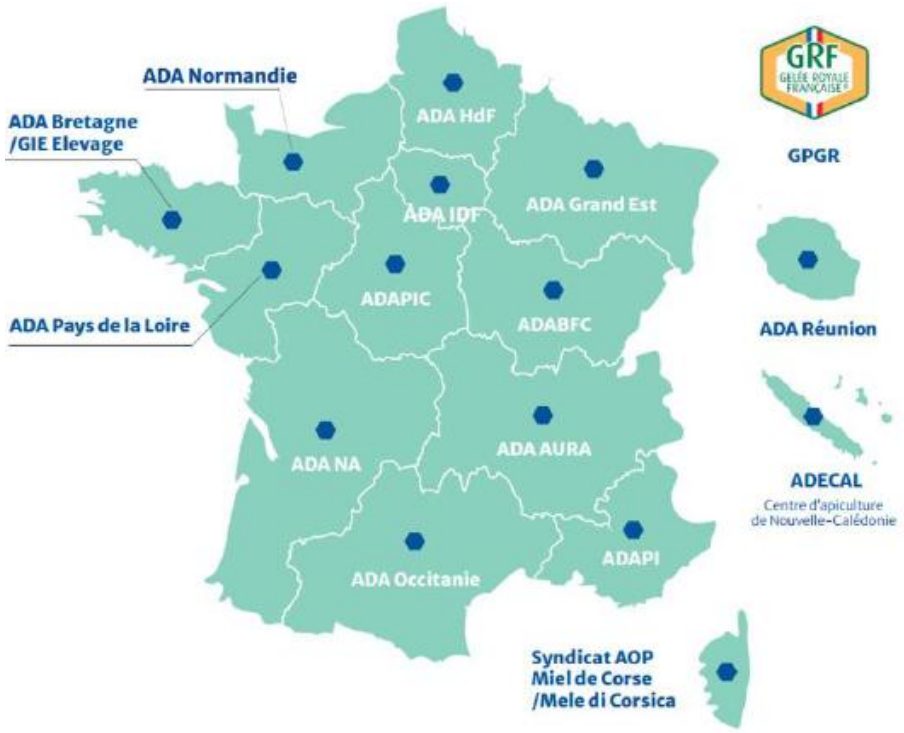


Figure 5 : Carte du réseau des ADA (source : site internet ADA France)

Huit entretiens ont été menés dans l'objectif de croiser les regards sur ADA France.

Elu 1	Administrateur ADA France, Président d'une ADA régionale
Elue 2	Administratrice ADA France, Présidente d'une ADA
Elu 3	Administrateur ADA France, Président d'une ADA régionale
Elu 4	Administrateur ADA France, administrateur d'une ADA régionale
Elue 5	Administratrice suppléante ADA France, Vice-présidente d'une ADA régionale
Elue 6	Administratrice ADA France, administratrice d'une ADA régionale
Elu 7	Administrateur d'une ADA, ancien administrateur d'ADA France
Elue 8	Administratrice ADA France, administratrice d'une ADA régionale

Tableau 3 : Liste des entretiens menés dans le réseau des ADA

Missions des ADA

Les ADA ont pour objet de concourir au développement de l'apiculture, notamment par la constitution de références technico-économiques, la réalisation d'expérimentations,

l'organisation de formations, la diffusion d'information,... L'examen des statuts des ADA (voir Annexe 2) nous enseigne que certaines ADA mentionnent un type d'apiculture promu par l'ADA. Par exemple, l'ADA Grand Est promeut une apiculture « moderne et rationnelle » (ADAGE, 2019), l'ADA Normandie promeut une apiculture « respectueuse de l'environnement et de l'apiculteur » (ADA Normandie, 2025). D'autres ADA indiquent dans leur objet organiser des commandes groupées pour leurs adhérents (par exemple, l'ADA Occitanie, l'ADA Hauts-de-France et l'ADA Ile-de-France). Certaines encore ont inscrit dans leurs statuts la réalisation d'actions d'intérêt général, ou la préservation de l'environnement. Notons les cas particuliers de l'ADA Ile-de-France, qui a inscrit dans son objet le portage d'un Plan Sanitaire d'Elevage (PSE), qui est une mission habituellement exercée par les Groupements de Défense Sanitaire (GDS) départementaux, ainsi que l'ADAPI, qui a inscrit dans son objet la coopération et les partenariats à l'international.

Actuellement, les ADA couvrent l'ensemble du territoire métropolitain. Deux Outre-mer ont également une ADA adhérente à ADA France : la Réunion et la Nouvelle-Calédonie. Il existe des associations dénommées « ADA » dans d'autres Outre-mer, mais qui ne sont pas adhérentes au réseau. Le réseau des ADA représente une petite centaine de salariés, dont cinq sont salariées d'ADA France.

Dans les faits, les activités des ADA diffèrent davantage par les moyens qu'elles ont de mettre en œuvre leurs actions, que de par leur objet social.

Nombre de salariés	Exemples d'actions mises en œuvre
0 salarié	• Réunions entre apiculteurs, formations
1 salarié	• Newsletter • Réunions entre apiculteurs, formations • Interlocuteur des pouvoirs publics
2 ou 3 salariés	• Newsletter + bulletin technique • Réunions entre apiculteurs, formations, séminaires • Participation à des actions collectives dans le réseau • Animation de la filière régionale • Interlocuteur des pouvoirs publics • ...
4 à 12 salariés	• Newsletter + bulletin technique + autres publications • Réunions entre apiculteurs, formations, séminaires • Participation à des actions collectives de plus grande envergure (avec des partenaires extérieurs au réseau ou à la filière, de plus grand budget,...) • Animation de la filière régionale • Interlocuteur des pouvoirs publics • ...

Tableau 4 : Gradation des actions des ADA selon le nombre de salariés (source : documentation interne ADA France

De fait, il existe une grande hétérogénéité dans le nombre de salariés des différentes ADA, comme l'illustre le graphique ci-dessous.

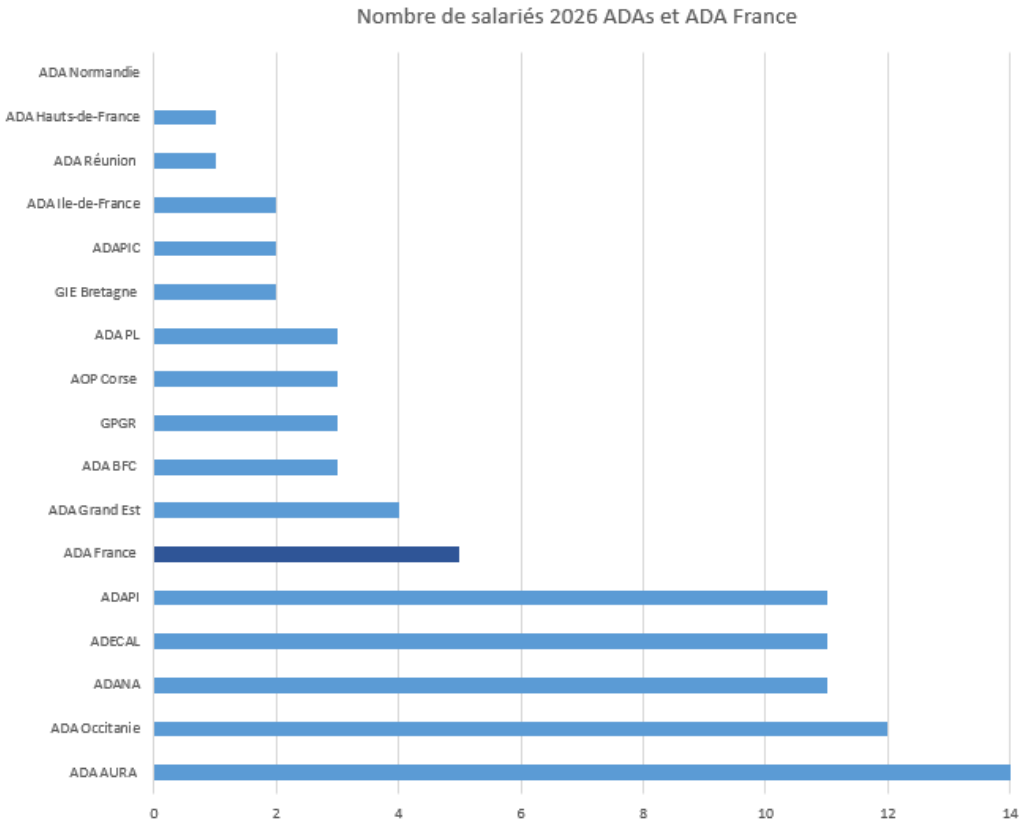


Figure 6 : Nombre de salariés permanents des ADA et d'ADA France en 2026. Source : listing des salariés du réseau

Les ADA interviennent à l'échelon régional, et il n'existe pas d'entité d'échelle départementale. Les apiculteurs adhèrent directement à l'ADA régionale ou au GPGR.

L'architecture du réseau des ADA peut se schématiser ainsi :

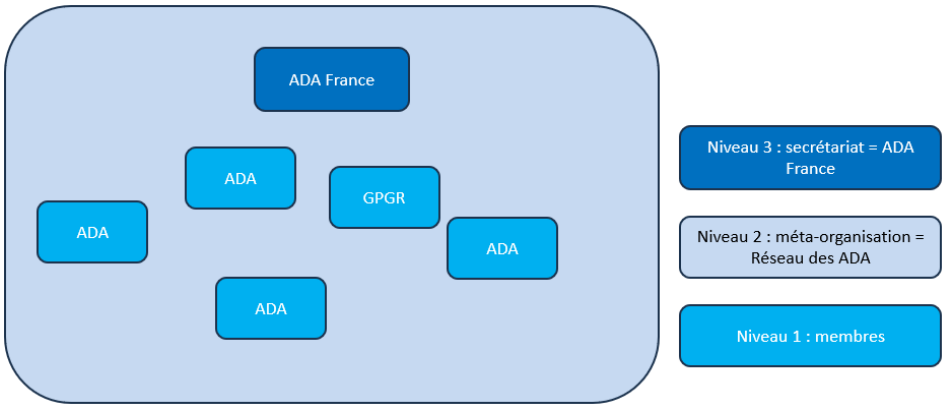


Figure 7 : Schématisation du réseau des ADA

C’est cet objet qui constitue la méta-organisation à laquelle nous nous intéresserons dans ce travail.

Les ADA ont également vocation à adhérer à l’ITSAP-Institut de l’abeille. Institut technique de la filière apicole, l’ITSAP est une association composée majoritairement d’ADAs, ainsi que d’autres membres de la filière apicole (l’interprofession,…) et de représentants d’autres filières, concernées par les questions de pollinisation.

Au-delà du réseau des ADA, il existe ainsi un autre réseau, dénommé Résapi, composé de ces mêmes structures, plus l’ITSAP.

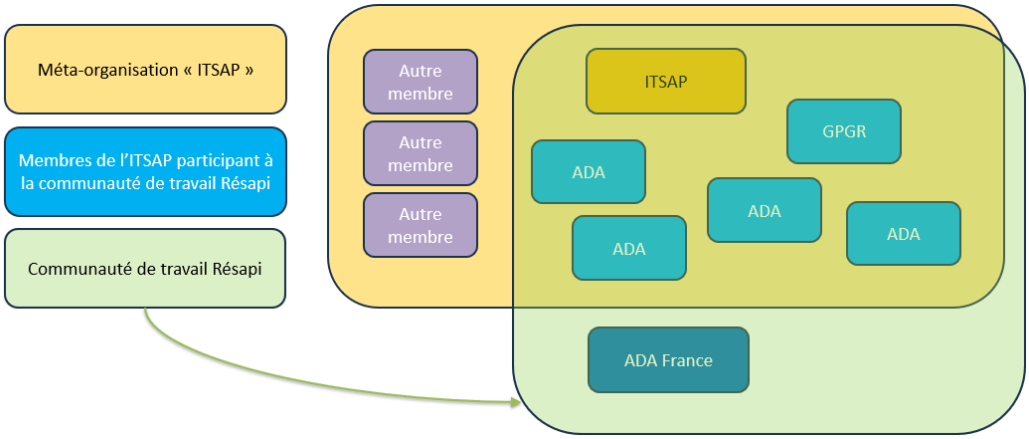


Figure 8 : Schématisation de l’imbrication entre deux méta-organisations : ITSAP et ADA, et visualisation de Résapi

ADA France est la fédération nationale des ADA. Créée en 2013, ADA France a repris les missions d’animation et de coordination du réseau des ADA qui avaient été mises en œuvre par plusieurs structures avant cela (le CNDA, puis l’ITSAP).

Aujourd’hui, ADA France :

- Représente les ADA auprès des partenaires nationaux, et dans les instances apicoles nationales
- Anime la communauté des élus des ADA investis au national au sein d’ADA France ou de l’ITSAP
- Anime le réseau de travail des salariés des structures de Résapi
- Porte des formations à destination des adhérents des ADA, des salariés des ADA et des élus de Résapi
- Porte un magazine, Réussir Apiculture, auquel contribuent l’ensemble des structures de Résapi.

L’équipe salariée d’ADA France compte cinq personnes :

- Une directrice
- Deux cheffes de projet
- Une responsable communication

- Une assistante de gestion et chargée d'animation du réseau

Gouvernance du réseau des ADA

Le Conseil d'Administration (CA) d'ADA France est composé d'autant de membres qu'ADA France a d'adhérents. Chaque association adhérente désigne la personne qui la représentera au CA d'ADA France, et peut désigner un ou une suppléante. Le CA se réunit trois fois par an en présentiel, dont une fois sur plusieurs jours, et huit à dix fois à distance. Il est animé par la directrice d'ADA France, aidée d'autres salariées d'ADA France en fonction des besoins.

Le Bureau d'ADA France se réunit rarement, en général pour préparer les réunions de CA physiques, et pour les questions de ressources humaines, et toujours à distance.

Les instances et lieux suivants se situent à l'échelle de Résapi, et non plus uniquement à l'échelle d'ADA France.

Les directions de toutes les structures de Résapi constituent **le COODIR** (réunion des **Coo**rdinateurs et **Dir**ecteurs). Celui-ci se réunit une fois par mois, à distance.

Outre ces instances, le réseau (Résapi) démontre tout son intérêt dans le fonctionnement de deux autres types d'organes :

Les groupes de travail (GT) : ce sont des groupes de salariés ouverts à toutes les structures de Résapi. Il peut être animé par un salarié de l'ITSAP, d'ADA France, ou d'une ADA. Chaque groupe de travail est centré sur une thématique particulière (la qualité des produits de la ruche, la sélection génétique des abeilles, l'organisation des formations dans le réseau, …). Il existe une vingtaine de GT. Sans surprise, les ADA qui ont un petit nombre de salariés ont une moindre capacité à s'investir dans les groupes de travail.

Les pôles de compétences : ce sont des objets hybrides, composés d'élus volontaires des ADA, de l'ITSAP et d'ADA France, et de salariés en nombre réduit pour les accompagner dans leurs réflexions. Le nombre de pôles de compétences est fixé à six, chaque pôle étant dédié à un axe d'expertise de l'ITSAP-Institut de l'abeille (Stress chimiques, Ressources, Elevage et Sélection, Qualité, Technico-économie, Bioagresseurs). Les pôles de compétences ont vocation à décharger les Conseils d'administration nationaux (ADA France et ITSAP) des problématiques très techniques, en pré-travaillant des dossiers et proposant aux CA des positions sur les sujets qui le nécessitent.

II.B.2 Description analytique au regard des outils presentes en premiere partie

Positionnement d'ADA France dans la diversité des méta-organisations

La méta-organisation ADA France est composée d'associations qui adhèrent volontairement. Les statuts d'ADA France prévoient qu'il ne peut y avoir qu'un seul adhérent par région. Cela définit un degré d'ouverture très faible des frontières méta-organisationnelles. Le réseau est composé de deux strates (pas d'ADA à l'échelle départementale). Il n'est pas possible d'adhérer à ADA France en tant que personne physique, aussi tous les membres sont des structures collectives, et elles sont toutes de la même nature (à la différence des méta-organisations multi-parties prenantes).

Nous pouvons affirmer que certains membres ont une importance prépondérante dans le réseau. C'est notamment le cas des ADA les plus anciennes, qui détiennent une partie de l'histoire du réseau, et des ADA qui ont le plus de moyens d'agir. Avoir l'assentiment de ces ADA dans le développement de nouvelles activités est un gage de réussite du projet.

Le degré de couverture du champ institutionnel est de 100% sur le territoire métropolitain. Deux ADA d'outre-mer sont également adhérentes (Réunion et Nouvelle-Calédonie). Des associations existent dans d'autres outre-mers (APIGUA en Guadeloupe, ADAMAR en Martinique, ADA Guyane). Elles ont pu prendre contact avec ADA France, mais leur processus d'adhésion n'a pas abouti. Pour ces associations, qui s'inspirent des ADA mais n'adhèrent pas à ADA France, le projet d'adhésion s'inscrit dans une volonté de reconnaissance institutionnelle par les acteurs locaux et les financeurs publics, et constitue un projet d'auto-catégorisation : elles considèrent qu'elles sont des ADA, et cela serait confirmé si ADA France acceptait leur demande d'adhésion.

Le réseau des ADA se positionne dans le domaine des associations professionnelles, sectorielle spécialisée (l'apiculture comme spécialisation dans le secteur plus général de l'agriculture).

Logiques de la méta-organisation

Les huit personnes interviewées ont été interrogées sur leur perception de la présence des différentes logiques de *membership* selon Pierre Garaudel dans le réseau des ADA. Aucune des huit n'a considéré qu'une logique unique caractérisait le réseau. Il est par ailleurs intéressant de rapporter ici que, même pour des personnes qui ont une connaissance fine du fonctionnement du réseau, un même dispositif a pu être considéré comme contribuant à une logique de service, ou au contraire à une logique de coordination. Comme en témoignent les verbatims suivants, issus des entretiens :

> « Pour moi il y a vraiment les trois en jeu. Alors, est-ce que c'est bien, pour une organisation, de ne pas pouvoir se définir ? Je ne sais pas. Du coup tu ne

peux pas te définir clairement sur un schéma et aller à fond dedans. » Entretien, élu 1

« Je mettrais Services en premier. […] On est au service de nos ADA. Tout en conservant notre rôle. C'est-à-dire qu'on n'est pas au service de nos ADA à tout prix. On a quand même des missions qui sont claires, qui sont posées, qui sont stratégiques. Donc nous on évolue là-dedans.[…] C'est compliqué de coordonner. Il faut que tout le monde ait envie d'être coordonné. […] Je pense qu'on le fait bien avec les séminaires, mais que ce serait difficile de le faire plus. C'est pour ça que je le mets en troisième. Je ne pense pas que ça soit notre mission principale. » Entretien, élue 2

« La coordination, c'est l'essentiel. La production de services se fait par les membres eux-mêmes. Il n'y a pas d'exclusivité du service de la part de cette méta-structure. » Entretien, élu 3

« Je pense qu'on peut retrouver les trois, mais ce qui est majoritaire, c'est la représentation. […] Il y a aussi de la mutualisation. On la met où ? » Entretien, élu 4

« ADA France, c'est tous les trois. […] Les services, c'est arrivé plus récemment. Ça a permis de tenir nos clients, les ADA. Ça a l'air de marcher ! J'ai l'impression que c'est ce qui rend la tâche difficile, de faire ces trois choses là. » Entretien, élue 5

Ce qui ressort de cette question posée lors des entretiens est que le réseau des ADA emprunte les trois logiques, et que les frontières entre coordination et services ne sont pas positionnées de la même manière par chacun. Pour certains, les services sont constitués de prestations, tarifées ou non, d'ADA France envers ses membres (portage de formations, appui individuel à l'ADA,…). Pour d'autres, l'animation des groupes de travail constituent également des services, dans le sens où les ADA ont besoin de ces groupes de travail pour avancer sur leurs propres missions, et que l'existence de ces groupes constitue un service en tant que tel.

Mise en œuvre des fonctions des têtes de réseau

On retrouve l'idée de la multiplicité des champs d'action d'ADA France dans l'analyse de la présence ou non des différentes fonctions des têtes de réseau, telles que décrites par (Le Mouvement associatif, 2022). Cinq des six fonctions sont mises en œuvre. Au vu de l'effectif réduit des salariées d'ADA France (4,8 ETP), nous pouvons comprendre par cette analyse l'impression d'organisation multi-tâche exprimée par certains élus dans les entretiens.

Fonctions	Présence ? / Exemples d'actions
Plaidoyer	Représentation des ADA au CSA, à Interapi, dans des GT avec des partenaires,…
Mise en réseau et animation	Animation de groupes de travail internes au réseau, organisation du séminaire des salariés du réseau,…
Ingénierie	(peu présent)
Pilotage de projets	Pilotage ou appui au montage
Accompagnement personnalisé	Appui ponctuel en fonction des besoins
Fonction opérateur	Organisme de formation, revue

Tableau 5 : Mise en œuvre des fonction des têtes de réseau par ADA France en 2026

II.B.3 LES PROCESSUS DE PRISE DE POSITION A L'ECHELLE DU RESEAU DES ADA

L'analyse du rôle des différentes parties prenantes au sein de la méta-organisation repose sur des exemples de cas concrets issus de dossiers techniques sur lesquels le réseau des ADA a pris position.

Elaboration d'un positionnement d'ADA France sur la lecture française du règlement bio européen

La réglementation européenne relative aux modalités de production en agriculture biologique a été modifiée dans un règlement datant de 2018 (Parlement Européen et Conseil, 2018), et devait entrer en application au 1er janvier 2022. En novembre 2021, des discussions étaient toujours en cours dans les instances professionnelles au sujet de plusieurs points concernant l'apiculture (groupe travail apiculture biologique à l'INAO[6]). L'élue du CA d'ADA France déléguée à l'apiculture biologique, qui siégeait dans cette instance en représentation du réseau, a été mise en difficulté par des acteurs extérieurs aux ADA qui remettaient publiquement en question le positionnement qu'elle portait, en affirmant qu'il n'était pas représentatif des apiculteurs bio du réseau des ADA. Cet avis était issu d'un groupe de travail dédié, composé de salariés et d'élus des ADA et de l'ITSAP. Suite à cet incident, le CA d'ADA France a pris la décision de s'adresser aux ADA, via un courrier (ADA France, 2021).

Les objectifs de ce courrier étaient énoncés ainsi :

« Le présent courrier a pour objectifs :

- D'informer les ADA et plus particulièrement les apiculteurs bio adhérents des ADA des échéances à venir dans la mise en œuvre de la nouvelle réglementation ;

[6] INAO : Institut National de l'origine et de la Qualité. Etablissement public notamment en charge de l'application des dispositions législatives et règlementaires sur le Bio, sur la base des réglementations européennes et nationales

- D'informer les ADA des travaux entrepris par ADA France, aidée de l'ITSAP, sur ce sujet ces derniers mois ;

- De consulter le réseau afin qu'ADA France puisse porter une position consolidée et partagée. » (ADA France, 2021)

A travers l'énoncé de ces objectifs, on comprend que le diagnostic porté par le CA était que les apiculteurs et les apicultrices certifiés en agriculture biologique n'avaient peut-être pas eu toute l'information au sujet de l'évolution à venir de la réglementation, et que cela pouvait avoir participé à la circulation d'informations inexactes ou incomplètes parmi les apiculteurs bio. Par ailleurs, que les ADA n'avaient pas connaissance du travail de représentation et de plaidoyer que faisait le CA via l'élue déléguée à l'apiculture biologique. Et enfin, le CA souhaitait, à travers cette consultation, éventuellement ajuster, et surtout légitimer la position portée par l'élue.

La question centrale du courrier était celle-ci :

« Votre structure est-elle en accord avec la position du réseau, telle qu'elle est énoncée aux points 3.1 et 3.2 ?

Dans le cadre de cette consultation, le Bureau d'ADA France souhaite que chaque structure s'assure d'avoir informé et consulté des apiculteurs biologiques parmi leurs adhérents, de manière significative. En effet, sur ce sujet, il est important, pour le Bureau d'ADA France, que l'avis des ADA ne soit pas majoritairement établi par des apiculteurs conventionnels. » (ADA France, 2021)

La quasi-totalité des ADA ont répondu à la consultation. Certaines affirmant être en accord avec la position énoncée dans le courrier, d'autres n'étant pas d'accord, et enfin une troisième catégorie était partiellement en accord, ou complètement partagée (le CA de l'ADA n'étant pas parvenu à une position commune à faire remonter à ADA France). Il n'y avait donc pas de consensus.

Suite à ces réponses, ADA France a été en mesure de rédiger un avis qu'elle a partagé avec les instances officielles dans lesquelles elle siège, ainsi qu'avec les ADA.

Cet épisode a été cité par plusieurs élus lors des entretiens, avec des visions différentes.

Pour l'élu 3, par exemple, la consultation n'a pas été correctement menée. L'avis de son ADA, qui n'était pas en accord avec la position proposée par ADA France, aurait dû avoir plus de poids que l'avis d'une autre ADA, selon lui. Comme il l'exprime en entretien :

« En demandant à des ADA, une ADA une voix, un positionnement sur un sujet où au sein des ADA, les proportions d'apiculteurs bio étaient largement

variables avec des pratiques en plus bio qui étaient pas forcément comparables, je pense [...] qu'il aurait plutôt fallu appliquer au moins des coefficients, en fonction du nombre d'adhérents bio de chaque ADA. Ou aller directement voir enfin utiliser les ADA comme support pour aller questionner les apiculteurs eux-mêmes et notamment les apiculteurs en bio. Voilà. Parce qu'à la fin, moi j'ai remarqué que le résultat ne tenait pas compte du nombre d'apiculteurs bio et en fait les ADA qui étaient minoritaires sur le vote, qui était assez serré dans ma mémoire il me semble, étaient celles qui avaient le plus d'apiculteurs bio. » Entretien, élu 3

Pour l'élue 6, en revanche, la même consultation a été un succès, comme elle l'exprime en entretien :

« Avec les réponses des ADA, on a pu voir que la majorité des ADA n'était pas pour qu'il y ait des miels bio de toutes les cultures conventionnelles, et du coup on a pu dire librement à Interapi et à l'INAO qu'en tout cas nous on ne prenait pas partie pour ça. C'est ça qui est compliqué à chaque fois : à Interapi on nous demande de se positionner, alors qu'on n'a pas à se positionner. [...] C'était bien qu'on l'ait fait [cette consultation], mais on l'a fait trop tard. Ça aurait évité qu'on [soit la cible de reproches].[...] ça montrait aussi qu'il y avait une diversité dans les réponses. Il y avait des ADA qui ne voyaient pas pourquoi [le miel de] lavande pouvait être bio.[...] ADA France, dans sa mission de représentation, il faut prendre en compte tout ça. » Entretien, élue 6

Analyse du processus décrit

Afin d'analyser cet évènement, nous allons décrire ses différentes phases.

Phase 0 : Le réseau est organisé sur le sujet de l'apiculture bio. Un groupe de travail existe, composé de salariés de différentes ADA, d'une salariée d'ADA France, de l'experte de l'apiculture biologique à l'ITSAP, et d'élus des ADA désignés par le CA d'ADA France. A ce stade, le groupe n'est pas ouvert, dans le sens où les salariés sont ceux qui, pour une raison ou une autre, sont invités aux réunions de l'INAO sur l'apiculture biologique. Cela en fait un groupe plutôt confidentiel, dont peu de personnes dans le réseau ont connaissance, et qui n'a pas de feuille de route formelle. Il constitue cependant un outil précieux pour l'élue du CA d'ADA France déléguée à l'apiculture biologique, lui permettant de prendre connaissance des enjeux différents selon les régions, et aidant à formuler des positions et propositions. Une première note d'information est envoyée aux ADA en février 2021, traitant du fond du sujet et décrivant l'organisation mise en place à ADA France.

Phase 1 : Une position du réseau se dessine. Le groupe la formalise, et elle est portée auprès de l'INAO à l'occasion de réunions d'échanges avec les autres acteurs de

l'apiculture biologique. Suite à ces réunions, la position d'ADA France circule dans la filière apicole, sans formalisme, et est déformée. L'élue déléguée à l'apiculture bio est mise en difficulté, y compris au sein du CA d'ADA France. Il faut préciser que le réseau est partagé sur le rôle d'ADA France dans la filière : la posture théorique d'ADA France dans les réunions avec des partenaires est d'apporter des éléments techniques, factuels, et de laisser les syndicats négocier pour définir les orientations de la filière. Cependant, les syndicats n'étant pas opérationnels sur l'ensemble du territoire, une partie des apiculteurs élus du réseau souhaitent qu'ADA France s'exprime dans l'intérêt des apiculteurs professionnels. Nous retrouvons ici ce qui avait été évoqué page 9, à savoir que les attentes des membres divergent quant aux objectifs donnés au secrétariat. Cela complexifie les processus de prise de décision au sein du secrétariat, et fragilise les décisions prises.

Phase 2 : Le secrétariat a besoin de consolider sa position. Pour ce faire, une consultation est lancée. Elle est réalisée par la voie d'un courrier, et les réponses sont attendues par mail. La plupart des ADA répondent. Une ADA n'a pas abouti à la définition d'une position. Les avis des autres ADA se partagent en trois catégories : celles qui sont d'accord avec la position proposée dans le courrier, celles qui sont partiellement d'accord, et celles qui y sont opposées. Chaque ADA est laissée libre de la méthode pour définir sa position. Nous avons vu, cependant, que certaines ADA jugent leur position plus légitime que celle des autres ADA, car elles ont mis en œuvre un processus élaboré : enquête auprès de l'ensemble de leurs adhérents, traitement de l'enquête,...

Phase 3 : Le secrétariat analyse les réponses obtenues, et rédige un avis qui donne satisfaction au plus grand nombre de membres. La position finale est plus forte, car issue de la consultation. Les membres du réseau ne contestent pas, et savent expliquer comment a été construit l'avis national, même si ce n'est pas le leur. Cependant, les membres qui ne sont pas en accord avec la synthèse restent sur leur faim, sans pour autant contester fortement.

La décision de lancer cette consultation s'insérait dans un calendrier de réunions de l'INAO qui s'imposait à la filière. Aussi, sur le moment, la consultation devait aboutir dans un laps de temps relativement réduit. Sachant qu'un consensus serait difficile à obtenir, plusieurs choses auraient tout de même pu être mises en place :

- Constituer un groupe de travail ouvert, avec un mandat formalisé et connu de l'ensemble du réseau,
- Informer plus régulièrement le réseau des actualités autour de ce sujet,
- Anticiper le besoin de consultation, afin que celle-ci puisse durer plus longtemps,

- Intégrer, dans cette consultation, une modalité d'échanges (une visio, par exemple), afin de favoriser la convergence dans le cadre d'une co-construction, même si aboutir à un consensus restait illusoire,
- Anticiper la nécessité de passer par un vote, en donnant à l'avance les règles de ce vote (une ADA une voix ? pondérer avec le nombre d'apiculteurs bio de chaque région ? pondérer par le nombre d'adhérents bio de l'ADA ?...).

La difficulté est résumée ainsi par l'élu 1 :

> *« Les ADA pilotent ADA France. Mais dans les faits, ADA France se cherche toujours un peu. Il faudrait demander aux adhérents ce qui est le plus recherché ».* Entretien, élu 1

Cet élu considère que le secrétariat a une capacité d'agence faible. L'ambiguïté dans l'attente de la part des membres affaiblit la capacité d'agence du secrétariat.

L'élue 2 va dans le même sens :

> *« Il y a un fonctionnement très à l'écoute qui est super, je trouve, et une volonté de répondre à chaque ADA, de faire du cas par cas. Et qui du coup répond à la problématique de nos membres très différents. Donc ça c'est plutôt une force d'ADA France. Mais avec la difficulté de se chercher, quoi. Puisque avec une ligne directrice où tu dis « l'organisation elle est dans ce mode-là », ben c'est peut-être plus simple. »* Entretien, élue 2

Cet exemple portait sur un sujet sur lequel la plupart des apiculteurs professionnels ont un avis. Soit parce qu'ils sont en agriculture biologique et qu'ils sont directement impactés dans leurs pratiques professionnelles par l'évolution du cahier des charges de l'agriculture bio, soit ils sont en agriculture conventionnelle, mais ont tout de même un avis sur ce que devrait être l'apiculture biologique, et en quoi elle devrait se distinguer de l'apiculture conventionnelle.

ADA France est amenée à consulter ses membres avec d'autres difficultés, quand les adhérents des ADA n'ont pas d'avis sur les sujets. Tous les élus rencontrés en entretiens décrivent la difficulté à rapporter les débats et enjeux nationaux dans leur ADA.

> *« Au bout d'un moment, à force d'envoyer des messages d'infos sans aucune réponse, tu arrêtes de faire suivre les informations. Parce que ça ne les intéresse pas au quotidien. Et quand tu les interroges en conseil d'administration, ils disent « fais comme tu le sens ». Le risque, c'est le jour où il y a un sujet qui crispe. » Entretien, élu 4.*

> *« Il y a des fois où j'ai envie de leur dire : le réseau, tu le vis, mais c'est compliqué à expliquer. C'est sur des temps plus longs, et des thématiques beaucoup plus larges. C'est des sujets qui ne touchent pas directement les*

apiculteurs. J'ai essayé de rapporter ce qu'on dit et ce qu'on fait, mais c'est compliqué. » Entretien, élu 6

« T'es face à un CA, tu viens parler 4-5 fois par an de ce qui se passe au national, avec beaucoup de sigles. Un truc qui est très obscur pour les non-initiés.[…] Du coup c'est la question du mandat. « Nous on n'a pas trop envie d'y aller, on a plutôt des a priori négatifs sur ce qui s'y passe et les gens qui y participent, donc on te fait confiance ». C'est une vraie délégation. […] C'est un type de mandat très délégué, ou tu rassures surtout les gens […] sur la philosophie avec laquelle tu fais les trucs. C'est difficile pour eux d'avoir un avis quand ils ne maîtrisent pas le contexte ni le jargon. » Entretien, élu 7.

On comprend alors que lorsque le Conseil d'administration d'ADA France ressent le besoin de consulter, les administrateurs des ADA n'ont pas d'emblée les prérequis pour avoir une réflexion collective quand la consultation ne porte pas sur un sujet prégnant à l'échelle des apiculteurs ou déjà à l'agenda des discussions à l'échelle des ADA.

Le rôle du secrétariat dans les prises de positions à l'échelle du réseau des ADA

Au vu des éléments précédents, que pouvons-nous conclure sur le rôle du secrétariat dans les prises de position nationales ?

Nous sommes face à une méta-organisation partielle, dans laquelle il n'y a ni hiérarchie, ni sanctions. Les membres sont très divers, et n'ont pas tous le même champ d'actions, bien qu'étant toutes de même nature (à l'exception du GPGR). Il existe un mandat implicite généralisé pour confier les questions « nationales » au secrétariat, incarné par le Conseil d'administration d'ADA France, aidé de l'équipe salariée. Les administrateurs des ADA s'intéressent peu à ces sujets, éloignés de leur quotidien et des raisons qui les ont motivées à s'impliquer dans leur ADA régionale.

Les prises de position qui engagent le réseau

Cependant, les apiculteurs professionnels engagés dans les ADA ont un fort sentiment de paternité sur l'échelon national du réseau. En effet, le réseau est encore récent, et les apiculteurs et apicultrices qui ont œuvré à sa structuration, et à la mise en place des structures nationales, sont encore en activité ou connus des apiculteurs actuellement engagés. Cela se traduit par le fait qu'on entend parfois des élus engagés parler de « leur fédération », et que la diversité des attentes de la tête de réseau ADA France qui existait à la création de celle-ci est toujours présente. Par exemple, concernant la fonction de coordination et de services, il n'y a pas de difficulté particulière. L'organisation de travail interne au réseau évolue périodiquement, à mesure que le réseau grandit en taille et affine ses thématiques d'intérêt. Ces évolutions sont discutées à l'échelle du réseau sans faire apparaître de clivages particuliers. En revanche, les choses sont plus compliquées pour les sujets relevant de la fonction de représentation. Cette hypothèse mériterait d'être testée par une enquête, mais il se pourrait que les attentes soient

diverses car ces attentes nationales touchent au politique, et que le « politique » est associé à la défense des intérêts des apiculteurs, champ qui relève plutôt de l'activité des syndicats apicoles.

La structuration syndicale apicole aux différentes échelles territoriales est défaillante (peu de moyens, peu d'apiculteurs professionnels impliqués, balkanisation du monde syndical,...). Les adhérents des ADA sont une catégorie particulière d'apiculteurs professionnels qui croient au collectif, et pour qui une partie des solutions aux problèmes des apiculteurs viendra des avancées techniques et scientifiques. Aussi, les attentes vis-à-vis d'ADA France sont multiples sur le champ de la représentation :

- ADA France doit-elle représenter les ADA en tant qu'organismes de développement technique et scientifique de l'apiculture, en défendant les intérêts de ces structures ?
- ADA France doit-elle apporter à l'échelon national, et particulièrement aux autres acteurs (syndicats, ministère, partenaires,...) des éléments techniques issus du réseau des ADA pour aider aux prises de décisions nationales, sans prendre partie ?
- ADA France doit-elle œuvrer en faveur de l'apiculture professionnelle, et porter des avis nationaux favorables à l'apiculture professionnelle, à la manière d'un syndicat des apiculteurs professionnels ?

Cette ambiguïté dans les attentes vis-à-vis du secrétariat n'empêche pas celui-ci de jouer son rôle au quotidien, mais elle refait surface dès que les enjeux sont importants sur le terrain pour les exploitations. Dans ces situations, l'atteinte du consensus est plus difficile, car il n'est alors plus uniquement question de formuler un avis, mais également de savoir dans quel champ ADA France est légitime pour émettre un avis.

A ce stade, il nous semble utile de distinguer ces prises de position de décisions internes à ADA France, sur lesquelles les membres du Conseil d'administration doivent également statuer.

Les décisions liées à la gestion de la structure ADA France

Outre la préparation d'avis nationaux pour le réseau, le Conseil d'administration (CA) constitue l'organe de gouvernance de l'association ADA France. Cette association, souveraine, fonctionne avec un budget annuel de 600 000€, et cinq salariées permanentes. Si l'assemblée générale d'ADA France est constituée de représentants de toutes les associations adhérentes et se réunit une fois par an, le CA est l'organe délégataire de l'AG pour la gestion et le pilotage de l'association. Cela comporte notamment l'établissement du budget prévisionnel et son suivi, le pilotage du travail des salariées d'ADA France, la gestion de la trésorerie,...

Ces points traités lors des réunions de Conseil d'administration d'ADA France n'ont a priori pas d'impacts sur les prises de position du réseau. Aussi, dans la suite de ce

travail, nous proposerons de traiter de manière distinctes les enjeux de mandat sur ces questions que nous dénommerons questions de « pilotage interne du secrétariat ». Nous faisons l'hypothèse que les mandants régionaux ne manifestent pas le besoin d'être consultés sur ces sujets entre deux assemblées générales, contrairement aux autres sujets. Et que, sauf concurrence pour des financements ou superposition des champs d'action (sur lesquels des conflits de loyauté peuvent être mis en lumière), les décisions prises sur ces sujets ne peuvent pas porter préjudice aux membres de la méta-organisation.

Après avoir décrit et analysé le fonctionnement d'ADA France, nous allons maintenant nous intéresser à deux autres réseaux professionnels agricoles, à commencer par le réseau des Groupements de Défense Sanitaire (GDS).

II.C Le réseau des GDS

II.C.1 Description du reseau – histoire– choix des personnes interviewees

Histoire du réseau des GDS

L'histoire de la constitution du réseau des Groupements de Défense Sanitaire (GDS) est intimement liée à celle de la lutte contre la tuberculose bovine, comme nous l'enseigne la communication de GDS France (GDS France, 2023) à l'occasion de leurs 70 ans d'existence. Cette maladie contagieuse touchait, en 1945, environ 25% des élevage bovins (ENVF, 2026). Ce n'était pourtant pas faute de l'existence de plans de lutte. En 1933, un programme de lutte contre la tuberculose est mis en place, comprenant un encadrement et des aides pour l'éradication. Cependant, celui-ci montra rapidement ses limites car il n'a pas de caractère contraignant. Les éleveurs volontaires parviennent à assainir leur troupeau, mais ceux-ci se recontaminent. Au sortir de la guerre, l'orgueil national est touché quand le commandement américain ne parvient pas à obtenir l'assurance sur l'état sanitaire du cheptel français vis-à-vis de la tuberculose en vue de l'approvisionnement en lait de ses troupes stationnées en France, et qu'il décide en conséquence de s'approvisionner au Danemark et en Hollande… Les acteurs de l'agriculture réfléchissent alors à de nouvelles formes d'organisation pour rendre la lutte efficace, et l'idée nait d'associer et d'impliquer activement les éleveurs dans les opérations de prophylaxie.

C'est ainsi que le premier GDS voit le jour en Vendée en 1951. Dès 1954, il existe déjà 35 groupements départementaux, et la fédération nationale, à l'époque dénommée FNGDS, est créée.

Sur cette période cruciale dans l'installation des GDS, le site internet de la FRGDS AURA[7] nous apporte des enseignements précieux : « *Le président fondateur du GDS de*

[7] https://www.frgdsaura.fr/gds-un-peu-dhistoire.html consulté le 28/07/2026

Vendée, Monsieur Antoine Guitton, qui fédère les groupements communaux est élu député le 17 juin 1951. Il agira alors à l'Assemblée Nationale pour faire évoluer la réglementation sanitaire afin de donner un cadre cohérent à la participation des éleveurs aux opérations de prophylaxie. Son action permettra l'adoption de la Loi du 6 décembre 1954 qui précise que les opérations de prophylaxie de la tuberculose bovine seront conduites « dans le cadre d'actions à caractère collectif entreprises avec la collaboration d'organismes de défense sanitaire dont les statuts auront été approuvés par le Ministre de l'Agriculture » et qui réserve les aides de l'Etat à l'assainissement aux seuls agriculteurs adhérents à ces organismes. Ce qui revenait à reconnaître le rôle crucial des GDS dans la bonne réalisation de la prophylaxie de la tuberculose bovine. Pour être reconnus par les pouvoirs publics, les GDS doivent alors mobiliser au moins 60 % des éleveurs ou les éleveurs représentant au moins 60 % des animaux. »

Cet épisode marque d'emblée la reconnaissance des GDS par l'Etat, ainsi que son mécanisme. Bien qu'étant des associations Loi 1901, les GDS, via la reconnaissance, ont une force d'incitation à l'adhésion auprès des éleveurs, et un cadre réglementaire favorable.

Depuis, les GDS se sont structurés à l'échelon régional. Aujourd'hui, coexistent des GDS départementaux et des Fédérations Régionales de GDS (FRGDS). L'ensemble de ces structurent adhèrent à GDS France. Ce réseau représente plus de 1000 salariés à l'échelle nationale.

Pour découvrir le réseau des GDS, nous avons réalisé six entretiens.

Collaboratrice 1	Directrice d'une FRGDS
Collaboratrice 2	Animatrice de la section apicole d'une FRGDS
Collaboratrice 3	Salariée de GDS France
Collaboratrice 4	Salariée de GDS France
Elue 1	Présidente d'une section apicole régionale
Elu 2	Président d'une section apicole régionale

Tableau 6 : liste des entretiens menés dans le réseau des GDS

Missions des GDS

Aujourd'hui, le réseau GDS définit ainsi ses missions (GDS France, 2026) :

« [Les GDS] agissent au quotidien auprès des éleveurs pour :

- *Organiser la prévention, la surveillance et la lutte collective contre les maladies,*
- *Délivrer conseil sanitaire et appui technique aux détenteurs d'animaux,*
- *Former les éleveurs et techniciens,*

- *Accompagner financièrement les élevages touchés par un problème sanitaire via la constitution de fonds mutualisés : « les caisses coup dur »*

Acteurs de proximité, ils assurent le relais de terrain des missions de service publique en tant que section de l'Organisme à vocation sanitaire (OVS), délégataire de l'État pour la surveillance des dangers sanitaires règlementés. »

Selon la collaboratrice 3, chaque échelon a des fonctions propres qui s'insèrent dans une logique globale. Le GDS départemental est l'échelon de proximité. Il permet l'ancrage de l'action collective, et est également l'échelon du conseil individuel à l'éleveur. La fédération régionale (FRGDS) est l'échelon de la coordination des actions des GDS départementaux, et assure également la représentation des GDS auprès des instances régionales (DRAAF, OVVT, interprofessions régionales,...). Enfin, la fédération nationale (GDS France) est faiseuse de consensus, assure la représentation nationale ainsi que la présence des GDS aux échelons européens.

Gouvernance du réseau GDS

L'Assemblée générale de GDS France est l'organe souverain de la structure. Elle est composée des GDS, des FRGDS et des organismes membres du Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration est composé :

- de 35 éleveurs désignés par les FRGDS (1 à 4 élus par région),
- de représentants d'autres organisations agricoles : Chambres d'agriculture France, la Confédération Nationale de l'Elevage (CNE), la Confédération paysanne, la Coordination rurale, la Fédération Française des Commerçants en Bestiaux (FFCB), la FNSEA, Groupama, les Jeunes Agriculteurs, la Coopération Agricole, le Syndicat National des Vétérinaires d'Exercice Libéral (SNVEL)
- d'invités issus du monde professionnel et du réseau des GDS

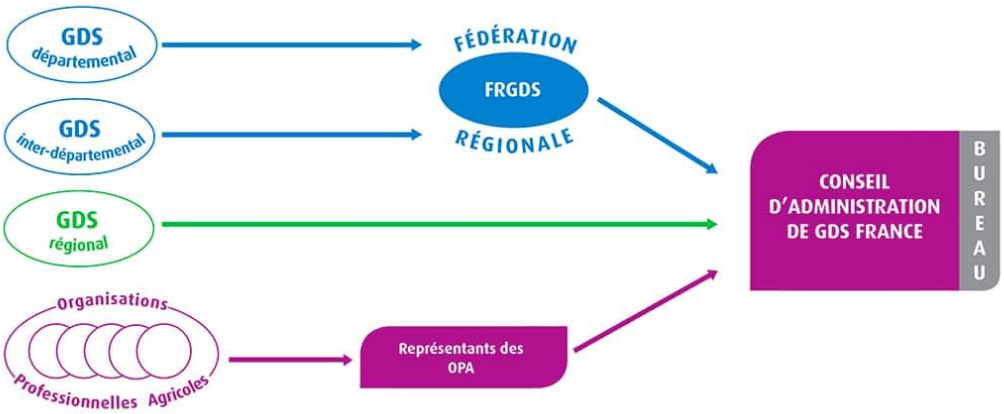


Figure 9 : Composition du Conseil d'Administration de GDS France (GDS France, 2026)

Le Conseil d'Administration est l'organe légitime pour prendre les grandes orientations en termes de méthodes de prophylaxie et de lutte contre les maladies.

Une décision non comprise, ou non acceptée par un GDS départemental, c'est le risque que la stratégie de lutte ne soit pas correctement mise en œuvre dans le département. C'est ainsi qu'est recherchée une quasi-unanimité dans les décisions du Conseil d'Administration. Par ailleurs, la collaboratrice 1 nous relate :

> *« Il n'y a pas de hiérarchie dans le réseau. Chacun a son avis. Pour atteindre le consensus, il faut proposer, expliquer, lever tous les freins. Il faut rester ouvert à ce que certains dangers sanitaires soient gérés différemment selon les territoires. Quand l'enjeu sanitaire est supérieur, les gens finissent par s'entendre. »* Entretien, collaboratrice 1

On comprend que les règles ne seront pas appliquées strictement et uniformément par les GDS, ce qui confirme l'utilisation de règles « molles » par GDS France.

Afin de viser cet objectif, des lieux d'échanges existent dans le réseau :

- des commissions par filière, composées de salariés (directeurs de GDS ou référents techniques) et d'élus
- des groupes de travail (GT), constitués plus spécifiquement autour de l'objectif de fournir des livrables, et d'une durée de vie limitée

Commissions et GT sont animées par un salarié de GDS France, et présidées par un élu.

Pour que les décisions soient suivies d'effets sur le terrain, il faut qu'elles soient acceptées par tous les départements. Une attention particulière est portée au fait que les élus prennent position de façon tout à fait éclairée. Chaque région envoyant plusieurs éleveurs au CA de GDS France, ils portent idéalement ensemble la position de leur fédération régionale, comme nous le relate la collaboratrice 3 :

« C'est un vote individuel. Ça peut arriver [que des élus de la même région votent différemment] mais c'est rare, car en général ils préparent les conseils d'administration en région, en fait. Les ordres du jour, on essaie de les envoyer trois semaines à quinze jours avant. Après, ils savent à peu près les points qui seront à l'ordre du jour de toute façon parce que c'est des sujets qui sont travaillés en commission, donc il y a jamais de surprise (…]. Et c'est le rôle, là, des FRGDS : en général ils organisent des réunions spécifiques avant les commissions ou avant les conseils d'administration. Pour être sûr d'avoir toutes les infos et que les élus puissent prendre leur décision de façon éclairée aussi le jour du CA. Donc ça peut arriver que si on a quatre élus y en ait trois qui votent dans un sens, un dans l'autre, mais c'est quand même assez rare. » Entretien, collaboratrice 3

On voit là l'importance des commissions, qui sont des lieux de travail de fond sur les sujets.

Au-delà de ce fonctionnement organisé, d'autres mécanismes ont pu être mis en place en réaction à des situations particulières.

Par exemple, la collaboratrice 1 nous relate :

« Il faut que le réseau soit informé quand il se passe quelque chose au national. GDS France a dû trouver les moyens de faire descendre de l'info, mais de manière informelle sur ce sujet sensible. Nous avons eu un moment de crise, quand des gens disaient « Je ne suis pas au courant », ou « Je n'étais pas consulté ». Un webinaire a été organisé avec tous les présidents et directeurs des GDS régionaux et départementaux. Nous avons aussi l'AG, sur deux jours, avec les présidents et directeurs, les séminaires des directeurs, et les regroupements des salariés par fonction (R&D, Qualité, apiculture,…).Ce qui peut être descendant, c'est plutôt ce qui relève de la mise en œuvre de la réglementation. Mais la règle générale, c'est la décision collégiale. » Entretien, collaboratrice 1

Conduite des travaux de nature stratégique

GDS France entreprend un travail stratégique à chaque nouvelle mandature. Tous les trois ans, les années électives, les orientations stratégiques (GDS France, 2025) sont retravaillées, par exemple à l'occasion d'un Bureau décentralisé qui sera consacré uniquement à cette question. La collaboratrice 3 détaille ainsi les étapes de ce travail.

« On fait un brainstorming en Bureau, qu'on partage ensuite avec le réseau, pour voir s'il y a des choses qu'on a oubliées, s'ils sont d'accord, … Et en général ensuite on diffuse largement ce document et puis on le finalise en

Conseil d'administration. Mais il y a effectivement toutes ces étapes de concertation du réseau sur le projet d'orientation stratégique. »

Concernant le périmètre de ces orientations stratégiques, la collaboratrice 3 précise :

« C'est notre fonctionnement interne, mais aussi nos orientations en fonction du ressenti qu'on a des besoins de nos adhérents. Donc ça embarque effectivement tout le réseau. »

II.C.2 DESCRIPTION ANALYTIQUE AU REGARD DES OUTILS PRESENTES EN PREMIERE PARTIE

Positionnement de GDS France dans la diversité des méta-organisations

Que ce soit les GDS départementaux, les FRGDS ou GDS France, toutes ces structures sont des associations. Les adhérents des GDS départementaux sont des personnes physiques (les éleveurs). Les FRGDS ont une diversité de membres, car certains permettent à des éleveurs d'adhérer directement à l'échelon régional, sans être adhérent du GDS départemental. Les FRGDS ont ainsi à la fois des membres associations, et des membres personnes physiques.

GDS France a pour vocation d'accueillir comme membres tous les GDS, départementaux et régionaux. GDS France se trouve dans un cas typique d'une méta-organisation dont les frontières sont « alignées sur les frontières de catégories bien établies et profondément institutionnalisées, parfois en relation avec des champs organisationnels ou sociétaux tout aussi bien définis. » (Garaudel, Les méta-organisations, entre réalités inter-organisationnelles et actorité organisationnelle, 2024, p. 63) Ce n'est cependant pas l'affiliation à GDS France qui est constitutive d'une auto-catégorisation du GDS. En effet, c'est le code rural (article L 201-11[8]) qui définit les règles, pour une personne morale, lui permettant d'être reconnue comme un GDS et permettant en conséquence la délégation de certains services publics.

Si on trouve une certaine diversité dans les noms des structures départementales sanitaires apicoles adhérentes aux FRGDS (section apicole de GDS, GDSA, ASA, OSAD,…) issue de leur histoire diverse, ce n'est pas le cas pour la dimension « multi-espèces » des GDS, qui s'appellent tous GDS. Cela marque d'emblée une identification forte au réseau GDS. Notons que l'inscription dans le code rural des missions des GDS est de nature, pour les organisations territoriales, à inciter à prendre ce nom, qui donne accès à un statut. Outre les FRGDS, GDS France a ouvert son conseil d'administration à des organisations qui ne sont pas des GDS. C'est une forme « d'ouverture de ses frontières méta-organisationnelles » (Garaudel, Les méta-organisations, entre réalités inter-organisationnelles et actorité organisationnelle, 2024, p. 62).

8 https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000006071367/LEGISCTA000024390563/#LEGISCTA000024390579 consulté le 08/08/2026

Le degré de couverture du champ institutionnel est de 100% sur le territoire métropolitain (tous les départements métropolitains disposent d'un GDS multi-espèces adhérant à une FRGDS du réseau GDS). Si nous nous intéressons à la couverture du réseau dans la filière apicole, la structuration n'est pas tout à fait terminée, et seule la région Hauts-de-France ne dispose pas à ce jour d'une section apicole régionale.

Le réseau des GDS se positionne dans le domaine des associations professionnelles, sectorielle (éleveurs) thématiques (s'intéressant aux questions sanitaires uniquement).

Logiques de la méta-organisation

Tout comme pour le réseau des ADA, il apparaît que les trois logiques identifiées par (Garaudel, 2025) sont présentes. Il est intéressant de remarquer que la présence des différentes logiques de *membership* (voir page 14) est variable selon la personne interrogée.

Pour la collaboratrice 3, 80% du rôle de la fédération relève de la logique de coordination, et 20% de la logique de représentation, les services étant présents de manière annexe. En revanche, la collaboratrice 1 met les trois logiques sur une égale importance. Comme elle le précise « *Les trois logiques sont présentes, ou sont attendues*. »

Nous pouvons supposer que, pour une structure régionale, les services proposés, ainsi que la fonction de représentation assurée par le national, sont d'une grande importance, même si ceux-ci nécessitent moins de travail pour la tête de réseau.

Par exemple, un élu régional nous relate :

> *« Les anciennes structures aident les plus récentes à se structurer. »*

Il s'agit d'un exemple de coopération entre les membres, pour laquelle GDS France n'intervient pas.

Les deux premiers entretiens menés ont permis d'appréhender le réseau GDS dans sa globalité, tant du point de vue de son héritage que de son fonctionnement actuel. Ils n'ont cependant pas permis de rentrer dans le détail de situations concrètes de prises de décision articulant les différents échelons du réseau. Nous avons donc fait le choix de poursuivre les entretiens de ce réseau en nous intéressant plus particulièrement à la thématique de la filière apicole.

Focus sur la filière apicole au sein du réseau des GDS

L'apiculture est une filière récente dans l'activité des GDS. Présente de manière hétérogène sur le territoire sous la forme de diverses structures associatives, elle s'est structurée réellement autour de 2018, à la suite d'une réforme de la gouvernance sanitaire orchestrée par le Ministère en charge de l'agriculture qui a eu des répercutions sur la filière apicole. Nous sommes typiquement dans le cas d'une structuration issue d'une demande institutionnelle.

A cette époque, des structures départementales apicoles existaient, pilotée par des bénévoles essentiellement apiculteurs amateurs, autour d'une fonction stratégique : le portage de Plans Sanitaires d'Elevage (PSE). Il faut savoir que les apiculteurs utilisent des médicaments vétérinaires pour lutter contre la varroase, une maladie générée par le parasitage des colonies d'abeilles par le varroa, un acarien. Des aménagements sont prévus pour éviter aux éleveurs de passer par le circuit standard pour accéder aux médicaments vétérinaires (à savoir : consultation vétérinaire/déplacement d'un vétérinaire sur l'élevage, prescription par ordonnance, vente du médicament par le vétérinaire). En effet, ce circuit est coûteux. Mais ces aménagements sont très encadrés. Moyennant un dossier administratif à renouveler tous les cinq ans, il est possible pour une structure d'établir un PSE, qui prévoit entre autres, pour les adhérents sur son territoire, la visite d'un vétérinaire ou d'un « assistant vétérinaire » au moins une fois tous les cinq ans sur l'exploitation, et la délivrance des médicaments directement par la structure porteuse du PSE, qui aura préalablement réalisé un achat groupé, et donc obtenu des prix plus intéressants que lors d'achats individuels. Certaines des associations porteuses de PSE étaient membres du réseau GDS (sections apicoles de GDS départemental multi-espèces), et d'autres non.

L'enjeu de GDS France est alors de structurer une strate régionale apicole, en incitant les acteurs sanitaires apicoles départementaux à constituer des sections apicoles au sein des FRGDS.

Cette structuration a pris quelques années, elle est pour ainsi dire terminée, étant donné qu'il ne reste qu'une région non dotée de section apicole : les Hauts-de-France.

La commission apicole nationale (commission apicole GDS France) est composée d'un à deux représentants élus des sections apicoles de chaque FRGDS, et de l'animateur technique de la section régionale apicole. Un président est nommé par le Président de GDS France parmi les élus siégeant à la commission nationale. Trois commissions apicoles nationales sont organisées chaque année : deux en présentiel et une en distanciel. Des structures partenaires peuvent être invitées selon l'ordre du jour.

En plus de ces réunions, une "journée des présidents apicoles des FRGDS" est organisées en présentiel chaque année, ainsi qu'une "journée des référents techniques apicoles des FRGDS". Enfin, chaque mois se tient une réunion (à distance) du groupe de suivi des référents apicoles régionaux.

Aujourd'hui, les attributions des différentes strates apicoles dans le réseau GDS peuvent se schématiser ainsi :

Strate	Fonctions
Départementale	Gestion du PSE (distribution des médicaments, renouvellement du dossier PSE tous les cinq ans. Gestion par des bénévoles
Régionale (section apicole de FRGDS)	Harmonisation des PSE Proposition d'un outil de gestion des médicaments

	Organisation de formations pour les bénévoles départementaux et « assistants vétérinaires » Rédaction de fiches techniques Accompagnement des structures départementales
Nationale (commission apicole GDS France)	Lieu d'échanges entre structures Définition de la politique sanitaire pour l'ensemble du territoire Interlocuteur crédible des partenaires institutionnels au niveau national pour faire remonter les problématiques apicoles Accompagnement des structures régionales

Tableau 7 : Rôles des strates apicoles du réseau GDS (source : entretiens)

II.C.3 Les processus de prise de position a l'echelle du reseau des GDS

Nous partirons d'exemples de prises de positions, pour ensuite analyser le rôle des différentes parties prenantes de la méta-organisation et en déduire les questions théoriques qui en découlent.

Description / récits issus des interviews

Majoritairement, les élus rencontrés en entretiens ont spontanément cité la structuration-même du réseau GDS en apiculture comme processus décisionnel intéressant à étudier.

Nous avons vu page 44 qu'une réforme du sanitaire apicole a ouvert en 2018 la possibilité d'une structuration nationale pour GDS France. Parallèlement, l'Etat a mis en place un dispositif de financement d'un poste salarié par région sur le sanitaire apicole, pour l'animation et la coordination des actions sanitaires à l'échelle de chaque région. Ce contexte national, très institutionnel, a été saisi par GDS France (secrétariat), pour consolider la coordination du sanitaire apicole. Une directrice de FRGDS présente à l'époque nous raconte :

> *« Sur la filière apicole [...), au niveau national, ils se sont rendu compte [...] de choses qui bougeaient. [...] Ils ont créé une section apicole nationale [...] en disant, « Bon ben voilà les forces vives sur le sanitaire apicole, c'est quoi ? » [...] C'est là où au niveau national, ils ont commencé à impulser des choses en disant « sur vos régions, impulsez, allez chercher vos partenaires parce qu'en fait ils sont dans cette demande sans le savoir. »*
>
> *[...] Donc en fait GDS France va impulser. Après, la difficulté c'est que c'est pas parce que vous impulsez et même si l'idée vient de certaines zones, [...] ben comme votre environnement autour n'est pas le même, des fois c'est plus dur à faire passer.»* Entretien, collaboratrice 1

Pour cette collaboratrice,

> *« Il y a des choses qui ont été impulsées au niveau national, mais la majorité du temps, à ma connaissance, sur 20 ans, c'est des expériences techniques*

qui venaient du terrain. Si il y a des choses qui sont impulsées directement, c'est quand il y a des opportunités financières nationales.» Entretien, collaboratrice 1

En interrogeant les élus, on se rend compte que les décisions les plus marquantes sont celles qu'il a été difficile de prendre ou de mettre en œuvre par les strates régionales, et donc ce sont justement les décisions impulsées par le secrétariat. Comme nous le rapporte un élu apicole régional :

« Donc on a essayé de se structurer. On a été un peu obligés de se structurer au niveau des 5 départements [de la région]. C'était un peu très compliqué par le fait qu'on devait embaucher. [...] Il fallait qu'on se mette d'accord entre départements [de la région]. [...] ça va un peu dans les deux sens, mais c'est quand même beaucoup le niveau national qui ruisselle vers le bas, quoi. En fait pour moi c'est vraiment en fait l'OVS[9] *qui a été initié par le national, enfin, par la DGAL. »* Entretien, élu 2

Dans ce témoignage, on relève des verbes qui illustrent un changement vécu comme une contrainte imposée : « on a été un peu obligés », « on devait embaucher », « il fallait que ». Et concernant la source de cette imposition, il y a une confusion entre « le national » (c'est-à-dire GDS France, le secrétariat de la méta-organisation) et « la DGAL », c'est-à-dire le Ministère de l'agriculture. On peut supposer que GDS France a fait sienne la nécessité de changement demandée par la DGAL. Cela illustre la théorie de la contingence dans ce cas, où l'association GDS France se positionne comme délégataire de l'Etat, et fait siens les objectifs de la réforme du sanitaire.

Pour une élue rencontrée en entretien, il n'y avait pas d'attente de coordination de la part des sections apicoles des GDS départementaux, qui existaient par ailleurs depuis « très, très longtemps ».

Une animatrice de section apicole régionale tempère cependant :

« A l'arrivée du niveau régional en sanitaire apicole, en 2018, les personnes [les élus] ne se connaissaient pas. Ça a été fédérateur. » Entretien, collaboratrice 2

Le président de la section apicole régional a eu un rôle important dans la mise en œuvre des décisions impulsées du national. Il a eu un rôle de médiation. Pour le président de section apicole régional rencontré en entretien : *« si quelqu'un n'est pas d'accord, il faut l'écouter et qu'il devienne acteur. Il faut comprendre qu'on est là pour faire des choses*

[9] OVS : Organisme à vocation sanitaire. Label attribué par le Ministère en charge de l'agriculture pour la gestion du sanitaire en élevage, suite à la réforme du sanitaire évoquée en page 44

ensemble. » Il poursuit en précisant : *« la diversité d'un Conseil d'Administration est essentielle.* » Entretien, élu 2

Cette composante humaine et interpersonnelle dans la gestion des conflits et dans la prise de décision collective est également exprimée par une présidente de section apicole régionale :

> *« Parfois, la difficulté à se mettre d'accord vient des personnes »* Entretien, élue 1

Sur le caractère multi-strates du réseau GDS, une collaboratrice de GDS France témoigne : *« il y a des problèmes de compréhension des sujets nationaux par les [adhérents directs des] départements. »* Entretien, collaboratrice 3

Tout comme nous avons pu le voir dans le réseau des ADA, cette problématique est donc présente dans le réseau GDS. Ici, elle est de nature à entraver le déploiement sur le terrain du changement décidé à l'échelle nationale.

Une élue régionale nous rapporte : *« [Le président de la section apicole nationale et la salariée en charge de l'animation de cette section] se déplacent en régions pour convaincre de se fédérer. Pour montrer l'intérêt d'actions nationales ».*

Ces déplacements, s'ils sont reconduits chaque année, ont certainement montré leur utilité. Ils viennent s'ajouter aux autres modalités de contact avec les bénévoles en régions (commissions régionales, mails, …)

Une collaboratrice de GDS France décrit ainsi le processus d'élaboration de la stratégie sanitaire apicole nationale :

> *« On a entamé les travaux il y a quelques mois. Pour l'instant on en a discuté essentiellement entre [salariés] techniques. Ça doit passer prochainement en commission apicole pour qu'on présente le fruit de nos discussions. […] Pour qu'ensuite ils puissent porter ça en départements et qu'ils puissent prendre des décisions. Nous, avec [le président de la commission apicole de GDS France], ce qu'on aimerait vraiment, c'est qu'on arrive à sortir un genre de base minimum de ce qui serait l'idéal d'attendre de chaque région, de chaque département. […] Et ensuite, que selon le niveau de structuration, qu'il y ait des choses supplémentaires qui soient ajoutées. C'est aussi selon le contexte apicole de la région […] C'est toute la difficulté de se dire : on a un socle commun, […] mais il faut laisser suffisamment de flexibilité. C'est tout l'intérêt du challenge. L'idée c'est de réfléchir avec tout le monde : qu'est-ce qu'on pourrait essayer d'avoir, a minima, dans toutes les régions ? Sur quoi vous arriveriez à vous mettre d'accord ? […] Et au fur et à mesure on peut enrichir avec d'autres services. […] C'est né de besoins exprimés par les élus. Mais le fait de se dire qu'on va se mettre d'accord pour proposer*

une base, ça a été discuté entre référents comme solution à la problématique soulevée par les élus. » Entretien, collaboratrice 4

Analyse des processus décrits

Les entretiens menés avec les élus et collaboratrices du réseau des GDS ont abordé des sujets multiples, sans qu'un processus décisionnel précis ait pu être décrit finement par plusieurs personnes. Nous avons cependant retrouvé dans ces témoignages des éléments éclairants pour notre étude.

Pour commencer, et alors que le domaine thématique de la méta-organisation GDS France (le sanitaire en élevage) se prête intuitivement à un encadrement contraignant par la règlementation ou par les connaissance scientifiques et vétérinaires, nous avons découvert une méta-organisation dans laquelle **la hiérarchie n'est pas présente**. Si le ministère en charge de l'agriculture (plus précisément sa Direction Générale de l'Alimentation – DGAL) élabore des plans qui ont vocation à s'imposer aux élevages, GDS France n'est pas un outil de la DGAL pour déployer les mesures ministérielles et réglementaires. GDS France, dans sa mission de représentation et de plaidoyer, participe même, sur un pied d'égalité, aux instances de définition des différents plans de lutte, aux côtés des vétérinaires et des services de l'Etat. C'est d'ailleurs un des avantages tirés par les GDS départementaux à faire partie du réseau : alors qu'à l'échelle des départements, la parole des éleveurs organisés en GDS pèse peu face à celle des vétérinaires, il en est différemment à l'échelle nationale. Une partie de l'explication vient du fait que certains salariés de GDS France sont vétérinaires de formation. Une autre partie vient du fait qu'une relation de confiance de longue durée s'est instaurée entre la DGAL et GDS France.

L'absence de hiérarchie fait du réseau des GDS une organisation partielle, qui a recours au consensus pour ses prises de décision à l'échelle de la méta-organisation.

Avec **l'exemple de la structuration du réseau des GDS concernant l'apiculture,** nous avons un processus à long terme. La décision nationale de cette structuration datant de 2018, les régions se sont organisées les unes après les autres, et non toutes ensemble dans un temps court. Le secrétariat a impulsé la dynamique, a proposé son appui pour faire avancer les choses en régions. Le rôle des futurs présidents de sections apicoles régionales a été cité comme stratégique pour faire naître ces sections : il a fallu faire preuve de qualités de médiation et prendre le temps d'écouter et de faire émerger un terrain d'entente entre des structures départementales, voire des personnes, qui n'avait précédemment aucune occasion de se rencontrer ou de travailler ensemble. Pour que ces futurs présidents s'engagent dans cette mission, il a fallu précédemment qu'ils soient convaincus par l'échelon national que c'était la bonne stratégie à adopter. Ces personnes ont ainsi été des **relais de terrain à une impulsion donnée par le secrétariat**.

Nous constatons que cette mise en œuvre, que nous pouvons apparenter à l'application d'une règle définie par GDS France, a pris de nombreuses années, et n'est pas encore tout à fait terminée (la région Hauts-de-France n'a pas encore de section apicole structurée). En nous appuyant sur la littérature des méta-organisations, nous pouvons parler de règles molles, ce qui confirme encore le **caractère partiel de la méta-organisation**.

Prenons maintenant l'exemple de l'organisation générale du réseau, sur le multi-espèces. Les entretiens nous ont appris que les réunions de Conseils d'administration (CA) sont systématiquement préparées en régions lors de réunions spécifiques. Par ailleurs, les sujets sont « déjà connus » des élus, car ils sont pour la plupart issus de travaux de commissions ou groupes de travail. Cela illustre que le secrétariat est articulé de manière assez fine avec les autres instances de la méta-organisation. Les organisations membres ont adapté leur calendrier de réunions au calendrier de réunions de CA nationaux, et l'information des travaux des différentes commissions circule. Il faut noter qu'à la différence d'ADA France, il y a plusieurs élus de chaque région dans le CA de GDS France. Si la préparation se fait entre eux, ils ont chacun directement toutes les informations dédiées aux membres du CA, ce qui facilite les échanges. En effet, une des difficultés citées par les administrateurs et administratrices d'ADA France est de devoir expliquer aux collègues en régions les enjeux et problématiques discutés au national.

Après avoir analysé le réseau des ADA, nous venons de nous intéresser au réseau des GDS. Ce réseau, plus ancien, structuré en trois strates territoriales, et institutionnalisé par des délégations de service public, nous a éclairé sur une autre manière de faire vivre une méta-organisation professionnelle agricole. Nous allons maintenant nous intéresser aux chambres d'agriculture, qui est le troisième réseau choisi pour notre étude.

II.D Le réseau des Chambres d'agriculture

II.D.1 Description du reseau

Préambule

Les Chambres d'agriculture ont été créées par l'Etat, *via* la loi du 3 janvier 1924. A l'origine, ce sont uniquement les chambres départementales qui sont créées, « établissements publics élus au suffrage universel des agriculteurs et des groupements agricoles, que la loi appelait à être « auprès des pouvoirs publics les organes consultatifs et professionnels des intérêts agricoles de leur circonscription ». » (Mora, 1972)

Nous sommes donc ici clairement hors du champ associatif. Cependant, le réseau des chambres d'agriculture, tel que structuré aujourd'hui, marque certaines similarités avec le réseau des GDS et le réseau des ADA, qui justifient selon nous de l'inclure dans notre étude de cas comparée.

Nous commencerons par décrire le réseau, ses missions et son organisation, pour revenir ensuite sur la question du statut de ces établissements et l'analogie que l'on peut trouver entre le réseau des chambres d'agriculture et des méta-organisations associatives telles que le sont ADA France et GDS France.

Pour découvrir le réseau des chambres d'agriculture, nous avons réalisé deux entretiens. Un entretien exploratoire avec un directeur de Chambre régionale d'agriculture, et un entretien avec un collaborateur de Chambre d'agriculture France.

Le réseau des chambres d'agriculture

Historiquement composé d'une chambre par département, d'une chambre régionale par région, et de l'APCA (Assemblée Permanence des Chambres d'agriculture, aujourd'hui Chambre d'agriculture France), le réseau s'est vu incité par l'Etat à une régionalisation renforcée, par un décret paru en 2016[10].

Le réseau des chambres d'agriculture est ainsi constitué en 2026 de (Chambre d'agriculture France, 2025):

- 1 structure nationale (Chambre d'agriculture France – CDA France)
- 13 Chambres d'agriculture régionales[11] et de région[12] (CRA)
- 86 Chambres départementales et interdépartementales d'agriculture (CDA)
- 6 Chambres consulaires associées issues des collectivités d'outre-mer

Les missions des différents échelons du réseau peuvent être synthétisées selon la figure ci-après.

[10] Décret n°2016-601 du 13 mai 2016 relatif au réseau des chambres d'agriculture
[11] Les Chambres régionales fédèrent des chambres départementales ou interdépartementales
[12] Sur les territoires où existe une Chambre de région, il n'existe pas de Chambres départementales. Il peut y avoir des Chambres territoriales, sans personnalité morale.

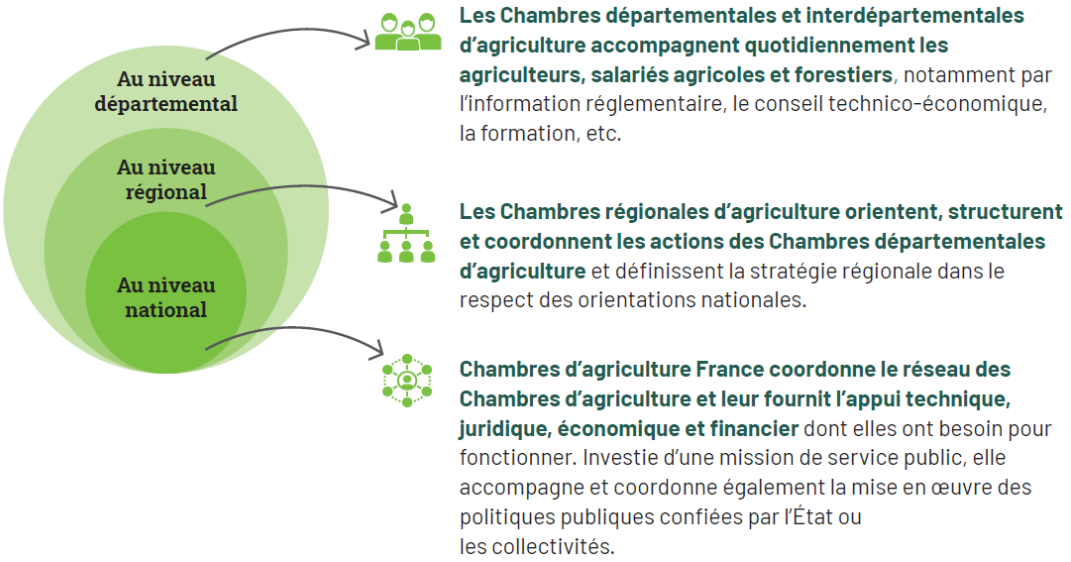


Figure 10 : Organisation des chambres d'agriculture. Source : (Chambre d'agriculture France, 2025)

Contrairement aux associations, c'est le Code Rural qui définit le rôle et les missions des chambres d'agriculture. Comme stipulé dans le (Code rural et de la pêche maritime, 2026) :

> « ***La chambre départementale d'agriculture*** *constitue [...] l'organe consultatif, représentatif et professionnel des intérêts agricoles.* »

Les chambres d'agriculture peuvent être consultées par la pouvoirs publics, émettre des avis et formuler des propositions. Elles élaborent ou participent à l'élaboration de programmes structurels relatifs au développement agricole et rural. Elle contribuent à l'animation et au développement des territoires ruraux. Cette dernière dénomination recouvre les principales actions de terrain des chambres d'agriculture départementales :

- Missions d'appui, d'accompagnement et de conseil auprès des agriculteurs,
- Par délégation de l'Etat, collecte et traitement d'informations individuelles relatives aux exploitations agricoles,
- Mission de service public liée à la politique d'installation et de transmission des exploitations agricoles,
- Contribution à l'amélioration de l'accès des femmes au statut d'exploitant.

Les missions des échelons régional et national sont synthétisées dans la figure ci-dessus.

8 400 personnes sont salariés dans le réseau des chambres d'agriculture, dont 300 à l'échelon national Chambre d'agriculture France. Par ailleurs, 3 200 élu.e.s sont investis

de mandats dans ce réseau. Une telle dimension nécessite forcément une organisation précise.

Gouvernance du réseau des chambres d'agriculture

Elections chambres d'agriculture

Tous les six ans, ont lieu les élections aux chambres d'agriculture, qui désignent les représentants au sein des chambres départementales et régionales. Chaque chambre départementale est composée de 34 à 37 élus répartis dans les collèges suivants :

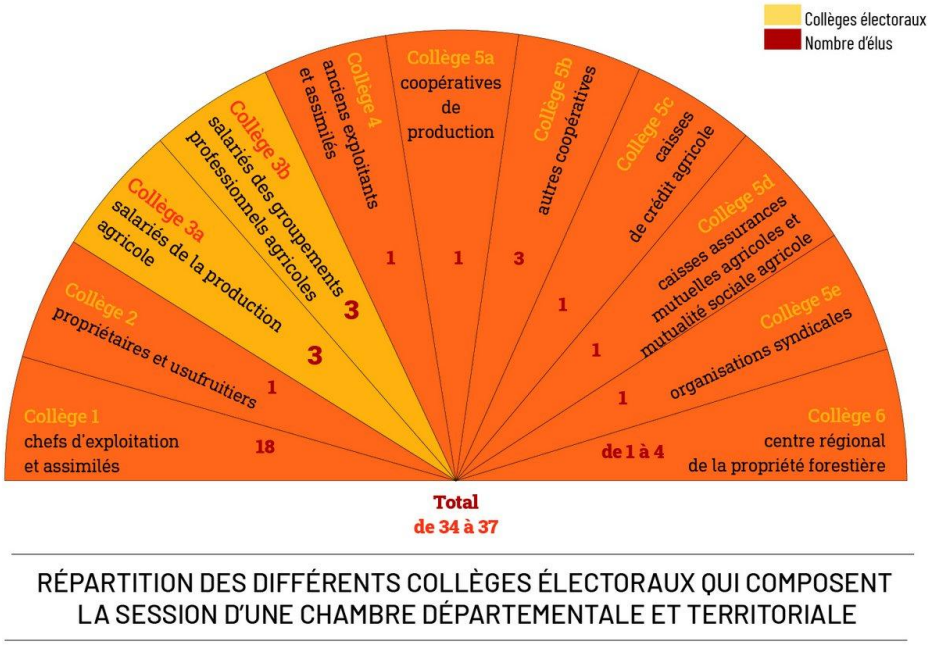


Figure 11 : Répartition des élus chambre par collège électoral. Source : https://chambres-agriculture.fr/le-reseau-chambres/qui-sommes-nous/elections-2025-des-chambres-dagriculture

Le corps électoral des chambres d'agriculture est composé de 2,2 millions de personnes.

Gouvernance des chambres départementales

A l'issue des élections, le Bureau de la chambre est constitué. (Catallo & Pahun, 2025) relatent une évolution récente dans les équilibres menant à l'élection des présidents de chambres départementales.

> *« Traditionnellement, c'est le syndicat arrivé en tête du collège des exploitants agricoles lors des élections qui présente à cette occasion une liste de noms, comprenant entre autres un président. Néanmoins, d'autres candidats à la présidence de la chambre peuvent se présenter, voire l'emporter dès lors qu'ils jouissent d'une réserve de voix au travers des élus siégeant dans les autres collèges. »*

(Catallo & Pahun, 2025) poursuivent en analysant le rôle de l'assemblée des élus, en regard du rôle du Bureau.

> *« L'assemblée des élus se réunit en session une à trois fois par an et vote lors de celles-ci les aspects budgétaires liés au fonctionnement des établissements (approbation du budget et ratifications des comptes). Cependant ces sessions constituent davantage « une fin de travail » qu'un lieu d'arbitrage sur les orientations stratégiques des structures. En effet, l'ordre du jour et les travaux préliminaires de ces sessions sont pilotés par les bureaux, qui constituent dans la pratique les véritables organes de la gouvernance interne des chambres d'agriculture. »*

On comprend ici qu'il y a un vrai enjeu à influer la composition du bureau.

Gouvernance de Chambre d'agriculture France

La session de CDA France est l'instance souveraine de gestion de l'établissement CDA France (ou CDAF). Elle est composée des présidents des 103 établissements chambre d'agriculture et se réunit en présentiel quatre fois par an. C'est la seule instance qui peut voter des délibérations, textes contraignants pour les établissements du réseau (« normes communes aux établissements du réseau »). Le Code rural précise, parmi ses attributions, lesquelles sont délégables au Conseil d'administration.

Le conseil d'administration, élu par la session, fixe les ordres du jour et prépare les travaux de la session, coordonne les travaux des commissions et comités, et fixe le nombre et le type d'emplois de l'établissement CDA France. Le Président est également élu directement par la session.

Le Bureau, composé traditionnellement d'un élu par région (pas forcément le président) est l'instance resserrée pour la gestion quotidienne de l'établissement, la proposition d'orientations politiques au CA et à la session, ainsi que l'examen pour suite à donner des suggestions des chambres d'agriculture. Les membres du Bureau, à l'exception du Président, sont élus par le conseil d'administration. Le Bureau se réunit toutes les semaines.

Au vu des fonctions du conseil d'administration, et notamment celle de préparer les travaux de la session, nous pouvons considérer que le conseil d'administration, ainsi que les collaborateurs (c'est-à-dire salariés) de l'établissement CDA France, constituent le secrétariat du réseau des chambres d'agriculture.

Les directeurs des établissements (départementaux et régionaux) composent le **Comité des directeurs**. Ils se réunissent une vingtaine de fois par an, dont deux fois par an sur deux jours en présentiel.

En plus de ces instances réglementaires, la vie politique du réseau mobilise une grande variété de leviers.

Selon les termes du collaborateur de CDAF rencontré en entretien,

> *« On a beaucoup de discussions, on a beaucoup d'échanges, on a beaucoup de mises à niveau. […] Au sein de l'ensemble des chambres d'agriculture, c'est basé sur de la représentation. C'est forcément à la fois satisfaisant parce qu'on arrive à avancer, et insatisfaisant individuellement parce que out ce que chacun des élus peut penser n'est pas forcément pris en compte. »* Entretien, collaborateur CDAF

Les **temps informels**, identifiés comme importants pour la maturation des idées, ont été institutionnalisés. C'est le cas par exemple des huis-clos. La veille de chaque session, les élus se retrouvent de 18h à 20h, sans formalisme, et sans les directeurs de chambres. Comme nous le narre le collaborateur de CDAF :

> *« C'est un huis clos entre présidents, donc ils discutent entre eux, et c'est là que les langues se délient un peu. Au fond, on a systématisé l'informel. […] C'est important, toutes les veilles de sessions, […] ils doivent arriver la veille. […] En parallèle, on réunit les directeurs. Et après on dîne tous ensemble sur un buffet et on continue l'informel, et ensuite on se retrouve le lendemain pour la session formelle. […] Les débats de la veille permettent d'assainir et de préparer les débats du lendemain. […] Ce sont des huis clos par syndicat, donc on a trois huis clos.»* Entretien, collaborateur CDAF

D'autres temps informels, cette fois-ci, sont organisés à l'occasion des réunions de directeurs. Là encore, le collaborateur de CDAF détaille :

> *« Moi je mets beaucoup d'importance à ce que l'informel se gère. […] Je fais vraiment attention à ce qu'il y ait des temps de pause suffisants, des temps informels suffisants, qui permettent aux gens de discuter. […] La moitié c'est l'ordre du jour, l'autre moitié c'est les échanges informels. Même s'ils discutent autour d'un café, ils parlent de leurs sujets de boulot. C'est aussi ça, et c'est super important de garder des vrais temps où on n'a rien prévu. En fait c'est un peu dirigé malgré tout, parce que l'ordre du jour de juste avant permet les échanges de juste après. On parle de ce qui est frais. […] . Mais en tout cas, le rôle de l'animateur, c'est de donner les conditions idéales pour que l'échange, l'émulation, la transmission, le partage, puissent se faire finalement assez naturellement et qu'au fond on se dise, bah tiens, je suis allé à Paris, l'ordre du jour, OK, par contre j'ai découvert plein de trucs sur ce que faisaient mes voisins et mes collègues. »* Entretien, collaborateur CDAF

Les décisions sont également issues de travail thématique qui prend place dans des commissions, des comités et des groupes opérationnels, présidés par un membre du CA de CDAF et composés d'élus du réseau, accompagnés de collaborateurs et de directeurs.

Historiquement basé essentiellement sur du présentiel, les récentes **évolutions technologiques** du monde du travail ont été saisies par le réseau des chambres pour son animation . Les réunions de Bureau se tiennent essentiellement en visioconférence, par exemple. L'usage des visios, des mails, messages instantanés, etc, a considérablement accéléré les fonctionnements.

Il est également fait preuve d'**agilité** : les process sont adaptés au contexte, et aux personnes. Par exemple, certains sujets nécessitent des temps d'information et de questions-réponses larges Cela peut concerner des sujets d'actualité, ou des informations générales. Sont organisées, dans ce cas, des visios de calage. Les invitations à ces visios sont envoyées aux présidents et directeurs des chambres (200 personnes), qui peuvent diffuser en interne aux personnes, élus comme collaborateurs, qui peuvent être concernés ou intéressés par le sujet. Lors de ces visios, CDA France donne des informations, des explications de contexte, et précise le périmètre sur lequel les chambres d'agriculture ont la possibilité d'agir. Il est également fait preuve d'agilité dans les modalités de travail avec les différents élus. Comme nous le rapporte le collaborateur de CDAF :

> *« On ne peut pas travailler de la même manière avec eux et donc c'est à nous de nous adapter là-dessus. Celui qui lit beaucoup, pas compliqué. On lui envoie des notes, on lui envoie des documents, il les lit. Il arrive, il a déjà annoté, il a ses questions, il a réfléchi. D'autres sont plus de la culture de l'oral et donc on part de l'oral et donc il faut prévoir des temps. Et ça veut dire aussi que moi je gagne du temps, j'ai pas besoin d'écrire. »* Entretien, collaborateur CDAF

La proximité est également identifiée comme un ingrédient important pour la qualité des travaux collectifs. C'est ainsi que, chaque mois, le président de CDA France ou un membre du Bureau se déplace dans un département ou auprès d'une chambre régionale. Ces visites sont planifiées, mais d'autres peuvent venir s'ajouter au planning en cas d'évènement le nécessitant (cyclone,...).

> *« Il n'y a rien de mieux que de se rendre compte sur le terrain des problématiques des gens. [...] C'est pour discuter, non pas avec le notable du coin, [...] mais avec un ou deux agriculteurs de leur ressenti terrain, mettre les bottes, dans le corps de ferme, etc.[...] et qui ont une manière à eux de raconter. »* Entretien, collaborateur CDAF

Au sujet de Chambre d'agriculture France, le collaborateur de CDAF poursuit :

> *« Chambre d'agriculture France, c'est à la fois la tête de réseau, au sens l'animateur de l'ensemble du dispositif, au service du réseau. Plus que la tête pensante qui va diriger et dire ce que le réseau doit faire. [...] Et après, chambre d'agriculture France c'est une unité qui va faire de*

l'animation, de la gestion de projet, un peu de communication, d'influence, lobbying, enfin toute cette partie où en fait on est en relation directe avec les ministères, avec les différentes agences, les services de l'État, les parlementaires et donc on essaie de faire bouger un certain nombre de choses, de lois et de règlements. Donc pas de hiérarchie. Par contre, chacun a son rôle. » Entretien, collaborateur CDAF

C'est ainsi que la gouvernance est composée d'une variété d'instances et de modalités de travail en coopération.

II.D.2 Description analytique au regard des outils presentes en premiere partie

Positionnement de CDA France dans la diversité des méta-organisations

Comme nous l'avons préalablement signalé, Chambre d'Agriculture France est un réseau défini par le Code rural. Ni les membres, ni l'établissement Chambre d'agriculture France, ne sont des associations. Il n'y a donc pas de processus d'adhésion volontaire : tous les établissements départementaux et régionaux Chambres d'agriculture sont membres de droit et de fait du réseau.

Le processus démocratique interne au réseau et les missions de la tête de réseau sont décrits dans le Code rural.

Le financement de la tête de réseau est également acté dans la loi, et même s'il provient partiellement d'un partage d'une taxe avec les autres établissements du réseau, l'arbitrage n'est pas le fait d'une négociation entre l'établissement CDA France et les autres établissements du réseau, mais d'une décision des pouvoirs publics. Une concurrence pourrait néanmoins se présenter sur les subventions de type CASDAR[13], si les fonctions de CDA France et de chambres régionales sont susceptibles de se substituer.

Chambre d'agriculture France est une organisation dite partielle (Ahrne & Brunsson, L'organisation en dehors des organisations, ou l'organisation incomplète, 2010), dans le sens où certains éléments constituants des organisations complètes ne sont pas présents. C'est le cas par exemple de la hiérarchie, et des sanctions. En effet, l'esprit du Code rural est que l'établissement CDA France puisse faire usage de sanctions auprès des établissements du réseau, mais dans les faits, (Cour des Comptes, 2025, p. 78) souligne que l'usage de sanctions n'est pas présent, notamment dans le cadre de la démarche de contrôle de la qualité des prestations des chambres, comme il est précisé :

« Il est également à noter que, pour les chambres incluses à ce jour dans la démarche, aucune sanction n'a jusqu'à présent été jugée nécessaire par

[13] CASDAR : Caisse d'affectation spéciale développement agricole et rural. Il s'agit d'un budget de l'Etat alimenté exclusivement par une taxe versé par les agriculteurs, et à destination du financement d'actions en faveur du développement agricole et rural.

CDAF qui privilégie des appuis en cas de difficulté à répondre aux exigences du référentiel. Le dispositif est maintenant assez mûr pour comporter des sanctions en cas de non-coopération en application du pouvoir normatif confié à la tête de réseau qui devra au préalable édicter des normes communes en la matière. »

Un pouvoir de sanction très fort est présent dans le code rural (article L511-11, modifié par Ordonnance d°2006-1207 du 7 octobre 2006), mais n'est pas dans les mains de la tête de réseau :

« Les chambres qui contreviennent aux prescriptions législatives ou réglementaires du titre Ier du présent livre pourront être dissoutes par décret rendu en Conseil des ministres. »

La culture du réseau est plutôt celle du consensus, de l'accompagnement, de la co-construction. Cela est possiblement dû au fait que CDA France a une mission de représentation de l'agriculture. Le Code rural, dans son article L513-1, précise que

« Chambres d'agriculture France est l'établissement public, placé à la tête du réseau défini à l'article L. 510-1 , habilité à représenter auprès de l'Etat, des collectivités territoriales et de leurs établissements publics, de l'Union européenne ainsi qu'au plan international, les intérêts nationaux de l'agriculture. »

Dans cet objectif, les messages portés auprès des partenaires et pouvoirs publics sont plus forts s'ils sont partagés et relayés par les élus des chambres départementales et régionales. Cette fonction de la tête de réseau oriente ainsi des modalités de fonctionnement internes, vers le consensus ou du moins la convergence.

Un autre élément qui pourrait à terme être fragilisé dans le réseau des chambres d'agriculture : l'appartenance. En effet, même si l'appartenance au réseau des chambres est très présente chez les collaborateurs, il se pourrait qu'il n'en soit pas toujours de même chez les élus, compte tenu des évolutions récentes dans les orientations syndicales des présidences de chambres, vis-à-vis d'une institution qui a de tous temps été très majoritairement gérée par la FNSEA. En effet, aujourd'hui les présidences des 102 établissements Chambres d'agriculture se répartissent ainsi entre les syndicats : FNSEA-JA : 84 établissements ; Coordination rurale : 10 établissements ; Confédération Paysanne : 4 établissements ; MODEF : 1 établissement ; listes indépendantes : 3 établissements

A la différence d'ADA France, mais tout comme GDS France, la session nationale est ouverte à des représentants d'institutions et structures qui ne composent pas le réseau des chambres d'agriculture. Cette possibilité est prévue au Code rural dans l'article D 513-19.

La couverture institutionnelle de la méta-organisation est totale, toutes les chambres d'agriculture étant de fait membres du réseau des chambres.

Logiques de membership *de la méta-organisation*

Les trois logiques (représentation, services et coopération) (Garaudel, 2025) sont présentes dans ce réseau, et les six fonctions des têtes de réseau (Le Mouvement Associatif, 2022) sont également mises en œuvre par l'établissement CDA France. Sur ces points-là, le réseau des chambres d'agriculture est donc assez comparable à celui des GDS.

II.D.3 Les processus de prise de position a l'echelle du reseau des Chambres d'agriculture

Nous partirons d'exemples de prises de positions, pour ensuite analyser le rôle des différentes parties prenantes de la méta-organisation et en déduire les questions théoriques qui en découlent.

Exemple de l'adoption du projet stratégique 2026-2030

Comme nous l'avons déjà vu, les élus des chambres d'agriculture sont renouvelés sur tout le territoire selon un calendrier unique, à l'occasion des élections aux chambres d'agriculture, qui se tiennent tous les six ans. Il y a ainsi un concept de mandature dans le réseau des chambres d'agriculture, et depuis quelques temps, l'habitude a été prise d'adopter un projet stratégique à l'échelle du mandat.

Le collaborateur de CDAF relate un aspect de ce travail :

> *« Les élections étaient en mars 2025, et à la première session, on annonce qu'on va élaborer un projet stratégique, et on annonce le calendrier. Un calendrier qui s'étend de mars à juin. [...] Ils arrivent tous, c'est leur première session du mandat. [...] On avait était super ambitieux, on s'est dit on va le faire en trois mois. Et bien en juin, on n'était pas prêts. On n'avait pas réussi à faire toute la concertation nécessaire. [...] On n'était pas prêts à conclure sur le sujet [...] et donc on a fait autre chose. On a fait un point d'étape, et on l'a validé finalement en novembre. Donc on a pris six mois de plus, et on assume et c'est pas grave, on a le droit de changer de calendrier de décision. Mais on est allés au bout ! Pourquoi est-ce qu'on a fait ça ? Parce qu'il y avait un sujet d'embarquement des élus. 3200 élus, c'est beaucoup en trois mois. Ils viennent de prendre leur poste, ils ont plein de choses à comprendre, plein de choses à appréhender au niveau local.[...] Et j'arrive avec ma discussion nationale... Exemple fictif : je suis en Bretagne, les discussions*

sur le loup, je m'en fiche, et donc je ne vais pas me mettre dedans, et donc je ne serai pas capable de donner un avis. » Entretien, collaborateur CDAF

Nous voyons clairement plusieurs sujets dans ce témoignage.

D'une part, le rôle de la tête de réseau, et ici plus particulièrement du Président, pour impulser un agenda d'orientations stratégiques. Ces travaux, présentés en première session, n'ont pas été initiés à la demande de la session. Ils ont certainement été préparés à l'initiative du Président (qui était le Président précédent, et candidat à sa réélection à cette même session de mars 2025) avec l'aide du Bureau de la mandature précédente et des équipes de CDA France. Ici, le secrétariat a anticipé une réflexion, avec la volonté de donner une cohérence à l'ensemble du réseau. Plus précisément, il a renouvelé une démarche qui avait été adoptée par la précédente mandature, sans que la nouvelle ait à son tour ait été consultée sur la nécessité de ce travail. La première session n'a pas d'emblée remis en cause le principe et le calendrier d'élaboration du projet stratégique, mais ils se sont quittés sur un calendrier qui, de fait, n'a pas pu être tenu. Les différents leviers décrits page 54 ont été mobilisés, sur le temps nécessaire, pour aboutir, en novembre plutôt qu'en mars, à une version partagée du projet de mandature, dénommé « Projet stratégique ».

Description du processus général

Le plus souvent, ce sont les commissions qui sont à l'origine des prises de décision nationales. Les commissions thématiques, composée d'élus, de directeurs et de collaborateurs, sont réputées représentatives du réseau, et passent par CDA France pour faire passer leur proposition à l'ensemble du réseau. Des propositions peuvent également provenir d'une chambre régionale ou départementale. Leurs propositions peuvent être de diverses natures :

- Prise de positions politique (proposition de délibération de l'assemblée),
- Demande de débat en session.

Les propositions sont envoyées par mail au Président et à la direction de CDA France, dans un calendrier pré-déterminé, articulé avec les dates des sessions : elles doivent parvenir à CDA France au minimum quinze jours avant la date de la session. Avant d'être mises à l'ordre du jour de la session, elles sont examinées, dans un double objectif :

- Par les collaborateurs de CDA France pour vérifier que la session est légitime à délibérer sur ce sujet (filtre technique),
- Et par le Conseil d'administration, au moment de la préparation de l'ordre du jour de la session, qui débat de la pertinence ou non de porter la proposition en session.

Des propositions peuvent également venir des équipes, ou du président de CDA France.

Analyse du processus décrit

Au vu des processus décrits plus haut, nous avons la confirmation que le secrétariat est constitué du Conseil d'administration, du Bureau, et des collaborateurs de CDA France. Si nous reprenons les principales tâches du secrétariat telles que décrites par (Garaudel, 2020) :

- La délégation provient directement du Code rural, qui liste précisément les missions que la session peut déléguer au Conseil d'administration.
- Les collaborateurs sont dédiés à plein temps à CDA France, et les membres du Bureau (et dans une moindre mesure, du Conseil d'administration), ont un mandat qui engendre un temps conséquent consacré aux travaux à l'échelle du national, c'est-à-dire à l'échelle de la méta-organisation,
- Les ordres du jour des sessions sont préparés par le Conseil d'administration. Le Président ou le Bureau peuvent proposer des sujets, les autres sujets étant proposés par des membres de la méta-organisation (CDA ou CDA) ou par des commissions, qui sont des organes internes à la méta-organisation, composées de manière mixte d'élus et de salariés de membres, ainsi que d'élus du Bureau et de salariés de CDA France,
- L'efficacité du secrétariat est reconnue : les collaborateurs de CDA France ont une technicité, et détiennent l'historique du réseau, ce qui légitime la structure dans son rôle de secrétariat.

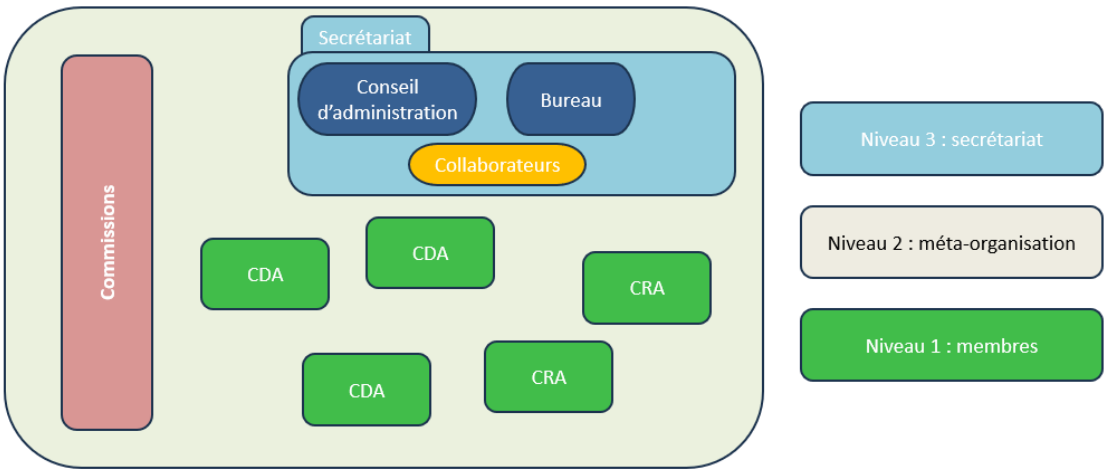


Figure 12 : Cartographie simplifiée de la méta-organisation Chambres d'agriculture France

Nous avons vu que malgré la légitimité de CDA France donnée par le Code rural, il ne suffit pas qu'une proposition soit portée par le Bureau en session pour qu'elle soit adoptée. Certaines propositions issues du Bureau ou des Commissions peuvent être adoptée en première instance sans difficulté particulière, mais la plupart du temps, un travail est nécessaire pour que la prise de décision soit préparée : le projet peut évoluer, et l'objectif est qu'il soit approprié par le réseau. En fonction des sujets, le processus peut mobiliser :

- Des « visios de calage ». Sont invités le président et directeur de chaque CDA ou CRA, qui sont libres de faire suivre l'invitation à des élus ou collaborateurs concernés par le sujet
- Un travail supplémentaire en commission
- Des débats en session
- Des temps informels organisés
- Des visites de terrain

Tous ces éléments sont mobilisables par les équipes de CDA France. Charge ensuite à chaque CDA ou CRA de prendre le relai, et de faire le travail jugé nécessaire à l'échelle de leur structure pour que la concertation et la co-construction touche au plus large la communauté des 3200 élus du réseau. Si besoin, le calendrier est allongé pour permettre la prise de décision de manière sereine.

III. Troisième partie : Regards croisés et propositions de pistes de réflexion utiles à ADA France

III.A Analyse comparée des trois méta-organisations

III.A.1 Ce qui distingue ces trois meta-organisations

Outre ADA France, nous avions choisi les deux autres méta-organisations de cette étude volontairement en proximité avec notre méta-organisation de référence. Ces trois méta-organisations sont ainsi des réseaux professionnels agricoles, organisés selon un découpage territorial couvrant l'ensemble du territoire, et avec une tête de réseau disposant d'une personnalité juridique propre, et administrée par des représentants des membres régionaux ou départementaux de chaque réseau.

Au-delà de ces similarités, ces trois réseaux se distinguent sur un certain nombre de points. L'Annexe 3 détaille ces différences en situant ces trois méta-organisations dans la diversité générale des méta-organisations.

Les chambres d'agriculture et le réseau des GDS sont des **réseaux anciens**, qui ont déjà connu de nombreuses phases d'évolution et ont pu consolider leur fonctionnement à la faveur de leurs besoins et des particularités de leur réseau. En comparaison, le réseau des ADA est encore relativement jeune, et ses instances de gouvernance sont régulièrement questionnées et ajustées, d'autant qu'une partie d'entre elles sont partagées avec l'ITSAP-Institut de l'abeille, qui s'appuie sur le même réseau (voir Figure 8 page 27).

Le réseau des chambres d'agriculture et celui du réseau des GDS présentent au moins une **instance ouverte à des partenaires**. A CDA France, il s'agit de la session, qui est ouverte à des représentants de l'Etat et à d'autres partenaires. Ils n'ont pas le droit de vote, mais leur présence impacte naturellement la nature des échanges entre présidents de chambres d'agriculture. C'est ainsi qu'un huis-clos est organisé en amont de chaque session pour constituer un lieu d'échanges interne. A GDS France, il s'agit du Conseil d'administration, dans lequel les partenaires ont le droit de vote. La présence des partenaires permet de s'assurer de la cohérence des décisions de GDS France dans un contexte plus global, que les partenaires apportent en réunion, ce qui est de nature à assurer une bonne mise en application des décisions sur le terrain. Cette ouverture n'est pas présente à ADA France, dont le conseil d'administration reste un lieu interne au réseau. Des personnalités extérieures peuvent être invitées à l'assemblée générale d'ADA France, comme observateurs, mais cette pratique n'est pas institutionnalisée.

Nous pouvons faire l'hypothèse que cette caractéristique qui distingue ADA France de GDS France et de CDA France s'explique par l'historique plus récent du réseau. Le réseau des ADA serait encore dans une phase de construction et d'affirmation de son identité, phase dans laquelle la présence d'acteurs extérieurs dans ces instances

pourrait faire naître la crainte d'une influence extérieure préjudiciable à la définition de l'identité de la méta-organisation.

Qu'ils soient physiquement représentés dans les instances ou non, **les pouvoirs publics jouent un rôle d'ampleur différente** selon les trois méta-organisations étudiées.

Le réseau des ADA évolue dans un contexte défini par le contexte réglementaire et l'orientation des financements publics, comme tout acteur. Les pouvoirs publics n'ont pas de regard direct sur l'action des ADA, au-delà des actions qu'ils financent. Les ADA ne sont pas délégataires de missions de service public. Des trois réseaux étudiés, le réseau des ADA est celui sur lequel les pouvoirs publics ont le moins de poids. En conséquence, c'est aussi celui pour lequel les règles d'adhésion au réseau sont définies par le réseau lui-même, et reposent uniquement sur les statuts de la tête de réseau, ADA France.

Réseau intermédiaire : le réseau des GDS. Nous avons vu que la politique sanitaire nationale, définie par le Code rural, s'appuie largement sur les GDS, en leur confiant des missions de service public et en imposant aux éleveurs d'y adhérer. Le cadre et la légitimité sont donc posés par l'Etat. Cela n'empêche par les GDS de mettre en place des actions en-dehors de ces missions, mais ils se doivent de rester dans un cadre que l'Etat considère comme cohérent avec les missions qu'il leur délègue.

Enfin, les chambres d'agriculture sont, elles, des établissements publics. A la manière des autres chambres consulaires (chambres des métiers et de l'artisanat, chambres de commerce et de l'industrie), elles sont administrées par des élus professionnels issus d'élections organisées par les pouvoirs publics, et sont sous tutelle de l'Etat. Leurs missions ne sont pas issues de statuts, mais du Code rural lui-même. Celui-ci définit les grandes évolutions que le réseau des chambres d'agriculture doit prendre dans son organisation, et celles-ci font l'objet d'un suivi, comme cela a pu être fait par la Cour des Comptes en 2025 (Cour des Comptes, 2025).

Une autre caractéristique distingue les trois réseaux : **le nombre de strates** les composant. Si le réseau des ADA ne comporte que des membres d'échelle régionale (à l'exception du GPGR, association spécialisée œuvrant à l'échelle nationale), les chambres d'agriculture et les GDS ont des structures des strates régionale et départementale. Le nombre de membres de ces deux méta-organisations est ainsi de l'ordre de la centaine, alors que le réseau des ADA comporte 16 membres.

Enfin, il nous semble intéressant de noter une particularité de GDS France : les élus représentant les GDS au CA de GDS France ont un **mandat spécifique**, distinct de leur mandat de représentation de leur GDS ou FRGDS à l'échelon national du réseau. En effet, GDS France distingue « être représentant de sa région auprès du national » et « être élu au national ». Les élus au CA et au Bureau de GDS France signent un engagement sur

l'honneur précisant que lorsqu'ils siègent dans ces instances, ils représentent les intérêts de GDS France, et non ceux de leur région. A l'inverse, lorsqu'ils participent à des commissions, ils y siègent pour y représenter leur région. Ce fonctionnement récent vise à faciliter le positionnement des élus dans les instances nationales, alors qu'ils peuvent être confrontés à des conflits de loyauté en participant à des prises de position qui peuvent venir en tension avec les attentes exprimées par les adhérents et autres élus de sa région. Cette formalisation permet également aux adhérents en régions d'avoir conscience du sens d'envoyer un élu au CA ou au Bureau de GDS France.

III.A.2 Les points communs identifies a l'occasion de ce travail

Comme nous l'avons rappelé, les deux réseaux étudiés en complément du réseau des ADA ont volontairement été choisis en présupposant qu'ils avaient un certain nombre de points communs. Cette étude a permis de mettre en évidence d'autres similarités que nous ne connaissions pas de prime abord.

Les trois réseaux ont à la fois une gouvernance générale (de type AG ou session / Conseil d'administration / Bureau, une assemblée de directeur.trices,...) et ce qu'on peut qualifier de **gouvernance thématique**, qui est toute l'organisation mise en place pour travailler les sujets techniques et préparer des propositions qui seront ensuite transmises à la gouvernance générale.

Des similitudes dans le traitement des sujets thématiques dans les trois réseaux

Réseau des ADA	Réseau des chambres d'agriculture	Réseau des GDS
Assemblée plénière de la méta-organisation		
Assemblée générale	Session	Assemblée générale
Délègue au CA, puis au Bureau	Délègue au CA, puis au Bureau	Délègue au CA, puis au Bureau
Gouvernance thématique		
Pôles de compétences (mutualisés avec l'ITSAP) Couvrent une partie des sujets	Commissions	Commissions
Secrétariat de la méta-organisation		
ADA France : équipe salariée + élus du CA	CDAF : collaborateurs + CA	GDS France : salariés + CA

Tableau 8 : Comparaison des niveaux et types de gouvernance dans les trois méta-organisations

Autre point commun : l'absence de hiérarchie. En choisissant le réseau des GDS et celui des chambres d'agriculture, nous pensions découvrir des réseaux dans lesquels les prises de position étaient plus faciles que dans le réseau des ADA. Des réseaux également plus anciens, avec peut-être une certaine autorité de la tête de réseau, sur la base d'éléments réglementaires ou scientifiques. Nous avons en réalité découvert deux réseaux avec une longue habitude des prises de position à construire dans un contexte

dépourvu de hiérarchie. Cela se décline dans un certain nombre de principes que nous avons en conséquence retrouvés dans chacun des trois réseaux.

Le temps long. Les décisions collectives prennent du temps. Si plus de temps est nécessaire que ce qui avait été imaginé par le secrétariat, il faut s'adapter : prendre plus de temps, ou faire le choix de ne pas décider.

L'adaptation aux humains. Les collectifs sont composés d'individus. A la différence de collectifs de salariés, qui ont pu être recrutés selon une politique RH déterminée, formés, etc, les élus, avant tout agriculteurs, ne fonctionnent pas tous de la même manière. Afin que la décision collective soit issue de l'ensemble des personnes mobilisées, il faut proposer des fonctionnements variés (combiner l'écrit, l'oral, le présentiel, le distanciel,...)

Le souhait de **respecter les avis divergents**. Aboutir à une décision majoritaire, en laissant de côté celles et ceux qui étaient en désaccord avec cet avis, est évité dans les trois réseaux. Le temps long peut être mobilisé pour faire de la co-construction et atteindre un consensus. Même si des désaccords peuvent persister à l'issue du processus de prise de position collective, il est important que chacun ait la conviction d'avoir été écouté et compris.

Des échanges dans une multitude de lieux variés. Les trois réseaux utilisent une variété de lieux dans lesquels les décisions collectives se construisent progressivement : réunions de Bureau et de CA, évidemment, mais surtout, en amont, les commissions ou groupes de travail, les assemblées de personnels de direction, les visioconférences ouvertes d'informations et de questions/réponses, les séminaires, les temps informels, les déplacements sur le terrain des élus ou salariés nationaux.

La complémentarité entre le rôle des élus agriculteurs et des salariés. Le rôle stratégique du binôme président-directeur (ou élu-salarié dans les commissions), et l'importance que celui-ci fonctionne bien, a été cité dans les entretiens des trois réseaux. Ce fonctionnement en binômes est d'avantage formalisé dans les réseaux chambres d'agriculture et GDS que dans le réseau des ADA, même si dans la pratique, et de manière parfois informelle peut-être du fait du caractère plus récent du réseau, nous retrouvons partiellement ce fonctionnement dans le réseau des ADA.

III.B Le rôle du secrétariat aux différentes étapes de construction d'une décision à l'échelle de la méta-organisation

III.B.1 Les etapes de construction d'une decision a l'echelle de la meta-organisation

Notre vécu personnel des constructions de décisions, et les informations recueillies lors des entretiens, nous amènent à **proposer un séquençage** de la construction d'une décision à l'échelle d'une méta-organisation.

Ce séquençage s'appuie sur **les éléments qui font qu'une prise de décision à l'échelle d'une méta-organisation est une réussite** :

La décision a été prise dans un laps de temps pertinent au vu du contexte dans lequel la problématique s'inscrit. Elle porte sur un sujet qui concerne les membres de la méta-organisation, et est utile à la méta-organisation.

La décision est acceptée par les membres du réseau, chaque membre sait que la décision a été prise, et devient acteur de sa mise en œuvre dans son champ d'action, le cas échéant. Les personnes engagées dans la méta-organisation (représentants des organisations membres, salariés experts du sujet) ont le sentiment d'avoir participé à cette prise de décision.

La décision n'est ni oubliée, ni remise en question à court ou moyen terme dans la méta-organisation.

Afin de garantir ces facteurs de succès, **les étapes que nous proposons** pour le séquençage sont les suivantes :

Séquence 0 (fond) : Le préalable. Cette séquence s'inscrit dans le temps long, et n'est pas dédiée à une future décision en particulier. Elle constitue un investissement de la méta-organisation pour que les conditions soient réunies, le temps venu, pour garantir une bonne prise de décision collective. Il s'agit d'avoir des représentants de membres en capacité d'avoir une analyse pertinente des sujets, d'en avoir une bonne connaissance technique, ainsi que du cadre institutionnel, politique et partenarial qui y sont liés. Il s'agit également que les futurs échanges, indispensables dans les phases de la co-construction, puissent se réaliser avec réussite : que les personnes puissent se dire les choses, de manière constructive, avec franchise, dans le respect de chacun et avec le souci de faire avancer le collectif. Cela est permis par une montée en compétences dans les échanges, et par une bonne connaissance personnelle des représentants des membres. Ainsi les échanges, formels comme informels, seront d'avantage susceptibles de contribuer efficacement à la convergence des avis.

Séquence 1 (détecter/trier ; impulser) : C'est la séquence lors de laquelle un sujet est identifié comme devant être traité par la méta-organisation. Le sujet peut provenir d'une sollicitation externe (institutionnelle, partenariale,…), d'un travail de prospective et de

veille interne à la méta-organisation, ou de la demande d'un membre. Toutes les sollicitations ne sont pas pertinentes à proposer à la décision collective, aussi nous pressentons qu'un arbitrage prend place entre la sollicitation et le démarrage du travail devant aboutir à une prise de décision à l'échelle de la méta-organisation.

Séquence 2 (co-construction) : Le processus d'élaboration de la décision à l'échelle de la méta-organisation. Cette séquence doit faire décider le collectif, en s'approchant au plus près du consensus. Elle comprend les éléments suivants :

- Donner les règles (échéances calendaires, règle du vote si besoin,…),
- Partager l'info,
- L'expression des points de vue (formel et informel),
- La reconnaissance des points de vue des autres,
- Organiser les débats / permettre le changement d'avis,
- Dégager un compromis, dans l'idéal aller vers un consensus.

Séquence 3 (acter) : Conclusion de l'accord. Il s'agit du moment où la décision est actée par une instance de la méta-organisation.

Séquence 4 (faire savoir et piloter) : Suites à donner. Dans cette séquence, l'enjeu est de faire savoir que la décision a été prise, et comment elle a été prise (ce qui participe à légitimer la décision si besoin). Il s'agit également de la mise en œuvre de la décision, du suivi et du pilotage de cette mise en œuvre si besoin.

Dans chacune de ces étapes, le secrétariat joue un rôle qui contribue à la réussite de la prise de décision collective.

III.B.2 LE ROLE DU SECRETARIAT DANS CES ETAPES

Dans l'énoncé de notre problématique, nous avions envisagé que la difficulté à faire accepter une décision du secrétariat par l'ensemble des membres de la méta-organisation pouvait venir d'un manque de légitimité, et que cette légitimité pouvait être acquise par un mandat clair des représentants siégeant au secrétariat.

Force est de constater que les entretiens et les recherches documentaires consacrés aux chambres d'agriculture et aux GDS n'ont pas validé cette hypothèse. La question du mandat n'a pour ainsi dire pas été évoquée. La seule exception concerne le Bureau de GDS France, pour lequel les élus ont un mandat spécifiant qu'ils agissent en leur nom propre et dans l'intérêt de la structure GDS France, et non en représentation et dans l'intérêt de leur GDS ou FRGDS. A cette exception près, un soin particulier est apporté par les secrétariats à multiplier les modalités d'inclusion des organisations membres dans les prise de décisions nationales, seule manière de s'assurer de leur bonne compréhension et acceptation par la suite.

Dans la figure suivante, nous avons identifié, pour chaque séquence, quel rôle le secrétariat peut jouer, et en quoi cela permet la réussite du processus de décision à l'échelle de la méta-organisation.

Rôle du secrétariat		Ce que cela permet
• Favoriser l'interconnaissance • Favoriser la montée en compétences des représentants des membres • Compiler les positionnements passés de la méta-organisation	**Séquence 0 Fond**	• Réussite de l'informel lors des futures phases de co-construction • Meilleure efficacité des phases de co-construction (connaissances techniques des sujets nationaux, compétences organisationnelles)
• Veille • Prise d'infos lors des réunions en représentation • Réceptionner les demandes des membres, identifier la pertinence de la proposition à l'échelle de la méta-organisation	**Séquence 1 Détecter/trier**	• Prise de recul sur les pressions politiques et les visions à court-terme • Identification des sujets sur lesquels une position ou une action doit être décidée collectivement
• Proposer des décisions à prendre à une échéance donnée (dont projets stratégiques)	**Séquence 1 Impulser**	• Faire se projeter le collectif
• Organiser la co-construction • Adapter le projet de décision, sur le fond et les délais	**Séquence 2 Organiser la co-construction**	• Faire décider le collectif • Aboutir à des décisions proches du consensus
• Formuler la décision • L'inscrire dans un procès-verbal	**Séquence 3 Acter la décision**	• Formaliser l'accord • Permettre à chacun de retrouver l'exacte décision prise
• Communiquer sur les décisions prises, en interne, et en externe si pertinent • Garder trace du processus de décision collective	**Séquence 4 Faire savoir**	• Valoriser le travail collectif • Prise de conscience des décisions prises, favorisant leur suivi par les membres
• Suivre la mise en œuvre des décisions de la méta-organisation	**Séquence 4 Piloter**	• Maintenir la motivation et l'engagement des représentants des membres

Figure 13 : Rôles potentiels que le secrétariat peut jouer dans le cadre d'un processus décisionnel à l'échelle d'une méta-organisation

Avec le recul, ce rôle pourrait être celui de l'instance dirigeante de toute organisation de personnes dans laquelle les principes démocratiques seraient forts. Nous devons tout de même revenir sur certaines caractéristiques propres aux méta-organisations, et en particulière aux trois que nous avons étudiées, pour prendre la mesure de ce que le secrétariat doit mettre en œuvre dans ces cas spécifiques.

Favoriser l'interconnaissance. Même si une organisation peut avoir un grand nombre de membres personnes physiques, elle n'a pas forcément besoin de favoriser l'interconnaissance entre tous ses membres pour que la co-construction fonctionne correctement dans l'organisation. La construction de la position de l'organisation peut passer par de la consultation, par exemple. Le dialogue doit surtout être optimal entre les personnes impliquées dans la vie de l'association, qui sont des personnes qui sont amenées à de côtoyer dans les instances où ils siègent. Dans le cas d'une méta-organisation, les personnes entre lesquelles le dialogue doit fonctionner peuvent être éloignées, dans le sens où elles peuvent être membres de membres différents de la méta-organisation, et ne se côtoyer qu'à de rares occasions si ces moments ne sont pas organisés.

Favoriser la montée en compétences des représentants des membres. Nous pourrions même aller plus loin en citant la montée en compétences des élus des membres, de manière plus générale. Pour une méta-organisation comme les chambres d'agriculture, qui repose sur l'engagement de 3200 élus à l'échelle nationale, nous pouvons comprendre l'investissement que représente une telle mission du secrétariat.

Réceptionner les demandes des membres. Pour une organisation classique, nous pouvons imaginer que lors d'un processus similaire, une personne du conseil d'administration puisse revenir directement vers la personne qui a fait la proposition qui n'aurait pas été retenue par le conseil d'administration pour lui expliquer sur quelles bases celui-ci a pris une décision (retenir ou pas la proposition). Dans le cas d'une méta-organisation, ces demandes sont déjà une œuvre collective qui a fait l'objet d'échanges au sein de l'organisation membre. Faire un retour à un collectif demande une organisation différente. Nous pouvons imaginer qu'un courrier à l'adresse de l'organisation membre ne permettra pas de faire comprendre comment la décision du secrétariat a été prise.

Pour l'ensemble des tâches revenant au secrétariat dans le processus de construction d'une décision à l'échelle d'une méta-organisation, et particulièrement celles qui ont un impact sur la décision finale (notamment la phase de tri, ou la phase de définition des règles d'arbitrages), les membres du secrétariat peuvent être en conflit de loyauté avec l'organisation dont ils sont membre personnellement. Dans ces phases, l'élu doit-il représenter l'avis de son organisation, ou doit-il contribuer au fonctionnement du secrétariat dans l'intérêt avant tout de la méta-organisation ?

III.C Apports et propositions pour le réseau des ADA et ADA France

Dans cette dernière partie, nous listerons des propositions d'actions à mettre en œuvre dans le réseau des ADA. Certaines peuvent être mises en place sans difficulté majeure et assez rapidement. D'autres constituent certainement une marche significative à franchir pour notre jeune et dynamique réseau. D'autres encore peuvent rester des intentions, mais qui peuvent avoir un effet si elles sont conscientisées par les personnes, élues comme salariées, qui œuvrent à l'échelle du secrétariat.

Pour commencer, il faut relater que les entretiens menés avec les élus d'ADA France ont tous été très intéressants, et qu'à l'issue d'une bonne heure d'échanges sur les sujets des méta-organisations et des problématiques qui s'y posent au moment de prendre des décisions (voir Annexe 1), les élus interviewés ont fait de nombreuses propositions. Elles sont toutes consignées dans l'Annexe 4 et concernent divers aspects du fonctionnement d'ADA France et du réseau des ADA.

Dans le tableau suivant, seules sont citées les propositions qui alimentent un des rôles du secrétariat identifiés dans la partie précédente.

Principales propositions issues des entretiens avec les élus d'ADA France en lien avec le rôle du secrétariat dans les prises de position d'ADA France

Rôle	Idée principale	Verbatims associés aux modifications proposées
Fond	Développement de l'informel	Ajouter du temps informel
Fond	Formation des élus	Former les administrateurs d'ADA France tous les ans/tous les 2 ans à savoir comment bien rapporter au CA de son ADA ce qui a été fait au CA d'ADA France
Fond	Formation des élus	Avoir une exigence sur la « qualité » de l'élu envoyé par l'ADA. Sensibiliser l'ADA à cela.
Fond	Formation des élus	Proposer des temps de transmission entre élus de différentes « générations »
Fond	Formation des élus	Le padlet[14] est génial, y ajouter un lexique
Fond	Formation des élus	Outiller les élus pour présenter à leur ADA ce qui a été travaillé au CA d'ADA France
Fond	Allonger la durée d'engagement des élus	Travailler les liens entre administrateurs, pour les fidéliser
Fond	Allonger la durée d'engagement des élus	Questionner le côté humain : qu'est-ce qui pousse à s'investir bénévolement ?
Fond	Faciliter le retour d'infos aux ADA, et la remontée des demandes à ADA France	Tous les présidents d'ADA devraient siéger au CA d'ADA France
Fond	Travailler la question du mandat	Former / sensibiliser les élus à la notion de mandat. Délégation + confiance. Expliquer ensuite les positions qu'on a tenues, dans un contexte où il est difficile pour les autres d'avoir un avis
Fond	Faciliter le retour d'infos aux ADA, et la remontée des demandes à ADA France	Que chaque ADA ait une cellule nationale, + du temps dédié au national dans les CA des ADA
Fond	Faciliter le retour d'infos aux ADA, et la remontée des demandes à ADA France	Les réunions de présidents permettaient de ne pas être seule à avoir directement les infos du national. Cela facilitait le retour aux autres administrateurs de l'ADA
Fond	Développement de l'informel	Ajouter du lien en s'invitant aux AG des uns et des autres Avoir des salariés d'ADA impliqués au national
Détecter / trier	Sélection des sujets	Faut-il se positionner sur tout ? Exemple de l'Assemblée Nationale, où pour certaines questions, des groupes ne donnent pas de consigne de vote
Organiser la co-construction	Clarifier les règles	Mieux préciser les modalités de concertation. Consulter le COODIR sur la modalité. Préciser les règles d'arbitrage qui seront mises en œuvre à l'issue de la consultation
Organiser la co-construction	Objectif : co-construire	Dans l'idéal, il faudrait co-construire la réponse avec les ADA. (besoin de temps+envie+animation neutre)
Organiser la co-construction	Utiliser des moments déjà institutionnalisés	Faire des séminaires de janvier LE moment de la co-construction dans la réseau (tout le monde est là, et on décide pour tout le réseau)
Organiser la co-construction	S'adapter au sujet, au contexte	Garder une marge d'improvisation, sur la base d'une palette d'outils identifiés pour consulter ou co-construire. Ne pas trop cadrer. En fonction du sujet, du délai qu'on a…
Organiser la co-construction	S'adapter au sujet, au contexte	Clarifier (faire une formation ?) quelles décisions nécessitent tel ou tel processus de concertation
Acter la décision	Formaliser les décisions	On devrait aller plus souvent vers des délibérations.
Faire savoir	Diversifier les moyens d'informer dans les ADA	La newsletter des pôles pourrait être utilisée pour informer dans les ADA
Faire savoir	Diversifier les moyens d'informer dans les ADA	Expliquer comment la décision a été prise, et s'y tenir.

Tableau 9 : Sélection des propositions issues des entretiens

[14] « le padlet » du CA d'ADA France est un mini-site internet sur lequel les élus peuvent retrouver, sans identification préalable, un certain nombre de documents utiles à l'exercice de leur mandat : compte-rendus de réunions, documents de référence,…

Nous remarquons que les propositions sur le travail de fond du secrétariat sont de loin les plus nombreuses. Cela peut traduire l'intensité du manque pour les élus dans l'exercice de leur mandat. Mais cela peut aussi traduire le fait que, pour les personnes interrogées, les autres rôles du secrétariat sont exercés sans difficulté particulière, ou au contraire sans prise de conscience que ce sont également des étapes importantes dans les prises de décisions nationales, sur lesquelles ADA France a une responsabilité et certainement des marges de progression.

En complément de ces propositions, voici ce qui pourrait être mis en place à ADA France.

Proposition 1 : Faire la distinction entre les décisions d'ADA France qui relèvent de la gestion de la structure ADA France elle-même et des rôles du secrétariat identifiés page 69, et celles qui emportent tout le réseau [corpus de décisions A], et qui entreraient dans la catégorie des décisions prises à l'échelle de la méta-organisation (celles qui sont issues de la co-construction organisée par le secrétariat) [corpus de décisions B].

Scinder les ordres du jour du CA d'ADA France selon deux corpus de sujets

Corpus de décisions A Administrateur.trice d'ADA France	Corpus de décisions B
• Etre en responsabilité sur la gestion d'ADA France, pour sa pérennité (dans l'intérêt du réseau) • Piloter la conduite des actions menées par ADA France sur délégation des ADA (revue technique, formations,...) • Aider à la recherche de consensus pour les prises de position collectives des ADA, élaborer des propositions • Représenter le réseau des ADA, une fois les positions adoptées par le réseau (et non par le CA d'ADA France)	• Représenter son ADA au sein de la fédération, • Participer aux prises de position collectives au nom de l'ensemble des ADA (prises de position qu'ADA France aide à faire aboutir)

Tableau 10 : Description des deux catégories de sujets proposées

Cette distinction devrait s'appuyer sur :

- La formalisation de deux mandats distincts pour les élus représentant leur ADA au CA d'ADA France. Lors du premier CA suivant sa désignation par son ADA, le nouvel élu signerait deux engagements distincts : un premier à porter la voix de son ADA dans les échanges portant sur le corpus de décisions B, et un second à prendre part aux prises de décisions dans l'intérêt du réseau tout entier et d'ADA France dans les échanges portant sur le corpus de décisions A.
- La division de l'ODJ des Conseils d'administration d'ADA France.
- La présence du président de l'ADA (s'il n'est pas le représentant de son ADA au CA d'ADA France) et de la direction de l'ADA pour la séquence de la réunion où les sujets du corpus B sont discutés.

- Des communications d'ADA France pouvant être signées et logotisées « ADA France » ou « Réseau des ADA » selon qu'elles sont issues du corpus A ou du corpus B.

Cette proposition a pour objectif principal de faciliter les prises de parole des élus d'ADA France en réunions de Conseil d'administration. Ils sauraient plus clairement sur quels sujets ils doivent avoir recueilli l'avis de leur ADA avant la réunion, et sur quels autres il donne son avis uniquement en tant qu'administrateur d'ADA France, sans comptes à rendre directement à son ADA. L'Assemblée générale (AG) d'ADA France reste souveraine, mais chaque ADA donne un mandat à un élu pour prendre part à la gestion d'ADA France. Le retour aux mandants est fait à l'occasion de l'AG chaque année.

Proposition 2 : Donner un rôle plus important à la communauté des directeurs ou coordinateurs des ADA, en appui à leurs présidents et représentants nationaux. Concrètement, cela se matérialiserait par plusieurs changements :

- La présence systématique de salariés accompagnant les élus dans les groupes de travail et commissions nationales, y compris les séquences du CA d'ADA France dédiées aux sujets du corpus B (voir proposition 1 ci-dessus)
- En cas de besoin, l'organisation de temps en visio ouverts largement (via présidents/directeurs) pour élargir les débats, faciliter la consultation ensuite au niveau régional ou départemental

Cette proposition a pour objectif principal de ne pas faire peser uniquement sur l'élu la responsabilité de faire les retours à son ADA après chaque CA. La présence en plus de lui du président de l'ADA (s'il n'en est pas lui-même le président) et de son/sa directeur.trice est de nature à aider à informer les autres élus de l'ADA de la nature des échanges nationaux, et à faciliter et accélérer les remontées et demandes en provenance des ADA.

Proposition 3 : Définir le rôle d'ADA France (secrétariat) dans les prises de décision à l'échelle du réseau des ADA.

Actuellement, tout le monde n'a pas la même vision du rôle que peut prendre ADA France dans le réseau. S'il est clair qu'il n'y a pas de hiérarchie, et qu'ADA France ne peut rien imposer, cela l'est moins quand il s'agit de savoir s'il faut consulter, et comment, sur tel ou tel sujet, ou si le CA d'ADA France peut positionner la structure ou le réseau sans démarrer une consultation. Il nous semble qu'il y aurait un intérêt à établir le champ d'action d'ADA France (secrétariat de la méta-organisation), et à le faire connaître par les ADA et par les administrateurs, administratrices et salariées d'ADA France et des ADA.

Une première proposition pourrait être le tableau de la Figure 13. Cette proposition, qui serait précisée en CA (et notamment séquencées en termes d'échéances), pourrait être

soumise au vote de l'AG d'ADA France afin de préciser les mandats des élus d'ADA France. Ce vote pourrait être préparé via une visio ouverte au réseau (invitation Présidents et directeurs) présentant le travail de ce mémoire, et les propositions qui en découlent.

Outre les éléments présents dans la Figure 13, il nous semble important que soient précisés les principes suivants :

- Le secrétariat doit savoir dans quelles situations il ne faut pas aller jusqu'à la prise de décision (avis trop divergents, terrain en limite de légitimité pour ADA France),
- Le secrétariat (élus avec l'aide de salariés) doit impulser, et entend le besoin de temps (allongement du calendrier, décision de ne pas aboutir) sans que cela ne soit un échec,
- La temporalité des décisions est un élément interne au réseau. Privilégier le temps nécessaire à une bonne prise de décision plutôt que de se plier à des facteurs extérieurs qui s'imposeraient.

Proposition 4 : Permettre les conditions d'un informel qui fonctionne

Il s'agit là d'un point d'amélioration à décliner en plusieurs actions. Aujourd'hui, l'informel est surtout vu comme un facteur de convivialité, de nature à alimenter la motivation des élus à participer aux rassemblements en présentiel. Nous avons vu lors de ce travail qu'il y a un vrai levier à améliorer l'interconnaissance dans le réseau, car cela fait gagner du temps dans les phases de co-construction et la recherche de convergence entre les membres du réseau. Aussi, les propositions concrètes sont celles-ci :

- Planifier des déplacements en régions des membres du Bureau d'ADA France (2 par an pour le président, 1 par an pour deux autres membres du Bureau), accompagnés de la direction d'ADA France, comprenant une rencontre des élus de l'ADA et une visite d'exploitation,
- Organiser chaque année un séminaire des directions en présentiel (incluant la direction de l'ITSAP-Institut de l'abeille),
- Organiser chaque année un séminaire présidences + directions en présentiel.

Conclusion de la troisième partie

Cette troisième partie nous a permis de caractériser le rôle du secrétariat dans les trois méta-organisations étudiées, en s'appuyant sur les points communs observés chez deux d'entre elles ou chez les trois. Les propositions exprimées par les personnes rencontrées en entretiens nous ont apporté des enseignements sur les besoins

d’amélioration ressentis. Sur cette base, et en s’appuyant sur les enseignements tirés de l’ensemble de cette étude, nous avons formulé quatre propositions. Celles-ci devront être étudiées par ADA France, afin qu’un plan d’action soit établi en vue de poursuivre l’amélioration continue de notre jeune réseau.

Conclusion

Le besoin à l'origine de cette étude, à savoir la difficulté ressentie à ADA France pour faire prendre des décisions au réseau des ADA, nous a amenés à nous intéresser à la théorie des méta-organisations. Nous y avons trouvé des clefs de compréhension des mécanismes à l'œuvre dans les méta-organisations, mais peu d'éléments précis de nature à nous renseigner sur la gouvernance effective des méta-organisations, et le rôle que le secrétariat y joue. Ce sont les conclusions de l'étude de Valiorgue, B. et Hollandts, X, puis les entretiens réalisés avec des personnes parties prenantes, à la fois à ADA France, mais aussi dans le réseau des Chambres d'agriculture et celui des Groupements de Défense Sanitaire (GDS), qui nous ont permis d'identifier les moyens que le secrétariat d'une méta-organisation peut mettre en œuvre pour la réussite des prises de décisions collectives à l'échelle d'une méta-organisation.

Notre étude arrive à la conclusion qu'en plus des textes institutionnels de la méta-organisation (statuts, chartes, organigrammes et schémas de gouvernance, mandats précis, ...), le secrétariat a une responsablité à s'assurer que pour un projet de décision donné, le contexte est favorable. Ce contexte peut dépendre de contingences externes à la méta-organisation, mais également des dispositions dans lesquelles se trouve le réseau à l'égard de la future décision. C'est sur ce contexte interne que le secrétariat a la responsabilité d'agir, afin de faire converger les attentes des organisations membres et de leurs représentants avec le projet de décision.

Nous aboutissons à la proposition d'actions à mettre en œuvre à ADA France.

Ce travail présente des limites, qu'il convient de mentionner ici.

Pour commencer, une limite méthodologique. Si nous formulons des conclusions concernant le rôle du secrétariat dans les prises de décisions à l'échelle des méta-organisations, celles-ci ne peuvent, en l'état actuel, que s'appuyer sur les trois organisations étudiées. Une étude de plus grande envergure, élargie sur des types de méta-organisations plus variées, pourrait permettre de tester cette hypothèse dans un contexte plus vaste.

Par ailleurs, nous avons volontairement simplifié le contexte d'action des trois réseaux étudiés, en faisant abstraction des relations parfois complexes avec d'autres organisations, qui ont pourtant un impact sur le fonctionnement des trois réseaux. Il s'agit par exemple de la FNOSAD (Fédération Nationale des Organisations Sanitaires Apicoles Départementales)[15] dans la question du sanitaire apicole, de l'ITSAP-Institut de

[15] Organisation qui coexiste avec les sections apicoles des GDS. « Son objectif premier est de concourir à la protection de la santé de l'abeille pour lui permettre d'assumer conjointement son rôle environnemental de pollinisation et celui de production de miel.

l'abeille, qui a une place essentielle dans le réseau des ADA, et des syndicats agricoles et apicoles.

Ensuite, nous devons mentionner une limite dans la faisabilité de la mise en œuvre des recommandations à ADA France. En effet, les propositions énoncées nécessitent de consacrer du temps au processus de prise de décision. Du temps supplémentaire par les salariées d'ADA France et des ADA, de par leur présence attendue en plus des élus dans certaines réunions, et l'organisation de réunions supplémentaires pour partager avec le plus grand nombre les problématiques nationales mises en débat. Du temps supplémentaire également de la part des apicultrices et apiculteurs bénévoles dans le réseau, que ce soit pour les réunions supplémentaires, ou pour des déplacements en régions pour aller rencontrer les adhérents des ADA. La notion de temps supplémentaire s'entend également dans le fait d'accepter que le délai de prise de certaines décisions peut être plus long.

Avec le temps supplémentaire d'élus nécessaire pour mettre en œuvre idéalement les actions proposées, nous abordons le sujet de leur disponibilité. Nous voyons là la pertinence d'avoir sollicité deux autres réseaux agricoles à titre de comparaison. Cette question a été abordée lors de l'entretien avec le collaborateur de Chambre d'agriculture France. Leurs élus parviennent à se libérer suffisamment de temps pour exercer leur mandat exigeant en termes de disponibilités. Mais cela semble plus difficile pour les élus apicoles. Une explication est probablement à trouver dans la dimension de la population d'élus potentiels dans chaque réseau. Le nombre de chefs d'exploitation, potentiellement élus en chambre d'agriculture, est de 400 000 personnes[16]. Du côté des GDS, près de 270 000 exploitations d'élevage[17] sont recensées, soit autant de pourvoyeurs d'élus potentiels. Les apiculteurs professionnels (plus de 150 ruches) sont au nombre d'environ 3 000[18]. Le nombre d'apiculteurs en capacité de se dégager de leur travail sur l'exploitation pour exercer un mandat de plusieurs jours par mois est mécaniquement beaucoup plus faible que pour les deux autres réseaux. Il faut ajouter à cela que la profession de salarié apicole n'est pas très répandue, et qu'en conséquence les possibilités pour un apiculteur de trouver un salarié compétent et disponible pour le remplacer pendant ses mandats sont beaucoup plus réduites que pour la majorité des agriculteurs.

La FNOSAD-LSA fédère les organisations sanitaires apicoles départementales (OSAD) afin de les unir et de les représenter au niveau national. A ce jour 81 organisations sanitaires sont adhérentes à la FNOSAD-LSA, représentant 33000 apiculteurs. Une réunion des présidents des OSAD (ou de leurs représentants) est organisée chaque année. » https://fnosad-lsa.fr/qui-sommes-nous/la-fnosad-en-bref consulté le 20/09/2026

[16] https://www.insee.fr/fr/statistiques/4806717 consulté le 20/09/2026

[17] https://www.gdsfrance.org/ puis pages « la filière en chiffres » consultées le 20/09/2026

[18] https://www.adafrance.org/le-marche-du-miel-en-france/ section « Le nombre d'apiculteurs en France et la répartition des ruches, en 2024 » consulté le 20/09/2026

Tout l’enjeu du réseau des ADA sera de retenir, parmi les actions proposées, celles qui seront le plus efficaces, vraisemblables dans leur mise en œuvre, tout en étant suffisamment ambitieuses pour que des évolutions soient perçues par l’ensemble de la communauté des élus et salariés du réseau.

Table des sigles et des abréviations

ADA : Association de développement de l'apiculture
AG : Assemblée générale
AMM : Autorisation de mise sur le marché (pour les médicaments vétérinaires)
CA : Conseil d'administration
CASDAR : Caisse d'Affectation Spéciale Développement Agricole et Rural
CDA : Chambre départementale d'agriculture
CDA France ou CDAF : Chambre d'agriculture France (tête de réseau nationale)
CENR : Comité des élus nationaux de Résapi
CNDA : Comité national du développement apicole
COODIR : Comité des coordinateurs et directeurs (de Résapi)
CRA : Chambre régionale d'agriculture
CSA : Comité sectoriel apicole
DGAL : Direction générale de l'Alimentation (du Ministère en charge de l'agriculture)
FNOSAD : Fédération Nationale des Organisations Sanitaires Apicoles Départementales
FNSEA : Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles
FRGDS : Fédération régionale des Groupements de défense sanitaire
GDS : Groupement de défense sanitaire
GPGR : Groupement des Producteurs de Gelée Royale
GT : Groupe de travail
INAO : Institut National de l'Origine et de la Qualité
ITSAP ou ITSAP-Institut de l'abeille : Institut technique et scientifique de l'apiculture et de la pollinisation
OPA : Organisations professionnelles agricoles
OVS : Organisme à Vocation Sanitaire
PSE : Plan sanitaire d'élevage
TSA : Technicien sanitaire apicole

Glossaire

Résapi : réseau composé d'ADA France, de l'ITSAP, des ADA et du GPGR

Bibliographie et sources d'information

ADA France. (2013, Février). Notes prises en Assemblée Générale Constitutive d'ADA France.

ADA France. (2013). Statuts à la création.

ADA France. (2021, Novembre 2). Courrier aux ADA relatif à l'évolution de la réglementation bio en apiculture.

ADA Normandie. (2025). Statuts.

ADAGE. (2019). Statuts.

Ahrne, G., & Brunsson, N. (2005). Organisations et Méta-organisations. *Scandinavian Journal of Management*, pp. 429-449.

Ahrne, G., & Brunsson, N. (2010). L'organisation en dehors des organisations, ou l'organisation incomplète. *Le Libellio d'AEGIS, 6*(1), pp. 1-19.

Berkowitz, H., & Dumez, H. (2015). La dynamique des dispositifs d'action collective entre les firmes : Le cas des méta-organisations dans le secteur pétrolier. (P. U. France, Éd.) *L'Année sociologique, 165*, pp. 333-356.

Catallo, A., & Pahun, J. (2025, Mars). La gouvernance des chambres d'agriculture, enjeu clé des politiques de ransition écologiques. *Décryptage*(3).

Chambre d'agriculture France. (2025). *Projet stratégique 2025-2030 des Chambres d'agriculture*.

Code rural et de la pêche maritime. (2026). Titre 1er : Du réseau des chambres d'agriculture. *Articles L510-1 à l515-5*.

Cour des Comptes. (2025). *Le Réseau des Chambres d'agriculture depuis leur régionalisation*.

Dumez, H. (2008, 4(3)). Les méta-organisations. *Le Libellio d'AEGIS*, pp. 31-36.

Dumez, H., & Renou, S. (2020). *How business organizes collectively : An Inquiry on Trade Associations and Other Meta-Organizations*. Edward Elgar Publishing.

ENVF. (2026, Juillet 28). *Historique et épidémiologie descriptive de la tuberculose bovine*. Récupéré sur Ecoles Nationales Vétérinaires de France: https://vetagro-sup.scenari-community.org/Versions%20de%20travail%20non%20encore%20publi%C3%A9es/La%20tuberculose_web/co/La_tuberculose_10.html

Foudriat, M. (2019). *La co-construction Une alternative managériale*. Presses de l'EHESP.

France Bénévolat / IFOP avec le soutien du Crédit Mutuel. (2025). *Baromètre France Bénévolat*.

Garaudel, P. (2020). Exploring meta-organizations'diversity and agency : A meta-organizational perspective on global union federations. *Scandinavian Journal of Management, 36*.

Garaudel, P. (2024). Les méta-organisations, entre réalités inter-organisationnelles et actorité organisationnelle. *Gestion et management*. Université de Lorraine.

Garaudel, P. (2025, 41). Membership in meta-organizations between organizational membership and inter-organizational relationship. A three-logic model to assess the heterogeity of meta-organisations and variations among them. *Scandinavian Journal of Management*, p. 101394.

GDS France. (2023). *70 ans d'actions collectives pour la santé animale*. Paris.

GDS France. (2025). *Orientations stratégiques*. Paris.

GDS France. (2026, 07 28). *Site GDS France, page "La gouvernance"*. Récupéré sur www.gdsfrance.org: https://www.gdsfrance.org/qui-sommes-nous/la-gouvernance/

GDS France. (2026, 07 31). *Site GDS France, page "Notre réseau"*. Récupéré sur www.gdsfrance.org: https://www.gdsfrance.org/qui-sommes-nous/notre-reseau/

GPGR. (2026). *Le Groupement de Producteurs*. Récupéré sur https://www.geleeroyale-info.fr/le-groupement-de-producteurs/

Le Mouvement Associatif. (2022). *Mieux comprendre l'action des têtes de réseau associatives*.

Le Mouvement associatif. (2022). *Rapport d'activité*.

Mora, C. (1972, pp.507-531). Les chambres d'agriculture et l'unité paysanne. Dans *L'Univers politique des paysans dans la France contemporaine* (pp. 507-531). Presses de Sciences Po.

Parlement Européen et Conseil. (2018, Mai). Règlement (UE) 2018/848. *Règlement (UE) 2018/848 du Parlement européen et du Conseil du 30 mai 2018 relatif à la production biologique et à l'étiquetage des produits biologiques*.

Recherches et Solidarités. (2026). *La France bénévole en 2026*.

Roux, B., & Lecocq, X. (2022, 25(2)). A Necessary Evil: The Role of the Secretariat in Effective Meta-Organizations. Lessons from the Multilevel Study of a Business Cooperative. *M@n@gement*, pp. 60-76.

Valiorgue, B., & Hollandts, X. (2020). La contribution des administrateurs à la fabrique de la gouvernance dans les coopératives agricoles, le cas Limagrain. *Management international*, pp. ⟨hal-03041029⟩.

Liste des annexes

Annexe 1 : Trame des entretiens semi-directifs (exemple utilisé pour GDS France)

Annexe 2 : Analyse des statuts des ADA

Annexe 3 : Tableau comparatif des trois méta-organisations étudiées

Annexe 4 : Propositions d'évolutions issues des entretiens menés auprès des administrateurs d'ADA France

Annexe 1 : Trame des entretiens semi-directifs (exemple utilisé pour GDS France)

Préambule

Contexte

Mémoire de Master de Management des Associations, à l'IAE de la Sorbonne.

Formation sur 18 mois, 3 jours par mois, en présentiel

Je me présente : Directrice d'ADA France, Fédération d'associations de développement de l'apiculture professionnelle

Projet de mémoire

Je m'intéresse particulièrement aux fédérations, têtes de réseaux. Cela relève du domaine de recherche qu'on appelle les méta-organisations. Je m'interroge sur le positionnement des têtes de réseau vis-à-vis de leurs membres :

- Comment les têtes de réseau définissent-elles leur identité ? Est-ce que ce sont leurs membres qui les définissent, dans le sens où elles sont les commanditaires des actions de leur fédération ? La fédération a-t-elle un libre-arbitre qui lui permet de se définir et de définir ses orientations, indépendamment de ses membres ? Exerce-t-elle une certaine autorité sur ses membres ?

Dans cette quête, j'ai choisi de prendre deux exemples en plus du réseau des ADA.

- Les chambres d'agriculture
- Le réseau GDS

Cadre méthodologique

Je vais conduire plusieurs entretiens dans chaque réseau. Dans un premier temps, j'identifie qu'il serait bien de m'entretenir avec un élu et un salarié de l'échelle nationale, et au moins un élu et un salarié à l'échelle régionale ou départementale. Il faut que ce soit des personnes qui aient une bonne connaissance du fonctionnement, des actions, et des rôles qui se distinguent dans le réseau, et qui aient connaissance de l'histoire de l'organisation du réseau.

Autorisation d'enregistrement ?

M'autorisez-vous à enregistrer notre conversation ? Cet enregistrement n'a pas d'autre but que de me permettre de revenir dessus après notre rendez-vous, pour compléter mes prises de notes. L'enregistrement ne sera partagé avec personne.

Questions

1. Pourriez-vous vous présenter ?
    a. Quelles sont vos fonctions à GDS France ?
    b. Depuis quand faites-vous partie du réseau GDS ? De GDS France ? Avez-vous eu plusieurs fonctions différentes ?
    c. Qu'est-ce qui vous a amené dans le réseau GDS / à GDS France ?

2. S'il fallait décrire en une ou deux phrases ce qu'est le réseau GDS, comment le feriez-vous ?

3. Comment est organisé le réseau ? Combien de strates/niveaux ?

4. Quel est le schéma de gouvernance ?
    a. Pourriez-vous me partager les statuts de GDS France, et un exemple de statuts de FRGDS et/ou de GDS départemental ?
    b. Combien y a-t-il d'élus dans les départements ? les régions ? au national ? Comment sont-ils désignés ? (élections ? membres de droit ? désignations par les membres ?)
    c. Quelles sont les prérogatives de chaque strate ? Sont-elles définies dans un texte ?

5. Savez-vous comment le réseau s'est constitué ? D'abord GDS France puis les GDS départementaux ? Ou l'inverse ? Qu'est-ce qui a été à l'origine de la création du réseau ?

6. Le réseau a-t-il vécu des mutations importantes depuis sa création ? Quelles seraient, d'après vous, les grandes dates à retenir ?

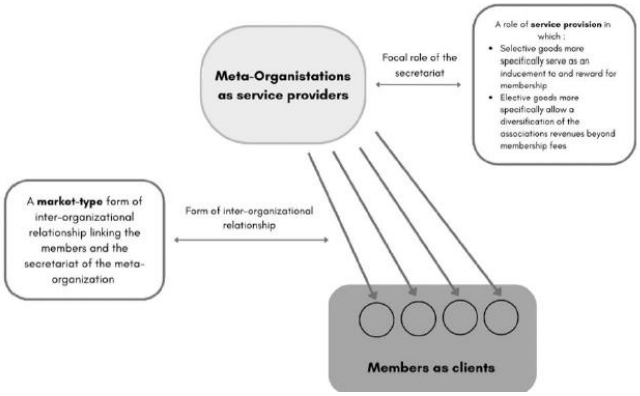
7. Quel est le rôle de GDS France ? Comment cet échelon national se différencie-t-il des échelons départementaux et régionaux ?

8. L'ADASI propose une grille d'analyse des actions des têtes de réseau. Sur cette base, quelles sont les fonctions mises en œuvre par GDS France ?

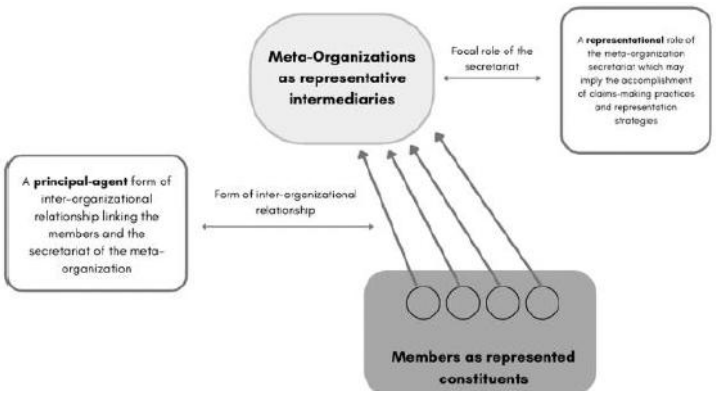
[montrer les principaux schémas et explications de l'analyse des fonctions des têtes de réseau]

9. D'après certains chercheurs spécialistes des méta-organisations, elles peuvent être distinguées par leur logique principale :

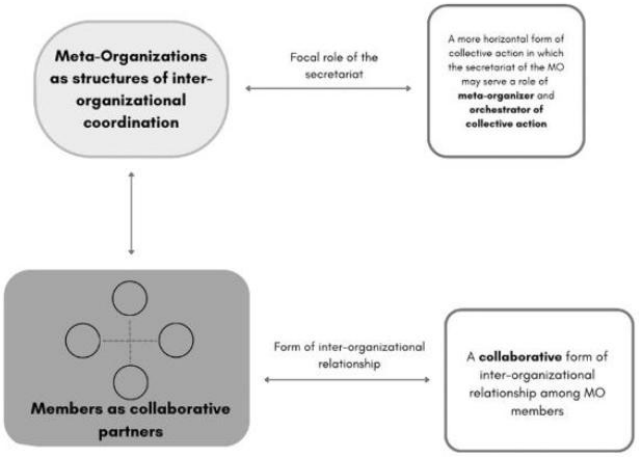
La logique de services :



La logique de représentation :



La logique de coordination :



Selon vous, dans laquelle de ces logiques GDS France se situe-t-elle ?

10. Diriez-vous que GDS France régente les actions des GDS, ou plutôt, à l'inverse, que ce sont les GDS qui pilotent GDS France ?

11. Dans quels cas GDS France consulte-t-il ses membres ? Pourriez-vous me décrire comment cela se passe ? Pourriez-vous me donner un exemple récent ?

12. Diriez-vous que les membres du réseau GDS sont très différents les uns des autres ? Le réseau est-il homogène ? Quelles sont les grandes différences entre les GDS / FR GDS ? (tailles ? selon quels critères ? actions ? problématiques sanitaires spécifiques ? présence de diverses sections en interne ?)

13. Si il y a une hétérogénéité, comment cela se répercute-t-il sur la vie du réseau ? Quel est le rôle de GDS France dans ce panorama ? Aider au consensus ? Arbitrer ? Respecter les spécificités de chacun ? Imposer ?

14. GDS France a-t-elle déjà entrepris un travail stratégique, ou de définition de son identité ? Si oui, comment ce travail a-t-il été mené ? A qui a-t-il abouti ? Diriez-vous que l'aboutissement fut fructueux ? A quelles étapes ce travail a-t-il inclus les associations départementales ou régionales ? Diriez-vous que les conclusions ont été « adoptées » par les membres ? A-t-il au

contraire été contesté ? Remis en question ? Ou simplement ignoré par les associations départementales ?

15. Selon vous, le réseau GDS aurait-il intérêt à fonctionner autrement ?

16. Voyez-vous d'autres choses à ajouter, que nous n'aurions pas abordées ?

17. Auriez-vous une ou plusieurs personnes à me conseiller de rencontrer, afin de compléter ma compréhension du réseau GDS ?

Annexe 2 : Analyse des statuts des ADA

	ADAPI	ADA AURA	ADA Occ	ADANA	AOP Miel de Corse*	ADAPIC	ADABFC	ADA Bretagne*	ADA PdL	ADA Normandie	ADA HdF	ADAGE	ADA IdF	ADA Réunion	GPGR
Actions techniques															
Actions économiques															
Animation															
Diffusion															
Information															
Développement															
Représenter															
Mention d'un type d'apiculture															
Préserver les espaces naturels															
Formation															
Achats groupés															
Gestion d'un PSE															
Rassembler/regrouper les apiculteurs															
Coopération et partenariats à l'international															

* L'ADA Bretagne et le Syndicat AOP Miel de Corse ne sont pas des associations.

Annexe 3 : Tableau comparatif des trois méta-organisations étudiées

	Chambres d'agriculture	GDS	ADA
Forme juridique de la méta-organisation	Etablissement public / chambre consulaire	Association	Association
Nombre de niveaux	3 (national+régional+départemental)	3 (national+régional+départemental)	2 (national + régional)
Nature des membres du premier niveau	Pas de membres : élections auprès d'une diversité de collèges. Majoritairement exploitants agricoles	Eleveurs	Apiculteurs (majoritaires dans la gouvernance) + associations d'apiculteurs et partenaires
Caractérisation selon les trois dimensions de Dumez et Renou			
Niveau	Sectoriel (agriculture+forêt)	Sectoriel et thématique	Sectoriel spécialisé
Problème traité	Développement du secteur	Sécurité sanitaire des élevages	Développement du secteur
Profil des membres	Cf « Nature des membres du premier niveau »	Cf « Nature des membres du premier niveau »	Cf « Nature des membres du premier niveau »
Type de méta-organisation selon P. Garaudel	Méta-organisation « généraliste »	Méta-organisation « thématique » (sanitaire)	Méta-organisation « spécialisée » (apiculture)
Autres caractéristiques comparées			
Diversité des membres de la méta-organisation nationale	Chambres d'agriculture départementales et régionales Homogénéité de statut très élevée	Les FRGDS : associations aux statuts reconnus par l'Etat	Un socle commun dans l'objet des ADA. Deux exceptions en termes de statuts : Bretagne : GIE[19] et Corse : syndicat
Adhésion volontaire à la méta-organisation ?	Pas de processus d'adhésion	Oui	Oui
Méta-organisation comme outil d'auto-catégorisation des membres	Non. Le statut est donné par le Code rural. Etablissements publics	Partiellement. Les statuts des associations GDS et FRGDS doivent être validés par les pouvoirs publics sur la base du code rural	Oui. Toute association peut s'appeler « ADA », mais elle obtient une légitimité en adhérant à ADA France
Degré de couverture du champ institutionnel	100%	100% (métropole)	100% (métropole)
Part du secrétariat dans l'action du réseau	3,6% 300/8400	1,8% 20/1142	4,8% 5/100

[19] Groupement d'Intérêt Economique

Annexe 4 : Propositions d'évolutions issues des entretiens menés auprès des administrateurs d'ADA France

Eléments de gouvernance	Fonctionnement actuel	Description des modifications proposées
Prise d'orientations par ADA France	Consultation des ADA selon les sujets	Demander aux ADA ce qu'elles recherchent le plus dans leur appartenance au réseau
Echanges entre membres du CA d'ADA France	Peu de temps informel. Les mails donnent lieu à peu d'échanges	Ajouter du temps informel
Liens avec l'ITSAP	Résapi : entité sans personnalité morale	Créer une structure Résapi avec une double-présidence, ou couple président/vice-président à changer à chaque mandat
Fidélisation des élus ADA France		Travailler les liens entre administrateurs, pour les fidéliser
Fidélisation des élus ADA France		Questionner le côté humain : qu'est-ce qui pousse à s'investir bénévolement ?
Composition du CA d'ADA France	Administrateurs désignés par leur ADA	Tous les présidents d'ADA devraient siéger au CA d'ADA France
Inter-connaissance dans le réseau, connaissance « terrain »	Peu de déplacements terrain de l'équipe et des élus ADA France	Ajouter du lien en s'invitant aux AG des uns et des autres Avoir des salariés d'ADA impliqués au national
Consultations des ADA	Chaque consultation a ses propres modalités	Mieux préciser les modalités de concertation. Consulter le COODIR sur la modalité. Préciser les règles d'arbitrage qui seront mises en œuvre à l'issue de la consultation
Composition du CA d'ADA France	Administrateurs désignés par leur ADA	Des présidents qui font fédération. Avoir de nombreux vice-présidents, ou une présidence tournante, ou plutôt un porte-parole / délégué. Il n'est pas bon d'avoir une présidence charismatique, avec une vision
Intérêt des ADA pour les sujets traités au national	Relais opéré par l'administrateur	Que chaque ADA ait une cellule nationale, + du temps dédié au national dans les CA des ADA
Intérêt des ADA pour les sujets traités au national	Relais opéré par l'administrateur	La newsletter des pôles pourrait être utilisée pour informer dans les ADA
Construction des avis nationaux	Décisions du CA d'ADA France, ou consultation des ADA	Dans l'idéal, il faudrait co-construire la réponse avec les ADA. (besoin de temps+envie+animation neutre)
Construction des avis nationaux	Décisions du CA d'ADA France, ou consultation des ADA	Garder une marge d'improvisation, sur la base d'une palette d'outils identifiés pour consulter ou co-construire. Ne pas trop cadrer. En fonction du sujet, du délai qu'on a…
Construction des avis nationaux	Décisions du CA d'ADA France, ou consultation des ADA	Faire des séminaires de janvier LE moment de la co-construction dans la réseau (tout le monde est là, et on décide pour tout le réseau)
Motivation des élus régionaux à rejoindre le national		S'appuyer sur le séminaire de janvier Aller dans les CA d'ADA (moins d'impact)
Rôle des administrateurs d'ADA France de représentation de leur ADA	Pas d'encadrement et peu d'appui aux administrateurs dans leur mission de rapporter à leur ADA	Former les administrateurs d'ADA France tous les ans/tous les 2 ans à savoir comment bien rapporter au CA de son ADA ce qui a été fait au CA d'ADA France
Rôle des administrateurs d'ADA France de représentation de leur ADA	Pas d'encadrement et peu d'appui aux administrateurs dans leur mission de rapporter à leur ADA	Outiller les élus pour présenter à leur ADA ce qui a été travaillé au CA d'ADA France
Construction des avis nationaux	Décisions du CA d'ADA France, ou consultation des ADA	Clarifier (faire une formation ?) quelles décisions nécessitent tel ou tel processus de concertation
Fonction d'appui aux ADA	ADA France réagit à la demande	Consacrer 30 minutes en début de chaque CA à du temps potentiellement dédié à un problème dans une ADA. Faire savoir que ce créneau existe.
Rôle des administrateurs d'ADA France de représentation de leur ADA	Pas d'encadrement et peu d'appui aux administrateurs dans leur mission de rapporter à leur ADA	Les réunions de présidents permettaient de ne pas être seule à avoir directement les infos du national. Cela facilitait le retour aux autres administrateurs de l'ADA

Rôle des administrateurs d'ADA France de représentation de leur ADA	Pas d'appui sur le mandat	Former / sensibiliser les élus à la notion de mandat. Délégation + confiance. Expliquer ensuite les positions qu'on a tenues, dans un contexte où il est difficile pour les autres d'avoir un avis
Construction des avis nationaux	Décisions du CA d'ADA France, ou consultation des ADA. Certaines décisions sont fragiles	On devrait aller plus souvent vers des délibérations. Expliquer comment la décision a été prise, et s'y tenir.
Construction des avis nationaux	Périmètre de prise de position du CA d'ADA France	Faut-il se positionner sur tout ? Exemple de l'Assemblée Nationale, où pour certaines questions, des groupes ne donnent pas de consigne de vote
Composition du CA d'ADA France	Administrateurs désignés par leur ADA	Avoir une exigence sur la « qualité » de l'élu envoyé par l'ADA. Sensibiliser l'ADA à cela.
Connaissance des sujets par les élus d'ADA France	Faire vivre l'histoire de l'instance et du réseau	Proposer des temps de transmission entre élus de différentes « générations »
Rôle des administrateurs d'ADA France de représentation de leur ADA	Un mini-site ressource pour le CA existe : un Padlet	Le padlet est génial, y ajouter un lexique