



Le Réseau national des Maisons des Associations

Le Réseau National des Maisons des Associations soutient le développement des structures locales d'aide à la vie associative sur l'ensemble du territoire. Il crée entre elles des synergies pour accroître l'efficacité de leur action.

Ses missions sont :

- L'aide au développement des structures
- Les synergies entre les Maisons des associations avec le réseau
- Être force de proposition pour la mise en place de politiques d'aide au secteur associatif

Plus d'informations sur [le site du réseau](#).

Les Rencontres nationales du RNMA

Les rencontres nationales sont toujours un moment fort et riche de la vie du réseau. C'est, en effet, un temps de partage, de rencontres et d'échanges pour l'ensemble des membres.

C'est d'abord la rencontre avec les enjeux de la vie associative. Les rencontres sont toujours portées sur une thématique qui fait écho aux problématiques de ses membres et à l'actualité de la vie associative. Aujourd'hui, chacun est pris dans son activité quotidienne, les rencontres sont un temps pour prendre du recul sur son activité et ses pratiques.

C'est aussi une rencontre humaine qui permet de tisser des liens forts entre les participants. Faites de réflexions et de débats, les rencontres sont également un moment de convivialité.

C'est enfin la rencontre avec un territoire et une Maison des Associations. Chaque édition des rencontres nationales est organisée dans une Maison adhérente au réseau. C'est un moyen de découvrir concrètement le travail de cette Maison accueillante, mais également les spécificités du tissu associatif local et du territoire. La préparation et la mise en œuvre des rencontres sont le fruit d'un travail de co-construction entre la Maison accueillante et le Réseau national.

Les rencontres du RNMA connaissent un fort succès avec, d'année en année, un nombre croissant de participants. En 2012, c'est près de 100 personnes qui se sont retrouvées pour partager et échanger à Bourg-en-Bresse.

La thématique des rencontres

Le mot d'accueil du président

Je souhaite la bienvenue à ceux qui nous rejoignent et précise, à nouveau, le cadre de cette journée de travail et d'études sur la thématique de l'accompagnement. Je veux simplement rappeler en quelques mots ce qui s'est dit hier, et peut-être mettre en perspective. Cette journée s'inscrit dans le temps et dans l'espace, comme toute journée, mais je voudrais préciser ce qui pour moi se trouve derrière ces mots.

Inscription dans le temps, car nous en sommes à la 37^e journée d'études du Réseau : le mille-feuille s'épaissit, car nous cumulons un savoir et un savoir-faire. Au fil des Rencontres semestrielles, nous approfondissons, nous creusons les sillons et cette thématique de l'accompagnement. Certains d'entre vous ont assisté aux Rencontres précédentes, d'autres non, mais les actes sont disponibles sur le site du RNMA ([Rencontres de Quimper, 2012](#)). Des journées ont abordé le rôle des Maisons des associations dans une dimension d'accompagnement militant (compétences militantes, compétences techniques), d'autres dans celle d'agents de médiation entre associations et collectivités territoriales, etc. Il y a eu un certain nombre d'avancées, de réflexions, sur le rôle spécifique des Maisons des associations comme corps intermédiaires au sein de notre société civile, faisant le passage entre les habitants, les citoyens qui s'organisent en associations et les pouvoirs politiques ou économiques. Nous sommes dans le temps, nous sommes à une étape, un moment qui n'est pas clos. Nous savons bien qu'il faudra continuer à creuser cette approche qui est essentielle, qui est au cœur de notre métier.

Cette journée s'inscrit dans l'espace parce qu'il n'est pas anodin qu'au RNMA nous soyons capables de mutualiser, de rassembler, de cumuler l'expérience de 80 Maisons. Les premiers tours de table de ces Rencontres ont permis de constater que toutes les Maisons sont engagées dans l'accompagnement des associations, mais toutes le font à leur manière, compte tenu du contexte local, de l'histoire, des relations entre les personnes et les structures.

L'accompagnement est bien au cœur du métier des Maisons des associations, et je voudrais rappeler qu'hier il a été dit qu'existent certainement plusieurs dimensions : l'accompagnement n'est pas du bricolage, l'accompagnement ne peut pas être approximatif, l'accompagnement nécessite des compétences techniques, des connaissances, de l'expertise. Et ceci, parce que celui qui accompagne va aider l'autre, l'association, à trouver son propre chemin, à trouver sa propre route. Mais il va aussi l'assurer, comme dans une course en montagne : et si l'on n'est pas soi-même un peu expert dans la marche, il est évident qu'on met l'autre en péril. Il y a donc nécessité que l'ensemble de nos équipes acquière un haut niveau de technicité dans la connaissance et dans les techniques de l'accompagnement. La journée d'aujourd'hui, avec l'atelier spécifique des accompagnateurs y contribuera assurément. Mais à côté de cette nécessité technique, de cette exigence technique, il faut également réfléchir au positionnement de la Maison des associations en tant que structure intermédiaire, et à sa responsabilité à ce titre-là. Notre positionnement est intermédiaire, qu'on le veuille ou non : « Qu'on le veuille ou non » en pensant aux Maisons municipales qui parfois ont du mal à repérer en quoi elles sont intermédiaires quand elles sont par trop rattachées au pouvoir politique. Mais il n'empêche que les Maisons, quel que soit leur statut sont bien reconnues ou repérées par les associations comme ce lieu intermédiaire qui leur permet de prendre de la hauteur, du recul, et d'avoir une interface avec les autres associations d'une part et avec les collectivités territoriales d'autre part. Un rôle donc intermédiaire, qu'il est également possible de nommer : rôle d'interface, de médiation, de conseil. Et de ce fait, la responsabilité n'est plus seulement technique, elle est aussi morale. Nous avons une exigence forte pour que nos structures, nos Maisons, soient irréprochables dans la manière dont elles sont menées, dont elles sont gouvernées, dont elles mènent leur projet, pour être par leurs pratiques mêmes, par leur exemplarité même, une occasion d'accompagnement. Il faut qu'en regardant le fonctionnement démocratique de la Maison, en regardant son ouverture, les associations puissent repérer un chemin pour



Luc de Backer, président du RNMA

elles-mêmes. Et bien sûr cela nous renvoie au rôle des dirigeants des Maisons. Je voudrais insister sur le rôle particulier du Conseil d'administration. Nous avons bien sûr en tête, le rôle irremplaçable des salariés et des techniciens, celui des Conseils d'administration est d'être la garantie que la Maison des associations est bien un lieu de citoyenneté et de démocratie ; car il n'y a pas d'accompagnement associatif qui ne soit pas positionné dans cette exigence de citoyenneté et de démocratie. Mes propos s'adressent également aux élus municipaux. Je crois que l'existence sur un territoire d'une Maison des associations apporte une exigence considérable aux élus municipaux. C'est un exercice qui d'ailleurs révèle leur degré de maturité politique, un exercice difficile que de reconnaître cette structure, même si elle est municipale, ayant une capacité d'être dans la distance pour pouvoir accompagner. Les élus municipaux ont à réfléchir à la manière dont ils considèrent la Maison des associations comme lieu intermédiaire, faute de quoi, s'ils instrumentalisent la Maison des associations, ils instrumentalisent aussi la vie associative et alors qu'en est-il de la citoyenneté et de la démocratie ?

Je suis ravi que le Réseau réussisse à rassembler non seulement des techniciens, nombreux dans la salle, mais aussi des élus de Conseils d'administration, des élus de Conseils municipaux qui sont en charge du suivi de ces Maisons. Parce que nous avons cause commune, chemin commun à faire dans ce travail d'accompagnement, à un moment où la vie sera très difficile pour les associations (on le dit depuis quelques années hélas, mais cette année nous sommes dans une actualité brûlante). 2013 risque d'être redoutable, les budgets sont en baisse de 20 % : comment la vie associative va-t-elle pouvoir garder son énergie, son enthousiasme, avec des coups aussi rudes qui lui sont portés.

Hier, il a été question de « SAMU associatif », de « soins palliatifs », de « pompes funèbres » ; sans aller jusque-là, nous aurons un rôle considérable dans cette période difficile, troublée pour les associations qui auront besoin plus que jamais d'avoir à la fois des techniciens et des élus pour ne pas désespérer. Ce sera un peu l'objet de cette journée, pour que chacun dans son rôle particulier, de techniciens et de garants des Maisons des associations, puisse se positionner dans cette démarche d'accompagnement qui, je le répète, sera plus que jamais indispensable.

Je nous souhaite donc une journée fructueuse en partage d'expériences, en partage d'outils et surtout en perspectives d'avenir.

Merci et bon courage.

Luc de Backer
Président du RNMA

Synthèse des ateliers

Renaud Drouy (AGLCA, Bourg-en-Bresse)

Après cet échange, nous allons faire la synthèse de l'atelier accompagnateurs et de l'atelier élus/directeurs.

L'ambition de cette journée n'était pas de créer un référentiel métier, mais de poser des bases pour la mise en place d'un référentiel sur la fonction d'accompagnement.

Au terme des Rencontres de Bourg-en-Bresse, les saynètes, les interventions, les ateliers auront fourni de la matière : il faudra déterminer comment le faire fructifier, en prenant en compte ce qui a été initié après les Rencontres de Quimper. Nous le ferons peut-être lors des prochaines Rencontres, peut-être à d'autres moments au sein du RNMA. Il serait dommage que ce qui a été construit lors des Rencontres de Quimper et de Bourg-en-Bresse soit cantonné à un intranet, certes fort consulté par l'ensemble des Maisons des associations du RNMA, mais qui doit rester un outil d'échanges de travail, de partage.

Atelier accompagnateurs

Delphine Bernard (AGLCA, Bourg-en-Bresse)

Le but était de travailler sur un référentiel d'activité et nous avons été victimes de notre succès, car nous étions presque une trentaine. Marie Rouxel a présenté une méthodologie et une boîte à outils de « l'accompagnateur type ». Cette entrée à matière fut suivie d'un échange sur les pratiques des participants. Nous avons défini de ce que nous entendions par « accompagnement ». L'après-midi nous avons travaillé au référentiel : nous avons revu ce que nous entendions par accompagnement, qu'elles étaient nos missions, sachant que dans les Maisons des associations la nature de l'accompagnement est très diverse. Nous avons donc défini ce que sont : accueillir, orienter, informer, conseiller, accompagner un projet associatif ; mais également informer des bénévoles, animer, participer à un réseau, etc. Notre travail sera remis au RNMA qui le synthétisera, en voici quelques « idées-forces ».

L'une des spécificités des Maisons des associations est que l'accompagnement commence lors de l'accueil, accueil dont la qualité influence la poursuite de l'accompagnement des associations.

Les fonctions d'accueil, d'information, de conseil sont assumées par des personnes très différentes : chargé d'appui à la vie associative (appui/conseil), ou un service audiovisuel qui donne des informations juridiques à propos du droit à l'image, etc.

En général, une seule personne est spécialisée sur l'accompagnement de projets proprement dit, parfois 2. Ce travail nécessite des compétences particulières.

Il est très important que le chargé d'accompagnement de projets possède la connaissance du territoire, des acteurs, des actualités. Cela permet aux associations de bien situer leur projet au sein du territoire, d'évaluer s'il répond à un besoin de la population. L'accompagnateur doit donc être en état de veille permanente et « bien lire le journal local chaque matin ».

Quelques difficultés majeures :

- le manque de compétence sur certains aspects n'a pas été mis en avant, mais plutôt le manque de disponibilité, de moyens des Maisons des associations pour réellement accompagner **dans le temps** les projets associatifs ; aucun besoin de formation spécifique n'est ressorti ;
- les questions, les problématiques sont très vastes ; les accompagnateurs doivent avoir un bagage de base et parfois des compétences spécifiques (par exemple juridiques) ; si le chargé d'accompagnement ne peut apporter de réponse, il oriente vers quelqu'un d'autre dans sa structure ou à l'extérieur ;
- certaines structures vers lesquelles les associations sont orientées sont des accompagnateurs « naturels », par exemple sur des sujets spécifiques tels que le sport ; mais en milieu rural, ces structures n'ont plus, ou n'ont pas les moyens d'accueillir et d'informer dans des délais assez courts ; cela pose la question du relais, nous orientons, mais sommes-nous certains que notre

partenaire sera capable de répondre ?

- nous sommes soumis à une évolution permanente des dispositifs, des réglementations ; nous avons insisté sur la veille qui doit être prise en compte dans le temps de travail (notamment la veille juridique) ce qui est rarement le cas, alors que cette tâche participe à la crédibilité d'une fonction et d'un service ;
- le but est d'accompagner des projets, mais les financements sont de plus en plus liés à des dispositifs ou à des appels à projets qui ont leurs critères de financement ; il faut parfois accompagner les associations en leur faisant modifier l'angle d'approche de leur projet pour qu'il soit recevable.

Conclusions

Nous souhaitons faire le lien avec la demande initiale du Réseau concernant cette journée.

Constats :

- des outils existent, des accompagnateurs ont découvert les outils utilisés par d'autres d'où une demande de partage ; or le constat est que l'information ne circule pas ; la balle est donc dans le camp des directeurs, car certains accompagnateurs ne connaissent pas l'intranet du RNMA dont les codes d'accès sont détenus par leurs directeurs ;
- il y a méconnaissance de l'appel à contribution par courriel ; or cette voie permet plus de réactivité ; cette balle est également envoyée aux directeurs ;
- en règle générale la formation des accompagnateurs se fait « sur le tas », elle est permanente, elle nécessite que les chargés d'accompagnements identifient leurs besoins, soient curieux, ouverts, capables de s'adapter et de se former ; aucun besoin de formation spécifique n'a été identifié ;
- le travail qui vient d'être engagé apporte déjà de la matière, mais il est loin d'être terminé ; comment sera-t-il repris par le RNMA ? Aboutira-t-on à un référentiel métier ?

Nous avons souhaité pointer qu'il existe déjà des outils, notamment à la coordination SAVARA dans le cadre d'un « auto-label » : création d'un référentiel qui précise les activités, les compétences à avoir pour les conseillers et les accompagnateurs. Le RNMA a déjà travaillé sur ce sujet qu'il faudrait reprendre et compléter.

Renaud Drouy (AGLCA, Bourg-en-Bresse)

Merci à Delphine Bernard, merci à cet atelier pour le travail produit au cours de cette journée.

Atelier directeurs/élus

Sylvain Rigaud (RNMA)

Nous avons commencé par le jeu des « anecdotes » en inscrivant une phrase sur un papier, lequel a été distribué au hasard, la personne le recevant devait lire la phrase et la commenter brièvement.

Première thématique : le lien aux institutions dans le cadre de l'accompagnement

Sans surprise, la notion qui est sortie le plus souvent est celle de l'indépendance et de l'autonomie des Maisons des associations vis-à-vis de leurs financeurs, avec comme corollaire d'éviter au maximum l'instrumentalisation de la relation.

Il est important que les Maisons des associations aient une commande publique clairement exprimée afin de faciliter les réponses.

Une meilleure reconnaissance de la compétence des Maisons des associations dans le champ de l'accompagnement est ressentie. C'est un des atouts, une des forces des Maisons des associations, de plus en plus et de mieux en mieux reconnues par les collectivités.

Interdépendance et choc des cultures : Maisons des associations et financeurs sont obligatoirement interdépendants, le financeur aura besoin de l'offre de services apportée par les Maisons qui ont besoin des financements pour fonctionner. Il y a choc de cultures entre les logiques propres aux collectivités et aux financeurs, et celles qui sont propres aux Maisons des associations. C'est un enjeu de compréhension mutuelle, pour cela il ne faut pas hésiter à former aussi bien du côté associatif (pour comprendre le mode de fonctionnement des collectivités, la manière dont les décisions sont prises) et à l'inverse que les pouvoirs publics comprennent mieux ce qu'est une association (son fonctionnement et ses besoins).

Partenariat : la Maison des associations peut être une interface entre une municipalité et les associations, elle peut faciliter le dialogue, être un co-acteur de l'action de lien social sur les territoires.

Pouvoirs ou contre-pouvoir dans une dimension de revendication citoyenne : mode d'attribution des financements et des subventions ; quel peut être le rôle de la Maison des associations dans ce cadre ? Une Maison des associations doit-elle se positionner comme un contre-pouvoir vis-à-vis d'un financeur ?

Neutralité : ce terme a été assez controversé, le rôle politique, et non politicien, de la Maison des associations a été abordé, le terme de neutralité n'étant pas forcément approprié.

Seconde thématique : l'accompagnement

Il y a eu de nombreuses discussions sur ce qu'est l'accompagnement.

Éthique, déontologie : doit-on tout accompagner ? Que doit faire un accompagnateur lorsqu'une association vient le rencontrer avec un projet irrecevable ? L'accompagnement est donc perçu comme un engagement politique, cela touche à la défense de l'intérêt général (point très débattu).

Buts de l'accompagnement : amener les associations à être de plus en plus autonomes, les responsabiliser.

Légitimité des Maisons des associations à assumer l'accompagnement : qui donne cette légitimité ? Est-ce qu'une Maison des associations s'autoproclame légitime pour accompagner, si ce n'est pas le cas d'où vient cette légitimité : des associations, des financeurs ? Il y a eu un nouveau débat.

Lors d'un accompagnement, une Maison des associations peut être bloquée par des freins réglementaires interdisant certaines pratiques. Ce sujet nous a ramenés à celui du contre-pouvoir, de la revendication citoyenne, de la capacité d'influer sur le législateur et toujours de savoir si la Maison des associations devait aller vers des démarches contestataires et revendicatives, ou des démarches de propositions. Le RNMA peut jouer ce rôle de proposant.

Présentation du dispositif de Soutien pluriannuel aux projets associatifs (SPPA)

par Claire Guin (responsable Vie associative et Éducation populaire à la Région Rhône-Alpes) et Émeline Baume (chargée de mission de Lela Bencharif, vice-présidente déléguée à la démocratie participative, à la vie associative et à l'éducation populaire à la Région Rhône-Alpes)

Ce dispositif consiste en un diagnostic de la structure demandeuse de fonds qui peut bénéficier d'un soutien financier de 3 ans et d'un appui par le réseau SAVARA. Il s'agit d'aider l'emploi et la qualification de l'emploi de petites associations (1 à 3 salariés). Un financement est octroyé aux structures d'appui qui accompagnent les associations bénéficiaires.

En 2012, année d'expérimentation, 37 dossiers ont été retenus sur une centaine déposée. Nous sommes revenus sur le choc des cultures entre financeurs et responsables d'accompagnement, sur la dépendance des structures d'appui vis-à-vis des financeurs, et la dépendance des financeurs vis-à-vis des structures d'appui.

L'après-midi, nous avons travaillé sur la dimension stratégique du financement de l'accompagnement et sur le développement des compétences pour mener à bien les accompagnements.

Nous avons classé les idées en : opportunités (externes)/forces (internes), faiblesses/menaces.

Financement de l'accompagnement

Opportunités

Diversité des sources de financement, notamment le financement privé et le mécénat.

Reconnaissance du travail d'accompagnement fait par les Maisons, ce qui peut aider au financement.

Image de plus en plus reconnue des Maisons des associations comme actrices principales de l'accompagnement.

Faire financer l'accompagnement par le bénéficiaire dans la mesure de ses moyens et parallèlement rendre le coût de l'accompagnement plus transparent.

Forces

Travail en réseau, capacité à mutualiser les moyens.

Expertises d'accompagnateurs des Maisons des associations non négligeables.

Connaissance très pointue du secteur associatif.

Facilitation de l'accompagnement dû au fait que les Maisons associatives rencontrent, donc connaissent les mêmes difficultés que les autres associations.

Regroupement au sein des Maisons de structures ayant une même logique, les Maisons portant un projet collectif sont en mesure de mieux accompagner.

Mauvaise évaluation du coût de l'accompagnement par les financeurs, ce qui donne une certaine souplesse pour présenter ce que produit une Maison, d'où une possibilité d'influer sur le financement.

Menaces

Enchaînement aux financeurs : forte dépendance de la dimension de l'accompagnement à la commande publique.

Logique d'appel d'offres en augmentation, ce qui oblige l'accompagnement à répondre à des cadres définis.

Marchandisation de l'accompagnement de plus en plus instrumentalisé.

Subventions sur projets.

Financement du fonctionnement de plus en plus difficile à obtenir, ce qui augmente la fragilité des Maisons.

Accompagnement concurrentiel ; les logiques actuelles sont de plus en plus marchandes.

Diminution ou au moins stagnation des subventions.

Faiblesses

Diminution des financements hors dispositifs.

Répartition des financements.

Saupoudrage des financements.

Développement des compétences pour mener à bien les accompagnements

Opportunités

Capacité de réponse à des besoins non pourvus ; les Maisons des associations sont des actrices essentielles de l'accompagnement.

Capacité à mutualiser les compétences entre les Maisons, le RNMA étant un outil pour travailler ensemble.

Labels comme outils permettant une reconnaissance des compétences (CRIB).

Offres de formations qui peuvent être financées ; la formation continue permet de développer de nouvelles connaissances, d'adapter les connaissances acquises aux nouveaux besoins d'accompagnement.

Forces

Travail en réseau, travail en équipe sans oublier les bénévoles ou les élus pour les Maisons municipales.

Formations, partage d'expériences.

Mutualisation de compétences.

Capacité d'allier compétence technique et compétence militante : spécificité du secteur associatif.

Polyvalence et diversité des compétences, un salarié pouvant assurer différentes missions.

Menaces

Concurrence des autres dispositifs.

Responsabilité de l'accompagnateur dans son travail.

Prise de pouvoir d'experts : lorsqu'un accompagnement devient uniquement une expertise et ne revêt plus la dimension militante associative.

Faiblesses

Polyvalence.

Risque de perte de compétences quand un accompagnateur ou un bénévole quitte la structure.

Hyper-technicité de l'accompagnateur.

Structuration de la filière accompagnement dans les Maisons des associations municipales.

Formation continue parfois sous-utilisée.

Renaud Drouy (AGLCA, Bourg-en-Bresse)

Le besoin de partager, d'échanger sur la thématique de l'accompagnement a été pointé dans les deux ateliers. Tout ce qui a été dit devra être repris, je ne m'avancerai pas trop en disant que dès demain matin il faudra ouvrir des perspectives sur ces travaux.

Deux documents, l'un de France Active, l'autre sur les collectivités sont à votre disposition.

Ont contribué à la réalisation de ce document :

Photographies : Philippe Le Gleut, Ploemeur, Guillaume Hardy, Quimper, Renaud Drouy, Bourg-en-Bresse

Transcription des interventions :

Rozen MORVAN de la SCOP « Crea-Lead » morvan.rozen@orange.fr

Coordination, écriture et mise en page : Sylvain RIGAUD et Carole ORCHAMPT, RNMA

Réseau National des Maisons des Associations

S3A - Maison des Associations - 1018 Quartier du Grand Parc - 14 200 Hérouville Saint Clair

Tél: 02.31.06.17.50 Fax: 02.31.06.17.59 - www.maisonsdesassociations.fr

