



# **Projet stratégique 2025-2030**

# Table des matières

<b>Table des matières</b>	<b>2</b>
<b>Edito</b>	<b>3</b>
<b>La construction du projet stratégique</b>	<b>6</b>
<b>L'identité du réseau</b>	<b>7</b>
30 ans d'engagement !	7
Les valeurs	8
La mission	9
Les membres du RNMA	9
Les champs d'action	10
<b>Les objectifs et actions</b>	<b>11</b>
Les objectifs et projets	11
1. Tisser des liens et créer des synergies entre les acteurs de l'accompagnement de la vie associative dans leur diversité	12
1.1. Faciliter la rencontre et le partage d'expériences en créant des espaces d'échanges	13
1.2. Encourager et faciliter la contribution de tous les membres au projet commun	14
1.3. Permettre la capitalisation et la diffusion des pratiques inspirantes	15
2. Renforcer et promouvoir l'accompagnement de la vie associative et ses acteurs	16
2.1. Permettre la montée en compétences de celles et ceux qui accompagnent les dynamiques associatives et d'engagement local	17
2.2. Identifier, développer et partager des outils, pratiques et ressources utiles à l'accompagnement de la vie associative	18
2.3. Structurer le métier de l'accompagnement de la vie associative locale	20
2.4. Favoriser la reconnaissance nationale de l'utilité sociale et des pratiques de l'accompagnement de la vie associative locale	21
3. Comprendre, encourager et valoriser la contribution des associations dans la construction des projets de territoire et des dynamiques de coopération	23
3.1. Soutenir l'observation et l'analyse des associations à l'échelle locale	23
3.2. Participer à la construction de connaissances, et à son appropriation, sur le monde associatif à l'échelle des territoires et au national	24
3.3. Développer une culture de la coopération et renforcer les logiques de co-construction	26
<b>Les modalités d'action</b>	<b>27</b>
Approches	27
L'animation territoriale du réseau	27
Un réseau contributif	27
Le modèle organisationnel	29
Le modèle socio-économique	32
Les richesses humaines	32
L'écosystème partenarial	33
Le modèle économique	34
Les ressources non-marchandes	34
Les ressources marchandes	35
Les ressources réciprocatrices	35
La structure de coûts	36
Perspectives 2030	37
<b>Conclusion</b>	<b>37</b>

# Edito

## ***Faire réseau pour renforcer le pouvoir d'agir des associations***

Il y a 30 ans, le Réseau National des Maisons des Associations est né d'échanges informels entre responsables de Maisons des Associations, portés par une volonté commune : mutualiser leurs pratiques, renforcer leurs compétences et s'entraider. En 2002, le réseau se structure officiellement en association loi 1901. Puis, à partir de 2006, il emploie son premier salarié qui lui permet de se développer, de déployer plus largement ses actions et de s'affirmer comme un interlocuteur légitime auprès des pouvoirs publics.

Composé à la fois de membres associatifs et de collectivités territoriales, le RNMA revendique un positionnement fondé sur la co-construction, la coopération et la reconnaissance de la diversité des acteurs de la vie associative. Cette diversité est une richesse : elle alimente les échanges, stimule l'innovation et renforce l'adaptabilité du réseau face aux réalités de terrain.

Depuis ses origines, une seule boussole guide son action : soutenir, accompagner et faire reconnaître ses adhérents comme des espaces-ressources essentiels à l'appui, à l'autonomisation et à la mise en synergie des associations.

### **Un monde associatif fragilisé**

Le monde associatif est fragilisé, marqué par des transformations profondes qui viennent questionner sa capacité d'action, son autonomie et son rôle dans la société.

L'un des enjeux majeurs est la remise en cause de l'autonomie associative, conséquence d'une marchandisation croissante du secteur. Cette logique renforce les dynamiques concurrentielles, au détriment de la coopération, et tend à réduire les marges de manœuvre des associations en les contraignant dans des logiques de commandes publiques ou d'appels à projets qui les éloignent parfois de leur objet associatif.

À cela s'ajoute une raréfaction et une instabilité des financements publics, qui fragilisent les modèles socio-économiques des associations, en particulier les petites et moyennes associations, qui agissent localement, inventent des réponses adaptées aux réalités de terrain.

Par ailleurs, les formes du bénévolat évoluent et les associations peinent à s'adapter. Ces évolutions compliquent la gouvernance des structures et leur capacité à assurer la continuité de leurs actions dans le temps.

Les associations doivent aussi faire face à une complexification croissante des cadres réglementaires et administratifs, qui génère une charge lourde pour les équipes, en particulier bénévoles. Cette pression décourage l'engagement et éloigne les individus du projet associatif lui-même.

Enfin, des signaux préoccupants apparaissent en matière de libertés associatives : restrictions dans l'accès aux subventions, contrôles accrus, pressions politiques... Ces atteintes participent d'un climat qui affaiblit la capacité des associations à jouer leur rôle de contre-pouvoir, d'espace de critique et de construction collective.

## **Réaffirmer le rôle central des Maisons des associations et de l'accompagnement de proximité**

Face à ces enjeux, le RNMA affirme avec force l'importance d'un accompagnement de proximité, incarné par les Maisons des Associations et les acteurs de l'appui à la vie associative, dans leur rôle de tiers facilitateurs à plusieurs échelles :

### **Auprès des individus : faire émerger l'engagement citoyen**

Le RNMA et ses membres agissent pour faciliter le cheminement de chaque individu vers la dynamique collective et l'engagement associatif. À travers cette démarche, le réseau s'inscrit résolument dans une logique d'éducation populaire, où l'association devient un espace d'apprentissage et d'émancipation. S'engager dans une association, c'est construire une citoyenneté active, développer une conscience politique, apprendre à coopérer, à débattre, à vivre avec les autres et à contribuer à l'intérêt général.

Les associations offrent ainsi des espaces d'expérimentation, de prise de responsabilités et de développement de compétences (organisation, communication, gouvernance, etc.), qui renforcent le pouvoir d'agir des personnes. Elles permettent à chacun·e de se former tout au long de la vie, en agissant pour et avec les autres.

La vie associative joue ainsi un rôle essentiel dans la formation de citoyens libres, engagés et solidaires, capables de comprendre les enjeux collectifs, d'y contribuer activement et de faire vivre la démocratie au quotidien.

### **Auprès des associations : soutenir leur vitalité et leur rôle dans les territoires**

Le RNMA œuvre à permettre à chaque association de développer pleinement son projet, quel qu'il soit, en respectant sa singularité et ses valeurs. Cet accompagnement permet de renforcer les associations en tant qu'actrices du lien social, de la solidarité et de la transformation sociale, ancrées dans les réalités des territoires.

Les MDA, dans la diversité de leur organisation (associative et collectivité), appuient le développement des dynamiques inter-associatives, favorisent l'entraide, la mutualisation et la coopération. En mettant en réseau les acteurs, elles stimulent l'innovation sociale et

apportent des réponses collectives à des besoins non couverts, notamment dans les territoires ruraux ou les quartiers populaires.

Les MDA sont aussi des lieux d'affirmation de la diversité du monde associatif, où se croisent différentes formes d'engagement, de causes et de pratiques. Elles créent des transversalités qui donnent cohérence et lisibilité au fait associatif local. Véritables lieux repères, elles participent à construire du commun et à porter une identité collective du tissu associatif.

### **Auprès du tissu associatif local : coopérer pour répondre aux enjeux complexes**

Les associations jouent un rôle essentiel pour garantir la vitalité démocratique. En tant que corps intermédiaires, elles sont des actrices légitimes du débat public : elles portent une parole collective, ancrée dans les réalités de terrain, et doivent être pleinement reconnues dans les processus de construction des politiques publiques. Elles favorisent la participation des citoyen·nes, créent des espaces de débat, d'expression et de critique, et contribuent au bon fonctionnement de la démocratie locale.

Le réseau défend les logiques de co-construction et de coopération pour renforcer les relations entre les associations, les collectivités territoriales et l'ensemble des acteurs de l'écosystème local. Il s'agit d'affirmer la place de la vie associative dans la gouvernance territoriale, de développer des relations inter-associatives solides et durables, et de construire ensemble des réponses aux défis collectifs.

Cela suppose de mettre les associations au cœur des processus de participation démocratique, en interrogeant la répartition du pouvoir et en reconnaissant leur capacité à proposer, débattre, critiquer et agir. Cela nécessite aussi des méthodes adaptées, fondées sur l'écoute, la coopération et la médiation.

Le RNMA fait donc de l'accompagnement de la vie associative un levier central des dynamiques territoriales, en s'appuyant sur des logiques de co-construction et de coopération. Avec l'ensemble de ses membres, il cultive une dynamique collective fondée sur l'intelligence partagée, où chacun contribue à enrichir le réseau par ses expériences, ses pratiques et ses savoirs.

Le RNMA est un réseau vivant et en mouvement, qui agit avec et pour ses membres, avec une ambition forte : renforcer le pouvoir d'agir des associations et contribuer activement à une vie démocratique locale plus riche, participative et solidaire.

Le projet stratégique présenté ici reflète pleinement cette ambition. Il donne à voir ce qu'est le réseau aujourd'hui : ses valeurs fondatrices, sa mission, ses objectifs et la manière dont ses actions actuelles y contribuent concrètement. Il met également en lumière la dimension transversale des actions menées, capables de répondre à plusieurs objectifs à la fois, tout en précisant les modalités de mise en œuvre qui guideront l'action du RNMA dans les années à venir.

# La construction du projet stratégique

## *Un projet co-construit, à l'écoute des territoires*

Dès 2024, le Réseau National des Maisons des Associations a engagé une démarche de refonte de son projet stratégique pour la période 2025-2030. Ce renouvellement répond à un double besoin : adapter le réseau à un contexte en mutation et réaffirmer collectivement sa vision, sa mission et ses priorités d'action.

Depuis son précédent projet stratégique, le RNMA a vu son écosystème évoluer en profondeur : généralisation de la politique publique Guid'asso, évolution des pratiques du métier d'accompagnement de la vie associative (AVA), montée en puissance des enjeux liés à l'utilité sociale, à la transition écologique, aux libertés associatives ou à la participation citoyenne. Face à ces transformations, il devenait essentiel de revisiter les fondements du projet stratégique pour consolider l'identité du réseau, clarifier ses objectifs et ses modalités d'action.

La démarche de construction s'est voulue collective et participative, mobilisant largement les membres du réseau à chaque étape. Elle a été jalonnée par :

- un diagnostic partagé, basé sur des matrices stratégiques, des retours de terrain, et des ateliers collaboratifs ;
- une clarification des missions et des valeurs lors des Rencontres nationales de 2024, en lien avec l'adoption de la nouvelle charte ;
- des ateliers contributifs, dont une session marquante au Havre, où les membres ont pu exprimer leurs attentes, prioriser les enjeux et valider les domaines d'expertise du RNMA ;
- une série de réunions du Conseil d'administration et de l'équipe salariée, pour allier les visées stratégiques et les projections opérationnelles

# L'identité du réseau

## *Un réseau pluriel, uni par une même mission*

### **30 ans d'engagement !**

L'histoire du RNMA commence il y a une trentaine d'années sur les bases d'échanges informels réunissant les responsables de diverses Maisons des Associations (MDA). À l'origine, ces acteurs éprouvent le besoin de partager leurs expériences et de renforcer leurs compétences en s'appuyant mutuellement. Cette initiative prend de l'ampleur et, en 1994, une douzaine de dirigeants de MDA décident d'organiser des rencontres régulières, instaurant ainsi une culture de partage, de solidarité et de convivialité. Depuis 30 ans, les deux rencontres nationales annuelles du RNMA perdurent, et sont devenues des espaces de mutualisation mais aussi d'élaboration riches et reconnues.

Progressivement, les échanges informels cèdent la place à une volonté de formalisation, qui aboutira à la déclaration de l'association loi 1901 "RNMA - Réseau National des Maisons des Associations" le 28 mars 2002. Cette structuration permet de répondre à des enjeux de représentation et de financement, en s'affirmant comme un interlocuteur légitime des pouvoirs publics et des collectivités locales.

Si des collectivités territoriales ont contribué à l'animation du réseau dès ses débuts, leur implication prend une nouvelle dimension à partir de 2003, avec l'ouverture à leur adhésion en tant que membres associés. Cela marque un tournant stratégique, avec un positionnement en faveur de la co-construction des politiques publiques associatives et du dialogue associations - collectivités, et une prise en compte de l'évolution du secteur de l'appui aux associations sur les territoires, de plus en plus intégré aux politiques publiques. L'embauche d'un premier salarié en 2006 ouvre une nouvelle phase de professionnalisation et permet le développement de nouveaux chantiers. L'association structure son fonctionnement, formalise ses actions et initie des outils d'enquête et de diagnostic partagés comme les Observatoires Locaux de la Vie Associative (OLVA), qui permettent de mieux connaître et valoriser l'utilité des associations sur les territoires.

Dès 2010, le RNMA engage une réflexion approfondie sur les pratiques professionnelles liées à l'accompagnement de la vie associative locale. Il développe, avec ses membres, un axe dédié à la formation et à l'étude, centré sur le métier d'accompagnateur·rice ainsi que sur l'ensemble des fonctions présentes au sein des MDA et services Vie Associative. Le RNMA poursuit sa professionnalisation avec l'embauche d'une deuxième salariée et l'organisation de son premier colloque sur la création de Maisons des Associations.

En 2012, un partenariat important est lancé avec la Fondation SNCF autour du projet « Vivre ensemble », permettant pour la première fois de reverser une contribution financière aux MDA pour leur accompagnement de projets territoriaux. L'équipe s'étoffe en 2013 avec un troisième permanent.

En 2014, à l'occasion du départ de son président, le RNMA engage une réflexion stratégique accompagnée par l'Adasi et Le Rameau, aboutissant à une refonte de sa gouvernance qui s'appuie désormais sur une collégialité de cinq co-président·es. En 2015, l'association compte quatre salarié·es et approfondit ses travaux sur l'organisation territoriale et le métier d'accompagnateur·rice de la vie associative.

En 2019, les statuts évoluent vers une gouvernance reposant uniquement sur le Conseil d'administration, soutenue par un fonctionnement structuré en commissions et équipages (groupe de travail composé de membres). Le RNMA organise aussi ses premières rencontres en Outre-mer, en Guyane. En 2023, le réseau poursuit sa montée en puissance avec une équipe de six salarié·es.

## **Les valeurs**

Le RNMA s'appuie sur un socle de valeurs fondamentales, affirmées dans la charte adoptée à l'Assemblée Générale en 2024. Ces valeurs orientent son action et fédèrent ses membres autour d'une vision commune de l'accompagnement associatif.

Le RNMA inscrit son action dans une logique d'**intérêt général**, en garantissant une gestion désintéressée et transparente, et l'absence de recherche de profit, chaque action et décision étant motivée par le service aux associations et aux territoires. Cela se traduit, dans le projet stratégique, par un positionnement visant à diffuser et rendre accessible à l'écosystème associatif les apprentissages de nos travaux et les outillages qui en découlent, et soutenir des politiques publiques qui favorisent un écosystème associatif solide, équitable, et autonome.

Le RNMA défend l'**autonomie** à plusieurs niveaux : une posture a-partisane qui garantit la liberté d'action du réseau (politique) ; l'autonomie des membres (chaque structure conserve son mode de fonctionnement propre tout en bénéficiant de l'appui du réseau) ; l'autonomie des associations accompagnées (renforcer leur capacité d'action pour qu'elles puissent développer leurs projets) ; et enfin l'autonomie du secteur associatif et la défense des libertés associatives. Le fait associatif est un moteur de la vitalité démocratique et des dynamiques collectives.

Dans cette perspective, le RNMA place l'échange, la mutualisation et la **coopération** au cœur de son fonctionnement. Chaque membre contribue au réseau par son expertise, ses pratiques et ses ressources, dans une logique de réciprocité. Cela fait de notre réseau une fabrique de communs, dans laquelle chaque membre s'engage à produire et partager des outils et savoirs accessibles à tous. Tant nos travaux que notre place dans l'écosystème partenarial nous amènent à promouvoir une culture de la coopération et de la co-construction, favorisant des partenariats solides entre parties prenantes aux logiques différentes et une approche collective du développement associatif et territorial.

Ces dynamiques collectives s'appuient sur les approches et principes de l'**éducation populaire**. Le RNMA agit dans une perspective d'émancipation et d'autonomisation, de respect de la différence et l'inclusion, d'accès équitable aux savoirs et aux ressources. Il



défend le droit à l'initiative, à l'erreur, à l'expérimentation, et promeut la logique de Communs.

Il inscrit son action dans les **valeurs de la république**, en garantissant une approche laïque et ouverte, un idéal démocratique, et un engagement pour l'égalité et la lutte contre les discriminations. Dans une perspective d'engagement sociétal global, le RNMA intègre les **Objectifs du Développement Durable** (ODD) dans ses actions, notamment en veillant à l'égalité et la justice sociale, la transition écologique, l'accès aux savoirs et à l'éducation, et la coopération avec d'autres acteurs.

> [Voir la charte du RNMA](#)

## **La mission**

Depuis sa création en 1994, le Réseau National des Maisons d'Associations (RNMA) s'est affirmé comme un acteur central du développement et de l'accompagnement de la vie associative en France. Face aux mutations profondes du monde associatif et à la complexité des enjeux démocratiques, sociaux et économiques qu'il rencontre, la vision du RNMA repose sur une conviction forte : la vitalité associative locale est garante de la transformation sociale, de la participation citoyenne, du dynamisme démocratique et de la mise en oeuvre effective des solidarités locales.

La mission du RNMA peut être formulée ainsi :

**Le Réseau National des Maisons des Associations a pour mission de soutenir, d'accompagner et de faire reconnaître ses adhérents comme des espaces ressources, dédiés à l'appui, à l'autonomisation et à la mise en synergie des associations.**

**Le RNMA œuvre à soutenir, structurer et valoriser les dynamiques de co-construction territoriale de la vie associative. Il agit pour que les Maisons des Associations soient des lieux d'animation territoriale, de gouvernance partagée et de coopération, favorisant le dialogue entre légitimités institutionnelles et citoyennes.**

**À travers son action, le RNMA contribue à renforcer le pouvoir d'agir des collectifs et associations, et à faire du soutien à la vie associative un levier fondamental de la vitalité démocratique et sociale des territoires.**

## **Les membres du RNMA**

Aux débuts du Réseau, malgré une certaine diversité, l'identité des membres du RNMA était plus facile à cerner : leur petit nombre favorisait une véritable interconnaissance, qui faisait aussi office de reconnaissance implicite. C'est au moment de l'ouverture à de nouvelles structures que les membres fondateurs ont pris conscience des limites de ce mode de fonctionnement informel. Avec le temps, face à l'augmentation du nombre d'adhérents et à l'élargissement des profils, la nécessité s'est imposée de clarifier ce qui fonde l'appartenance au RNMA, au-delà de la simple proximité ou connaissance personnelle.

Aujourd'hui, le réseau rassemble une grande diversité de structures : maisons des associations, services vie associative, structures d'accompagnement à la vie associative locale, etc. Toutes partagent une même volonté de soutien à la vie associative, et se reconnaissent dans les valeurs portées par la charte du RNMA.

Cette diversité constitue une richesse et permet de croiser les approches, de nourrir une compréhension mutuelle, et de construire collectivement des visions et des solutions adaptées aux réalités locales.

Le RNMA se distingue également par la spécificité de regrouper à la fois des structures associatives et des collectivités territoriales. Il affirme ainsi que l'accompagnement de la vie associative ne peut se penser que dans une logique de co-construction, de coopération et de reconnaissance mutuelle entre tous les acteurs engagés sur les territoires.

## **Les champs d'action**

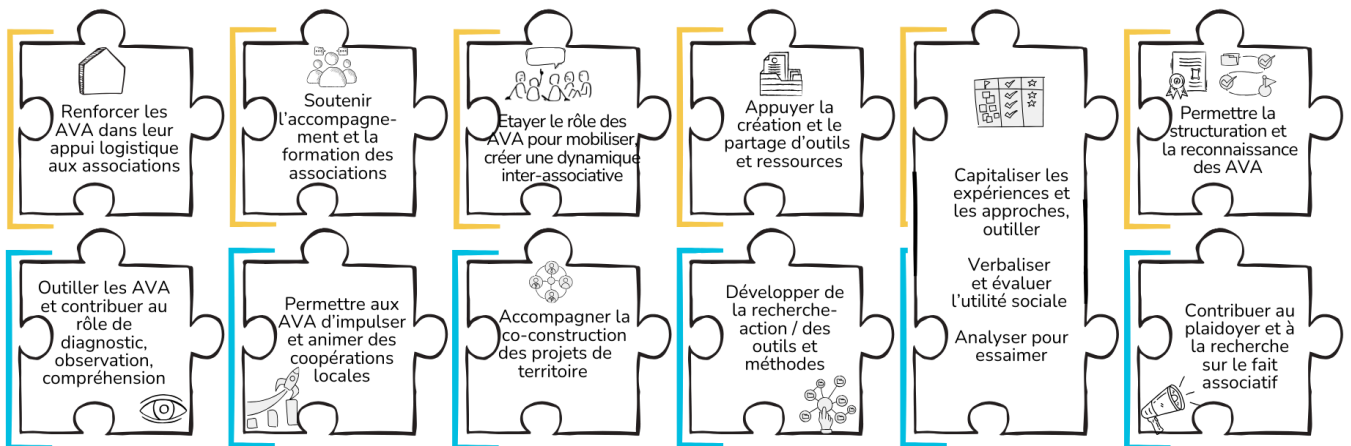
Le RNMA a précisé son champ d'action en cohérence avec sa mission.

Les travaux menés avec l'ensemble des membres en vue de la refonte du projet stratégique a permis de requalifier l'identité des membres du réseau qui ont pour point commun, de représenter, dans leur diversité, les acteurs de l'accompagnement de la vie associative locale (AVA). En s'appuyant sur la recherche-action sur le métier d'AVA, nous avons identifié deux niveaux d'intervention complémentaires :

- L'échelle associative (jaune) : accompagnement des associations et des dynamiques interassociatives.
- L'échelle du projet de territoire (bleu) : soutien aux dynamiques de coopération territoriale ou de co-construction.

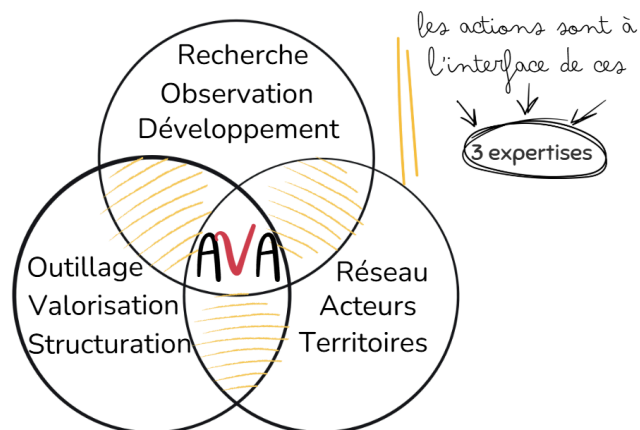
Les actions du RNMA s'inscrivent en miroir des pratiques et des besoins de ses membres, qui agissent en tant qu'acteurs de l'Accompagnement de la Vie Associative locale (AVA), avec des fonctions propres à ces deux niveaux.

## Les champs d'actions du RNMA



Il agit sur ces champs d'action en s'appuyant sur les expertises et compétences de ses membres comme de son équipe salariée, qui se combinent pour pouvoir mener à bien des actions.

## Les expertises et compétences du RNMA



# Les objectifs et actions

## Les objectifs et projets

Dans le cadre de ce projet stratégique, nous avons défini trois objectifs stratégiques qui orientent l'action du réseau :

1. Tisser des liens et créer des synergies entre les acteurs de l'accompagnement de la vie associative dans leur diversité
2. Renforcer et promouvoir l'accompagnement de la vie associative et ses acteurs
3. Comprendre, encourager et valoriser la contribution des associations dans la construction des projets de territoire et des dynamiques de coopération

Ces objectifs se déclinent en objectifs opérationnels qui guideront nos actions pour les cinq années à venir. Les projets menés par le RNMA s'inscrivent de manière transversale dans cette stratégie : chacun peut répondre à plusieurs objectifs à la fois.

Un tableau synoptique permet de visualiser ces articulations et d'éviter une approche cloisonnée, en favorisant une mise en œuvre décroisonnée, cohérente et complémentaire.

### **La transversalité des projets du RNMA pour atteindre ses objectifs**

Objectifs		Projets										
		Rencontres Nationales	Vie du réseau	Centre de ressources	EVA	Engagement de tou-te-s	Métier AVA	Evaluation utilité sociale	Réseau européen MDA	Coopération	OLVA	Lien avec la recherche
Tisser des liens et créer des synergies entre les acteurs de l'accompagnement de la vie associative dans leur diversité	Faciliter la rencontre et le partage d'expériences en créant des espaces d'échanges											
	Encourager et faciliter la contribution de tous les membres au projet commun											
	Permettre la capitalisation et la diffusion des pratiques inspirantes											
Renforcer et promouvoir l'accompagnement de la vie associative et ses acteurs	Permettre la montée en compétences de celles et ceux qui accompagnent les dynamiques associatives et d'engagement locale											
	Identifier, développer et partager des outils, pratiques et ressources utiles à l'accompagnement de la vie associative											
	Structurer le métier de l'accompagnement de la vie associative locale.											
	Favoriser la reconnaissance nationale et européenne de l'utilité sociale et des pratiques de l'accompagnement de la vie associative locale											
Comprendre, encourager et valoriser la contribution des associations dans la construction du projet de territoire et les dynamiques de coopération	Soutenir l'observation et l'analyse des associations à l'échelle locale											
	Participer à la construction de connaissances, et à son appropriation, sur le monde associatif à l'échelle des territoires et au national											
	Développer une culture de la coopération et du dialogue											

# **1. Tisser des liens et créer des synergies entre les acteurs de l'accompagnement de la vie associative dans leur diversité**

Le RNMA s'est construit sur un principe fondateur : favoriser la mise en réseau des acteurs de l'accompagnement de la vie associative (AVA) afin de structurer et renforcer leur action dans une dynamique collective. Cette mission s'inscrit pleinement dans l'histoire du RNMA et demeure l'ADN du réseau.

Dès ses origines, le RNMA a été conçu comme un espace de convivialité, d'échange et de mutualisation, avec une structuration en écosystème, qui dépasse les logiques institutionnelles classiques pour intégrer les diversités de structures (associatives comme municipales), d'approches et de contextes locaux.

L'objectif "Tisser des liens et créer des synergies entre les acteurs de l'accompagnement de la vie associative" incarne la raison d'être du RNMA, qui se définit comme un espace de coopération et d'échange où les acteurs de l'accompagnement associatif mutualisent leurs savoirs et leurs pratiques, et un réseau national décloisonné qui relie les parties prenantes de l'écosystème AVA. Ainsi, le RNMA ne se positionne pas seulement comme un réseau de mise en relation, mais comme un acteur de transformation et de structuration de l'accompagnement associatif

## **1.1. Faciliter la rencontre et le partage d'expériences en créant des espaces d'échanges**

### **Pourquoi ?**

Les acteurs AVA expriment le besoin de bénéficier d'espaces pour confronter leurs pratiques, partager leurs expériences et co-construire des réponses collectives. La mise en réseau est un levier clé pour favoriser l'innovation, mutualiser les compétences et renforcer l'impact des dispositifs existants. Elle s'avère d'autant plus nécessaire dans un contexte économique et politique contraint pour le monde associatif. Cet objectif opérationnel s'inscrit dans la continuité de la fonction du réseau depuis 30 ans, et continue à répondre à des attentes fortes et à renforcer les acteurs de l'appui aux associations.

### **Comment ?**

Le RNMA crée des espaces de rencontre et de partage réguliers, en présentiel comme en distanciel, sous différents formats. Il instaure des temps privilégiés dédiés à l'échange entre pairs, et facilite voire organise la rencontre entre les membres, et avec d'autres acteurs de l'écosystème. Son équipe assure une animation de réseau avec souplesse afin de coordonner les opportunités de rencontres et les sollicitations de mise en lien.

### **Exemple d'actions :**

- Les Rencontres nationales : Tous les ans, les rencontres nationales créent des espaces d'échange et de partage de pratiques régulières où se retrouvent les membres du réseau pour tisser des liens et travailler ensemble à des enjeux transversaux qui touchent leurs pratiques d'accompagnement de la vie associative. Elles permettent de se retrouver en présentiel, sur des temps riches professionnellement et conviviaux, et ainsi de renforcer l'interconnaissance et les relations entre les professionnels et les élus des structures qui constituent le réseau.
- L'animation de réseau : Des sessions d'échanges de pratiques mensuelles en visioconférence #BlablaMDA permettent des rencontres autour de thématiques partagées sur un format flexible. D'autres espaces d'échanges sont construits en fonction des sollicitations et propositions des membres du réseau, qu'il s'agisse de rencontres de membres localement, afin d'apprendre mutuellement des pratiques et expériences, ou de webinaires et groupes de travail en visio répondant à l'actualité du monde associatif et à l'évolution de ses enjeux, en lien avec des membres et des partenaires.

### **Avec quelles ambitions pour 2030 ?**

- Poursuivre une dynamique régulière de rencontre et de partage entre les membres du réseau
- Consolider les espaces de partage existants et enrichir leurs dynamiques par des modalités d'animation adaptées
- Renforcer le lien entre les objectifs du projet stratégique et la programmation des rencontres nationales
- Permettre à la fonction d'animation de réseau d'être plus visible, lisible, collective et valorisée

## **1.2. Encourager et faciliter la contribution de tous les membres au projet commun**

### **Pourquoi ?**

Une dynamique collective forte repose sur la participation active de chacun des membres du RNMA. Les niveaux d'implication varient, notamment en raison d'un manque de temps ou de ressources. Il est donc nécessaire de mettre en place des mécanismes facilitant la contribution des membres, en tenant compte de leurs contraintes et de leurs compétences spécifiques.

## **Comment ?**

Le RNMA encourage l'engagement des membres dans la définition et la mise en œuvre du projet stratégique, en structurant et animant une gouvernance participative, où chaque membre peut apporter sa contribution selon ses disponibilités et expertises. Il développe des facilitateurs à l'engagement afin de valoriser l'implication des membres et reconnaître leur rôle et contribution dans la dynamique collective

### **Exemple d'actions :**

- Une gouvernance participative : Le modèle organisationnel du RNMA s'appuie sur un fonctionnement démocratique et contributif, permettant aux membres du réseau de s'impliquer dans les instances de gouvernance, mais également dans des commissions structurelles pour contribuer à la vie du réseau (finance, RH, vie associative...) mais également à des groupes de travail thématiques appuyés aux objectifs et chantiers.
- La fabrique de communs : Le RNMA s'est construit comme une fabrique de communs, les espaces d'animation du réseau, mais également l'ensemble des chantiers portés par le RNMA, s'appuie sur l'expérience, les approches et outils des membres et leur participation active pour fabriquer collectivement des savoirs et outils communs partagés dans l'écosystème
- Les facilitateurs de l'engagement, et les outils de communication partagés : Des outils de communications et espaces d'échanges réguliers sont proposés et animés afin de susciter, faciliter et valoriser l'engagement des membres dans la fabrique des communs. Qu'il s'agisse de réunions info-réseau dans le parcours d'adhésion et d'accueil de nouveaux membres, de l'espace écho des territoires du site web du RNMA, de la newsletter, ou de relais d'appels à contribution et de manifestations des membres
- Le développement d'un organisme de formation : Récemment certifié Qualiopi, le RNMA développe, promeut et organise des formations qui s'appuient sur l'expérience, les pratiques, outils et approches de ses membres et la capitalisation qui en est faite. Ainsi, les membres peuvent contribuer, dans une logique de réciprocité, au catalogue de formation du RNMA, et à l'accompagnement et la professionnalisation de leurs pairs.

## **Avec quelles ambitions pour 2030 ?**

- Mettre en place un parcours d'accueil des nouveaux membres et de leurs nouveaux collaborateurs

- Développer un équipage “animation réseau” contribuant activement à l’ensemble des espaces contributifs et rencontres du réseau
- Structurer et proposer une offre de formations par les pairs entre membres du réseau et accompagner l’ingénierie pédagogique pour permettre une transmission des pratiques inspirantes

### **1.3. Permettre la capitalisation et la diffusion des pratiques inspirantes**

#### **Pourquoi ?**

Les expériences et innovations développées par les acteurs de l’accompagnement de la vie associative constituent une richesse collective précieuse. Pourtant, ces pratiques restent souvent dispersées et peu mises en valeur. Un travail de capitalisation et de diffusion est essentiel pour permettre leur appropriation et leur essaimage à d’autres territoires ou contextes.

#### **Comment ?**

Cet objectif opérationnel est transversal à l’ensemble des activités du RNMA. L’outillage, la capitalisation, la diffusion et l’essaimage sont pensés dans chacun des projets et des espaces de rencontres du réseau. Concrètement, il s’agit d’identifier et documenter les initiatives et expériences pour en tirer des apprentissages et des perspectives éventuelles de diffusion et d’essaimage, de structurer des outillages à partir des bonnes pratiques pour favoriser leur réutilisation et faciliter la diffusion auprès des membres et des acteurs du secteur.

#### **Exemple d’actions** (plus d’informations dans la partie dédiée aux modalités d’action) :

- Le centre de ressources : Un centre de ressources numérique dédié aux acteurs de l’accompagnement de la vie associative, rassemblant la documentation et capitalisation des pratiques inspirantes de nos membres.
- Les dynamiques de recherche action (AVA et Eval US) : Afin de faire émerger et de capitaliser les apprentissages des membres, nous mettons en place des dynamiques de recherche-action participative comme nous l’avons initié autour de la définition et reconnaissance du métier AVA, de l’évaluation de l’utilité sociale des structures d’accompagnement locales. Cela permet de formaliser, d’analyser, de prendre du recul et de capitaliser des expériences complexes et construites dans la durée, qui constituent une culture professionnelle partagée.
- L’accompagnement de l’engagement : le recensement des pratiques d’accompagnement des parcours d’engagement de la jeunesse dans les QPV par une enquête de pratiques et un travail d’équipage a donné lieu à une cartographie et à un travail de capitalisation d’exemples inspirants. Nous travaillons à la valorisation et diffusion de plusieurs pratiques telles que la MDA Jeunes ou le Kit enga’jeunes



- Le réseau européen des maisons des associations : L'un des premiers enjeux et des premières étapes de la structuration du réseau européen des maisons des associations est de faire réseau en mutualisant et diffusant les pratiques inspirantes au delà des frontières, avec des premières pistes de partenariats de coopération visant à construire des ingénieries pédagogiques communes et des outils européens à partir d'actions et d'expériences du RNMA et de ses membres

### **Avec quelles ambitions pour 2030 ?**

- Poursuivre et renforcer la capitalisation des ressources, et en assurer la valorisation
- Développer, améliorer et diffuser la plateforme EVA à l'échelle nationale
- Permettre la diffusion et l'appropriation des pratiques au travers de l'écosystème de l'appui aux associations, notamment en articulation avec la généralisation de la politique publique guid'asso
- Diffuser et essayer à l'échelle nationale et européenne les apprentissages des recherche-action participatives en cours et de l'enquête de pratiques

## **2. Renforcer et promouvoir l'accompagnement de la vie associative et ses acteurs**

L'accompagnement de la vie associative est un levier essentiel du développement territorial et du renforcement du lien social. Il permet aux associations de se structurer, d'évoluer et de pérenniser leur activité, tout en facilitant leur articulation avec les autres acteurs locaux (collectivités, citoyens, entreprises de l'ESS, institutions publiques). La diversité des dispositifs existants, l'absence de cadre métier clair pour les acteurs de l'accompagnement et le manque de mutualisation des ressources limitent l'efficacité et la portée de ces actions.

Renforcer et promouvoir l'accompagnement associatif, c'est garantir la vitalité et la pérennité du tissu associatif, en renforçant ses capacités d'action et son rôle au sein des territoires. L'objectif "Renforcer et promouvoir l'accompagnement de la vie associative et ses acteurs" s'inscrit dans une démarche globale et structurante qui vise à structurer et professionnaliser les métiers de l'accompagnement et faire reconnaître son rôle stratégique dans la vitalité des territoires.

En consolidant les pratiques, les outils et les cadres de professionnalisation des accompagnateurs, et en œuvrant pour une reconnaissance accrue de ces métiers et de leur utilité sociale, le RNMA a pour ambition de soutenir et de consolider durablement un écosystème d'accompagnement où les associations bénéficient d'un appui adapté à leurs besoins, et où les acteurs de l'accompagnement trouvent leur place dans la société ; en articulation avec les politiques publiques nationales telles que Guid'asso, et la dynamique de co-construction des politiques publiques sur les territoires.

## **2.1. Permettre la montée en compétences de celles et ceux qui accompagnent les dynamiques associatives et d'engagement local**

### **Pourquoi ?**

Celles et ceux qui accompagnent les associations, à échelle locale, sont confrontés à des contextes, besoins, sollicitations et dynamiques variées qui demandent un éventail large de connaissances et de compétences, avec l'adoption d'une posture spécifique et la mobilisation d'une diversité de ressources et d'outils. Le RNMA veut permettre un accès facilité à des ressources adaptées aux réalités des structures d'accompagnement, et une dynamique de professionnalisation des accompagnateurs.

### **Comment ?**

Le RNMA agit comme un facilitateur d'accès aux ressources, en développant des outils et des espaces de formation adaptés aux réalités du terrain. Les principaux leviers d'action mobilisés sont de structurer une offre de formation adaptée aux besoins des accompagnateurs associatifs, professionnaliser le métier AVA, et d'encourager des espaces d'apprentissage collectifs et entre pairs, en favorisant l'échange de pratiques et l'innovation.

### **Exemple d'actions :**

- La structuration du métier AVA : Le chantier de structuration et reconnaissance du métier de l'accompagnement à la vie associative locale inclut dans sa feuille de route une forte dimension liée à l'écosystème de la formation, avec la volonté de permettre des parcours de formation professionnelle continue, initiale, et en VAE à différents niveaux et dans différents champs
- Le développement d'une offre de formation : Développer une offre de formation variée et adaptée aux besoins et aux évolutions du contexte, à partir des travaux du réseau et des pratiques inspirantes de ses membres
- Les rencontres nationales : Les rencontres nationales sont pensées comme des espaces formatifs avec des apports d'expertise et d'expériences, des ateliers participatifs, un outillage et une mise en réseau.
- L'accompagnement des OLVA : L'accompagnement et la formation proposés aux membres qui souhaitent mettre en place sur leur territoire un observatoire de la vie associative locale permet non seulement la montée en compétence technique liée à la méthodologie d'enquête, mais également sur l'animation de coopération locale et, en particulier, sur la connaissance et la qualification des besoins et richesses associatives de son territoire.
- Le déploiement de la plateforme EVA : Le déploiement national de la plateforme E-learning vie associative vise non seulement la formation des bénévoles associatifs, mais outille les acteurs avec des ressources pédagogiques remobilisables et permet

l'accès aux connaissances de base en termes de gestion associative aux personnes avec moins d'expérience ou des besoins ciblés

### **Avec quelles ambitions pour 2030 ?**

- Structurer et déployer largement l'offre de formation à destination des accompagnateur·rices de la vie associative locale
- Intégrer le métier AVA à l'écosystème de la formation (offre de formation professionnelle, formation supérieure dédiée, parcours de spécialisation dans des formations existantes)
- Multiplier les espaces d'apprentissage informel et mutuel entre pairs

## **2.2. Identifier, développer et partager des outils, pratiques et ressources utiles à l'accompagnement de la vie associative**

### **Pourquoi ?**

L'accompagnement de la vie associative repose sur des méthodes, des outils et des pratiques qui permettent aux associations de se structurer, de se professionnaliser et d'interagir efficacement avec leur environnement. Certaines méthodologies restent cloisonnées au sein de structures spécifiques, tandis que d'autres outils sont développés sans être réellement mutualisés. Le RNMA souhaite donc structurer un cadre de capitalisation, de développement et de diffusion de ressources adaptées aux accompagnateurs associatifs, et encourager l'innovation et l'expérimentation, en partageant les bonnes pratiques et en développant de nouvelles approches adaptées aux évolutions du secteur associatif.

### **Comment ?**

Le RNMA adopte une approche collaborative et évolutive, en s'appuyant sur les contributions des membres du réseau, les retours d'expérience des territoires et les dynamiques de recherche-action. Afin de mener à bien cet objectif, nous menons un travail visant à recenser et structurer les outils existants, en analysant, centralisant et valorisant les pratiques déjà mises en œuvre par les AVA et leurs partenaires. Il s'agit également de développer de nouveaux outils et méthodes adaptés aux évolutions du monde associatif et aux besoins des accompagnateurs. Nous travaillons en articulation avec le monde de la recherche afin de contribuer (à partir des expériences locales de nos membres) à la construction des savoirs associatifs, et à travailler à leur diffusion. Enfin, nous mettons en place des dispositifs favorisant le transfert, l'appropriation et l'utilisation de ces ressources.

### **Exemple d'actions :**

- Le centre de ressources : Le centre de ressources permet de centraliser et diffuser les outils et ressources créés par le RNMA, ses membres et ses partenaires.
- Les rencontres nationales : Les rencontres nationales sont l'occasion d'identifier, de partager et valoriser les pratiques et outils opérationnels développés localement afin d'alimenter les acteurs de l'accompagnement de la vie associative.
- L'évaluation de l'utilité sociale : La démarche de recherche action participative initiée par le RNMA, 6 de ses membres dans toutes la France, et 2 réseaux régionaux, afin de co-construire une méthodologie de verbalisation et d'évaluation de l'utilité sociale des structures d'appui à la vie associative locale a pour objectif de produire collectivement, à partir d'expérimentations structurées et accompagnées, une méthodologie détaillée de cartographie, d'enquête et d'analyse - et d'en créer une boîte à outils pour la diffuser
- L'action "Rendez vous en terres communes" : Ce programme vise le développement d'une communauté d'apprentissage qui identifie, accompagne, valorise les dynamiques de coopération, les partages dans un processus de transmission continue, avec un espace ressource dédié et un dispositif formatif co-construit
- L'articulation avec la recherche : Organisation de webinaires décrypter la recherche afin de partager les apports et ressources dans l'écosystème, mais également participation à l'identification et l'analyse de pratiques dans les territoires, alimentant des enquêtes et projets de recherche
- Le réseau européen des Maisons des Associations : La participation à la constitution d'un réseau européen des associations permet, d'une part, d'aller à la rencontre de nos pairs au delà des frontières, afin d'identifier les bonnes pratiques et ressources, mais aussi de diffuser largement et de manière visible et reconnus les pratiques et outils que nous développons, le RNMA en France représentant le réseau d'acteurs AVA le plus structuré et organisé par rapport aux 14 pays impliqués dans la démarche.

### **Avec quelles ambitions pour 2030 ?**

- Se positionner comme un acteur clé de la structuration et de la diffusion des outils d'accompagnement associatif.
- Produire et diffuser des boîtes à outils méthodologiques basées sur la pratique et l'expérimentation locale
- Créer des opportunités régulières et pérennes de bénéficier d'apports théoriques, pratiques et de ressources pour l'ensemble des acteurs de l'accompagnement de la vie associative (réseau des membres, réseau de partenaires, politiques publiques, dimension européenne)

## **2.3. Structurer le métier de l'accompagnement de la vie associative locale**

### **Pourquoi ?**

Malgré son rôle essentiel, le métier d'accompagnateur de la vie associative reste peu structuré, identifié et reconnu. Depuis 2010, le réseau travaille à identifier et formaliser les compétences et postures professionnelles qui structurent un métier de l'accompagnement de la vie associative. À partir de 2019, dans le cadre de la préfiguration de la mesure AVAL, qui deviendra Guid'asso, et face au constat de l'inexistence d'une fiche métier identifiée dans les référentiels de l'écosystème de l'emploi et de parcours de formation adaptés, le RNMA pilote une dynamique collective visant à structurer, outiller et faire reconnaître ce métier. Une recherche action visant la création d'un référentiel métier a permis de formaliser les pratiques professionnelles de l'accompagnement de la vie associative locale, qui se déclinent à deux niveaux. D'une part, le métier AVA - Accompagnateur.trice de la Vie Associative locale, dédié à accompagner les dynamiques citoyennes et associatives et les personnes qui les mènent (accompagnement des associations, formation, mise à disposition de ressources et de moyens...), et d'autre part, des pratiques professionnelles et fonctions visant à renforcer la place des associations, pouvant être rattachées à des métiers connexes liés au développement local ou territorial. A partir de ce travail, le collectif AVA travaille à cet objectif pour renforcer l'écosystème.

### **Comment ?**

Le pilotage du collectif AVA a permis de se doter d'une feuille de route, pour travailler, tant d'un point de vue technique que politique, à la structuration et reconnaissance du métier dans ses deux dimensions. Il s'agit de porter collectivement les démarches de reconnaissance dans l'écosystème de l'emploi, en reformulant les résultats de recherche sur un référentiel commun de la formation en vue de l'intégration d'une fiche métier au référentiel ROME de France travail, et de l'articulation avec le référentiel des métiers territoriaux du CNFPT et les travaux sectoriels sur les métiers du développement local et de la coopération (Labo de l'ESS, Rameau, Unadel). La démarche collective s'inscrit également dans l'écosystème de la formation, avec la mise en place d'une certification de qualification professionnelle (CQP) dédiée au métier AVA, inscrite au RNCP et accessible via formation mais également validation des acquis de l'expérience (VAE), une offre de formations professionnelles harmonisées (dont un catalogue de formations entre pairs porté par le RNMA), et des parcours de spécialisation ou certificats complémentaires dans des parcours de formation existants (développement local, éducation populaire et vie associative..)

### **Exemple d'actions :**

- Le métier AVA : Le RNMA anime un collectif pour assurer la mise en oeuvre une feuille de route collective pour la structuration, reconnaissance et formation du métier d'accompagnateur.ice de la vie associative locale (AVA)

- Le réseau européen des maisons des associations : Le RNMA encourage la reconnaissance, la valorisation et la mutualisation des pratiques à l'échelle européenne, notamment à travers la présentation de ses travaux auprès de la Commission européenne et la participation à des espaces de structuration collective.
- La participation aux dynamiques sectorielles : Le RNMA veille à l'articulation avec le déploiement de la politique publique Guid'Asso. Il participe activement à des espaces collectifs réunissant les acteurs nationaux de l'accompagnement, notamment le groupe informel G10, à l'initiative d'une note sur l'évolution des besoins d'accompagnement des associations.

### **Avec quelles ambitions pour 2030 ?**

- Oeuvrer à la reconnaissance nationale du métier, notamment avec l'inscription au référentiel ROME (Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois) de France Travail
- Avoir co-construit des parcours de formation adaptés et diversifiés, répondant aux besoins des acteurs de l'accompagnement, incluant notamment une Certification de Qualification Professionnelle (CQP) inscrite au Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP)
- Articuler nos travaux avec les acteurs à toutes les échelles (locales, régionales, nationales, européennes), afin de porter une voix collective et de participer à alimenter les écosystèmes de l'emploi, de la formation, ainsi que les politiques publiques liées à la vie associative, à l'engagement et au développement territorial

## **2.4. Favoriser la reconnaissance nationale de l'utilité sociale et des pratiques de l'accompagnement de la vie associative locale**

### **Pourquoi ?**

Les structures d'accompagnement de la vie associative (Maisons des Associations, Points d'Appui à la Vie Associative, réseaux associatifs...) jouent un rôle clé dans le dynamisme des territoires. La reconnaissance de l'utilité sociale des acteurs de l'accompagnement de la vie associative est un enjeu central pour leur pérennité et leur légitimité. Les membres du réseau ont exprimé le besoin de verbaliser, valoriser et évaluer les effets et l'utilité sociale des structures d'accompagnement à la vie associative locale, afin de nourrir la stratégie, le pilotage, l'amélioration continue et le dialogue avec son écosystème. Il apparaît important non seulement de permettre aux structures d'accompagnement d'évaluer leur propre utilité sociale, pour améliorer leurs pratiques et ajuster leur stratégie, mais aussi de rendre lisible et tangible l'utilité sociale de l'accompagnement associatif et renforcer le plaidoyer pour défendre la place des structures d'appui dans les politiques publiques et les stratégies territoriales.

## **Comment ?**

Le RNMA développe des méthodologies d'évaluation et renforce la reconnaissance publique de l'utilité sociale des structures d'accompagnement. Nous adoptons une démarche structurée et collective, en mobilisant les membres du réseau, pour co-construire des outils et expérimenter des méthodes adaptées. des chercheurs et des partenaires, pour nourrir l'analyse et assurer une rigueur méthodologique, des collectivités et financeurs, pour ancrer ces démarches dans les politiques territoriales. Trois axes d'action sont privilégiés : Produire des outils méthodologiques collectifs, co-construits avec le réseau et adaptés aux spécificités des AVA, expérimenter et tester ces outils sur le terrain, afin d'en tirer des enseignements locaux et nationaux, diffuser largement les résultats et structurer un plaidoyer, pour promouvoir la place et le rôle des structures d'appui.

### **Exemple d'actions :**

- L'évaluation de l'Utilité Sociale : Le RNMA a mené une démarche collective pour évaluer l'utilité sociale des acteurs de l'accompagnement de la vie associative (AVA). Après une cartographie des pratiques et écosystèmes, une visée transformative et des indicateurs partagés ont été définis. Un protocole de collecte et d'analyse a été expérimenté avec six structures pilotes dans des contextes variés. Les résultats ont donné lieu à la production d'outils (guides, formations), à des actions d'essaimage et à des événements de valorisation pour sensibiliser partenaires et décideurs.
- La création d'une commission plaidoyer : Le RNMA appuie la mise en place d'un espace contributif permanent au sein du réseau, visant à promouvoir l'utilité sociale des structures d'accompagnement de la vie associative et à porter un positionnement commun.

## **Avec quelles ambitions pour 2030 ?**

- Disposer d'une boîte à outils méthodologique pour faciliter l'évaluation de l'utilité sociale des structures d'appui à la vie associative
- Avoir ancré, de manière lisible et visible, l'utilité sociale des acteurs de l'accompagnement à la vie associative dans les thématiques partagées de manière publique, à échelle nationale

### **3. Comprendre, encourager et valoriser la contribution des associations dans la construction des projets de territoire et des dynamiques de coopération**

#### **3.1. Soutenir l'observation et l'analyse des associations à l'échelle locale**

##### **Pourquoi ?**

La connaissance des réalités associatives est très partielle, tout particulièrement à l'échelle locale. L'enjeu est donc fort de renforcer la compréhension des associations à l'échelle locale. L'observation et l'analyse visent à mieux cerner la structure du secteur associatif d'un territoire, à identifier ses besoins, et à fournir aux acteurs locaux les outils nécessaires pour agir efficacement en faveur du développement associatif.

L'ambition est d'observer pour mieux agir, comme le propose la démarche OLVA. Cette approche vise à construire une connaissance approfondie des réalités locales, mais cette connaissance n'est pertinente que si elle conduit à des actions concrètes. Les informations recueillies doivent être partagées et débattues localement entre les différents acteurs du territoire. L'objectif est non seulement d'encourager la connaissance, mais aussi de reconnaître la contribution des associations aux dynamiques territoriales. Il s'agit également de favoriser la co-construction de réponses adaptées aux enjeux identifiés lors de l'enquête, en impliquant à la fois les acteurs associatifs et publics.

##### **Comment ?**

Le réseau s'appuie sur une démarche d'observation locale de la vie associative, basée sur des enquêtes par questionnaires. Il accompagne les acteurs locaux dans la mise en œuvre de cette démarche, permettant ainsi de construire une connaissance approfondie du secteur associatif du territoire.

Pour que cette connaissance soit appropriée par les acteurs locaux et contribue à transformer la réalité, elle doit être partagée. Cette démarche s'inscrit donc dans une logique de coopération entre les différents acteurs, impliquant diverses parties prenantes dans sa mise en œuvre et son pilotage. En s'appuyant sur une logique de participation et de co-construction, tant dans l'observation que dans l'interprétation des résultats, les observatoires deviennent des espaces multi-acteurs d'interconnaissance et de production collective.

##### **Exemple d'actions :**

- L'accompagnement des OLVA : Depuis 2006, le réseau accompagne les acteurs locaux dans la mise en place d'observatoires locaux de la vie associative (OLVA). Cette démarche s'appuie sur la méthodologie des enquêtes "*Paysages associatifs français*" développée par Viviane Tchernonog, chercheuse au CNRS. Le réseau a



ainsi élaboré une méthodologie d'enquête par questionnaire et d'analyse qui permet de dresser un panorama du tissu associatif d'un territoire.

- Le projet "Rendez-vous en terres communes" : Ce projet vise à faciliter l'appropriation des méthodes de coopération. Il s'articule parfaitement avec les démarches OLVA, en permettant la participation de toutes les parties prenantes à la dynamique d'observation et en favorisant la co-construction de réponses aux enjeux identifiés par l'enquête.

### **Avec quelles ambitions pour 2030 ?**

- Renforcer les articulations entre dynamiques d'observation et de coopération dans la phase post-enquête
- Améliorer la méthodologie de comparaison des OLVA entre eux pour mieux comprendre les relations entre les associations et les territoires sur lesquels elles s'inscrivent, afin d'affiner les politiques publiques et d'apporter un soutien plus ciblé à la vie associative locale.

## **3.2. Participer à la construction de connaissances, et à son appropriation, sur le monde associatif à l'échelle des territoires et au national**

### **Pourquoi ?**

Le secteur associatif, bien que crucial pour la société, reste encore insuffisamment étudié et souffre d'un déficit de connaissances. Pour remédier à cette situation, il est essentiel de valoriser le rôle des associations dans la production de connaissances et de développer des logiques de recherche participative. En intégrant les acteurs associatifs dans les travaux de recherche, nous pouvons renforcer la compréhension des dynamiques associatives et territoriales. Cette démarche vise à favoriser les échanges entre le monde académique et les structures d'accompagnement à la vie associative, tout en développant des coopérations stratégiques et en appuyant méthodologiquement les chantiers portés par le réseau.

En renforçant la compréhension mutuelle entre chercheurs et acteurs associatifs, nous favorisons les logiques de transfert de connaissances. Documenter les défis et enjeux actuels du monde associatif permet d'anticiper les évolutions de leur contexte. Cette approche collaborative est indispensable pour faire reconnaître le rôle majeur des associations dans la société et pour soutenir leur développement à l'échelle des territoires et au niveau national.

## **Comment ?**

Pour mieux comprendre et valoriser le rôle des associations, le RNMA favorise les échanges entre chercheurs et acteurs de terrain. Il organise des temps d'échange, facilite l'intégration des expertises associatives dans les recherches et développe des coopérations avec le monde académique. Le réseau participe à des projets de recherche dans ses domaines d'expertise tels que la co-construction de l'action publique ou la contribution des associations aux dynamiques territoriales.

En intégrant des méthodologies de recherche dans ses réflexions, le RNMA renforce l'appropriation des connaissances par ses membres, tout en structurant son action pour mieux accompagner les associations sur le terrain.

### **Exemple d'actions :**

- La participation à plusieurs projets de recherche, tels que ESCAPE sur la co-construction de l'action publique et AssTer sur la contribution des associations aux dynamiques territoriales. Dans ces travaux, il associe des membres pour renforcer la pertinence des analyses.
- L'organisation de webinaires "Décrypter la recherche" : Partage des avancées de la thèse CIFRE de Luciana Ribeiro avec le réseau afin d'enrichir les réflexions collectives.
- La mise en relation entre OLVA et acteurs académiques, et mobilisation de la connaissance produite dans des travaux de recherche pour alimenter les pratiques du réseau.
- Rendez-vous en terres communes : Apport de savoirs académiques pour nourrir les réflexions et méthodologies en matière de coopération.

## **Avec quelles ambitions pour 2030 ?**

- Suivi et valorisation des travaux en cours : Le réseau organisera des temps de restitution et d'échange avec les Maisons des Associations pour partager les enseignements issus des recherches et les mettre en perspective avec les réalités du terrain.
- Diffusion et appropriation des résultats : Des supports accessibles (synthèses, fiches pratiques, webinaires) seront produits afin de faciliter l'appropriation des connaissances par les membres du réseau. Un travail spécifique sera mené pour intégrer ces résultats dans les pratiques d'accompagnement des associations.
- Renforcement des interactions avec le monde académique : Le RNMA cherchera à multiplier les coopérations avec les chercheurs et à encourager les démarches de

recherche participative pour garantir une approche ancrée dans les dynamiques associatives.

### **3.3. Développer une culture de la coopération et renforcer les logiques de co-construction**

#### **Pourquoi ?**

Faciliter la coopération, c'est permettre à ces différents acteurs de croiser leurs regards, de mieux comprendre leurs rôles respectifs et de structurer des réponses adaptées aux réalités locales. Loin d'être un simple idéal de travail collectif, cette approche répond à des défis concrets : la fragmentation des acteurs, la difficulté à articuler les politiques publiques avec les dynamiques citoyennes et la nécessité de renforcer l'impact de l'accompagnement des associations.

Il s'agit ainsi de renforcer les logiques de co-construction et d'approfondir les relations entre associations, collectivités territoriales et l'ensemble des acteurs de l'écosystème local, afin d'affirmer pleinement la place de la vie associative dans la gouvernance territoriale.

#### **Comment ?**

Le RNMA s'attache à mettre en place des dispositifs permettant aux acteurs de l'accompagnement associatif de mieux travailler ensemble, de partager leurs expériences et d'expérimenter des formes de coopération adaptées aux réalités de leurs territoires. Cette démarche repose sur plusieurs axes : l'expérimentation, la formation entre pairs, la capitalisation des apprentissages et la structuration du dialogue entre acteurs associatifs et publics.

#### **Exemple d'actions :**

- Rendez vous en terres communes : À partir d'une expérimentation de terrain (le Carré des associations de Mulhouse et le RESAM et ses partenaires dans le pays de Morlaix, dans le cadre d'une expérimentation co-portée avec La Fonda, le réseau anime une communauté d'apprentissage quant à la fonction d'animation de coopération territoriale pour les acteurs de l'accompagnement de la vie associative, dispositif formatifs entre pairs, accompagnement de dynamiques de coopération territoriale ciblée pour décroïsonner la relation entre différents acteurs clés (associations - citoyens / vie asso / politique de la ville / CAF / jeunesse)
- La vie du réseau : Composé d'une diversité de membres, le réseau œuvre à renforcer le dialogue entre acteurs publics et associatifs de l'accompagnement de la vie associative, tant au sein du RNMA que dans son écosystème partenarial élargi
- Les rencontres nationales : Les rencontres nationales sont l'occasion de faire converger acteurs associatifs, publics, et recherche autour de sujets communs.

Plusieurs rencontres nationales ont été consacrées à des thématiques liées au renforcement des coopérations (ingénierie de catalyse territoriale, co-construction des politiques publiques...). Elles permettent de repérer et partager des pratiques, pour pouvoir accompagner l'appropriation d'outils de la coopération

- Le métier AVA : Le travail de définition du métier AVA a permis d'identifier, outre l'accompagnement de la vie associatif (cœur de métier) une fonction des accompagnateurs en termes de développement de projet de territoire et de soutien aux coopérations et à la co-construction. Le collectif piloté par le RNMA travaille donc à permettre aux formations et aux référentiels communs de l'emploi des métiers liés au développement local et à la coopération la dimension et le rôle de l'accompagnement de la vie associative

### **Avec quelles ambitions pour 2030 ?**

- Diffuser des analyses et outils pour faciliter les coopérations et la co-construction, au sein du réseau et de son écosystème
- Multiplier les dynamiques dans lesquelles des membres du réseau sont en situation d'animation et de soutien aux coopérations
- Clarifier et renforcer l'articulation de la diversité des acteurs de l'accompagnement de la vie associative et leur coopération, au sein du RNMA et plus largement

## **Les modalités d'action**

### **Approches**

En tant que réseau, le RNMA ne se contente pas de coordonner des actions : il favorise une dynamique collective où chaque membre contribue à l'intelligence partagée et bénéficie des avancées du groupe. En mettant en avant la fabrique des communs, en animant un réseau dynamique et en valorisant les pratiques et impacts de l'accompagnement, notre approche permet non seulement d'améliorer la qualité de l'accompagnement associatif, mais aussi de renforcer la place des structures d'appui dans les territoires et leur reconnaissance à l'échelle nationale.

### **L'animation territoriale du réseau**

Ancré dans une logique territoriale, le RNMA assure un lien direct entre le siège et les membres de terrain. Grâce à des échanges réguliers, il fait le lien entre réalités locales et enjeux nationaux. Des rencontres en présentiel ou en ligne, comme les « blablaMDA », ainsi que des groupes de travail thématiques, favorisent le partage d'expériences, l'exploration de problématiques spécifiques et l'émergence de solutions adaptées aux besoins locaux. Le

réseau accompagne ses membres en connaissant leurs contextes, en facilitant la coopération, l'interconnaissance et la mutualisation des pratiques, ce qui stimule l'innovation et l'adaptation continue.

## **Un réseau contributif**

Le RNMA est un espace de coopération en mouvement, où l'interaction entre ses membres constitue la clé de son dynamisme. L'animation du réseau vise à créer une véritable culture de l'échange et du travail en commun, où les expériences de chacun viennent renforcer l'action de tous.

Les ressources produites au sein du réseau doivent être pensées comme des biens communs, accessibles et enrichis collectivement. Il ne s'agit pas simplement de documenter des pratiques, mais bien de créer des outils vivants, nourris par les contributions de chacun et mis à disposition de tous. Cette approche repose sur un engagement fort des membres du réseau : chaque acteur de l'accompagnement associatif, qu'il soit issu d'une maison des associations, d'une collectivité ou d'un autre dispositif de soutien aux associations, détient une expertise précieuse qui mérite d'être partagée.

Encourager la contribution active de chacun est essentiel pour que cette fabrique des communs soit dynamique et pertinente. Le RNMA crée ainsi des espaces où les membres peuvent documenter leurs expériences, partager leurs réussites comme leurs difficultés, et co-construire des méthodologies adaptées aux évolutions du secteur associatif.

Cette dynamique repose sur des rencontres régulières, des groupes de travail thématiques et des temps d'apprentissage collectif. Lors des rencontres nationales, par exemple, les membres du réseau ne sont pas de simples participants : ils sont invités à partager leurs pratiques, à interroger leurs propres façons de faire et à expérimenter ensemble de nouvelles approches. Ces temps collectifs sont conçus comme des espaces d'interconnaissance et d'enrichissement mutuel, où les acteurs de l'accompagnement associatif peuvent sortir de l'isolement et renforcer leur posture professionnelle.

L'animation du réseau passe aussi par la mise en réseau à différents niveaux – local, régional et national – afin que chaque territoire puisse bénéficier des avancées et innovations développées ailleurs. Ce maillage permet de croiser les approches et d'éviter que chaque acteur ait à réinventer seul des solutions qui pourraient être co-construites avec d'autres.

La communication permet de valoriser les travaux du réseau, les initiatives inspirantes de ses membres, et la co-construction des savoirs et méthodes utiles au secteur de l'accompagnement de la vie associative. Elle vise à renforcer le plaidoyer en faveur de l'accompagnement associatif. Le RNMA s'attache également à rendre son action accessible au plus grand nombre, en développant des formats de communication variés et en étant au cœur des dynamiques et réseaux liés à ses thématiques. L'objectif est de toucher aussi bien les professionnels de l'accompagnement que les associations elles-mêmes, les institutions et les citoyens à l'origine de projets collectifs et d'associations, afin de créer une meilleure compréhension des enjeux liés à la structuration du monde associatif.

## **Le modèle organisationnel**

Le modèle organisationnel du RNMA repose sur une structure statutaire claire et participative, qui favorise l'implication active de l'ensemble de ses membres, qu'ils soient associatifs ou municipaux, ainsi que des salariés. Ce fonctionnement s'appuie sur des instances décisionnelles distinctes et complémentaires — Assemblée Générale, Conseil d'Administration, commissions spécialisées, groupes de travail et comité exécutif — permettant d'articuler stratégie, pilotage opérationnel et dialogue social. Cette organisation vise à garantir la transparence, la collégialité et la réactivité dans la prise de décisions, tout en assurant une circulation fluide de l'information et un engagement partagé dans la dynamique collective du réseau.

### **Statutaire :**

- L'Assemblée Générale (AG) est constituée de l'ensemble des membres, associatifs comme municipaux, ainsi que les membres associés, à jour de leurs cotisations, et de la signature de la charte.
- Le Conseil d'Administration est élu à la majorité au sein de l'assemblée générale, par tiers.
- Les membres du CA s'engagent, outre la participation aux réunions du CA, à s'impliquer dans une commission et un groupe de travail
- Des personnes désignées par les structures membres du réseau, siègent au CA après élection. Des personnes distinctes peuvent être désignées pour participer aux commissions et groupes de travail (auquel cas, les personnes s'informent afin qu'il existe une circulation de l'information entre le CA, les commissions et les groupes de travail)
- Les salariés ont une voix représentative au CA et à l'AG
- L'animation du CA est assumée collectivement dans la mesure du possible, et un espace de décision exécutif est créé en dialogue avec la direction salariée (cf. comité exécutif)

### **Commissions structurelles :**

- Commission finances : elle veille à la bonne gestion financière de l'association, en assurant une utilisation optimale des ressources et en garantissant la transparence vis-à-vis des adhérents et des financeurs. Elle est composée d'administrateurs, du Délégué Général et de la responsable administrative et financière. Elle travaille en lien avec le cabinet d'expertise comptable et le commissaire aux comptes.
- Commission RH : la commission RH est garante du bon fonctionnement des relations humaines au sein de l'association. Elle veille au respect des obligations

légales, favorise un climat de travail sain. Elle est composée d'administrateurs, du Délégué Général et de la responsable administrative et financière. Elle peut également interagir avec le Comité Social et Économique (CSE), en assurant le dialogue social et en prenant en compte les remontées des représentants du personnel.

- Réunions transverses aux commissions Finance et RH
- Commission Vie Asso : La Commission Vie Associative et Statutaire du RNMA a pour mission de veiller au bon fonctionnement du réseau en structurant les modalités d'adhésion, l'accompagnement des nouveaux membres et les réflexions sur le cadre statutaire et réglementaire. Elle œuvre à renforcer la dynamique collective et l'engagement des adhérents au sein du Réseau.
- Comité exécutif : composé de l'animation du CA et de prise de décision opérationnelle, facilitation du dialogue entre équipe salariée et CA
- Les commissions prennent des décisions opérationnelles, les décisions stratégiques relèvent du CA.
- L'information circule de manière transparente et régulière entre le CA et les commissions

#### **Contribution aux actions / groupes de travail :**

- Pour chaque chantier / objet de travail, un groupe de travail, ou équipage, permet une dynamique collective
- Chaque groupe de travail est animé par un binôme de référents salarié et administrateur
- Les membres de l'AG sont encouragés à rejoindre des groupes de travail, des partenaires opérationnels peuvent être associés
- Les groupes de travail prennent des décisions opérationnelles, les décisions stratégiques relèvent du CA.
- L'information circule de manière transparente et régulière entre le CA et les groupes de travail
- L'équipage animation réseau est créé (de manière pérenne) pour responsabiliser les membres et leur permettre d'animer des espaces d'échanges avec l'appui des salariés, et de participer à la conception, l'animation et la capitalisation des temps forts du réseau

### Équipe et dialogue social :

- L'équipe salariée du réseau est en lien avec les différentes composantes du modèle organisationnel,
- Elle est représentée par une voix collective au CA et à l'AG,
- Des salariés sont référents de groupes de travail et commissions en fonction de leurs missions
- Un Comité Social et Économique (CSE) est créé conformément au cadre de la convention collective ÉCLAT.

## Le modèle socio-économique

Le modèle socio-économique du Réseau National des Maisons des Associations (RNMA) repose sur une articulation entre ressources humaines, écosystème partenarial et structure financière.

### Les richesses humaines

Le RNMA s'appuie sur un **modèle hybride** qui associe la **contribution des membres**, l'**engagement bénévole** et l'**animation salariée**. Ces trois dimensions, interdépendantes, permettent une dynamique de **co-construction** au service de l'accompagnement de la vie associative. Le réseau repose sur un écosystème humain riche et diversifié permettant de conjuguer ancrage local et vision nationale.

### L'expertise partagée des membres : le terreau du réseau

Au cœur du RNMA, les membres apportent leur connaissance fine et concrète des réalités associatives locales. Ces acteurs de terrain - directeurs de Maisons des Associations, techniciens de collectivités, élus locaux ou responsables associatifs - vivent au plus près les défis quotidiens de l'accompagnement associatif. Etant en prise directe avec les besoins des associations et les difficultés qu'elles rencontrent. Ils expérimentent en permanence de nouveaux dispositifs d'accompagnement, testent des modalités d'intervention adaptées aux spécificités de leur territoire, et développent des réponses aux enjeux locaux. Le RNMA se nourrit de ces innovations pour les transformer en ressources partageables.

La richesse du réseau tient particulièrement à la diversité de ses membres. La coexistence de professionnels ou bénévoles issus du monde associatif et de techniciens ou élus des collectivités territoriales crée un écosystème unique. Ce croisement des regards permet :

- D'appréhender les enjeux sous des angles complémentaires
- De faire dialoguer les logiques institutionnelles et associatives
- D'inventer des modes de coopération inédits entre acteurs publics et société civile



Cette diversité est particulièrement précieuse pour penser l'accompagnement de la vie associative à l'échelle des territoires. Elle permet de dépasser les cloisonnements traditionnels et d'imaginer des modèles innovants de co-construction des politiques publiques associatives.

L'engagement des membres au sein du RNMA présente une particularité notable : il s'exerce majoritairement dans le cadre de leur activité professionnelle rémunérée. Quand un directeur de Maison des Associations participe à un groupe de travail du RNMA, c'est le plus souvent sur son temps de travail, avec l'accord de son employeur (association ou collectivité). Cette modalité spécifique, qu'on pourrait qualifier de "don de temps professionnel", témoigne de la reconnaissance par les employeurs de la valeur ajoutée du réseau.

Ainsi, les membres ne sont pas de simples adhérents, mais de véritables co-producteurs de la dynamique du RNMA. Leur expertise de terrain, combinée à leur engagement dans le réseau, constitue la dynamique d'intelligence collective propre au réseau.

### **La gouvernance bénévole : au service du projet collectif**

Le Conseil d'Administration, composé de membres élus par l'Assemblée Générale, constitue la colonne vertébrale démocratique du RNMA. Véritable instance politique du réseau, il traduit les orientations, votées en assemblée générale, en stratégie opérationnelle, tout en incarnant les valeurs et l'éthique du réseau.

Ces administrateur·rice·s bénévoles assument une triple mission essentielle :

- Porter la voix des territoires  
En tant que relais des préoccupations et innovations des membres, le CA veille à ce que le RNMA reste ancré dans les réalités de terrain. Les administrateur·rice·s, souvent eux-mêmes professionnels de l'accompagnement associatif, font remonter les enjeux concrets vécus par les structures locales.
- Garantir la bonne gouvernance  
Actifs dans des commissions thématiques (finances, ressources humaines, vie associative) et des groupes de travail, ils assurent un suivi de l'activité de l'association. En étroite collaboration avec le Délégué général, ils veillent à la cohérence entre vision politique et réalisation opérationnelle.
- Exercer la fonction employeur  
Le CA assume pleinement ses responsabilités d'employeur. Il définit les grandes orientations de la politique RH, crée les conditions d'un dialogue social constructif et garantit un environnement de travail sécurisant et stimulant.

### **L'équipe salariée : au service de l'intelligence collective**

L'équipe permanente joue un rôle crucial de facilitation et de mise en cohérence. Elle assure diverses fonctions essentielles :

- L'animation des échanges entre membres
- La capitalisation des savoir-faire
- La formalisation des outils et méthodes
- La coordination des projets collectifs

En permanente interaction avec les bénévoles et les membres, les salariés donnent corps à la dynamique collaborative, tout en garantissant la pérennité institutionnelle du RNMA.

## **L'écosystème partenarial**

Le RNMA développe ses alliances en s'appuyant sur un écosystème partenarial structuré autour de plusieurs niveaux complémentaires.

**Avec les partenaires institutionnels**, le réseau collabore étroitement avec l'État (notamment la DJEPVA, l'ANCT), ainsi qu'avec les collectivités territoriales et d'autres institutions publiques comme la CNAF. Ces relations permettent d'assurer un ancrage politique et financier solide, ainsi qu'une coordination avec les politiques publiques en faveur de la vie associative.

**Au sein des réseaux associatifs et sectoriels**, le RNMA agit en synergie avec les têtes de réseaux du secteur dans leur diversité. Il renforce ainsi la cohérence et la visibilité du secteur associatif.

**Concernant les partenaires privés**, le RNMA s'appuie sur des fondations et des mécènes, afin de diversifier ses ressources, bénéficier d'expertises externes et développer des projets innovants.

Au cœur de ce dispositif, le RNMA fonctionne selon un modèle d'intermédiation, jouant un rôle de facilitateur entre associations, collectivités territoriales et partenaires privés. Cette posture favorise la coopération, la mutualisation des ressources et la co-construction de réponses adaptées aux besoins du secteur associatif sur les territoires.

## **Le modèle économique**

Le RNMA a développé un modèle économique original qui reflète ses valeurs et sa structuration. Alliant ressources financières et contributions en nature, ce modèle hybride permet au réseau de remplir sa mission tout en préservant son autonomie et sa capacité d'innovation.

### Les ressources non-marchandes

Elles constituent le fondement économique du réseau, permettant d'assurer la pérennité de ses missions d'intérêt général.

## **Les subventions publiques**

Principale source de financement, elles proviennent de l'État (DJEPVA, ANCT), d'organismes sociaux (CNAF), de collectivités territoriales et de l'Union européenne (FSE). Ces subventions financent prioritairement les actions structurantes du réseau (animation nationale, coordination) et les projets d'intérêt général.

## **Le mécénat et partenariats privés**

Le RNMA développe des collaborations avec des structures engagées dans l'ESS et des fondations soutenant la vie associative. Ces contributions prennent principalement la forme de soutiens financiers pour des projets spécifiques.

Ce modèle de financement non-marchand permet au RNMA d'articuler son action avec les logiques de l'action publique et institutionnelle. Il garantit ainsi la poursuite de sa mission d'intérêt général, au service de ses membres et, plus largement, de l'ensemble des acteurs associatifs.

## **Les ressources marchandes**

Les ressources marchandes constituent un levier essentiel pour renforcer l'autonomie financière du RNMA tout en valorisant son expertise. Elles reposent sur trois piliers complémentaires :

### **Les cotisations des adhérents**

Les cotisations reflètent l'adhésion concrète des membres aux valeurs et au projet collectif porté par le RNMA. Fixées par l'Assemblée générale et révisées régulièrement, elles varient en fonction de la taille et de la nature des structures (associations, collectivités), dans un souci d'équité.

### **Les prestations de services**

En cohérence avec ses missions, le RNMA propose une offre d'accompagnement visant à mettre à profit son expertise et à renforcer son action en faveur de la vie associative. Ces prestations incluent :

- L'organisation de formations certifiées Qualiopi sur des thématiques clés (observation, métier d'accompagnateur, coopération...).
- Des missions d'appui-conseil dédiées aux territoires.
- L'ingénierie de projets sur mesure.

En plus de générer des revenus, ces services permettent de diffuser les travaux du réseau, d'essaimer les pratiques inspirantes et de valoriser les outils développés.

### **Les événements payants**

Le RNMA organise régulièrement des rencontres nationales, des séminaires thématiques et des colloques. Ces événements sont des espaces privilégiés d'échange et de partage de

pratiques, de valorisation de l'expertise collective du réseau et de mise en synergie avec les partenaires.

Leur modèle économique repose sur une participation financière des participants et la recherche de soutiens extérieurs, afin d'en garantir l'accessibilité au plus grand nombre.

### Les ressources réciproques

Au-delà des ressources financières, le RNMA repose sur une dynamique d'échanges et de contributions non monétaires qui font toute sa singularité et sa force. Ces ressources réciproques constituent un véritable moteur de coopération et d'innovation collective.

### **Les apports en compétences**

Les membres du réseau mettent régulièrement à disposition :

- Du temps de travail de leurs salariés, contribuant ainsi aux actions collectives.
- Leur expertise métier, qui nourrit les réflexions et les pratiques du réseau.
- Leurs outils et méthodes, facilitant la montée en compétence de l'ensemble des acteurs.

### **La production de ressources communes**

Le RNMA fonctionne comme une véritable fabrique collaborative où les savoirs et les pratiques se construisent et se partagent. Cela se traduit par :

- La co-construction d'outils et de référentiels adaptés aux réalités du terrain.
- Une capitalisation collective des expériences, favorisant l'essaimage des bonnes pratiques.
- Le partage d'études et de diagnostics permettant une meilleure compréhension des dynamiques associatives.

### **L'engagement bénévole**

L'implication des administrateurs et des contributeurs est un pilier fondamental du RNMA. Leur engagement se traduit par :

- Un investissement en temps, essentiel à la vie et à l'animation du réseau.
- Des compétences variées (gestion, stratégie, ressources humaines...), qui enrichissent le fonctionnement collectif.
- Des réseaux relationnels précieux, facilitant le dialogue avec les institutions et partenaires.

Cette dynamique repose sur une économie de la contribution, fondée sur le principe du don et du contre-don. Elle incarne pleinement la notion même de réseau : un espace où chacun apporte sa contribution, participant ainsi à l'enrichissement de tous et toutes.

## La structure de coûts

Les principales charges du réseau sont constituées de :

- Masse salariale : Rémunération des salariés et recours à des intervenants externes pour renforcer l'expertise et la mise en œuvre des actions.
- Frais de fonctionnement : Charges liées aux locaux, aux outils numériques et aux déplacements nécessaires à l'animation du réseau.
- Développement de projets : Investissement dans les chantiers, les expérimentations et les initiatives renforçant l'accompagnement de la vie associative.
- Communication et animation du réseau : Organisation d'événements, production de supports de sensibilisation et actions favorisant la dynamique collective et la visibilité du RNMA.

## Perspectives 2030

- Diversifier ses sources de financement, notamment en explorant les opportunités offertes par les financements européens.
- Renforcer les partenariats avec les principaux financeurs du réseau pour garantir une stabilité financière et permettre une planification à long terme des actions du réseau.
- Développer une offre de formation, construite à partir de l'expertise des membres du réseau,
- Mieux mesurer et valoriser l'utilité sociale des AVA et leurs contributions aux dynamiques territoriales. L'objectif est de rendre plus lisibles et visibles les contributions des AVA auprès des partenaires et des financeurs.
- Renforcer les projets communs avec ses membres, en favorisant des initiatives collaboratives qui bénéficient à la fois au réseau et à ses adhérents, dans une logique de mutualisation et de co-développement.
- Faciliter l'engagement et la contribution des membres, en améliorant les conditions de participation. La reconnaissance et la valorisation de cet engagement constituent également un levier pour renforcer la dynamique collective.
- Consolider le « faire réseau », en s'appuyant sur un socle de valeurs partagées et une organisation fondée sur la réciprocité et la confiance. Le maintien d'un cadre favorisant la coopération et l'échange entre les membres est essentiel pour assurer la vitalité du réseau.

Grâce à ces orientations, le RNMA entend consolider son modèle, renforcer l'engagement de ses membres et garantir une plus grande autonomie financière à l'horizon 2030. Le RNMA repose sur un modèle socio-économique collaboratif et hybride, combinant richesse

humaine, ancrage partenarial et diversification des financements. L'enjeu central est d'assurer la pérennité financière tout en maintenant une dynamique d'innovation et d'accompagnement pour les membres du réseau.

## Conclusion

Le projet stratégique du Réseau National des Maisons des Associations pour la période 2025-2030 incarne une ambition collective forte : renforcer le pouvoir d'agir des associations et des acteurs qui les accompagnent, tout en consolidant leur rôle central dans la vitalité démocratique et sociale des territoires. Le RNMA réaffirme la nécessité d'un accompagnement de proximité, fondé sur la coopération, l'éducation populaire et la co-construction.

Depuis 30 ans, le RNMA s'est construit autour d'un socle de valeurs fortes : autonomie, coopération, intérêt général et émancipation par l'engagement. Ce projet stratégique s'inscrit dans cette continuité pour poursuivre trois objectifs clés :

- Tisser des liens entre les acteurs de l'accompagnement associatif pour favoriser l'innovation et la mutualisation.
- Renforcer et promouvoir les métiers de l'accompagnement, en structurant leur reconnaissance et leur professionnalisation.
- Valoriser la contribution des associations aux dynamiques territoriales, en soutenant l'observation locale et les logiques de coopération.

Ce projet stratégique n'est pas seulement un cadre d'action : c'est une invitation à poursuivre, ensemble, la construction d'une société où les associations et leurs accompagnateurs sont pleinement reconnus comme acteurs de transformation sociale. En cultivant la coopération, l'expérimentation et le dialogue entre tous les acteurs des territoires, le RNMA confirme son ambition de faire de la vie associative un levier incontournable pour des territoires plus solidaires et participatifs. Le RNMA, fort de ses membres dans leur diversité, se veut un réseau vivant et en mouvement, promoteur d'un engagement associatif au cœur de la démocratie locale.