



**NOUVEAUX PROJETS, NOUVEAUX MÉTIERS : COMMENT ANTICIPER LES ÉVOLUTIONS ET FAVORISER LE CHANGEMENT ?**

## **Atelier 3 : Nouveaux projets, nouvelles compétences : quel potentiel d'innovations pour nos Maisons ?**



**36ème Édition des Rencontres Nationales du RNMA**

**23, 24 et 25 mai à Quimper**

### **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 des 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 Quimper.

### **La thématique des rencontres**

#### **De l'évolution des Projets à l'évolution des Métiers au sein des Maisons des Associations**

Dans un contexte d'évolutions rapides du secteur associatif, les Maisons des Associations doivent constamment s'adapter pour répondre aux enjeux nouveaux. S'appuyant sur leurs fonctions historiques (gestion de salles, prestations techniques, conseils...), elles ont su diversifier leur action vers l'animation de réseaux, la formation, l'observation, etc... Mais, le projet associatif, les actions menées et l'organisation humaine, intimement liés dans la gestion d'une Maison, en ont été fortement impactés. La polyvalence devient une nécessité pour assumer l'ensemble des fonctions dévolues aux maisons d'associations. C'est pourquoi, avec leurs spécificités, les maisons d'associations doivent s'efforcer de construire ensemble des outils adaptés à leurs besoins, notamment en termes de formation.

## **Avertissement**

La transcription de ces échanges a été effectuée à partir d'un enregistrement audio. Veuillez nous excuser si certains propos sont attribués à tort. N'hésitez pas à nous en avvertir pour que nous fassions les modifications nécessaires.

## **Atelier 3 : Nouveaux projets, nouvelles compétences : quel potentiel d'innovations pour nos Maisons ?**

Quelles sont les évolutions majeures à prévoir dans nos MDA ? Quels impacts sur les compétences, et sur les organigrammes de nos structures ? Quelles prestations mutualiser dans le réseau ?

### **L'atelier**

#### **Animation :**

- **Grégory Autier, directeur, S3A d'Hérouville-Saint-Clair**
- **Guillaume Hardy, chargé de l'accompagnement de projets, MDA de Quimper**

#### **Guillaume Hardy, chargé de l'accompagnement de projets, MDA de Quimper**

Bonjour à tous, nous allons commencer cette matinée d'atelier ensemble. Nous sommes 22/23 personnes. Le sujet : Nouveaux projets, nouvelles compétences, quels potentiels d'innovation pour les Maisons des associations ? Projets et compétences sur lesquels il va falloir identifier à la fois ce qu'on fait depuis des années, et dans un deuxième temps, ce qui est à l'état d'expérimentation, des premiers essais, des tendances sur lesquels on a quelques retours. Ce sera la première partie du travail en groupes, un état des lieux de ce qui se fait et on va essayer de le penser réseau. Pas simplement de sa propre boutique, mais réseau. Pourquoi ? Parce que dans un deuxième temps, le travail va être un peu plus prospectif, on va tâcher de rêver un peu, d'imaginer des choses que l'on a envie de faire, voilà des projets qui sont dans les cartons, qui ne sont pas réalisés, des envies sur lesquelles on voudrait se pencher, mais qui pour autant n'ont pas encore vu le jour faute de moyens, de compétences ou d'organisation. L'enjeu va être de lister cela, de faire un état des lieux du coup d'après et, en parallèle des besoins que l'on aurait repérer pour aller dans ces nouvelles directions. Des choses qui sont à créer, mais aussi des choses qui sont à mutualiser au niveau du réseau. C'est pour cela que l'on va essayer de réfléchir réseau, parce que, peut être, ce que nous ne savons pas faire, d'autres, à l'autre bout de la France ou plus près, savent le faire. Il existe de la richesse dans le réseau, il va falloir l'identifier. Ce sera la deuxième partie du travail. Hier, on s'est partagé les ateliers selon les trois grandes thématiques que l'on était amené à travailler dans les maisons des associations, à savoir la logistique, l'accompagnement et l'animation. Aujourd'hui, on rebat un petit peu les cartes en travaillant sur les nouveaux projets, nouvelles compétences, mais on garde ces trois champs d'action dans lesquels notre thème de travail sera décliné.

Nous allons commencer par une introduction de Grégory Autier qui va nous présenter un certain nombre de choses en termes d'innovations et de compétences, dans le champ de l'accompagnement et de l'animation réseau. De mon côté, je vous parlerai de quelques sujets en termes de logistique. Ensuite, on se partagera en petits groupes. Il y aura le premier temps d'ateliers sur ce qui se fait, je redéfinirai la consigne à ce moment là, on reviendra pour faire une mise en commun, aller coller tout cela sur le tableau, on a des petites feuilles et des bombes de colle, on a donc tous les gadgets pour s'amuser un peu. Il y aura une petite pause cinq minutes et on reprendra sur le deuxième sujet qui est la prospective, le futur et la mise en commun des compétences.

On commence par un **tour de table** rapide :

- Jacqueline Desportes, présidente de l'espace associatif de Quimper
- Luc De Backer, président de la Maison de Tourcoing
- Isabelle Brun, présidente de la Maison de Roubaix
- Tony Macquet, adjoint à la vie associative Roubaix
- Patrick Petijean, élu en charge des associations à Montreuil
- Patrick Alain, élu délégué à la vie associative à St Jean de Braye
- Pascale Lebard, responsable du service vie associative, ville de Saint-Herblain
- André Pinot, président de Niort Associations

- Benjamin Guillaume, chargé de mission à S3A (Hérouville-Saint-Clair)
- Lionel Defranoux, directeur de la Maison d'Amiens
- Sylvain Plantier, MDA de Roubaix mais également sur un projet de création à Maubeuge.
- Alain Cortes, Trésorier de Pays d'Aix associations
- Patrick Gerber, directeur de la Maison de Strasbourg
- Philippe Gay, directeur de Versailles associations
- Magali Robert, directrice de la Maison du 19ème de Paris
- Joëlle Maury, directrice de la Maison du 13ème et du 3ème à Paris
- Alain Détolle, fondateur de la Miam (plateau de Millevaches)
- Karinne Crouzac, chargée d'appui aux associations à la Maison de Lille
- Anne Rousseau, responsable service vie associative de la communauté d'agglomération de Saint Quentin en Yvelines
- Annie Bérardo, directrice de la Maison d'Aubagne
- Jean-Jacques Maly, service de la vie associative d'Aubagne
- Martine Picard, élue de Saint-Nazaire et membre du CA de Saint-Nazaire Associations
- Jocelyne Paccou, présidente de la Maison de Dunkerque
- Grégory Autier, directeur de S3A (Hérouville-Saint-Clair)
- Guillaume Hardy, responsable du pôle ressource à l'Espace associatif de Quimper

#### ***Grégory Autier, directeur, S3A d'Hérouville-Saint-Clair***

Pour lancer la dynamique, nous avons été sollicités pour faire état de deux expériences que l'on va classer parmi les fonctions sur lesquelles nous allons travailler ce matin, pour donner un peu l'esprit de ce que nous aurons ensuite à faire dans nos travaux en sous groupes. Suite à la présentation de ces expériences, on fera 4 petits groupes pour faire l'état des lieux que Guillaume a décrit. Je vais intervenir, en lien avec la journée d'hier, sur une expérience que je vais classer dans le champ de l'accompagnement. Elle concerne une dynamique de groupement d'employeurs associatifs et dans un deuxième temps, je présenterai ensuite une expérience, que nous estimons innovante, mais qui ne l'est peut-être que sur notre territoire, c'est justement là-dessus que l'on va essayer ce matin de faire le point. Quelque chose qui est innovant sur un territoire peut ne pas l'être du tout sur un autre où ça fait déjà plusieurs années que c'est ancré dans les pratiques. Ensuite, nous verrons des choses totalement innovantes auxquelles ni les uns, ni les autres ne sont confrontés actuellement. Donc la deuxième, c'est l'animation d'un réseau associatif informel autour des enjeux liés à la politique de la Ville. A Aix en Provence l'année dernière, je l'avais déjà présenté en parlant de ce qui s'était produit sur Hérouville. C'est une dynamique qui continue à fonctionner au bout de quinze seize mois et c'est intéressant.

#### **Le groupement d'employeurs associatifs, S3A (Hérouville-Saint-Clair)**

Le groupement d'employeurs (GE) a été créé en 2002/2003 dans notre Maison. Un certain nombre de constats dans l'animation de cet équipement nous ont amené à créer un GE. A l'époque, l'initiative était vraiment très innovante car il n'y avait pas de GE associatif en Base-Normandie. Aujourd'hui, il y en a une quinzaine. Sachant que les structurations des GE sont diverses, des groupements multi-activités associatives comme le notre, à trois clubs de judo qui se partagent un professeur de judo. 1997 : les emplois-jeunes. Pour beaucoup d'associations se posent le problème de la consolidation de ces postes qu'elles avaient créés. L'aide de l'État disparaît, éventuellement, l'association a la perspective d'une convention pluri-annuelle d'objectifs de 3 ans mais le problème de pérennisation reste entier. Lors de différentes discussions informelles, sont repérées plus une vingtaine d'emplois jeunes sur des fonctions administratives. Sur le constat que les associations ne vont pas pouvoir garder leurs salariés, émerge le projet de groupement d'employeurs. Se pose alors la question de comment rassembler ces échanges et les transformer en un projet concret et construit. L'outil Maison des associations a été intéressant pour être le réceptacle de ce projet, pour passer d'échanges à 2 ou 3 personnes à une réunion plus construite pour voir ce qu'on peut faire ensemble. Le projet nous intéressait d'autant plus à S3A que nous faisons de l'accompagnement en comptabilité et que nous avons beaucoup d'associations qui souhaitent que nous fassions leur comptabilité plutôt que simplement les accompagner. Nous étions mal à l'aise sur ce sujet car d'une part, ce n'était pas dans notre logique de prendre en charge directement la comptabilité des associations et d'autre part, la profession de comptable est réglementée. Donc en alliant notre problématique interne et les demandes diverses, on a construit notre démarche. Au départ, on ne savait pas vraiment ce qu'était un GE. C'est à force d'utiliser les termes de mutualisation, de partage d'emplois, etc. que

l'on a commencé à découvrir les GE. Cela nous a amené à nous familiariser avec ce concept en explorant ce qui existait ailleurs (dans l'Est et en Haute Normandie). On a co-construit progressivement ce projet d'association nouvelle avec un groupe de sept associations à l'époque. Et c'est vraiment ce qui a été intéressant pour nous, c'était pas prévu, c'est des échanges qui ont lieu. On a impulsé des réunions et puis au fur et à mesure, on est devenu animateur/coordonateur d'une démarche de construction d'une association dans laquelle, nous-même, on allait jouer un rôle plutôt d'utilisateur au départ. En octobre 2004, le groupement d'employeur qu'on appelle MEDIA (Mutualisation d'Emploi pour le Développement Inter-Associatif) s'est créé non-pas par une association pour des associations mais par des associations ensemble. Et S3A, à l'époque, était vraiment parmi une association parmi les autres à contribuer à l'émergence de ce groupement. Donc c'était la première phase de coordination, d'accompagnement à l'émergence d'un projet qui n'était pas dans notre plan d'actions mais d'idées qu'on a rassemblées et sur lesquelles on a joué un rôle plutôt actif. Le GE devient employeur en juillet 2005 et comme on était je crois à l'époque dans une belle innovation, il s'est créé avec des soutiens publics pas neutres, la DDTEFP à l'époque qui financé à hauteur de 13 000 € pour l'émergence du groupement d'employeur dans notre département. On avait monté un dossier de la Fondation de France sur les appels à projets dynamique solidaire, initiatives qui créent de l'emploi. Et donc on n'a pas eu trop de problèmes au démarrage de par toutes ces aides qu'on a réussi à mobiliser. On était dans des écritures à 4, 5 ou 6 mains des dossiers, il y a eu vraiment un travail très collectif autour de ce projet, ce qui était assez satisfaisant quand on regarde aujourd'hui où on en est. Les associations ont été très partie prenante dans l'émergence, parce qu'elles voyaient qu'à terme ça répondait à un de leurs besoins. Il a fallu aussi faire des arbitrages, chacun avait son emploi jeune à placer et il a fallu réfléchir avec les uns et les autres. Tout n'a pas pu se faire, mais comme on a mis quasiment deux ans à aboutir, il y a une confiance qui s'est mise en place qui a contribué à ce qu'il y ait très peu de grincements au final. Les salariés qui n'ont pas pu être pérennisés de par les démarches en amont, le consensus était très partagé généralement.

Ce groupement continue à fonctionner aujourd'hui en 2012, on est sur 35 associations membres, vraiment multi-sectoriel en termes d'activités. On a des associations dans le domaine de l'environnement, du sanitaire et social, du sport, du culturel. Mais on ne développe qu'un type d'emploi, les 4 salariés sont des techniciens comptabilité, paie. Aujourd'hui, on peut considérer cela comme un échec, on n'a pas réussi à créer d'autres types d'emplois dans le groupement. Les besoins exprimés par nos membres sont toujours autour de la comptabilité, de la paie et de la gestion financière. Et donc les 4 salariés sont en temps partagés sur ce type de métiers, avec des salariés qui sont tous en CDI temps complet. Pour les salariés, au minimum, ils ont 6 ou 7 adhérents employeurs, et le plus important doit avoir 14 ou 15 adhérents employeurs. Donc des fourchettes assez importantes. Par rapport à l'accompagnement, S3A n'est pas usager du groupement d'employeurs, c'est-à-dire qu'on n'a pas de salariés mis à disposition, par contre on assume toute la coordination du groupement. Parce qu'après la création du GE, se pose la question de sa coordination, de son animation, etc. Cela est venu un peu naturellement, les associations ont fini par dire « mais c'est dans votre objet, et donc on vous mandate pour animer ce groupement et le faire vivre. » Cette fonction m'a été déléguée par S3A, je suis actuellement sur une demi-journée par semaine de coordination des groupements d'employeurs. Ce n'était pas prévu, mais c'est aussi très complémentaire de nos activités. Je trouve aujourd'hui que, pour une Maison, coordonner l'activité d'un groupement d'employeurs est quelque chose d'assez cohérent par rapport à nos projets. Par rapport à nos besoins au sein d'S3A, je considère qu'on a une sorte de boîte à outils pour répondre aux associations qui expriment des besoins sur la comptabilité ou la paie. Soit elles veulent être dans des démarches d'accompagnement, de formation et autres et donc là, nous mobilisons l'activité première de S3A en mettant en place des contrats d'accompagnement et des actions de formation collective. Soit elles disent : « nous on n'a personne en interne qui saura faire » ou « on ne souhaite pas » et on mobilise le groupement d'employeurs. On leur explique l'outil, on identifie le volume nécessaire, par exemple une demi-journée par mois ou une journée par semaine et puis, on met un salarié à disposition qui sera travaille dans l'association qui devient co-employeur de ce salarié. Ce n'est donc pas une prestation externalisée. Je trouve vraiment que pour nos Maisons c'est quelque chose d'attractif. Avec des responsabilités différentes certainement, mais qu'on soit maison associative ou municipale, on peut se rejoindre parce qu'une collectivité peut être membre d'un groupement d'employeurs. Peut-être qu'une MDA municipale ne peut pas être dans le même rôle que celui que nous avons joué sur notre territoire, mais elle peut aussi être, à un moment, fer de lance d'une dynamique et essayer de faire en sorte que des associations se fédèrent, partagent de l'emploi. On peut envisager, pourquoi pas, même si nous avons échoué jusqu'à aujourd'hui, de développer des métiers dans l'animation, le péri-scolaire, etc. Je pense que l'on peut vraiment arriver à créer de l'emploi à temps partagé entre collectivités et associations : sur le temps du midi géré par la collectivité, le temps du soir par une association sur telle ou telle fonction. On a essayé à la Maison des associations sur des emplois du type personnel de service, mais ça n'a pas marché jusqu'à

présent. On peut très bien imaginer des postes de ce type dans les écoles, dans la Maison des associations ou dans les associations résidentes d'une Maison. Sur ce type de projet, même si nos statuts sont différents, on est en situation de quasi-égalité pour pouvoir innover sur ce type de démarche.

**Guillaume Hardy, chargé de l'accompagnement de projets, MDA de Quimper**

Quand il y a une compétence qui n'est pas en boutique, plutôt que de se doter de la compétence en interne, il s'agit de créer l'outil qui va répondre aux besoins. Le développement de compétences, il se retrouve dans la création de cet outil qui est un peu singulier, peu proposé encore, et qui n'est pas naturel non plus.

**Grégory Autier, directeur, S3A d'Hérouville-Saint-Clair**

Il y a beaucoup de groupements d'employeurs, dans le sport notamment, où on se partage uniquement un poste d'entraîneur par exemple, ou le GE ne regroupe que deux co-employeurs... Par contre les Maisons des associations, de par leur caractère généraliste, et on en est assez fier, peuvent regrouper une association de la petite enfance, de l'environnement et du sanitaire et social autour d'un technicien comptabilité paie, ce qui n'est pas naturel. Il s'agit d'associations qui n'ont pas vocation, a priori, à se croiser. Et, le GE les amène à se croiser. Ce que l'on n'évalue pas bien aujourd'hui, c'est la capacité à créer du projet commun au-delà du groupement ? Ça fait partie de notre philosophie, maintenant est-ce que ça se réalise concrètement, il faudrait le mesurer. Mais c'est de se dire qu'autour de l'emploi, d'autres choses peuvent se créer. On a deux types d'exemples assez intéressants en la matière : soit cela permet à des associations ayant des champs d'activité très différents de contractualiser ensemble autour d'un emploi, soit cela permet à des secteurs de se retrouver autour d'un emploi, et je pense à un secteur comme l'environnement et un autre comme la petite enfance. Il y a des groupements départementaux et régionaux qui comptent 6 ou 7 associations qui partagent le même comptable. Du coup, comme elles partagent aussi des projets communs, c'est facilitant sur des histoires de refacturation, de demande de financements croisés et autres. C'est satisfaisant que d'avoir en bout de chaîne le même technicien qui gère l'ensemble. Je crois que sur les GEA nous avons vraiment une carte à jouer.

**Lionel Defranoux, directeur de la MAAM d'Amiens**

Au départ en 2003, combien de salariés le GE associatif comptait-il ?

**Grégory Autier, directeur, S3A d'Hérouville-Saint-Clair**

Nous avons commencé avec 2 emplois au premier juillet 2005 à temps partiel.

**Lionel Defranoux, directeur de la MAAM d'Amiens**

Les salariés se déplacent-ils dans les différentes structures ou ils sont à S3A ?

**Grégory Autier, directeur, S3A d'Hérouville-Saint-Clair**

Le principe même du groupement est que les salariés sont dans les associations sous l'autorité hiérarchique des responsables de l'association. Si jamais on crée un GE sur lequel on est amené à ce que les salariés restent chez nous, on n'est pas dans un GE. Déjà qu'on est à la limite sur les métiers de la comptabilité avec la jurisprudence, je pense que si on est très clair sur le fait que les comptables sont bien chez les adhérents employeurs, sous l'autorité hiérarchique des adhérents co-employeurs, qu'ils sont intégrés dans l'organigramme interne, qu'ils figurent dans les rapports et ainsi de suite, je pense qu'on a une sorte de faisceaux d'indices qui pourraient jouer en notre faveur. Sur les 35 adhérents co-employeurs, il y en a environ 20 à 25 qui ont des cabinets d'expert comptables ou de commissaires aux comptes au-dessus d'eux. On ne rencontre aucun souci à l'heure actuelle parce que ces rendez-vous là sont bien dans les associations. Cela me semble c'est indispensable. Créer un GE où les salariés restent dans nos Maisons, on n'est pas dans un GE. Ne serait-ce aussi que pour qu'on développe bien la notion de « vous êtes co-employeur, les salariés font partie de vos équipes, ils sont invités au AG, vous faites une réunion d'équipe, ils sont avec vous ». C'est tout cela qu'il faut prendre en compte. Ce n'est pas juste un comptable qui vient le 25 du mois. Il faut sans arrêt rappeler ce fonctionnement. Les amplitudes vont, pour la plus petite, d'une demi-journée par mois à 2,5 jours par semaine pour la plus importante. Quand les salariés interviennent au moins une fois par semaine dans l'association, ils y sont intégrés. Quand on a une demi-journée par mois, c'est plus compliqué pour la structure comme pour le salarié concerné. Après il y a le factuel et puis il y a l'état d'esprit. On fait dans l'animation du groupement des conseils d'administration ouvert où au-delà de l'ordre du jour normal, on rassemble tous les adhérents co-employeurs d'un même salarié pour échanger sur la situation du salarié dans leur structure. Cela me permet d'alimenter les entretiens annuels, mais aussi aux

employeurs de se rencontrer ce qui facilite le fonctionnement quotidien du GE (permutations de planning, projet commun, etc). Donc en terme de compétences, si jamais nos Maisons jouent un rôle de coordinateur ou d'animateur d'un GEA, en RH, il y a vraiment des choses à développer et à essayer de faire preuve d'innovation. Parce qu'il y a le discours et l'incantation et généralement, ils sont tous très réceptifs à l'incantation ! Et puis après on les met devant l'ouvrage et là il faut travailler avec eux régulièrement.

*Guillaume Hardy, chargé de l'accompagnement de projets, MDA de Quimper*

Deuxième exemple d'innovation, dans le champ d'animation réseau.

*Grégory Autier, directeur, S3A d'Hérouville-Saint-Clair*

Une expérience plus récente puisqu'elle date de février 2011. Même constat, j'ai l'impression que ce qui marche le mieux aujourd'hui c'est ce que l'on n'avait pas prévu. Début d'année 2011 on a tous été bien secoués, avec une diminution de la part de l'État dans ses dotations. A l'origine, nos élus locaux majoritairement de gauche se sont mobilisés en interpellant le préfet sur la fragilisation des associations. Il y a aussi forcément vous vous en doutez tout un jeu politique là-dedans. Mais dans leur mobilisation ils ont, et l'initiative vient d'eux, envoyé un courrier à chacune des associations concernées par la politique de la Ville et financées comme tel, les invitant à une réunion devant la préfecture pour manifester leur mécontentement. S3A y était. Une délégation d'associations et des élus ont été reçus par le secrétaire général. Nous avons exprimés notre mécontentement. Mais, c'est à la sortie de la réunion chez le préfet que cela s'est joué. Les associations se sont dit : « et maintenant qu'est-ce qu'on fait ? Est-ce qu'on se revoit ou est-ce qu'on repart chacun dans nos structures et puis qu'on arrête là ? » A partir de là, à l'instar du GE, une dynamique collective s'est mise en place pour échanger. La Maison a proposé une date de rendez-vous quinze jours après la manifestation. J'avoue que j'étais un peu sceptique, mais quinze jours après, on avait plus d'une vingtaine de personnes, sans relance, qui sont revenues. Au départ, c'était clairement une réaction sur les crédits qui diminuaient et donc une revendication pour un retour des subventions. Mais au fur et à mesure, des discussions les associations ont affirmées qu'elles n'étaient pas simplement des opérateurs politique de la Ville mais des acteurs et qu'en tant que tel, elle devrait être plus associées. Les collectivités comme l'État aujourd'hui ne nous respectent pas alors que nous portons la quasi-totalité des actions financées. Ce qui a amené à se dire qu'en continuant d'échanger entre nous, on arriverait peut être à porter une voix collective et des actions ensemble. Dans le groupe qui s'est formé, il y a aussi bien la petite association de quartier portée par les habitants que des grosses structures genre les PEP, la Ligue de l'Enseignement et autres, un public assez diversifié. Au cours de l'échange, on a décidé de créer un groupe informel qui aura pour objet de poursuivre la mobilisation aux côtés des élus et non avec les élus pour marquer notre différence et refuser qu'ils parlent en notre nom. On a une parole à porter et il faut quand même qu'on réussisse à faire changer les décisions. Et on a décidé également de travailler ce qu'est la politique de la Ville car on est tous dedans depuis des années et on se rend compte qu'on ne la connaît pas très bien en fin de compte. On est parfois un peu opportuniste et on va chercher des sous sur une logique de guichet. Si on dit qu'on n'est pas des opérateurs mais des acteurs, peut-être qu'il faudrait qu'on la connaisse un peu mieux. Autour de tous ces constats-là, la démarche du collectif s'est mise en œuvre et dès la deuxième réunion, les associations se sont retournées vers la Maison pour assurer la coordination et l'animation du groupe. Nous avons une légitimité, d'autant qu'un grand nombre des acteurs sont membres de la Maison. Nous sommes le réceptacle et nous permettons que la parole publique s'exprime. C'est vraiment comme cela que c'est vécu chez nous, on permet à des associations de faire de l'action, mais on n'est pas le capitaine de la démarche. Et les prises de paroles viennent des membres du collectif. Concrètement, on se voit une fois toutes les cinq semaines, on est au minimum quinze chaque fois. Le collectif aujourd'hui a réussi en terme d'action et notre territoire a obtenu une dotation supplémentaire de 95 000 € et il nous a été dit très clairement que c'était lié à notre mobilisation. On a alors pensé que cela allait démobiliser, mais au mois de septembre la dynamique a repris et on est toujours sur le même rythme de rencontre. Le collectif devient une interface pour les collectivités locales, pour le service de l'État. Il est dans une position un peu médiane travaillant à la fois avec le secrétariat général de la préfecture et les élus de l'agglomération. Si jamais la politique de la Ville se poursuit, théoriquement le collectif associatif devrait être présent dans la réflexion sur les nouveaux contrats qui pourraient nous être proposés. Actuellement le collectif a interpellé les candidats aux élections présidentielles, il n'y en a qu'un qui nous a répondu formellement, ça tombe bien c'est celui qui a gagné ! Donc le collectif a reçu un courrier de trois pages de François Hollande pour exprimer sa vision de la politique de la Ville et les engagements ou les grandes intentions. Actuellement, le collectif rencontre les candidats aux législatives. Hier c'était avec le groupe Europe écologie-les verts et demain, il y a une rencontre avec le groupe UMP pour sonder les candidats. Et ce qui est intéressant c'est qu'on arrive à être dans une démarche politique mais pas politicienne, c'est-à-dire

que le collectif va rencontrer les grands candidats républicains (FG, UMP, PS, Modem et les Verts) mais sur ces rencontres, ce n'est pas toujours le même groupe qui rencontre chacun des élus. On a eu cinq rencontres avec au total quinze ou seize associations qui y auront participé. Et on voit bien que dans les réunions les associations parlent au nom du collectif et pas au nom de leur structure. Et la maison là-dessus n'est pas le porte parole du collectif, mais donne bien les moyens à ce que celui-ci vive d'un point de vue logistique : compte-rendu, prise de contact avec les candidats et autres. Les associations prennent leurs responsabilités et sont vraiment acteurs de la démarche.

*Guillaume Hardy, chargé de l'accompagnement de projets, MDA de Quimper*

Du coup cela pose la question du rôle politique des directeurs.

*Grégory Autier, directeur, S3A d'Hérouville-Saint-Clair*

C'est clair. Je ne dirais pas que la situation est la même pour les Maisons associatives et municipales. Cette position peut parfois être délicate.

*Luc de Backer, Président du RNMA*

En même temps ce n'est pas la Maison qui se met en première ligne. Vous servez de catalyseur même si vous, en tant qu'association vous êtes dans le collectif. Mais je me dis qu'une Maison municipale qui favorise l'émergence d'un collectif associatif, ça me paraît jouable. Il y a quand même des maires intelligents.

*Grégory Autier, directeur, S3A d'Hérouville-Saint-Clair*

Oui, mais il y a la Maison et puis il y a les individus. Quand Guillaume Hardy pose la question du directeur, il aborde directement le mandat qu'on a de notre président ou de nos élus et comment on reste sur une ligne pour ne pas se faire tirer d'un côté ou de l'autre. C'est beaucoup de vigilance.

Et puis il faut avoir un mandat...

C'est indispensable, sans mandat on se met en faute. Nous avons eu une discussion au sein de S3A, quand je dis que les associations se sont retournées vers nous, on n'a pas dit oui ou non, mais simplement on entend votre demande. Donc il y a eu un débat au conseil d'administration sur son rôle par rapport à ces enjeux. Est-ce qu'on répond favorablement ou pas et si oui dans quelles limites ?

*Luc de Backer, Président du RNMA*

Je voudrais témoigner pour Tourcoing. On a eu ce débat.

*Guillaume Hardy, chargé de l'accompagnement de projets, MDA de Quimper*

On va juste conclure et puis après on pourra témoigner chacun en groupe. Sur la **question logistique**, chez nous (à Quimper) la formation continue fonctionne bien en terme d'innovation. L'innovation, elle, se décline vraiment sur le matériel, les nouveaux formats, des aspects assez techniques sur lesquelles les personnes doivent absolument se tenir à jour pour garantir l'utilisation des nouvelles technologies à tout le monde. Il n'est plus question qu'on fasse des duplications de cassette ni qu'on loue des rétro-projecteurs par exemple. Il y a des choses très nouvelles qui se font à ce niveau là, qui fonctionnent plutôt bien. Il y a des choses qui sont plus dans le champ de l'expérimentation en termes de service. Nous laçons par exemple la conception de sites Internet. Il y a une personne qui a des compétences très précises qu'il faut bien avoir identifiées. Nous sommes en phase de lancement, le service n'a pas encore ni son équilibre, ni son rythme de croisière. Mais il peut tendre à se développer car nous avons un petit peu de retour. Nous faisons de la prestation de services, du design à l'architecture du site à la mise en ligne.

*Patrick Gerber, directeur, MDA de Strasbourg*

Pas de problèmes de fiscalisation ?

*Guillaume Hardy, chargé de l'accompagnement de projets, MDA de Quimper*

Non parce que premièrement, c'est fait vraiment que pour les adhérents et deuxièmement, nous communiquons très peu dessus, ça se fait vraiment au cas pas cas. Troisièmement, c'est marginal dans notre activité, environ 6 sites par an.

*Patrick Gerber, directeur, MDA de Strasbourg*

Vous avez la compétence en interne dans la MDA ?

*Guillaume Hardy, chargé de l'accompagnement de projets, MDA de Quimper*

C'est une compétence en interne. C'est une opportunité parce qu'on a une personne compétente en interne. Sans avoir été recrutée pour ce poste, la personne sait très bien le faire et du coup, on a pu répondre à la demande. Mais c'est vrai qu'il y a cette limite au niveau fiscal qui nous restreint beaucoup, surtout au niveau du matériel. Il y a plein de choses que l'on ne peut pas faire justement parce qu'on rentrerait directement sur les problématiques de concurrence comme du film institutionnel, du reportage. On reste hyper vigilant.

*Patrick Gerber, directeur, MDA de Strasbourg*

De toute façon le problème se pose aussi pour les services d'accompagnement des employeurs pour les services comptabilité et paie. Cela dépend après du volume. Il faut qu'on fasse attention à ça.

*Guillaume Hardy, chargé de l'accompagnement de projets, MDA de Quimper*

Alors maintenant on va passer au travail en petits groupes où chacun va pouvoir s'exprimer. Il s'agit d'identifier les choses que l'on fait relativement bien, sur lesquelles on est à l'aise et des choses qui relèvent plus de l'expérimentation sur lesquelles on est moins à l'aise où on a moins d'expérience.

*Travail en petits groupes*

*Guillaume Hardy, chargé de l'accompagnement de projets, MDA de Quimper*

Notre groupe a abordé l'animation et l'accompagnement mais, mystérieusement, pas d'innovation dans la logistique.

En animation, nous avons évoqué beaucoup d'**actions événementielles** qui fonctionnent comme les speed-dating, des liens créés avec la politique de la Ville et notamment sur la question de la citoyenneté. C'est un sujet qui est assez dans l'air du temps, qui préoccupe tout le monde et sur lequel il y a pas mal d'initiatives très intéressantes et qui fonctionnent, notamment quand il s'agit de Maison municipale. Étant déjà impliqués directement dans ces projets, le travail est plus simple. Quand il s'agit d'innovation ou d'événements montés par les Maisons associatives, on est sur les réseaux de revendications dont on a parlé tout à l'heure, des soirées et des événements tels que « Cap événement », « Bienvenue aux asso », « la nuit du bénévolat » à Lille. Donc, il y a pas mal de formats assez nouveaux, assez intéressants et qui fonctionnent relativement bien. Dans le champ de l'animation, nous avons parlé de la **mise en place de chartes**. Mais, c'est toujours un travail hyper complexe à mettre en œuvre parce que cela nécessite un travail collectif de rédaction qui n'est jamais évident. On a aussi parlé des **nouveaux moyens de communication et des réseaux sociaux**. Il y a des essais qui sont faits, mais nous ne sommes pas toujours d'accord sur la manière de les utiliser. On se rend compte qu'au lancement de projets qu'on croit innovants, c'est déjà un petit peu obsolète. Nous ne sommes pas super au point sur ces aspects. En termes d'animation de réseau, on a remarqué que les **conseils locaux de la vie associative** avait des difficultés à se pérenniser. Des essais sont faits, mais il est difficile de trouver le rythme de croisière. Des initiatives encore en terme d'animation qui sont complexes à mettre en place, c'est **la place des jeunes dans les conseils d'administrations** des Maisons. Il y a quelques initiatives qui ont été portées notamment par Dunkerque avec la construction d'un four. Pour autant, on produit de l'expérience mais il a surtout été intéressant d'écouter les jeunes sur les raisons de leur absence de ces instances : le fait que les maisons ne soient pas forcément des lieux de vie, ce qui n'incite pas les jeunes à participer.

Sur l'accompagnement, des trucs qui concernent les **relations aux CRIB** : les formations collectives et le travail de réseau fait de collaborations, de coopérations, de mises en commun de compétences avec les CRIB. Il y a plusieurs expériences assez intéressantes que nous n'avons pas forcément développées car chacun a sa manière de faire. Par exemple, à Quimper, on s'échange les formateurs. Des bénévoles viennent se former chez nous, puis vont suivre une partie de formation à Brest quand ils ont raté des formations chez nous. Et on se retrouve régulièrement pour faire le point et savoir qui a suivi quoi. C'est un vrai travail de « réseautage » et d'accompagnement des personnes. Des initiatives également sur le **montage et la réalisation de projets européens**. A notre niveau, on commence à avoir un petit peu d'expérience. Il s'agit de projets de Maisons, sur lesquels on implique des associations et des bénévoles et qui fonctionnent maintenant relativement bien. La **dématérialisation** comme à Paris, où ils travaillent sur le logiciel simpa : système d'informations multi-services pour les partenaires associatifs. L'utilisation de nouveaux logiciels pour dématérialiser un certain nombre de choses. Les e-crétions commencent à voir le



jour aussi, et des groupements d'employeurs dont on a parlé. Toujours sur l'accompagnement, des projets qui fonctionnent plus difficilement, mais néanmoins intéressants, ce sont des **ateliers communs de remplissage de subventions**. Au départ, les subventions au démarrage des associations de moins d'un an ont pris le relais des subventions qui étaient proposées par jeunesse et sports. Les **formations individuelles** dont on aide au montage dans des pays partenaires en Europe, notamment sur des questions de langues. Pour les associations qui font de la formation en langue, on accompagne des porteurs de projet à aller se former quinze jours en Grèce ou en Espagne de sorte qu'à leur retour, ils puissent alimenter les formations de leurs structures. A Paris, nous avons parlé de **l'université populaire de la citoyenneté active**, une initiative qui pourrait être intéressante et qui est en cours de montage. A Quimper, nous développons de nouvelles sur **l'évaluation**, notamment des conseils de quartiers. De faire des prestations d'évaluation collective, ce n'est pas une mission naturelle pour nous. Mais on s'en est saisi parce que c'était vraiment en lien avec les questions de citoyenneté qui nous préoccupent.

#### *Jean-Jacques Maly, responsable vie associative, Ville d'Aubagne*

Dans notre groupe, on va retrouver un certain nombre de choses déjà évoquées. Par exemple, la constitution d'une charte co-construite entre les associations et la ville et puis, un travail d'interpellation des candidats aux différentes élections pour connaître leur manière de considérer la vie associative et éventuellement, sur leurs engagements. On note une volonté de travailler en direction de la jeunesse puisqu'on le partage aussi le constat que cette catégorie de population, qui n'a pas les mêmes rythmes, les mêmes réactions, a un peu de difficultés à simplement adhérer au cadre existant. Sur l'accompagnement, nous avons évoqué la **restructuration d'associations en difficulté**. On est dans le domaine juridico-financier, qui peut aller jusqu'à de la médiation juridique entre les associations et les villes pour des règlements de problèmes. Les Maisons peuvent aller jusqu'à se poser en tant que médiateur sur ces questions-là, avec une limite, la grande responsabilité de la personne et de la structure puisqu'on touche au champ juridique.

Pour notre groupe, il y a quand même une différence importante entre les maisons associatives et les maisons municipales. Quand par exemple on invite les associations à interroger les candidats, cela semble effectivement difficile qu'une municipalité, par l'intermédiaire d'un service municipal, lance une initiative comme celle-là. De la même manière sur la médiation juridique, on est juge et partie, puisqu'on est agent du service public communal et cela devient particulièrement ardu. Une autre approche, qui est un peu une marque de fabrique à Aubagne, mais il n'y a pas que nous, c'est le fonctionnement avec un triptyque élus, techniciens, associations pour systématiquement essayer de les faire travailler ensemble jusqu'à la constitution d'un conseil local. A Aubagne, il s'appelle le **conseil local de la vie associative** mais à la différence du groupe précédent, nous n'avons pas de difficultés particulières à l'installer et à faire vivre ce conseil. Aujourd'hui, il fonctionne de manière assez saine. Par contre, on peut rencontrer des difficultés quand on essaie d'élargir la chose au territoire de l'agglomération, surtout si cette collectivité n'a pas la compétence vie associative. Les élus locaux sont jaloux de leurs associations. Mais, nous travaillons actuellement sur une piste en termes de formation et de qualification, car c'est une compétence de l'agglomération via l'emploi et l'insertion. De ce fait, ce n'est pas ressenti comme de l'ingérence d'une commune.

#### *Lionel Defranoux, directeur de la MAAM d'Amiens*

On a noté que des initiatives, sur certains territoires, paraissent parfois innovantes alors qu'elles peuvent ne pas l'être pour d'autres territoires.

Nous avons évoqué le travail de **décloisonnement des secteurs associatifs** existants. On avait des offices des sports, des offices culturels, etc. Un des moments essentiels de ce travail est, par exemple le forum des associations ou le développement de projets inter-associatifs, comme à Niort où des associations culturelles dans le domaine de la poésie et de la littérature travaillent avec des associations sportives. Ou encore comme chez nous, à Amiens, où on rencontrait des problèmes liés aux règles d'hygiène pour l'alimentation sur les stands. Nous avons donc réuni toutes les associations qui voulaient servir à manger sur leur stand pour qu'elle se regroupe sur en un même lieu pour servir la nourriture en toute sécurité. Les associations se sont regroupées la veille dans un ancien ESAT qui avait tout le matériel pour pouvoir travailler. Elles ont échangé entre elles, en présence du personnel de l'ESAT et des liens sont créés. Il est possible de faire des animations inter-associatives lors du forum des associations.

Sur l'animation de réseau, la spécificité de certaines MDA est d'avoir des chargés de mission animation de réseau, chargés de mission de pilotage inter-associatif. Ces missions évoluent au sein de nos maisons, avec notamment le développement d'expositions inter-associatives, comme à Hérouville par exemple, ou toujours

à Hérouville, le fameux **jeu associatif**, qui est un outil d'accompagnement pour expliquer le fonctionnement d'outils à travers une approche ludique.

*Benjamin Guillaume, chargé de mission vie associative, S3A MDA d'Hérouville-Saint-Clair*

Il s'agit d'un projet inter-associatif. Le principe est de créer un projet et de le faire vivre pendant cinq ans. Ce n'est pas un jeu de société classique type jeu de l'oie, c'est un jeu coopératif où chaque joueur doit prendre une décision qui va impacter l'ensemble de l'association. Et en même temps, il découvre la loi 1901 au travers de questions spécifiques sur la loi, sur les financements, sur les relations avec la mairie. Il y a un animateur qui jouera le rôle du maire auquel les gens expliqueront leur projet. C'est un jeu qui dure une heure environ.

*Lionel Defranoux, directeur de la MAAM d'Amiens*

En tout cas on est dans de l'innovation. Comme pour la **création d'observatoires**, avec l'utilisation du logiciel *Modalisa*. Certaines maisons développent déjà des mini-observatoires sur des thématiques ciblées pour répondre à des besoins et développer des projets. A Strasbourg, on a parlé de la **politique de médiation**, notamment sur les problématiques de gouvernance au sein de l'association. Un travail de réflexion est à mener sur ce sujet, notamment sur la question de savoir comment répondre aux conflits à travers un travail de médiation. Toujours à Strasbourg, il y a des travaux de sensibilisation, sous forme d'ateliers, sur le comportement des associations en matière de **développement durable et d'éco-comportement**. Il y a tout une réflexion sur le **rapprochement entre les associations et le monde de l'entreprise** à Aix : savoir comment on peut travailler ensemble. Mais c'est encore à l'état de réflexion. Toujours à Aix, un **service de gestion d'événements** va se mettre en place pour les associations avec tout un panel de services mis à disposition pour les associations.

*Alain Cortes, administrateur, Pays d'Aix associations*

Quelles sont les perspectives de la réflexion sur la relation association, entreprises, ?

*Alain Cortes, administrateur, Pays d'Aix associations*

C'est de rapprocher ces deux mondes qui s'ignorent, voire qui ont des préjugés les uns sur les autres et en les amenant à se connaître, d'apporter des solutions concernant par exemple la responsabilité sociétale des entreprises. Le monde associatif, qui a un peu plus de temps que le monde de l'entreprise peut être apporteur de réflexion, apporteur d'idées et conseiller les chefs d'entreprise sur ces sujets-là. Ça peut être aussi une source de financement, parce qu'on est tous plus ou moins inquiets quant à nos dotations financières, et peut être, le monde de l'entreprise peut nous aider sur certains sujets. Sur l'insertion professionnelle, par exemple, où ils peuvent nous octroyer certains fonds. Il s'agit surtout de casser ce statut qui existe entre les deux et où il y a, je crois, beaucoup d'a priori.

*Lionel Defranoux, directeur de la MAAM d'Amiens*

Ensuite, il a été question de développement de pratiques nouvelles avec les pays européens à travers notamment, l'initiative et le nouveau service **projet européen** de Quimper. Il était question de projets inter-associatifs entre des pays européens sur le thème du handicap.

Sur les **réseaux sociaux et les nouvelles technologies**, Roubaix fait un travail autour de la géolocalisation sur l'i-phone pour situer les associations sur le territoire, avec éventuellement un petit descriptif de ce qu'elles sont, de ce qu'elles font, etc. A Aix, ils ont entrepris la création d'une Télé associative ou d'une télé des associations au travers de la Maison des associations. Nous avons évoqué également le couplage de la Maison des associations avec une maison de l'ESS, à Maubeuge. Il réfléchissent également à la création d'espaces de co-working associatif, avec différents acteurs et notamment, avec des acteurs de l'ESS. La mise à disposition de lieux partagés où les gens peuvent venir travailler dans une salle ou plusieurs.

A Amiens, nous avons mis en place un outil d'accompagnement, ou plutôt un appareil de veille, qui a abouti à un **guide des appels à projets** d'une trentaine de pages. Le guide est plutôt ciblé sur notre territoire même s'il y a des appels à projets nationaux. Ce sont des petits outils que l'on essaie de valoriser. On a parlé de la création d'un CRIB à Saint Nazaire, mais est-ce que c'est vraiment innovant ? Sur leur territoire, il n'en existe pas, ce qui pose des soucis d'accompagnement des bénévoles. Enfin, à Amiens, nous mettons en place des **cafés citoyens**. Deux ou trois associations travaillent sur un thème, par exemple la place de la femme dans le sport. Il y a des associations comme femmes solidaires autour du rapport avec les femmes et des associations sportives qui échangent avec des citoyens, des élus, qu'on invite dans un café. A la fin on invite une association culturelle, comme un clown, une pièce de théâtre, un conte pour clôturer avec la vision

culturelle ou artistique de l'association sur la thématique. Et, il y a d'autres idées dont on a déjà parlé hier, par exemple le théâtre forum.

Enfin, nous avons évoqué la présentation des lieux et des acteurs associatifs à travers un parcours de découverte. On aimerait bien le mettre en avant, mais je sais que Reims le fait par exemple, une fois tous les deux ans. Ils mettent en avant une thématique et invitent des responsables associatifs à visiter des lieux associatifs en rapport avec la thématique. Sur la thématique de la citoyenneté par exemple, on invite les responsables associatifs à traiter de cette thématique en allant voir les associations directement. Les associations font des animations, organisent des débats, etc. Cela permet aux associations de communiquer sur leurs actions, de se présenter, etc.

*Jocelyne Paccou, présidente, MDA de Dunkerque*

A Dunkerque actuellement on est en train de mettre en place un **fonds de dotation**.

*Alain Détolle, adhérent, MIAM de Faux la Montagne*

C'est comme Simpa, c'est aussi de la logistique. A Faux la montagne, ce n'est pas un projet, nous avons créé un fonds de dotation pour les projets associatifs. Mais il n'est pas encore vraiment abondé.

*Guillaume Hardy, chargé de l'accompagnement de projets, MDA de Quimper*

Merci beaucoup pour toutes ces initiatives que nous allons reclasser les initiatives dans les différentes catégories. En animation, on remarque que les initiatives tournent autour de l'événementiel : création de soirées, speed-dating, TV locale, forums, parcours de découverte. On peut contacter les initiateurs de ces initiatives si on a envie de la développer sur son territoire. Quelques innovations sur l'animation réseaux, la mise en réseau et de la revendication autour de personnes qui font de l'accompagnement. Et des outils d'animation qui sont créés comme la géolocalisation, des descriptifs, des outils d'accompagnement communs.

*Alain Détolle, adhérent, MIAM de Faux la Montagne*

Je voudrais revenir sur ce que j'avais dit sur l'**auto-organisation spontanée**, parce qu'en fait le Fonds de dotation en est un bon exemple. On l'a construit avec deux étages, une association où tout citoyen de la municipalité peut rentrer et c'est cette association qui nomme les personnes qui vont gérer le fonds. Avec l'idée que ces personnes sont dans une représentation limitée. Mais donc c'est une association de base qui gère le fonds, en fait indirectement avec une démocratie maximum, on va dire... C'est-à-dire où on ne cherche pas à voter mais où l'on cherche à trouver des consensus.

*Grégory Autier, directeur, S3A d'Hérouville-Saint-Clair*

L'aspect Fonds de dotation me fait penser à une initiative qui était partie de Bourg-en-Bresse, le **fonds solidaire**, qu'on peut classer aussi en logistique. Il s'agit de la possibilité que se donnent les Maisons de soutenir financièrement de manière temporaire des associations en attente de versement de subventions par l'attribution d'une aide ponctuelle. Un relais de trésorerie en quelque sorte; plutôt qu'elles aient recours à aux banques ou qu'elles fassent des décalages de paiement. Par exemple à Hérouville, on l'a mis en place pour des associations qui doivent payer leurs charges sociales et ne peuvent pas. Plutôt que d'aller payer des frais auprès de Pôle emploi, ils peuvent justement avoir un relais de trésorerie à partir du moment où la subvention est notifiée mais non versée. Au départ, l'initiative vient de Bourg-en-Bresse. De mémoire, je crois qu'en 2011 on a dû prêter trente mille euros, par exemple, sur des prêts maxi de cinq mille euros. Cela soulage grandement les associations. Encore plus aujourd'hui. Évidemment, il faut rester très vigilant pour s'assurer que les subventions sont bien notifiées, mais c'est quand même une relation de solidarité et d'entre-aide qui est loin d'être neutre dans notre rapport aux associations.

*Luc de Backer, Président du RNMA*

Et comment le fond est il abondé ?

*Grégory Autier, directeur, S3A d'Hérouville-Saint-Clair*

La philosophie du dispositif c'est qu'il soit abondé par les excédents de trésorerie des associations. C'est l'idée de départ, mais pour le moment on a du mal à le faire vivre, donc c'est notre fonds de roulement qui abonde. Mais très rapidement cela va devoir être plus collectif, parce que notre fonds de roulement ne pourra pas l'abonder de manière suffisante. Mais la création du fonds s'est faite à cinq ou six associations...

**Luc de Backer, Président du RNMA**

France active ne peut pas être partenaires ?

**Grégory Autier, directeur, S3A d'Hérouville-Saint-Clair**

France active est interpellée. Mais, l'idée est d'être très réactif, c'est-à-dire qu'en trois ou quatre jours le dossier est fait. Avec France active, on envisage les relais plus conséquents et pour une durée beaucoup plus longue.

**Luc de Backer, Président du RNMA**

Donc vous ne faites pas à la place de France active.

**Grégory Autier, directeur, S3A d'Hérouville-Saint-Clair**

Non, c'est maximum 5 000 euros. On s'est mis en lien, mais ils ont quand même tout une procédure qui est quand même assez longue. Or pour certaines associations, c'est le dix avril, il faut payer pour le quinze, elle se rend compte que la subvention n'arrive pas, que fait-on dans ces cas là ? Ou encore, les salaires en fin de mois. L'idée c'est de venir en aide sur des charges que l'on ne peut pas différer.

**Guillaume Hardy, chargé de l'accompagnement de projets, MDA de Quimper**

Sur l'accompagnement, le partage que j'ai fait c'est entre les outils d'accompagnement nouveaux, une série d'outils qui sont proposés ou de méthodes de travail. Il y a deux champs dans l'accompagnement qui se distinguent.

**Benjamin Guillaume, chargé de mission vie associative, S3A MDA d'Hérouville-Saint-Clair**

Je voudrais revenir sur l'accompagnement. L'exposition que vous avez vu dans le hall, je l'utilise aussi pour accompagner les associations en création, tout comme le jeu associatif. Le jeu peut être utilisé aussi avec des associations pour réenclencher la réflexion sur leur projet.

**Guillaume Hardy, chargé de l'accompagnement de projets, MDA de Quimper**

Après on anime de l'accompagnement ou on accompagne de l'animation... On peut mettre en place un réseau d'acteurs pour créer un outil d'animation, ou créer un outil d'animation qui nous sert à accompagner. Ces catégories ne sont pas imperméables.

**Luc de Backer, Président du RNMA**

Dans la partie droite du tableau, les approches d'accompagnement. Dans les accompagnements, il y a les outils et puis il y a les démarches, je me rends compte que c'est quand même fortement corrélé au projet de la Maison. C'est peut-être une vieille idée, mais finalement c'est une idée neuve de se dire qu'une structure, à un moment donné, ose écrire son projet vis à vis des associations. Ça va de soi pour les maisons associatives, mais je me dis que l'idée serait vraiment novatrice si les maisons municipales osaient aller jusqu'à la rédaction de leur projet. Et de vendre leur projet à la municipalité. Quelque part, que la structure municipale ose mettre en avant son projet dans la relation aux associations. Après la municipalité le valide ou ne le valide pas c'est leur problème. Mais que cette démarche-là, d'élaboration d'un projet soit mise en forme, cela me paraît très novateur et peut-être un peu insuffisant aujourd'hui.

**Guillaume Hardy, chargé de l'accompagnement de projets, MDA de Quimper**

Pour conclure je vous propose de s'interroger sur qu'est-ce qui existe pas, qu'est-ce qu'il faudrait, de quoi est-ce qu'on rêve. Donc, je vous propose que chacun puisse inscrire quelque chose de son point de vue, à son niveau, avec son regard d' élu, de directeur ou d'administrateur. Une perspective, une envie, quelque chose qui puisse nous ouvrir sur le futur.

**Alain Cortes, administrateur, Pays d'Aix associations**

Par exemple, on est dans l'année de l'inter-générationnel. On pourrait peut-être réfléchir à la création de maisons de parrainage dans lesquelles on trouverait des seniors compétents et susceptibles d'accueillir des jeunes en difficulté pour les aider sur différents sujets, professionnels ou personnels. Donc un lieu où le jeune saurait trouver de l'aide. Ce n'est pas forcément un lieu avec pignon sur rue, ça peut être une arrière-salle de café, mais il y a un lieu où le jeune sait que son projet pourra être pris en charge par un senior. Et je pensais à une autre idée aussi, tout le monde n'a pas les mêmes chances dans notre société. Je pensais

aux jeunes qui arrivent à l'université par exemple, sans avoir la même chance d'information que les autres. Il faudrait essayer de compenser d'une façon ou d'une autre ce retard, par la création de maisons d'information qui pourrait permettre à ces jeunes de rattraper le déficit d'information qu'ils ont par rapport à ceux qui viennent de familles plus aisées.

*Pascale Lebard, responsable du service vie associative, ville de Saint-Herblain*

Je peux rebondir sur le parrainage de jeunes. On a mis en place un service d'accompagnement pour les adultes relais et pour les services civiques. On a quinze services civiques qui sont mis à disposition des associations et qui sont suivis par un adulte-relais embauché par la Maison. Et sur l'année 2011, il y en aura 35. Et effectivement le parrainage par des seniors peut être la suite d'un service civique à la sortie du dispositif.

*Jean-Jacques Maly, responsable vie associative, Ville d'Aubagne*

Je voudrais réagir aux propos de Luc à propos du projet associatif. Et pourquoi le projet ne serait pas co-élaboré entre des élus, des techniciens et des citoyens ?

*Luc de Backer, Président du RNMA*

Ah oui ! je suis d'accord.

*Jean-Jacques Maly, responsable vie associative, Ville d'Aubagne*

Si on veut approfondir la démocratie, il ne faut pas que l'élaboration ne relève que de l'expertise des techniciens mais fassent aussi appel à l'expertise politique et citoyenne qui est à ajouter pour compléter l'intelligence collective.

### **La restitution**

**Rapporteur : Alain Détole, adhérent, MIAM de Faux la Montagne**

Cet atelier fut très intéressant et très riche (peut-être moins technique que les autres), mais nous n'avons peut-être pas totalement rempli notre mission : nous avons parlé de nouveaux projets dans les Maisons des associations, mais nous n'avons pas approfondi les nouvelles compétences rattachées à ces projets. Nos discussions ont mis en évidence la **diversité actuelle des actions menées par les Maisons des associations et l'imagination** qu'elles développent.

Nous avons exploré notre domaine de réflexion à partir de 3 dimensions : la logistique, l'animation et l'accompagnement. Toutefois, la frontière est floue entre ce qui relève de l'accompagnement et ce qui relève de l'animation.

Je propose une autre catégorisation qui met au moins 3 fonctions en évidence :

- la fonction de **facilitateur de projets** au cours de leur accompagnement, complétée par des informations sur la formation, les catalogues de ressources pour une mise en œuvre de projets, des logiciels, etc. ;
- la fonction de **créateur de synergies par la mise en relation** d'associations ayant ou non le même type d'activité ;
- une fonction qui semble émerger de plus en plus souvent et être de plus en plus revendiquée (paradoxalement moins par les Maisons associatives que les Maisons municipales), celle de **catalyseur de citoyenneté** ; elle recouvre une réflexion sur l'utilité des associations, leur rôle dans la démocratie locale, comment construire des rapports avec les élus et les autres corps constitués ; les réponses les plus structurées viennent de Maisons municipales comme celles d'Aubagne et de Paris, mais des Maisons municipales comme celles de Tourcoing et d'ailleurs réfléchissent et apportent des réponses.

Il est intéressant et opérationnel de prendre certaines actions en croisant ces 3 dernières fonctions avec la logistique, l'animation et l'accompagnement. C'est le cas pour 2 actions décrites par Grégory Autier (directeur de S3A, Hérouville-Saint-Clair) illustrant l'inventivité et l'imagination :

- un groupement d'employeurs fonctionnant avec 36 associations et 4 salariés sur des missions de comptabilité et de paies ;
- une fonction de catalyseur de citoyenneté par la mutualisation d'associations travaillant sur la politique de la Ville au travers d'un groupe de travail se posant non plus comme un opérateur, mais comme un acteur-citoyen dans la réflexion menée sur la politique de la Ville ; il est tentant de voir les

associations comme des acteurs de la politique locale et non plus comme de simples opérateurs de pratiques associatives plus ou moins liées à des activités sociales.

### **Voici quelques actions :**

#### *Logistique*

Mutualisation de trésorerie (Hérouville-Saint-Clair)

Fonds de dotations en place mais pas encore abondés (Dunkerque et Faux-la-Montagne)

#### *Animation*

Carrefour des associations parisiennes (CAP) sous forme de soirées au cours desquelles des associations présentent leurs projets à des partenaires potentiels.

Nuit du bénévolat (Lille) durant laquelle des associations et des bénévoles se retrouvent.

Conseil local de la vie associative (Aubagne)

Forum des associations avec synergie en ce qui concerne la nourriture (Amiens) ; un groupe d'associations réfléchit sur une production commune de nourriture afin entre autres, d'amener les associations à travailler le sujet en préparant la nourriture dans un Établissement et service d'aide par le travail (ESAT) agréé par la Direction des services vétérinaires.

Exposition inter-associative (Hérouville-Saint-Clair)

Jeu associatif

Pratiques d'observation locale en ciblant des thématiques (Versailles)

Gestion d'événementiel (Aix-en-Provence)

Café citoyen thématique (Amiens) permettant des synergies entre associations

Nouveaux moyens de communication « 2.0 » sur Internet (réseaux sociaux, Wiki, etc.) ; outils largement utilisés par les jeunes, beaucoup moins par les associations qui sont restées au site Internet

Transversalement et dans l'ensemble des projets, la place à des jeunes est considérée comme fondamentale, avec des interrogations quant à une mise en œuvre.

Tentative échouée de faire entrer des jeunes de moins de 25 ans dans le conseil d'administration, mais ayant apporté des enseignements (Dunkerque) ; les jeunes trouvent la Maison des associations de Dunkerque « trop propre », sans doute trop institutionnelle et trop « senior ».

Des différences importantes existent entre les Maisons municipales et associatives, par exemple à propos d'interpellations de candidats à des élections locales (Hérouville-Saint-Clair) ; Aubagne pointant que ce genre d'action n'est peut-être pas possible pour une Maison municipale. Pourtant, obtenir un moment d'écoute de la part de candidats à des élections locales peut-être un moment intéressant de démocratie que peut initier une municipalité.

Création d'une télévision associative (Aix-en-Provence)

Développement des liens entre associations et entreprises à propos de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) mais également comme ressource éventuelle de financement (Aix-en-Provence)

#### *Accompagnement*

Aide au montage de projets européens (Quimper), ce qui peut également relever de l'animation

Dématérialisation (Paris) ; SIMPA : ensemble de moyens mis à disposition des associations par le biais d'un site Internet pour accéder notamment aux subventions municipales

Médiation sur la gouvernance pour résoudre des conflits (Strasbourg)

Ateliers communs de remplissage des premiers dossiers de demandes de subventions (Lille) à partir de critères d'attribution : être une association créée depuis moins d'un an, mise en place d'un projet associatif pérenne à impact local, si possible sur les habitants d'un quartier et au moins en lien avec

des cités associatives lilloises

Présentation des nouvelles associations (Dunkerque) ; au cours d'une soirée, les nouvelles associations mises en binôme présentent mutuellement puis une association présente les activités et les projets de l'autre association.

Luc de Backer a souligné que ces outils ont trait aux projets de Maison des associations, avec une interrogation : la notion de projet est évidente pour les Maisons associatives, peut-il exister dans les Maisons municipales ? Cela semble possible en prenant soin d'y associer l'ensemble des composantes, aussi bien les techniciens en charge du travail avec les associations, que les bénévoles associatifs et les élus.

*Guillaume Hardy, chargé de l'accompagnement de projets, MDA de Quimper*

Nous avons abordé le domaine de la **compétence d'une Maison et non celui des personnes** : compétence pour investir de nouvelles missions dans le champ de l'évaluation, des projets européens, de la médiation juridique, de l'interpellation du monde politique et de la vie citoyenne. Dans ces domaines, quelle est la légitimité des Maisons, et doivent-elles en prendre une ?

La compétence territoriale a également été discutée : commune, intercommunalité, comment réinvestir le territoire des villes...

*Jean-Dominique Giacometti, directeur, Pays d'Aix associations*

Comme à chaque fois, j'ai été particulièrement sensible à la synthèse faite par Alain Détolle.

De fait, les Maisons associatives ne peuvent pas être en pointe sur les questions de la **démocratie locale** puisque par nature elles ont été créées comme le reflet de la démocratie locale associative. Relativement souvent, elles se considèrent comme étant la quintessence de ce qu'il était possible de réaliser. Désormais il existe des espaces de démocratie locale institutionnalisés, en particulier au travers des conseils locaux de développement. Dans le Conseil local de développement du Pays d'Aix, 30 structures composent le collège associatif, alors qu'il n'y a que 25 membres dans le conseil d'administration de Pays d'Aix associations. 60 personnes du Conseil local de développement sont notoirement impliquées dans la vie associative locale. Que doit faire une association porteuse de la Maison de la vie associative vis-à-vis d'un tel Conseil local de développement ?

Dans les années 1980, la Maison de la vie associative était un des éléments centraux du regroupement constitué des associations, comme a pu le décrire Luc de Backer. Aujourd'hui il y a un ensemble de groupements sectorisés, forts, dynamiques, qui regroupent eux-mêmes des associations : centres permanents d'initiatives pour l'environnement (CPIE), offices municipaux des sports (l'Office municipal des sports d'Aix n'a pas été fondu dans la Maison de la vie associative), fédérations des Comités d'intérêt de quartiers (CIQ). Ces regroupements associatifs interrogent les Maisons de la vie associative dans leur rapport aux associations et aux territoires.

Selon la restitution, il faudrait faciliter, catalyser, mettre les projets en synergie. Il faudrait peut-être ajouter les **notions de mémorisation et de transmission**. Les associations produisent un grand nombre de choses dans la vie locale, et il en reste très peu. Imaginez le nombre de conférences que nos Maisons accueillent chaque année ! Ce stock culturel et pédagogique disparaît instantanément, alors qu'il existe des moyens très efficaces et simples de mémoriser et de diffuser. Il ne va rester du monde associatif des années 1980/2020 que les budgets rendus aux financeurs ; les futurs historiens n'auront que ces éléments de travail. À propos de télévision, il y a des contenus vidéos et télévisuels un peu partout, car des associations se spécialisent dans ces domaines. Puisque les contenus existent, une Maison de la vie associative comme celle du Pays d'Aix peut apporter au RNMA l'idée qu'une télévision n'est pas un contenu, c'est une ligne éditoriale tenue par un rédacteur en chef et exprimée dans une grille. Les programmes viennent s'inscrire dans cette grille. La ligne éditoriale peut être définie par l'ensemble des acteurs du monde associatif les CPIE, l'Office municipal des sports, la fédération des CIQ. Nous connaissons tous des associations qui font de la télévision participative ou des documentaires sur le handicap, etc. Forts de ces contenus, nous devrions nous saisir d'un « secrétariat général » des têtes de réseaux locales du monde associatif.

*Agnès Coiffard, formatrice*

Cette idée des lieux où se trouve la vie associative soulève des questions : où faut-il être ? Quels positionnements pouvons-nous avoir ? Quelle est notre légitimité pour porter ce que produit la vie associative ?

Il vous faut également **déterminer votre place en tant que tête de réseau**. La remarque au sujet des

contenus vidéos qui incite à passer des contenus à une expression, une ligne éditoriale qui suppose une concertation : il vous faut déterminer comment concevoir cette construction au sein du RNMA.

La dernière remarque a trait à la mémoire et la transmission où le volet d'innovation existe certainement, et c'est peut être l'un des rôles d'avenir de vos Maisons.

### **Conclusion et actions**

Il serait intéressant de recenser ces initiatives, de les analyser et de favoriser leur essaimage dans le réseau.

### **Ont contribué à la réalisation de ce document :**

**Photographies :** Philippe Le Gleut, Ploemeur, Guillaume Hardy, Quimper

### **Transcription des interventions :**

Rozen MORVAN de la SCOP « Crea-Lead » [morvan.rozen@orange.fr](mailto:morvan.rozen@orange.fr)  
Jocelyne PACCOU, Dunkerque  
Alain DETOLLE, Faux la Montagne  
Renaud DROUY, Bourg-en-Bresse

**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](http://www.maisonsdesassociations.fr)

