NOTE ANALYTIQUE

Démarche d'évaluation d'utilité sociale des Maisons des Associations (MDA)

Cofinancé par l'Union européenne

Note co écrite par Audrey Llopis, Centre International d'études pour le développement local (CIEDEL)[1] et Luciana Ribeiro, Réseau National des Maisons des Associations (RNMA)[2]

Avant-propos

Cette note analytique s'inscrit pleinement dans les missions du RNMA, dont la vocation est de renforcer, structurer et rendre visible le rôle essentiel des maisons des associations (MDA) et des structures d'appui à la vie associative. En tant que réseau national, le RNMA contribue à faire reconnaître les métiers de l'accompagnement, à favoriser le partage d'expériences et à soutenir la montée en compétences des acteurs territoriaux. Cette démarche d'évaluation collective s'inscrit dans cette dynamique, car elle vise à mieux comprendre ce que produit l'accompagnement associatif, comment il se construit, et en quoi il participe à la vitalité démocratique, sociale et citoyenne des territoires.

Cette recherche-action a été menée en partenariat avec le Ciedel (Institut de formation, de recherche et d'appui aux acteurs du Développement Local et des transitions sur les territoires), qui s'est positionné comme tiers veilleur tout au long du chemin d'apprentissage. Concrètement, cela s'est traduit par des apports méthodologiques, par la co-construction des outils, une observation participante constante et par des compléments analytiques. Ce partenariat fait suite à un premier travail commun pour l'élaboration d'un référentiel métier relatif à l'accompagnement de la vie associative locale.

Conçue comme un outil de compréhension, d'apprentissage et d'analyse transversale des résultats produits par les MDA, cette note présente le cadre théorique, la méthodologie et les principaux éléments structurant l'évaluation. Elle met également en lumière les enseignements tirés du processus, les précautions et limites méthodologiques identifiées, et les perspectives qu'ouvre cette expérimentation.

Introduction

Les associations et collectifs citoyens tissent le lien social à l'échelle des territoires. Une démocratie effective passe par l'engagement citoyen et associatif, qui permet la solidarité, l'accès aux droits, l'accès à la culture, aux sports, la mise en œuvre de l'action sociale, la lutte contre les discriminations. Le secteur associatif compte environ, 1.37 millions d'associations en activité dont la grande majorité (89 %) s'appuient uniquement sur le travail bénévole[3].

[1] https://www.ucly.fr/l-ucly/nos-ecoles/ciedel/
[2] https://www.rnma.fr/
[3] Lionel Prouteau et Viviane Tchernonog, avec la collaboration de Laura Nirello et Muriel Tabariés. Le paysage associatif français – Mesures et évolutions - Éditions Dalloz Lefebvre, août 2023.

Il s'agit d'un environnement complexe, en constante évolution et sujet à des enjeux importants, notamment en termes d'organisation interne, de pérennisation et diversification des ressources, et d'articulation et/ou de coopération avec les politiques publiques.

L'écosystème de l'accompagnement de la vie associative à l'échelle des territoires soutient et dynamise la vitalité associative et citoyenne et la participation des habitants à la société. Les professionnels et bénévoles qui mènent ces missions touchent un large spectre des enjeux sociaux de notre démocratie, et alimentent un large réseau d'acteurs. Ils exercent dans des cadres divers, maisons des associations et points d'appui à la vie associative gérés par des associations ou coalitions d'associations, services municipaux ou métropolitains vie associative, fédérations sectorielles ou réseaux territoriaux d'associations, ou encore services déconcentrés de l'État.

La co-construction et le copilotage de la politique publique nationale Guid'asso[4] illustre l'importance et la structuration croissante de cette branche, dont le RNMA accompagne la démarche de formalisation et de reconnaissance du métier. Le groupe informel G10 rassemblant les acteurs nationaux de l'accompagnement a édité en 2023 une note[5] analysant l'évolution des besoins d'accompagnement des associations. Celle-ci aborde les mouvements de mutations, de complexification et d'intrication des enjeux et des besoins, qu'il s'agisse de la transformation des modèles socio-économiques, des approches évaluatives, de l'impact à l'utilité sociale, des besoins d'articulations d'écosystèmes territoriaux, de l'émergence de nouvelles formes de gouvernance dans un cadre socio-économique contraint, ou encore d'approfondir des entrées thématiques telles que la transition écologique juste ou du rapport au numérique. Malgré les 1 106 structures aujourd'hui recensées, il reste difficile d'en saisir pleinement la variété, tant les profils, les organisations et les missions diffèrent d'un territoire à l'autre. Ces structures, bien que ancrées dans une base commune, restent fortement façonnées par les caractéristiques locales, les besoins des associations et les dynamiques territoriales dans lesquelles elles s'inscrivent.

Ces évolutions tendancielles importantes appellent un renforcement de la capacité à appréhender la complexité, l'évolution des enjeux, des constats et des pratiques, et un accès aux débats et apports de la recherche. La vitalité associative et démocratique est stimulée par des acteurs variés et des professionnels et bénévoles qui ont, sans cesse, besoin de se questionner, de s'adapter à l'évolution des tendances et de comprendre les enjeux.

Dans ce contexte, de nombreuses structures d'accompagnement associatives ont exprimé le besoin de mieux rendre visibles leur rôle et leur utilité sociale. Si des outils existent depuis longtemps pour évaluer l'impact des associations, aucun n'était réellement adapté à celles qui les accompagnent. De ces échanges est née une ambition commune : construire une démarche d'évaluation de l'utilité sociale spécifiquement pensée pour les structures d'accompagnement à la vie associative. L'objectif n'était pas de produire une mesure d'impact standardisée, mais de développer un outil au service du secteur, à la fois pertinent pour les acteurs, transférable, et respectueux de la diversité des contextes.

---

[4] La réforme Guid'asso https://www.associations.gouv.fr/renforcer-l-appui-aux-associations.html

[5] 3ème édition de la note « Évolution de l›accompagnement des structures associatives : constats, besoins et pistes de réflexion », Octobre 2023
https://www.avise.org/sites/default/files/media/document/231027_Note%20G10%20VFF%20%28002%29.pdf

1. Caractériser la démarche d'évaluation d'utilité sociale des MDA

Avant de présenter les résultats de ce travail, il est important de revenir sur le cadre conceptuel et méthodologique qui a guidé l'ensemble de la démarche. La réflexion collective engagée autour de la visée transformatrice de l'accompagnement a nécessité de clarifier les références théoriques mobilisées, d'expliciter les objectifs poursuivis par l'évaluation et de formaliser les choix méthodologiques qui en découlent.

La démarche d'évaluation a ainsi été construite de manière progressive, collective et partagée, à partir d'un travail d'ateliers réunissant les structures associatives participantes. Ces temps d'échanges ont permis de préciser la formulation de la question évaluative, d'identifier les dimensions clés du pouvoir d'agir, et de structurer les niveaux d'analyse autour des transformations visées. Le rôle du Ciedel a été d'assurer l'appui méthodologique et la cohérence du cadre conceptuel, tout en garantissant une démarche ouverte et appropriable par chaque territoire.

La démarche repose sur une articulation étroite entre trois fondements complémentaires :

1. un cadre théorique cohérent avec les valeurs des MDA, nourri par les traditions de l'éducation populaire, les travaux sur le pouvoir d'agir et les approches de l'utilité sociale ;

2. une démarche d'enquête multi-territoriale permettant de saisir la diversité des contextes, des pratiques d'accompagnement et des dynamiques associatives ;

3. une logique participative qui a assuré l'implication des structures tout au long du processus et la pertinence des outils mobilisés.

Cette section vise ainsi à situer l'approche adoptée, à justifier les options retenues pour la conduite de l'évaluation – depuis la construction collective de la question évaluative jusqu'au choix des outils de collecte – et à expliciter la place laissée aux acteurs accompagnés dans la production des connaissances. Elle fournit le socle nécessaire et contextualisé du travail, avant d'entrer dans l'analyse transversale des résultats.

1.1 Le cadre conceptuel

Depuis une vingtaine d'années, la montée en puissance de la culture de l'évaluation transforme en profondeur les relations entre associations, financeurs publics et acteurs territoriaux. Portée à la fois par des exigences institutionnelles (appels à projets, conventions d'objectifs, dispositifs d'investissement à impact) et par un besoin interne de pilotage, cette dynamique amène les associations à interroger leurs pratiques, à objectiver leurs effets et à rendre visibles des contributions souvent peu reconnues (Vicard, 2024). Dans ce contexte, la littérature distingue deux grandes approches : l'évaluation de l'impact social, inscrite dans les logiques de performance et de mesure issues des traditions anglo-saxonnes, et l'évaluation de l'utilité sociale, ancréedans l'histoire française de l'ESS et attentive aux apports qualitatifs, démocratiques et territoriaux es associations (Studer, Trasciani & Petrella, 2023 ; Porte&Renault-Tinacci, 2023).

Alors que l'impact social privilégie des méthodes quantitatives et comparables pour démontrer l'efficacité d'une action, l'utilité sociale cherche à reconnaître la pluralité des contributions associatives : création de lien social, participation citoyenne, innovation sociale, cohésion territoriale ou encore animation démocratique.

Ces deux approches révèlent des enjeux majeurs pour les associations, légitimation vis-à-vis des financeurs, reconnaissance de dimensions immatérielles souvent invisibilisées, mais aussi risque de voir la richesse du fait associatif réduite à quelques indicateurs standardisés.

Leur articulation ouvre ainsi un débat plus large sur ce que l'on choisit de valoriser dans l'action associative et sur la manière dont les politiques publiques reconnaissent – ou non – les formes d'engagement citoyen qui structurent les territoires.

Pour compléter ce cadre, la notion de pouvoir d'agir constitue un prisme essentiel pour comprendre les effets des associations sur les personnes, les collectifs et les territoires. Issue des travaux de Le Bossé (2003), de Bacqué & Biewener (2015) et inscrite dans la tradition de l'éducation populaire (Freire, 1974), elle rappelle que l'émancipation repose à la fois sur le développement des capacités individuelles, la structuration collective et la capacité à influencer l'environnement social ou politique.

Les structures impliquées, en lien avec leurs missions, relèvent des éléments structurants quant à leur vision du développement du pouvoir d'agir : Une approche collective, l'accompagnement vers la capacité à prendre des initiatives (s'exprimer, se positionner, s'engager…), avoir confiance en l'avenir, la capacité à s'auto organiser, à faire ensemble, se connaître et se reconnaître, la capacité à monter en compétence pour contribuer à la transformation de leur écosystème.

Ce cadre éclaire l'importance de l'accompagnement associatif comme levier de transformation. Il ne s'agit pas seulement d'évaluer des résultats, mais de soutenir des processus d'autonomisation, de coopération et de participation qui permettent aux associations de jouer pleinement leur rôle dans les dynamiques démocratiques et territoriales.

1.2 Objectifs de la démarche

L'objectif général était de produire une évaluation utile, située et compréhensive, capable de rendre visibles :

- Les effets de l'accompagnement sur les associations,
- Les dynamiques collectives et territoriales qui en résultent,
- Les conditions organisationnelles et relationnelles qui rendent ces transformations possibles.

Il s'agit d'une évaluation formative, orientée vers la progression des pratiques d'accompagnement, le partage de méthodes et l'amélioration continue. Elle vise à consolider l'utilité sociale des MDA associatives tout en outillant le plaidoyer auprès des partenaires institutionnels.

Dans cette perspective, la démarche d'évaluation s'inscrit dans une visée transformatrice explicitement orientée vers le renforcement du pouvoir d'agir des associations et des collectifs accompagnés.

Renforcer le pouvoir d'agir des collectifs et associations

Cette visée a servi de fil conducteur pour formuler la question évaluative – « *Dans quelle mesure nos pratiques d'accompagnement contribuent-elles au pouvoir d'agir des associations et autres collectifs engagés et non lucratifs ?* » – et pour structurer l'analyse autour de plusieurs niveaux et aires de changement.

Trois aires de changement, définies collectivement, permettent de qualifier les transformations recherchées : développement des capacités d'action et des compétences associatives, consolidation des pratiques de faire-ensemble et d'auto-organisation, et inscription renforcée des associations dans les dynamiques territoriales. Elles constituent ainsi le cadre d'interprétation partagé qui relie les effets observés aux finalités politiques et professionnelles de l'accompagnement.

1.3 L'approche méthodologique

La démarche repose sur une recherche-action participative (sur une durée de 2 ans). Les structures ont été associées à l'ensemble du processus : définition des questions, production des matériaux, co-analyse. Cette implication garantit que l'évaluation soit ancrée dans leurs réalités, adaptée aux hétérogénéités territoriales et mobilisable pour analyser leurs pratiques.

Ce processus peut être décrit en trois étapes :

- Un cadrage collectif de la démarche : les acteurs impliqués ont réalisé un exercice de positionnement sur les finalités évaluatives, ce qui les a conduits à retenir l'approche de l'utilité sociale et à affirmer la volonté de construire une démarche d'abord utile au pilotage interne de leurs organisations, à partir de leur raison d'être (tout en permettant également d'alimenter le dialogue avec les partenaires).

- Une phase exploratoire de cartographie : chaque territoire a réalisé une cartographie de son écosystème associatif et un repérage des pratiques d'accompagnement présentes localement. Ce travail a permis de mettre en évidence la diversité des contextes et des modes d'intervention, tout en aidant à définir le périmètre de l'évaluation (échelle temporelle, périmètre géographique, activités concernées, équipes salariées et bénévoles mobilisées).

- La formulation d'une visée transformatrice commune et d'une question évaluative.

1.4 Les acteurs impliqués

La recherche-action a expérimenté cette méthodologie sur 6 territoires et 4 régions (cf. tableau 1), afin de concevoir et diffuser à l'échelle nationale un cadre adapté aux structures comme les PAVA, les MDA, ou toute organisation accompagnant la vie associative. Il est important de souligner que toutes les structures participantes sont sous le statut associatif.

Région Auvergne-Rhône-Alpes

- **Bourg-en-Bresse – AGLCA**
  Lieu ressource et accélérateur pour les responsables associatifs et acteurs de l'ESS dans le département de l'Ain, l'AGLCA propose accompagnement, formations, mise à disposition d'espaces et services mutualisés.
  https://www.aglca.asso.fr/

- **Villeurbanne – CCO**
  Le CCO Villeurbanne est un laboratoire d'innovation sociale engagé dans les dynamiques de participation citoyenne et de transformation territoriale, au cœur d'une grande agglomération populaire et métropolitaine.
  https://www.cco-villeurbanne.org/

Région Occitanie

- **Narbonne – La Ruche associative**
  Structure d'appui qui facilite la vie des associations et renforce leur autonomie en proposant information, accompagnement, formations et ressources, dans une ville moyenne très active associativement.
  https://larucheassociative.org/

Hauts-de-France

- **Amiens – MAAM (Maison des Associations d'Amiens Métropole)**
  Maison des associations associative qui offre information, accompagnement, services mutualisés et soutien logistique aux associations locales et métropolitaines.
  https://maam.fr/

- **Tourcoing – Maison des associations**
  Maison des associations associative engagée dans le soutien aux acteurs locaux, l'accompagnement de projets et l'animation de la vie associative au sein de la métropole lilloise.
  https://www.maison-des-associations.fr/

Normandie

- **Hérouville Saint Clair - S3A**
  Structure Associative d'aide aux associations Nous agissons dans le champ de l'économie sociale pour bâtir de la citoyenneté, considérant que celle-ci participe à l'émancipation des individus, à la cohésion sociale et à l'attractivité des territoires.
  https://www.asso-1901.fr/s3a/

***Tableau 1** : Les structures participantes de la démarche. Source : les auteurs.*

Il est important de souligner que la coordination SAVAARA6 et le réseau Vieasso7 ont accompagné la construction méthodologique de la démarche afin de mettre en place, par la suite, des outils d'appropriation méthodologique et des logiques d'essaimage de la démarche.

1.5 Les étapes de collecte de données

***Figure 1** : les choix méthodologiques. **Source** : les auteurs.*

La démarche d'évaluation s'appuyait sur un protocole conçu pour rendre visibles les effets de l'accompagnement au niveau individuel, collectif et territorial. Elle visait à relier les parcours d'accompagnement aux changements observés par les associations, en articulant intentions, effets et expériences vécues à travers trois volets complémentaires — participatif, qualitatif et quantitatif — tels que présentés dans le schéma.

Un ancrage participatif : co-construction et gouvernance de l'évaluation

En amont de toute collecte de données, un temps important avait été consacré à la co-construction du cadre évaluatif avec l'ensemble des structures engagées. Un comité de pilotage participatif avait permis de définir collectivement la question évaluative, d'identifier les principales aires de changement8 et de sélectionner les indicateurs à observer. Cet espace de concertation assurait ainsi une gouvernance partagée de l'évaluation et constituait la base du processus, donnant sens et cohérence aux deux volets suivants.

Un éclairage qualitatif : récits de pratiques, entretiens et analyses situées

Le volet qualitatif approfondit la compréhension des dynamiques d'accompagnement à partir de trois matériaux complémentaires : des récits de pratiques travaillés et rédigés par les équipes des structures, une cartographie des partenaires situant chaque maison des associations dans son écosystème territorial, et des entretien semi directives croisés.

---

[6] Réseau régional dédié au développement de la vie associative, rassemblant plusieurs acteurs pour soutenir, structurer et valoriser les initiatives sur le territoire alpin –.https://www.savaara.org/

[7] Réseau régional coordonnant aujourd'hui 11 Points d'Appui à la Vie Associative (PAVA), afin de renforcer et harmoniser l'accompagnement associatif sur plusieurs territoires d'Occitanie. – https://www.viasso.fr/

[8] Les aires de changements et les indicateurs produits dans cette recherche sont disponibles en annexe.

Nous soulignons que les entretiens étaient croisés car elles ont été réalisées par un membre d'une MDA participant de la recherche. Par exemple, la maison des associations de Tourcoing, d'Amiens et Héauville Saint Clair ont réalisé les entretiens croisés.

- Les récits permettaient de clarifier intentions et postures professionnelles ;
- la cartographie aidait à caractériser les réseaux de coopération et à identifier appuis et fragilités ;
- les entretiens croisés retraçaient les trajectoires d'accompagnement et documentaient les effets produits dans leur contexte.

Un appui quantitatif : questionnaires et données comparables entre territoires

En complément, un questionnaire a été diffusé aux associations accompagnées afin de recueillir des données synthétiques sur les parcours suivis, les effets perçus et les éléments de satisfaction.

Des résultats à interpréter dans la diversité des contextes territoriaux

Il convient toutefois de souligner que les résultats de la démarche sont étroitement liés aux contextes locaux dans lesquels opèrent les maisons des associations et à leur vie interne. Chaque territoire présente des dynamiques socio-économiques, des configurations partenariales et des historiques d'accompagnement spécifiques, qui influencent la manière dont les structures perçoivent et mobilisent l'appui proposé. Les rapports produits sont donc naturellement très hétérogènes. Par ailleurs, les moyens humains disponibles — temps consacré à la démarche, stabilité des équipes, etc. — ont également conditionné la profondeur des analyses et la capacité à documenter certaines dimensions du changement. Chaque structure a co-construit et internalisé la démarche en fonction de ce qui était possible pour elle au moment de la recherche-action. Les résultats doivent ainsi être compris non comme des mesures uniformes, mais comme des éclairages situés, reflétant la diversité des contextes territoriaux.

2. Les enseignements méthodologiques

La démarche, pleinement construite avec les structures, chemin faisant sur une temporalité plutôt longue, a permis de créer une dynamique collective. Les structures se sont pleinement saisies de la question, comme actrices principales et concernées. Cela a eu un effet mobilisateur et réflexif essentiel, notamment dans la construction d'une vision partagée de leur rôle dans l'accompagnement du développement du pouvoir d'agir.

Chaque MDA s'est saisi du cadre partagé et des outils pour organiser en interne (avec des salariés. es, des bénévoles) des temps de réflexions, dépassant des approches strictement opérationnelles. Cela est essentiel à souligner car ce n'est pas toujours évident dans des organisations marquées par la polyvalence, l'urgence et la proximité avec les publics accompagnés.

Ces espaces de prise de recul, animés et encadrés grâce aux outils, ont donné l'occasion aux équipes de relier leurs pratiques quotidiennes à des processus de transformation plus larges. Les deux principaux effets observés résident dans le renforcement de l'identité professionnelle et du langage commun d'une part et la clarification des postures d'accompagnement - de conseils, souvent implicites, d'autre part.

Il est également intéressant de noter que la souplesse méthodologique et la grande place laissée à l'appropriation ont permis aux structures de se familiariser avec de nouveaux outils, mobilisables par ailleurs (comme c'est le cas notamment pour la cartographie de leur écosystème).

Au-delà de la démarche d'évaluation d'utilité sociale, le fruit de leurs réflexions nourrit aujourd'hui pour certaines le renouvellement de leur projet associatif. En lien avec les partenaires extérieurs (notamment financiers), ce travail alimente les échanges et le plaidoyer sur la plus-value de leur travail dans les dynamiques territoriales. Il s'agit d'un levier pour le dialogue, permettant d'asseoir la place des MDA comme acteurs facilitant la vitalité associative sur les territoires.

3. Repérage des facteurs clés de l'utilité sociale

Cette partie vise à identifier et analyser les facteurs clés de l'utilité sociale produits par l'action des Maisons des Associations, tels qu'ils émergent de l'analyse transversale des évaluations conduites. Elle s'attache à dépasser une lecture strictement descriptive des effets pour mettre en évidence les logiques d'action, les postures et les processus à l'œuvre dans l'accompagnement, en s'intéressant à la manière dont ceux-ci contribuent, dans la durée, au développement du pouvoir d'agir des associations et collectifs non lucratifs accompagnés.

L'analyse est structurée autour de trois aires de changement complémentaires. La première porte sur la reconnaissance du rôle structurant des MDA dans la montée en compétences et la capacitation des associations et collectifs, en mettant en lumière les modalités d'accompagnement individuel, de formation et de mobilisation des ressources. La deuxième s'intéresse à l'accompagnement des MDA comme levier de mise en mouvement collective, en analysant leur rôle de catalyseur des dynamiques de coopération, de gouvernance et d'évolution des projets. Enfin, la troisième aire explore la contribution des MDA à l'ancrage territorial des associations, en tant qu'intermédiaires facilitant la mise en réseau, la reconnaissance institutionnelle et l'inscription des initiatives associatives dans les écosystèmes locaux.

3.1 La reconnaissance du rôle structurant des MDA dans le développement des capacités des associations et collectifs non lucratifs accompagnés

Les MDA jouent un rôle structurant dans la montée en compétence et la capacité à agir, à s'auto-organiser des associations et collectifs accompagnés. Ce rôle repose sur un triptyque fondamental :

L'accompagnement individuel, en proximité, à la demande, sur un temps long

L'accompagnement des MDA s'inscrit dans une relation de proximité et dans la durée. Cela a pour effet de permettre un apprentissage et des transformations progressives (travail sur les statuts, travail sur les missions, consolidation de gouvernance…), au rythme et en fonction des besoins de chacun.

Ce temps long favorise l'établissement d'un lien de confiance, clef de voûte de leur dynamique. L'écoute, la disponibilité, l'absence de logique marchande, l'expertise associative renforcent ainsi la confiance, facilitent la projection et sécurisent la montée en compétences.

La dimension relationnelle et la posture de « faire avec » sont essentielles car elles encouragent également l'expérimentation, l'erreur constructive. Elles constituent un moteur pour le changement, favorisent la prise d'initiative et la construction de trajectoires d'apprentissage durables.

Par exemple, l'engagement d'un travail autour de l'évolution de la gouvernance et de l'animation internes aux associations et collectifs, n'apparaît pas toujours comme prioritaire, cela se construit dans le temps : ajustement des rôles, mobilisation des bénévoles, formalisation des processus internes.

Cette posture d'accompagnement repose sur une logique de prise en compte des situations plutôt que de prise en charge des structures accompagnées. Elle reconnaît les acteurs associatifs comme sujets de leur projet, capables de choix, d'ajustements et d'apprentissages, et non comme de simples bénéficiaires de solutions préconstruites.

L'accompagnement individuel peut donc jouer un rôle déclencheur : une demande ponctuelle devient l'occasion de revisiter plus largement la structuration du collectif.

Le développement des compétences techniques et organisationnelles

Les formations proposées par les MDA sont non seulement techniques (gestion, communication, organisation…) mais également stratégiques (positionnement, gouvernance, animation des bénévoles…). La diversité de cette offre est décrite comme décisive dans leurs apprentissages car elles sont mobilisables en fonction de leurs besoins, quand c'est le bon moment.

Les formations proposées leur permettent d'acquérir des compétences techniques essentielles (budgets, demandes de subventions, comptabilité) ; de mieux comprendre les logiques de financement publiques ; de formaliser ou actualiser leurs projets associatifs et documents internes (statuts, RI, AG) et de s'approprier des outils de gestion. L'acquisition de compétences en communication et l'utilisation par les collectifs et associations des relais existant au sein des MDA sont notamment citées comme fondamentales. L'effet constaté est une visibilité et une légitimité accentuées sur les territoires.

Le processus d'apprentissage est donc cumulatif : l'acquisition de compétences ouvre la voie à une plus grande visibilité, la prise d'initiatives nouvelles, ce qui alimente l'autonomie et l'auto-organisation.

Les effets observés ne relèvent donc pas d'une simple accumulation de compétences techniques, mais d'un processus plus large de capacitation : l'appropriation d'outils et de savoirs renforce la confiance, alimente le sentiment de légitimité et ouvre des marges de manœuvre nouvelles, tant au niveau individuel que collectif. Il s'agit d'un véritable levier pour accompagner les associations et les collectifs vers une autonomisation, en « faisant avec » puis en « faisant seules ».

L'accessibilité et la mobilisation des ressources

L'acquisition de savoirs et savoir-faire à travers l'accompagnement individuel et la proposition de formations est complété par la possibilité pour les associations et collectifs accompagnés de mobiliser des ressources plus matérielles via les MDA (locaux, matériel, hébergement, logistique).

Les MDA garantissent cette accessibilité à travers notamment un encouragement à appliquer un principe de mutualisation. Cet accès aux ressources améliore considérablement la capacité d'action des collectifs accompagnés.

En somme, le développement des compétences des associations et collectifs est l'aire de changement la plus tangible, la plus attestée et la plus convergente dans les effets de l'accompagnement des MDA.

Cette montée en compétences recouvre des dimensions techniques, organisationnelles, relationnelles, mais également subjectives (confiance, sentiment de légitimité, pouvoir d'agir). Elle s'inscrit dans des temporalités longues, avec des effets graduels mais durables, en particulier lorsque l'accompagnement s'articule entre rendez-vous individuels, formations et appuis pratiques.

Les MDA jouent un rôle structurant dans la montée en compétence et la capacité à agir, à s'autoorganiser des associations et collectifs accompagnés.

En somme, le rôle structurant des MDA dans la montée en compétence et la capacité à agir ne tient pas uniquement aux ressources mobilisées (formations, locaux, expertises), mais repose plus fondamentalement sur des postures et des manières de faire spécifiques, caractérisées par la proximité, la non-prescription, la coopération et le temps long. L'accompagnement proposé par les MDA agit ainsi moins comme une prestation que comme un processus relationnel et capacitant, qui transforme progressivement les rapports des associations à leur propre organisation, à l'action collective et à leur environnement.

3.2 L'accompagnement des MDA, un rôle de catalyseur de collectifs et de projets

Cette aire de changement renvoie à plusieurs dynamiques interdépendantes : capacité à se connaître et à se reconnaître en tant que collectif, évolution des projets et activités, progression de la coopération interne aux structures accompagnées, montée d'une vision partagée et d'une gouvernance plus horizontale. L'analyse met en évidence une forte hétérogénéité des trajectoires, mais des effets convergents en matière de structuration, de réflexivité et de mise en mouvement.

Cette fonction de catalyseur et de facilitation des MDA permet aux associations de clarifier leur identité, d'interroger leur pérennité, de réaligner leurs activités avec leurs ressources, et parfois d'ajuster leur projet associatif ou leur mode de fonctionnement. Elle est incarnée par une posture d'accompagnement souple et non prescriptive, ce qui laisse une marge d'appropriation importante.

Dans cette dynamique, les MDA occupent une position de tiers facilitateur et réflexif. Elles ne se substituent ni aux collectifs ni à leurs instances internes, mais créent un espace intermédiaire permettant la prise de recul, la mise en mots des tensions et l'exploration de nouvelles formes d'organisation.

Le renforcement des pratiques collaboratives ressort comme un élément fondamental du rôle de catalyseur.

L'accompagnement des MDA favorise indéniablement le faire ensemble : clarification des rôles, amélioration des pratiques coopératives, mise en place d'outils partagés…Le sujet de la transmission entre membres d'un collectif est questionné, accompagné. Dès lors, ce qui était souvent peu formalisé, souvent informel devient davantage partagé et porté collectivement. Le niveau collectif du pouvoir d'agir prend peu à peu sa place (explications, partage de documents, formation informelle des nouveaux bénévoles, diffusion des pratiques…).

L'accompagnement des MDA permet une sécurisation des structures accompagnées et les encourage à expérimenter de nouvelles formes d'organisation (l'expérimentation de formes de décision plus horizontales par exemple) ou de nouvelles modalités d'actions.

Même si ce n'est pas toujours une priorité pour les associations, cette dynamique ouvre des perspectives d'innovation organisationnelle et de renforcement de la démocratie interne. Peu à peu, les structures accompagnées intègrent une pratique accrue de la décision collective, qu'elle soit formelle (vote, réunion structurée) ou informelle (échanges préalables, consensus). Les exemples montrent une volonté partagée : de répartir les responsabilités pour éviter la surcharge ; de créer des groupes ad hoc selon les projets ; d'encourager l'expression de chacun ; d'adopterdes outils clarifiant les rôles.

Cette tendance ne découle pas d'une injonction, mais de l'appropriation progressive d'une culture de gouvernance démocratique, fondée sur la transparence, la participation et la coopération. Ces expérimentations ont également un effet sur la mobilisation des bénévoles autour des projets.

Les structures accompagnatrices jouent en effet avec finesse un rôle de tiers réflexif, catalyseur et facilitateur, qui permet aux associations et collectifs accompagnés de mettre en mouvement, dans la durée, leur projet associatif. Elles créent les conditions du faire ensemble en travaillant simultanément sur la motivation individuelle (« envie d'agir »), sur la mise en relation, sur la sécurisation de l'expérimentation collective. Un effet cascade est observé : un accompagnement individuel solide crée un terrain favorable à l'engagement collectif.

L'individu mieux outillé, plus confiant, et mieux situé dans son propre projet a davantage tendance à se projeter dans des collaborations. Les projets évoluent donc, ils sont plus structurés et pensés de manière stratégique. Des pratiques se diffusent peu à peu : élaboration de fiches-projets avec objectifs / moyens / budget ; bilans systématiques après les événements ; groupes de travail thématiques ; outils numériques partagés, agendas communs, espaces de stockage ; réunions régulières et points hebdomadaires.

Il est important de noter que l'évolution des pratiques de coopération ne suit pas un modèle unique ; Elles ne se déploient ni de manière uniforme ni linéaire. Elles dépendent étroitement des caractéristiques des associations et collectifs eux-mêmes : taille, maturité, culture initiale, ressources internes.

Les effets reflètent des trajectoires différenciées, mais toutes nourries, à des degrés variables, par un accompagnement qui ouvre des possibles et stimule la maturation collective.

3.3 L'ancrage des associations et collectifs accompagnés au sein de l'écosystème territorial

Les associations occupent aujourd'hui une position ambivalente dans les dynamiques territoriales : à la fois actrices essentielles du développement local (social, culturel, économique, environnemental) et partenaires parfois précarisés ou marginalisés des institutions.

Les MDA constituent des intermédiaires territoriaux, dont le rôle dépasse largement le simple soutien technique aux associations. Elles contribuent à structurer un environnement relationnel, symbolique et politique permettant aux associations de s'inscrire dans l'écosystème territorial.

D'une part, l'accompagnement crée les conditions matérielles et sociales qui favorisent la mise en réseau inter-associations. Cela se traduit par des mises en lien informelles ou par l'organisation de temps collectifs.

Les effets produits par cette mise en réseau se situent à plusieurs niveaux. Elle permet de créer un climat convivial entre les associations et alimente la construction d'un sentiment d'appartenance. Enfin, les temps collectifs favorisent la coopération, l'ancrage dans l'écosystème local. Ils peuvent également amener à la construction de projets ou d'actions en commun. Cela n'est néanmoins pas systématique.

Cette mise en mouvement permet une contribution active des associations et collectifs accompagnés, facilitant ainsi leur visibilité et leur pouvoir d'action collectif sur leur environnement.

D'autre part, ce rôle d'intermédiaire territorial porté par les MDA est bien souvent reconnu par les institutions sur le territoire. Ce rôle se traduit par une participation à des instances locales, une valorisation de la question associative et leur contribution positive à la communauté territoriale.

Si elles ne sont pas mandatées pour représenter formellement les associations et collectifs, elles ont en revanche une légitimité pour engager un dialogue-plaidoyer pour une reconnaissance active de l'importance de maintenir une vitalité associative sur les territoires.

L'accompagnement mis en œuvre par les MDA participe donc bien à légitimer et valoriser le rôle des associations sur les territoires. Mais cela ne constitue pas un levier direct pour chaque structure à prendre sa place dans des espaces institutionnels, prendre part à la décision publique et ainsi transformer les relations associations – décideurs.

L'ancrage territorial produit par l'accompagnement des MDA relève ainsi davantage d'une capacité d'agir territoriale indirecte que d'un pouvoir d'influence institutionnelle formalisé. Il s'exprime par la visibilité, la reconnaissance, la mise en réseau et la légitimation des initiatives associatives dans l'espace local. La capacité d'influence territoriale n'est d'ailleurs pas ce qui est le plus revendiqué par ces collectifs qui sont prioritairement préoccupés par la réponse à des besoins ou envies concrets.

Manières de faire des MDA	Postures associées	Modalités concrètes	Effets sur les associations et collectifs	Effets territoriaux
Accompagnement en proximité et dans la durée	Faire avec, écoute, non-prescription	RDV individuels, suivi long, adaptation au rythme des structures	Montée en compétences progressive, confiance, pouvoir d'agir	Stabilisation du tissu associatif
Prise en compte plutôt que prise en charge	Reconnaissance des acteurs comme sujets	Co-analyse des besoins, absence de solutions clés en main	Autonomisation, appropriation des décisions	Renforcement de la capacité d'initiative locale
Accompagnement sur mesure	Expertise partagée	Formations techniques et stratégiques, outillage	Structuration interne, professionnalisation non marchande	Visibilité des associations
Ouverture d'espaces tiers	Neutralité, bienveillance, sécurisation	Temps collectifs, lieux mutualisés, interconnaissance	Coopération, gouvernance plus horizontale	Mise en réseau inter-associative
Facilitation du faire ensemble	Catalyseur, tiers réflexif	Animation de groupes, appui aux projets collectifs	Renforcement du collectif, innovation organisationnelle, évolution du projet associatif	Projets territoriaux émergents
Médiation territoriale	Intermédiation, plaidoyer	Mise en lien avec institutions, participation aux instances	Visibilité, reconnaissance symbolique	Écosystème associatif structuré

***Tableau 2** : les manières de faire des MDA. **Source** : les auteurs.*

Le tableau ci-dessus résume les principaux niveaux et aires de changement observés dans l'accompagnement des associations et collectifs par les Maisons des Associations (MDA). Chaque dimension correspond à un axe clé de transformation, que ce soit au niveau des compétences, des pratiques collaboratives ou de l'ancrage territorial. Ces niveaux et aires ne sont pas isolés, mais interconnectés : le renforcement des compétences individuelles et collectives entraîne une dynamique de coopération, et, à terme, une meilleure insertion des associations dans leur écosystème local.

Le tableau met aussi en évidence l'importance d'une posture d'accompagnement qui se veut complémentaire et constructive. Les MDA, en facilitant l'accès à des ressources et en soutenant des processus de gouvernance plus horizontale, créent des conditions propices à une plus grande autonomie et visibilité des structures accompagnées. La dimension relationnelle joue ici un rôle central, en favorisant une approche de « faire avec » plutôt que de « faire pour », ce qui transforme progressivement les collectifs et les rend plus autoorganisés et réactifs face aux défis locaux.

Conclusion

L'accompagnement des MDA produit des effets significatifs sur le développement des capacités des associations et collectifs, tant du point de vue technique que relationnel et organisationnel.

Ces effets relèvent moins de changements ponctuels que de processus évolutifs, inscrits dans des temporalités longues et soutenus par des relations de proximité, de confiance et de réciprocité. L'évaluation met ainsi en évidence des dynamiques de transformation graduelles, souvent peu visibles à court terme, mais structurantes pour la trajectoire des associations et collectifs accompagnés.

Il consolide les projets, fait évoluer les pratiques, renforce le pouvoir d'agir individuel et collectif, leur permet de s'ancrer dans l'écosystème territorial. Cette montée en compétences est fortement conditionnée par les caractéristiques internes des structures, ce qui peut introduire des inégalités d'appropriation et laisse ouverte la question des limites et des critères de l'autonomie associative.

Ces résultats confirment la position singulière des MDA comme actrices intermédiaires du développement associatif, à l'interface entre accompagnement individuel, dynamiques collectives et inscription territoriale. Leur action ne se réduit ni à un soutien technique, ni à une simple mise à disposition de ressources, mais repose sur une posture de facilitation et de sécurisation des parcours, permettant aux associations de s'approprier progressivement les outils, les méthodes et les cadres d'action.

Il convient toutefois de rappeler que cette note analytique n'avait pas vocation à juger ou à comparer le travail réalisé par les différentes maisons des associations. Elle propose une lecture transversale des résultats des évaluations d'utilité sociale, visant à dégager des enseignements communs et des logiques d'action partagées, sans entrer dans un approfondissement spécifique à chaque MDA. De ce fait, l'analyse n'a pas cherché à identifier de manière fine des freins ou leviers propres à chaque contexte, mais plutôt à mettre en lumière des manières de faire, des postures et des principes d'accompagnement récurrents, tels que synthétisés dans le tableau présenté.

Cette posture transversale s'inscrit dans une démarche largement co-construite avec les Maisons des Associations participantes, réunies au sein du comité de pilotage. L'implication de ces acteurs dans la définition du cadre évaluatif, des outils et des modalités d'analyse constitue un atout majeur de la démarche, en renforçant à la fois sa légitimité, son ancrage dans les réalités professionnelles et son caractère réflexif. Elle a permis de produire une évaluation « par et pour » les MDA, en cohérence avec les principes qu'elles défendent dans leurs propres pratiques d'accompagnement.

Cette co-construction s'est toutefois déployée dans des contextes organisationnels hétérogènes. Les niveaux d'implication des acteurs au sein de chaque MDA – salariés, directions, bénévoles – n'ont pas été homogènes, notamment en raison de contraintes différenciées en termes de temps, de ressources humaines ou de priorités internes. Ces écarts ont pu influencer la profondeur

de l'appropriation de la démarche et la densité des analyses produites, sans pour autant remettre en cause la dynamique collective engagée. Ils invitent à lire les résultats comme le produit de configurations situées, plutôt que comme l'expression d'un niveau uniforme de mobilisation.

Dans cette perspective, un approfondissement possible consisterait à engager un travail collectif avec les MDA autour d'une analyse transversale des cartographies d'acteurs produites dans le cadre de la démarche. Une telle analyse permettrait d'identifier plus finement les configurations partenariales propres à chaque territoire et d'examiner dans quelle mesure ces écosystèmes influencent – ou non – les modalités d'accompagnement mises en œuvre. Ce chantier ouvrirait des pistes de compréhension complémentaires sur les liens entre contextes territoriaux, réseaux d'acteurs et manières de faire des MDA.

La construction du protocole méthodologique constitue également un apport important de la démarche. L'articulation de plusieurs volets – participatif, qualitatif et quantitatif – a favorisé les échanges de pratiques, la confrontation des regards et une montée en réflexivité collective sur les manières de faire des MDA. Les entretiens croisés, réalisés par une MDA auprès d'une autre, ont notamment renforcé cette dynamique d'apprentissage mutuel, en instaurant une posture d'enquête à la fois distanciée et informée des réalités du terrain.

Cette souplesse méthodologique, pensée dès l'origine comme une condition d'appropriation par des structures diverses, peut néanmoins être considérée comme ambivalente. Si elle a permis de s'adapter aux spécificités organisationnelles et territoriales de chaque MDA, elle a aussi conduit à des niveaux d'analyse variables selon les structures et les matériaux produits. Ce caractère non standardisé, assumé, limite toute prétention à une comparaison fine ou exhaustive, mais renforce en contrepartie la capacité de la démarche à rendre compte de la pluralité des contextes, des pratiques et des trajectoires d'accompagnement.

Au-delà des effets observables sur les pratiques et les capacités d'action, l'analyse met en lumière des dimensions plus implicites du travail d'accompagnement, notamment en lien avec le sens donné à l'action et aux valeurs qui la sous-tendent.

Enfin, cette démarche collective ne se limite pas à la production d'une analyse transversale. Elle a donné lieu à plusieurs livrables concrets, au premier rang desquels figurent les rapports d'évaluation de l'utilité sociale élaborés par chaque MDA participante, qui constituent des outils d'analyse et de dialogue à l'échelle locale. Elle a également permis la production d'outils ludo-pédagogiques et d'un guide de bonnes pratiques, conçus pour favoriser l'appropriation de la démarche par d'autres acteurs de l'accompagnement associatif et contribuer à sa diffusion au-delà du périmètre de l'expérimentation.

Cette démarche collective a également révélé que la question des valeurs portées par les MDA (bien présentes dans leurs projets associatifs) n'a pas été abordée de manière spontanée par les personnes interrogées.

S'il est vrai que la méthodologie ne le questionnait pas directement, ce constat ne semble pour autant pas tout à fait anodin. Il suggère que les registres d'action mobilisés au quotidien s'inscrivent davantage dans des logiques d'intervention opérationnelle que dans des référentiels explicites d'émancipation, de solidarité, d'autonomie ou de participation même si elles y participent pleinement. Cette dimension vient interroger la volonté des MDA à verbaliser le sens politique de leurs actions et à le transmettre.

Références bibliographiques

Artis, A. & Ribeiro, L. (2024). 2. Le territoire comme espace d'interaction entre ess et action publique locale. Dans : Laurent Fraisse éd., Les politiques locales de l'économie sociale et solidaire (pp. 49-64). Toulouse : Ères. https://doi.org/10.3917/eres.frais.2024.01.0049

Cottin-Marx S. (2019), Sociologie du monde associatif, Paris, La Découverte.

Demoustier, D. (2005). Les associations et leurs partenaires publics : Anciens enjeux, nouvelles attentes. Informations sociales, 121, 120-131. https://doi.org/10.3917/inso.121.0120

Enjolras, B. (2005). Économie sociale et solidaire et régimes de gouvernance. Revue internationale de l'économie sociale, (296), 56–69. https://doi.org/10.7202/1021862ar

Laville, J. L., Caillé, A., Chanial, P., Dacheux, É., Eme, B., & Latouche, S. (2010). Association, démocratie et société civile. La Découverte.

Laville, J. L. (1997). L'Association : Un champ pour la sociologie économique. Cahiers internationaux de sociologie, 335-350.

Nyssens M. (2015), « L'émergence des quasi-marchés : une mise à l'épreuve des relations pouvoirs publics-associations », Les Politiques Sociales, vol. 1-2 (n° 1), p. 32-51

Prouteau, L.& Tchernonog, V. (2017). Évolutions et transformations des financements publics des associations. Revue française d'administration publique, 163, 531-542. https://doi.org/10.3917/rfap.163.0531

Renault-Tinacci M., (dir), 2021, Les modèles socio-économiques des associations : spécificités et approches plurielles, Paris, La Documentation française.

Studer M., Petrella F., Trasciani G., (2023) L'évaluation des associations en France. Revue de littérature, INJEP Notes & rapports/Revue de littérature.

Vicard, A. (dir), (2024). Les processus d'évaluation des associations : prendre la mesure du travail collectif. Cahiers de l'action, numéro 63. INJEP.

Annexe

Niveaux du pouvoir d'agir	Aire de changement	Indicateurs d'évaluation
Développement de capacité des associations et collectifs *(Individuel)*	Développement des compétences de gestion associative (acquisition, partage et durabilité).	• Étapes du parcours d'accompagnement suivi • Capacité à décrire la mobilisation de compétences dans l'action • Transmission de connaissances et compétences à d'autres personnes (formation interne, restitution..)
	Accès aux ressources et appropriation des outils nécessaires à l'action collective.	• Capacité à identifier les ressources et dispositifs d'accompagnement (ressources découvertes et sollicitées) • Accès aux ressources matérielles et services par le biais de la MDA ou de son réseau (services, locaux, matériel) • Pratiques de l'association en termes de recrutement, levées de fonds, mutualisation, reporting
Pratiques du Faire-ensemble et auto-organisation des associations et collectifs accompagnés *(Collectif)*	Capacité de l'organisation à faire évoluer son organisation	• Projet associatif • Mise place de méthodologie de travail au sein de l'association • Cheminement / Questionnement en vue d'une potentielle évolution des activités de l'association
	Pratiques de la coopération, au sein de l'association / du collectif	• Formalisation et/ou évolution du mode d'animation et d'organisation interne • Formalisation et/ou évolution de la gouvernance et modes de prise de décision
Place des associations dans le territoire *(Sociétal)*	Contribuer aux dynamiques territoriales, coopérer avec son écosystème	• Modalités de participation à la vie associative locale et d'inscription dans des réseaux • Création d'actions communes avec d'autres associations • Interactions avec d'autres écosystèmes (éducation nationale, recherche, entreprise, citoyens etc.)
	Être entendu et reconnu par les parties prenantes et décideurs du territoire	• Mise en place d'outils de communi-cation, relations publiques, relations média • Sentiment de légitimité et de reconnaissance exprimé par les responsables de l'association • Participation et/ou sollicitation dans les coordinations sectorielles et l'élaboration des politiques (+formulation de propositions et prises en considérations)