

EXPÉRIMENTATIONS « STRUCTURER LES COOPÉRATIONS POUR RÉSOUDRE LES DÉFIS DES TERRITOIRES »



Partenaires de longue date, la Fonda et le Réseau national des maisons des associations (RNMA) ont mené ensemble de 2022 à 2025 une expérimentation à la croisée de leurs programmes respectifs : « Structurer les coopérations pour résoudre les défis des territoires ». Lors des Rencontres « Coopérer : comprendre les obstacles pour agir », Sylvain Rigaud et Quentin Vaissaire, respectivement délégué général du RNMA et chargé de mission de la Fonda, sont revenus sur les principaux apprentissages de ces expérimentations d'Est en Ouest.

Deux terrains d'expérimentation

L'expérimentation « Structurer les coopérations pour résoudre les défis des territoires » répondait à trois besoins. D'abord, il s'agissait pour la Fonda de mettre sa méthode en matière de structuration de communautés d'action à l'épreuve du terrain.

Pour le Réseau national des maisons des associations (RNMA), c'était l'occasion de travailler avec deux territoires membres comme terrains d'expérimentation. Enfin, les équipes du RNMA souhaitaient s'approprier la méthodologie de la stratégie d'impact collectif pour l'essaimer plus largement dans le réseau.

L'expérimentation a été lancée en 2022 par le biais d'un Appel à manifestation d'intérêt (AMI) adressé aux Maisons des associations (MDA) membres du RNMA. Grâce à cet AMI, nous avons pu identifier des territoires volontaires pour expérimenter cette démarche innovante.

Deux territoires ont été sélectionnés pour cette expérimentation : la ville de Mulhouse, où une communauté d'action s'est constituée autour de l'engagement des jeunes, et celle de Morlaix, où le travail s'est concentré sur la transition écologique et l'autonomie alimentaire.

Ces deux territoires ont bénéficié d'un soutien financier, ce qui a permis d'assurer une implication forte et un engagement durable des acteurs locaux. Nous remercions d'ailleurs chaleureusement la Fondation de France pour son soutien essentiel à la mise en œuvre de ce projet.

Une réflexion plus générale sur l'accompagnement de la vie associative

Cette expérimentation s'inscrit dans une réflexion plus large au RNMA sur l'évolution du métier d'Accompagnateur à la vie associative (AVA). Le réseau œuvre à la reconnaissance de ce métier, tant dans l'écosystème de l'emploi que dans celui de la formation.

La reconnaissance du métier d'AVA passe par son intégration dans le code Répertoire opérationnel des métiers et emplois (ROME), mais aussi par la création d'un titre inscrit au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) et le développement de formations initiales et continues.

En parallèle, ce métier évolue sans cesse : il ne s'agit plus seulement d'accompagner les associations individuellement, mais bien de soutenir la vie associative dans son ensemble, ainsi que ses interactions avec l'écosystème local. C'est pourquoi il est crucial pour les accompagnateurs de la vie associative de s'outiller sur les méthodologies de coopération.

Affiner la méthodologie du Faire ensemble

Cela fait déjà plusieurs années que la Fonda explore les enjeux de la structuration de communautés d'action sur les territoires, et cela sur une variété de sujets, de la prévention du décrochage scolaire à la lutte contre la précarité énergétique.

Ce travail lui a d'ailleurs permis de produire des ressources concrètes comme le *Guide méthodologique du Faire ensemble*, mais aussi d'autres outils pratiques dédiés à la coopération.

Les expérimentations menées à Morlaix et Mulhouse étaient particulièrement ambitieuses avec une durée de deux années entières. Il s'est avéré que c'était le temps nécessaire pour expérimenter, affiner la méthodologie et surtout permettre la structuration de coopérations durables impliquant des acteurs multiples.

Ces deux années ont été rythmées par trois grandes phases :

- + une phase d'impulsion où nous avons co-construit avec les acteurs locaux une vision commune et des objectifs partagés
- + une phase de structuration durant laquelle les acteurs ont adopté une série d'outils adaptés à leurs réalités et à leurs besoins : une charte de coopération, un système d'évaluation partagé, et une feuille de route opérationnelle.
- + une phase d'animation menée par la communauté elle-même et ses fonctions de soutien désignées lors des deux premières phases.

Ces deux années nous ont en effet permis de transmettre ce que nous appelons dans le vocabulaire de la Fonda la « fonction de soutien ». Le rôle central d'animateur de la coopération a ainsi eu le temps d'être réellement approprié par les membres de la communauté d'action.

L'accompagnement de la Fonda s'est en effet achevé en janvier dernier, mais les communautés d'action perdurent à Morlaix comme à Mulhouse. Elles ne se contentent pas de durer : elles sont à l'origine de projets ambitieux. À Morlaix, une sécurité sociale de l'alimentation est en pleine construction. À Mulhouse, la communauté s'est dotée d'une feuille de route pour 2025 avec trois projets structurants portés par ses membres.

L'enjeu est désormais de maintenir cette dynamique d'apprentissage, de partage et de diffusion des pratiques, pour que chaque territoire puisse pleinement s'appropriier ces outils et méthodes.

Essaimer ces pratiques au sein des Maisons des associations (MDA)

Le RNMA a mis en place plusieurs dispositifs pour essaimer le travail effectué dans le cadre de l'expérimentation « Structurer les coopérations pour résoudre les défis des territoires » : un espace ressources en ligne, une communauté d'apprentissage et une intégration dans le dispositif Observatoire local de la vie associative (OLVA).

L'espace ressources en ligne rend accessibles à toutes et tous les enseignements et outils issus de cette expérimentation. Cet espace propose des récits documentés des deux territoires expérimentaux, Mulhouse et Morlaix, mais aussi une boîte à outils méthodologiques. Celle-ci est structurée autour de trois grandes thématiques : comment lancer une dynamique de coopération, quels outils pour la structurer et comment en assurer la pérennité.

Au sein du RNMA, une communauté d'apprentissage basée sur les expériences de Mulhouse et Morlaix est née dans une dynamique de pair-à-pair. Elle a pour objectif de permettre à chaque membre du réseau de s'approprier la méthodologie et d'inspirer d'autres territoires en partageant les réussites et les défis rencontrés.

Enfin cet essaimage s'articule avec le dispositif OLVA qui est à la fois un outil de connaissance, grâce à une enquête sur la structuration et les besoins du tissu associatif local, et un outil de mise en synergie des acteurs locaux.

La méthode de coopération expérimentée est particulièrement utile dans ce cadre, notamment pour co-construire le processus d'enquête avec les acteurs locaux et répondre collectivement aux besoins identifiés dans les territoires.

Le « faire ensemble » s'est révélé une méthode transversale et structurante pour le RNMA. Ce travail irrigue plusieurs de nos chantiers stratégiques et entre en résonance directe avec l'un des axes majeurs de notre projet stratégique : « Développer une culture du dialogue et de la coopération ».

En conclusion, cette expérimentation n'est qu'un point de départ. Notre ambition est maintenant d'outiller, connecter et inspirer le réseau pour faire vivre cette culture de la coopération. Nous continuons à travailler pour que ces méthodes puissent être partagées et adaptées par d'autres territoires, afin de faire émerger des

dynamiques
coopératives
toujours plus
efficaces et
durables.

*L'un des axes du projet
stratégique du RNMA est :
« Développer une culture
du dialogue et de
la coopération ».*



Transmettre méthodes, outils et postures par la formation

Pour diffuser largement les méthodes, outils et postures construits et testés lors de ces deux années d'expérimentation, la Fonda travaille à leur transmission par la formation. Plusieurs leviers de formation ont été mis en place, inter et intra organisations.

Un premier cycle de formation, intitulé « Faire Ensemble : Méthodes et outils pour faire vivre une communauté d'action » a été lancé en septembre 2025. Le prochain cycle, ouvert à tous, débutera en mars 2026.

En parallèle, la Fonda développe des parcours de formation plus ciblés, en partenariat avec des acteurs comme Nexem dans le médico-social, Soliha sur les questions de logement ou encore le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) pour une formation destinée aux agents des collectivités.

*Des terrains
d'expérimentation
vivants pour tester,
ajuster et transformer
les méthodes et outils.*



La Fonda a par ailleurs publié fin 2025, en collaboration avec les acteurs de la Mutualité sociale agricole (MSA) et la Caisse centrale de la Mutualité sociale agricole (CCMSA), un guide sur la fonction de soutien. Il combine les expériences de terrain des acteurs des MSA qui portent des dispositifs en coopération avec une multitude de partenaires locaux et les enseignements de la Fonda sur la structuration de coopérations.

L'ambition de ce guide est de fournir aux acteurs des outils et des points de repère pour mieux comprendre et incarner efficacement ce rôle crucial dans l'animation des coopérations territoriales.

Par ailleurs, la Fonda continue d'intervenir régulièrement sur les questions de coopération auprès d'autres acteurs territoriaux et réseaux associatifs qui le souhaitent.

Enfin, la fin de ce cycle d'expérimentation ne signifie pas la fin des expérimentations de la Fonda sur les sujets du «faire ensemble». En effet, il est indispensable de conserver des terrains d'expérimentation vivants pour tester, ajuster et transformer les méthodes et outils et ainsi maintenir des approches vivantes et connectées aux réalités des territoires.

COOPÉRER : COMPRENDRE LES OBSTACLES POUR AGIR

Rencontres entre pairs le 2 juillet 2025 à Villeurbanne

