



ENSP

ÉCOLE NATIONALE DE
LA SANTÉ PUBLIQUE

RENNES

CAFDES
Promotion 2004
Enfance

**CREER LES CONDITIONS DE LA MISE EN
PLACE D'ESPACES DE LIEN SOCIAL PAR
UNE M.J.C. EN MILIEU RURAL SUR SON
TERRITOIRE.**

Christophe FABRE

Sommaire

INTRODUCTION	1
1 - LA MJC D'AUREC: ESPACE DE LIEN SOCIAL SUR SON TERRITOIRE	4
1.1 Une histoire, une identité	4
1.1.1 Naissance d'une MJC	4
1.1.2 La MJC d'Aurec sur Loire	4
1.1.3 Le cadre juridique	6
1.1.4 Une équipe, des métiers.....	7
1.2 Une appartenance et des valeurs.....	8
1.2.1 Une appartenance à un territoire	8
1.2.2 Les valeurs des MJC	9
1.2.3 Les valeurs du conseil d'administration.....	10
1.2.4 La place du directeur et de son équipe dans ces valeurs.....	11
1.3 Des actions à l'origine d'un savoir-faire	12
1.3.1 Activités de loisirs et de détente	13
1.3.2 Animations enfance jeunesse.....	13
1.3.3 La base multisports.....	14
1.3.4 Animations locales et culturelles	15
1.3.5 Manifestations spécifiques.....	15
1.3.6 Coordination et participation à des dispositifs	16
1.4 Des adhérents, une démarche.....	16
1.4.1 L'adhésion : une démarche volontaire	17
1.4.2 L'organisation institutionnelle de l'assemblée générale aux commissions.....	17
1.4.3 De l'adhésion au bénévolat	18
1.4.4 Entre consommation et participation	19
1.5 Des territoires, des partenaires.....	19
1.5.1 Du quartier à la région et au-delà.....	19
1.5.2 Une action partenariale.....	21

2 - DE L'EXPÉRIENCE A L'EXPÉRIMENTATION : L'IMPLICATION DES ADHÉRENTS DANS UN PROJET DE LIEN SOCIAL.....	23
2.1 L'expérience : lien entre passé et avenir	23
2.1.1 De l'éducation populaire à l'éducation permanente	24
2.1.2 Du développement local au lien social	25
2.1.3 L'expérience au service de l'expertise	30
2.2 L'expérimentation : une adaptation à l'environnement.....	32
2.2.1 Définir son territoire.....	32
2.2.2 Prendre en compte les spécificités d'un environnement rural	34
2.2.3 Déterminer des partenaires et un réseau.....	35
2.2.4 L'expérimentation.....	39
2.3 Le projet associatif de lien social	41
2.3.1 La notion de projet.....	41
2.3.2 L'engagement associatif	43
2.3.3 Les outils du lien social	45
3 - CRÉER LES CONDITIONS D'UNE INTERACTION AVEC LE TERRITOIRE	47
3.1 Accompagner et animer une équipe.....	47
3.1.1 Le management.....	47
3.1.2 Les relations institutionnelles	53
3.1.3 L'information et la communication.....	57
3.2 Gérer et représenter.....	59
3.2.1 Une démarche pluriannuelle.....	59
3.2.2 Animer un réseau.....	64
3.3 Évaluer et adapter	70
3.3.1 Les outils d'évaluations	71
3.3.2 L'adaptation.....	72
3.3.3 La transmission.....	75
CONCLUSION.....	77

Liste des sigles utilisés

ADASC	Association Départementale d'Animation Socio Culturelle
ANPE	Agence Nationale pour l'Emploi
ASE	Aide Sociale à l'Enfance
BEATEP	Brevet d'Etat d'Animation et d'Education Populaire
BMS	Base Multisports
CAF	Caisse d'Allocations Familiales
CLSH	Centre de Loisirs Sans Hébergement
DDASS	Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales
DDE	Direction Départementale de l'Equipement
DDJS	Direction Départementale de la Jeunesse et des Sports
DEFA	Diplôme d'Etat aux fonctions d'Animateur
ETP	Equivalent Temps Plein
FASILD	Fonds d'Action Sociale d'Intégration et de Lutte contre les Discriminations
FRMJC	Fédération Régionale des Maisons des Jeunes et de la Culture
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
HLM	Habitation à Loyer Modéré
MJC	Maison des Jeunes et de la Culture
NTIC	Nouvelles Technologies de l'Informatique et de Communication
OPAC	Office Public d'Aide à la Construction
OPCA	Organisme Paritaire Collecteur Agréé
PIJ	Point Information Jeunesse
PJJ	Protection Judiciaire de la Jeunesse

INTRODUCTION

L'Homme est un être grégaire. Il se construit dans ses rapports aux autres et ses relations avec son environnement lui sont tout aussi indispensables que l'alimentation, le sommeil,...

Pourtant depuis quelques années notre société évolue, notre fonctionnement est de plus en plus individualiste à l'image de l'évolution de la cellule familiale, de notre mode de vie, de nos habitudes de consommation.

Ces changements ont comme effet sur nos comportements de faire naître des réflexes communautaristes, de replis sur soi, d'isolement, voir d'insécurité.

Comportements qui génèrent de la souffrance, de l'indifférence, de l'exclusion, et qui rendent le quotidien de nombreuses personnes difficile et parfois insupportable.

La maison des jeunes et de la culture d'Aurec sur Loire, dont je suis le directeur depuis 1998, est une association composée d'un seul établissement. Par ses actions elle refuse cette spirale et participe à partir de ses valeurs fondatrices à la vie sociale de son territoire et à l'amélioration du cadre de vie de ses habitants. Cet engagement est un perpétuel recommencement, puisque pour chaque saison, pour chaque action et pour chaque adhérent le lien est à recréer.

Fondée en 1970 dans la lignée des mouvements d'éducation populaire de l'après guerre, cette structure a pourtant une identité forte.

Sa localisation géographique, son histoire et son projet en font une association reconnue et très fréquentée sur son territoire.

Au vu de cette histoire et du contexte dans lequel se situe notre engagement en tant que MJC, une singularité se dégage et marque ici un temps de réflexion et de positionnement. C'est celle de notre identité affirmée à travers une action qui se traduit au quotidien et de manière visible : la construction d'une démarche de lien social. Ainsi une explication s'impose : la position qui est la mienne dans ce contexte postule que l'association est un outil pouvant générer du lien social par la mise en place d'espaces d'échanges, de rencontre, d'expérimentation. Précisément, les thèmes évoqués nécessitent une définition.

Le lien social est un ciment relationnel qui relie les individus d'une même société. Il s'agit à la fois d'une relation et d'une dynamique favorisant l'échange et l'effet de groupe permettant l'intégration de tous.

Il représente à mes yeux un des moyens de lutter contre l'indifférence, l'exclusion ainsi que les réflexes de repli qu'elles engendrent.

La loi du 02 mars 1982¹ concernant la décentralisation, renforcée par celle du 03 février 1992², a provoqué une modification du territoire d'intervention de la MJC. Ce nouvel espace s'est concrétisé le 01 janvier 2002 lors de la prise de compétence enfance jeunesse par la communauté de communes à laquelle nous appartenons. Au sein de ce nouveau territoire, des champs d'actions jusqu'alors peu fréquentés peuvent être explorés.

Le cadre rural fait partie intégrante de notre environnement. Cette ruralité où, précisément, le lien social peut être qualifié de singulier, est un élément à prendre en compte dans l'élaboration du projet de la MJC et dans la mise en œuvre de ses actions. Elle imprègne les individus de sa spécificité et caractérise les relations entre les habitants de cet espace.

Notre démarche d'action inscrit le terme d'usagers avec toute la force que cela implique, c'est à dire un adhérent impliqué à partir de son expérience dans le projet de l'association. Cela montre bien la notion d'appartenance à un projet ainsi que la démarche volontaire de participation. C'est un élément prépondérant de la naissance de notre projet associatif comme moteur de notre engagement dans l'espace public.

L'expérience est la connaissance que l'on a d'une chose, acquise par la pratique. Depuis sa création la MJC d'Aurec a construit son identité en éprouvant de nombreuses actions, en travaillant auprès de publics très différents, dans des domaines d'intervention très variés. Cette maîtrise d'un savoir-faire renforcée par l'analyse, l'évaluation et la théorisation constitue l'expérience de la MJC.

Cette expérience est avant tout une conception extérieure, dans l'image et la perception qu'ont les usagers et les partenaires de notre association.

Je relie cette notion d'expérience à celles d'expertise et d'expérimentation. Car pour moi l'expérience donne un statut d'expert. Ainsi la MJC joue un rôle d'observation, de diagnostic, d'explication ou d'accompagnement dans son champ d'intervention.

A cet effet, plusieurs interrogations s'imposent quant au positionnement que doit prendre l'association MJC dans le cadre d'une action qui fait d'elle un lieu repéré et visible en lien avec les questions qui se posent dans un environnement proche. Cette démarche permet d'associer notre action en tant que génératrice de lien social, d'expérience et de réseau local.

¹ Loi DEFERRE portant sur les pouvoirs des collectivités locales face à l'état.

² Loi 92125 dite loi d'orientation relative à l'administration territoriale de la république.

- Comment et quels outils utilisés pour rendre notre action accessible, lisible par rapport à la particularité de notre environnement ?
- Comment pérenniser un réseau qui relie l'implication des « usagers », les principes et l'expérience de notre action ?
- Quelle stratégie doit être opérée par le directeur afin de rechercher une cohésion au sein de l'équipe pour définir un projet centré sur l'utilisateur ?

Il est alors possible pour notre structure d'expérimenter de nouveaux types d'intervention, de nouvelles actions en lien avec l'évolution de son environnement, et ainsi de prendre part à l'innovation sociale sur son territoire.

L'ancienneté et surtout l'identité de la MJC lui permettent depuis quelques années de développer un travail de partenariat important avec différents acteurs. C'est à partir d'une définition claire de son projet et d'une appartenance en interne de ses différents participants, que notre association peut mettre en place des réflexions et des actions avec ses partenaires pour atteindre un objectif commun.

Ce travail en réseau n'a qu'un seul but, répondre à l'objectif social de la MJC : tendre à plus de cohésion sociale sur son territoire et lutter contre l'indifférence dégradant le lien social. .

Pour traiter cette problématique, j'ai construit ce travail en trois parties.

Tout d'abord, dans la première partie, il m'a paru nécessaire de présenter le contexte dans lequel nous exerçons nos interventions et de montrer l'identité de mon association. Ceci à travers son histoire, ses valeurs, ses actions, son équipe, ses usagers et son environnement. Cette première lecture permettra d'asseoir la singularité de notre association

Ensuite dans la deuxième partie je développerai les notions de lien social, de territoire, de partenariat et de projet. J'articulerai ces concepts avec le projet de l'association afin d'éclairer nos pratiques. J'analyserai les effets de ces principes sur l'organisation de la MJC.

Dans la troisième partie, je présenterai des propositions de réponses institutionnelles pour favoriser le lien social sur notre territoire. J'expliquerai la façon dont je conduis de ma place de directeur le projet de l'association, afin de favoriser l'engagement des adhérents et mettre en place une dynamique autour de la MJC.

1 - LA MJC D'AUREC: ESPACE DE LIEN SOCIAL SUR SON TERRITOIRE

Il s'agit ici à travers une lecture orientée de la MJC, à partir de son histoire, son identité, ses valeurs, son savoir-faire, son équipe, ses adhérents, son territoire et ses partenaires de montrer comment la MJC représente un espace de lien social.

1.1 UNE HISTOIRE, UNE IDENTITÉ

Définir l'identité de la MJC passe par une lecture de son histoire, de son statut social, et de son cadre juridique.

1.1.1 Naissance d'une MJC

Le 3 juin 1970, la Maison des Jeunes et de la Culture d'Aurec sur Loire est officiellement créée en tant qu'association régie par la loi 1901.

A l'origine de cette création : un groupe de jeunes adultes voulant prendre en charge leurs loisirs, et partager des expériences en commun.

Première M.J.C. du département de la Haute Loire à être créée, elle sera rapidement rejointe par d'autres associations de ce type sur le département, et sur la région Auvergne qui créeront ensemble la Fédération Régionale des M.J.C. d'Auvergne.

Dans les premières années, la M.J.C. ne compte que des bénévoles partageant des temps de loisirs et de détente en commun. Puis viennent les premiers intervenants rémunérés. C'est par la suite autour du Centre de Loisirs Sans Hébergement (CLSH) et des animations jeunes que les premiers permanents de la structure ont été recrutés. Ces professionnels de l'animation socioculturelle ont petit à petit créé de nouvelles activités et organisé le travail au sein de l'association.

1.1.2 La MJC d'Aurec sur Loire

La maison des jeunes et de la culture est en elle-même un établissement, elle fonctionne à travers des secteurs qui ne sont pas des services à part entière. Il y a donc une plus grande proximité entre les salariés et les administrateurs, facilitant ainsi l'adhésion à un projet

commun. Ma place de directeur se situe dans ce contexte tant au côté des administrateurs que de l'équipe.

Pour autant, cette M.J.C. a une particularité, celle de rassembler parmi ses actions de nombreuses activités qui ailleurs sont des associations en tant que telles. Par exemple, l'activité 3^{ème} âge dans de nombreuses autres communes est structurée en club indépendant, certaines activités sportives également.

Il s'agit là d'un intérêt commun entre : les adhérents qui bénéficient d'une logistique et les élus locaux qui n'ont affaire qu'à une seule entité. Ainsi, les liens sociaux sont renforcés sur la commune par le fait de côtoyer le même lieu et de partager des temps forts ensemble.

La particularité de cette structure est également géographique puisqu'elle se trouve sur l'axe principal d'Aurec à proximité des écoles, des équipements sportifs et entre les quartiers HLM et le centre ville. Sa position centrale en fait un lieu sans connotation d'appartenance géographique : ça n'est ni la M.J.C. de tel ou de tel quartier, ni la M.J.C. du centre ville. Ainsi cette structure est reconnue par tous comme étant la M.J.C. d'Aurec sur Loire et quel que soit son âge chaque adhérent du plus jeune de 3 ans au plus âgé de 95 ans considère que c'est sa M.J.C.

Il s'agit là d'une force acquise par l'histoire de cette association. Son implantation et la politique de l'association contribuent à renforcer ce sentiment d'appartenance comme nous le verrons plus tard.

Au-delà de cette reconnaissance locale, l'histoire et la taille de cette association lui ont également permis un positionnement départemental et régional.

Il s'agit, en effet, en terme de nombre d'adhérents, de budgets et d'actions, de la plus importante association de ce type sur le département et sur la région Auvergne.

De par ce fait et celui d'être une des premières M.J.C. historiquement sur la région, elle a toujours joué un rôle moteur dans ce réseau.

Depuis sa création, plusieurs présidents ont été au bureau de la fédération régionale et même de la confédération nationale des M.J.C.³ ce qui a contribué à renforcer une forte identité de la MJC d'Aurec sur Loire auprès des autres structures d'éducation populaire.

De par ce statut et même cette stature, la M.J.C. est influente auprès des différents partenaires institutionnels, administratifs et associatifs du département.

³ La confédération des MJC de France regroupe 900 associations dont la moitié est située en milieu rural. Elle rassemble 460000 adhérents, 13500 salariés et 20000 bénévoles.

1.1.3 Le cadre juridique

D'un point de vue administratif, la M.J.C. n'est pas une institution médico-sociale au titre de l'article 15 de la loi 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale, mais son large champ d'intervention la situe dans l'action sociale.

Ainsi, pour pouvoir pratiquer un certain nombre de ses activités, la MJC est habilitée ou agréée dans plusieurs domaines :

- Agrément Education Populaire par le ministère de la jeunesse et des sports.
- Agrément Sport par ce même ministère.
- Agrément FONJEP par l'institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire.
- Agrément CAF pour les CLSH, activités périscolaires...
- Agrément DDASS pour les actions liées à la lutte contre les toxicomanies et au soutien à la parentalité.
- Agrément du service de probation pour le suivi des mesures de réparation.

Ces différents agréments sous la compétence de plusieurs ministères marquent un champ d'intervention large et une pluralité d'usagers. Diversification donnant la possibilité d'intervenir dans l'espace public.

Dans cette construction de l'histoire et de l'identité de la MJC d'Aurec, je suis le cinquième directeur de l'association, ma propre histoire dans cette structure a commencé à s'écrire en 1998.

Lors de mon arrivée en 1998 l'association comptait 650 adhérents et une quinzaine d'activités qui n'avaient pas forcément de lien les unes avec les autres, l'équipe était composée de 5 équivalents temps plein sans profil de poste précis.

Sous l'impulsion du conseil d'administration qui a été largement renouvelé nous avons travaillé à une organisation professionnelle de la MJC, à une cohésion entre les activités, à la mise en place de nouvelles activités allant dans le sens du partage et de la rencontre.

Ainsi aujourd'hui la MJC compte plus de 1400 adhérents pour une commune qui est composée de 1060 foyers ; la MJC est donc présente dans le quotidien d'une grande majorité de foyers Aurécois et participe ainsi à une identité Aurécoise et constitue un lien entre ces différents adhérents.

Cette identité propre à notre association, est en partie due aux salariés de la MJC qui animent au quotidien la vie de cet espace.

1.1.4 Une équipe, des métiers

Pour les adhérents l'image de la MJC passe bien entendu par ses différentes actions comme on le verra, mais aussi par son équipe professionnelle.

Ainsi les 24.44 équivalents à temps plein annuels que compte la MJC se répartissent en 15.96 ETP permanents et 8.49 ETP vacataires ou saisonniers.

Les postes de permanents représentent 29 personnes, parmi eux seulement 12 sont à temps plein, les autres étant des animateurs d'activités en contrat à durée déterminée également mais parfois seulement pour une heure par semaine.

En ce qui concerne les postes de vacataires ou de saisonniers, ils représentent 61 personnes différentes pour 8.49 ETP.

Au total c'est donc près de 90 salariés différents qui travaillent à la MJC durant une année avec des statuts, des postes et des missions très diversifiés.

La répartition de ces salariés est établie par secteur :

- Administratif : direction, secrétariat, comptabilité, accueil.
- Logistique : entretien, chauffeur, agent technique.
- Social : moniteur éducateur, conseillère en économie sociale et familiale.
- Animations : directeur CLSH, animateurs enfants, techniciens et professeurs d'activités.

Cette organisation permet de m'appuyer sur des responsables de secteurs directement impliqués dans l'accompagnement de leur équipe.

Ainsi ce fonctionnement facilite et clarifie mes différents niveaux d'interventions :

- auprès des responsables de secteur collectivement ou individuellement
- auprès d'une équipe de secteur.
- auprès de l'ensemble des salariés.

Cela permet un travail plus global au niveau de l'association, une cohésion du personnel, et un suivi parfois plus individualisé.

Notre association compte près de 40 métiers différents, cette pluridisciplinarité constitue une vraie richesse pour la MJC qui peut ainsi apporter des réponses techniques dans les différents champs de son intervention.

De plus ces métiers sont complémentaires et participent à une action globale plus efficace pour nos adhérents.

Le savoir-faire de notre MJC se traduit par le fait que les responsables de secteurs sont positionnés au sein de notre réseau en tant qu'experts ou relais et bénéficient d'une identification particulière pour leurs compétences.

Ainsi en intervenant dans les centres de formation, comme tuteurs ou conseillers techniques dans des formations professionnelles, en tant que relais Européens, ou référents

départementaux dans tel ou tel domaine, ces salariés permettent une valorisation de notre MJC et de son équipe auprès des différents partenaires.

Ce positionnement permet également un enrichissement professionnel individuel et collectif ainsi qu'une forte contribution à une dynamique de réseau.

J'impulse cette dynamique au sein de l'équipe car je suis persuadé que ces différents positionnements favorisent une image professionnelle et efficace de la MJC facilitant la relation de confiance et de lien entre l'équipe et les adhérents.

Lors de mon arrivée à la MJC j'ai eu la chance de pouvoir recruter une grande partie des permanents suite à des départs en retraite ou à des démissions.

Ainsi l'équipe actuelle est récente et participe à une même dynamique autour du projet associatif. Il s'agit pour la plupart de jeunes d'une trentaine d'années ayant leur première expérience professionnelle à la MJC après leur formation. Ils sont dans une dynamique de projet et d'expérimentation qui va complètement dans le sens de la dynamique associative.

L'histoire de la MJC a permis de construire sa singularité en lien avec son cadre juridique et son équipe. Mais c'est également à partir des fondements du mouvement de l'Education populaire et des valeurs des MJC que notre association a construit cette histoire et cette identité.

1.2 UNE APPARTENANCE ET DES VALEURS

Très tôt, dans son histoire, la MJC d'Aurec a adhéré à la FRMJC et à la Confédération nationale des MJC. Cette adhésion marque un lien avec les valeurs des MJC et celles de l'éducation populaire. C'est donc sur son espace d'intervention, que notre association va retransmettre ces valeurs.

1.2.1 Une appartenance à un territoire

Aurec sur Loire est une petite ville d'origine rurale associée à l'histoire du bassin industriel de l'Ondaine et de la région Stéphanoise.

Ainsi les valeurs de solidarité ouvrière, de simplicité, d'accueil sont fortement ancrées dans la région.

De même la dimension de la ville, moins de 5000 habitants, favorise une attitude plus conviviale des gens qui arrivent à se connaître plus facilement contrairement à l'anonymat des grandes cités.

Aurec est une porte d'entrée du département de la Haute Loire et de la région Auvergne, elle se situe entre deux cultures : celle des Auvergnats rudes et peu communicants et celle des Rhônealpins plus ouverts. Le fait d'être à la frontière de ces deux régions facilite l'esprit d'ouverture, d'acceptation des autres et de la facilité de communication. Mais Aurec ne se trouve pas sur l'axe principal de circulation que constitue la nationale 88. Elle est une porte d'entrée plus discrète pour certains trafics, pour des échanges illicites entre les deux départements. Cette situation exacerbe le sentiment d'insécurité pour certaines personnes et provoque parfois une fragilisation du lien social.

Aurec est la 6^{ème} ville du département de la Haute-Loire mais la 2^{ème} dans la proportion de logements HLM. Ces logements sont parfois occupés par un public en grande difficulté sociale venant de la Loire. On note également la présence de familles d'origine étrangère (Maghreb, Afrique centrale, Turquie...). Les Aurécois d'origine ont parfois du mal à accepter ce public différent. Un sentiment d'incompréhension, de méfiance et de crainte naît alors chez certains. Régulièrement sur ces quartiers et dans le centre ville on constate des petites dégradations, des graffitis, des incivilités qui ont un coût pour la commune et qui engendrent une mauvaise image. Ceci accentue le sentiment d'insécurité et d'exaspération déjà présent chez certains.

L'est du département de la Haute-Loire est une des seules zones de la région Auvergne où la population rajeunie. Cette situation est due à l'installation régulière d'habitants de la région Rhône Alpes. Il y a de nombreux groupes de jeunes présents sur la commune, pour certaines personnes le simple fait de voir ces jeunes constitue une insécurité. Cette méfiance mutuelle entre génération, le manque de parole entre jeunes et adultes, tend à accroître malaise, indifférence et incompréhension à l'origine du repli sur soi.

Ainsi toutes ces caractéristiques locales permettent à la MJC d'intervenir auprès de publics variés pour lesquels le lien social n'est pas une évidence.

1.2.2 Les valeurs des MJC

Mouvement né pendant la seconde guerre mondiale au sein du maquis du Vercors, le concept des Maisons des Jeunes et de la Culture a été codifié durant la libération⁴. Apprentissage de la citoyenneté, accès à la prise de responsabilité des jeunes, nos structures sont conçues comme des lieux d'échange, de rencontre, d'expérimentation et d'innovation sociale.

⁴ Le 9 septembre 1944 Jean Guéhenno devient directeur de la culture populaire et des mouvements de jeunesse et sera à l'origine de la création des MJC.

Evoluant au fil des années en fonction du contexte social, culturel et politique, les MJC ont, au début des années 90, repensé de façon globale leurs interventions :

- Lutte contre les inégalités d'accès à la culture.
- Lutte contre le racisme.
- Création de services sociaux.
- Participation à la politique de la ville,...

L'Education populaire s'est imposée dans notre pays dans le sillage de la création de l'école publique, laïque, obligatoire de Jules Ferry.

L'Education populaire est née de la double volonté d'aider les jeunes à accéder à une opinion personnelle critique et de permettre à ceux qui n'en avaient pas les moyens d'accéder à des outils d'éducation permanente afin de mieux comprendre les mouvements de la société en devenir.

Il s'agit de donner aux jeunes les outils leur permettant d'accéder à la maîtrise d'eux-mêmes, à une bonne connaissance de la société afin qu'ils puissent y remplir leur rôle de citoyens libres.

Ainsi ces valeurs sont au cœur du projet de notre association à partir duquel les différentes actions sont mises en place.

Malgré tout l'identité de notre MJC ne dépend pas exclusivement de ces valeurs, à celles-ci viennent s'associer d'autres valeurs sous l'influence de la commune et de son histoire, du conseil d'administration et de sa composition, du directeur et de son équipe.

1.2.3 Les valeurs du conseil d'administration

Le Conseil d'Administration de mon association est en grande majorité composé d'adhérents, ainsi un travail d'information de ces bénévoles est nécessaire afin de leur transmettre l'histoire de la MJC, les valeurs des MJC et de l'éducation populaire.

De tout temps le conseil d'administration de la MJC s'est positionné sur l'échange, la rencontre des différences, les pratiques partagées. Il adhère au principe du partenariat, de l'innovation, de l'adaptation des actions de la MJC aux nécessités de son environnement. Il défend l'accès à la culture pour tous, à toutes les cultures. Il favorise la mixité des publics, et le brassage des générations. Il adopte une position de vigilance et de réflexion pour mener des expérimentations sur son territoire.

Malgré cette culture commune, l'identité du Conseil d'Administration est fonction des membres qui le composent. Celle-ci peut dépendre de leur âge, de leur catégorie socioprofessionnelle, de leurs origines, de leurs centres d'intérêts...

Le projet de l'association et le fonctionnement qui en découle dépendent donc également en partie des sensibilités des personnes qui composent le Conseil d'Administration. Selon les périodes la MJC se positionnera plus fortement dans telle ou telle direction : sociale, culturelle, partenariale,...

Selon les valeurs individuelles et les interactions entre les personnes au sein du Conseil d'Administration la MJC pourra accentuer tel ou tel trait de son identité.

Egalement le renouvellement partiel et régulier des membres du Conseil d'Administration permet d'améliorer les réflexions et favorise les nouvelles propositions d'expérimentations.

Malgré tout , la présence au côté de ces nouveaux élus associatifs, de personnes étant là depuis de très nombreuses années constitue un élément très important de la transmission de l'histoire et des valeurs associatives garantes de la continuité et de la stabilité de notre MJC. Cette présence d'adhérents dans les différents niveaux décisionnels de la MJC est un point fort de notre action de lien social sur lesquels elle s'applique en premier lieu.

1.2.4 La place du directeur et de son équipe dans ces valeurs

En ayant une lecture interne de l'histoire de la MJC d'Aurec, on note bien l'incidence des professionnels sur le projet et les actions de la MJC.

Ainsi selon le niveau de technicité du Directeur, de son expérience, de son réseau, de ses propres valeurs, les directions prises par la MJC pourront être différentes.

C'est effectivement mes différentes formations, mes expériences antérieures et mon réseau local qui m'a permis de positionner la MJC dans le champ social comme partenaire de l'action sociale locale et départementale. Mes différents engagements par le passé au sein d'associations m'ont permis de m'approprier les valeurs défendues par les MJC et par notre conseil d'administration.

De même le fait d'avoir dû structurer une organisation de la MJC et donc de recentrer une équipe de professionnels m'a permis de rendre cohérentes les différentes actions entre elles en les liant à une équipe et à un projet. La jeunesse de cette équipe, les différentes formations sociales suivies par les salariés, ont également permis une forte appropriation des valeurs associatives par l'équipe.

Il est évident que cette équipe d'après les individualités qui la composent et les propres valeurs de chacun, influe sur les actions de la MJC.

Plus globalement on voit bien là comment, à partir de son appartenance au réseau des MJC mais aussi par l'influence de ses différentes composantes, notre association acquiert sa propre identité et sa spécificité.

Les trois lettres qui composent notre sigle peuvent chacune être déclinées au regard de ces valeurs dont on vient de parler :

M comme Maison : apporte les notions de lieu de vie, de lieu d'identification, d'appropriation mais également de bien être, de sécurité.

J comme Jeunes : les jeunes constituent le public privilégié des MJC, ils sont au cœur de notre projet. Ainsi les notions d'accompagnement à la citoyenneté, d'accès à l'information, aux NTIC⁵, concernent en priorité ce public.

Dans ce cadre les notions de mixité des générations, de mixité culturelle et de mixage des catégories socioprofessionnelles sont importantes pour les plus jeunes.

C comme Culture : au sein des MJC on considère la culture comme un outil permettant d'atteindre certains objectifs : d'expression, d'intégration, de construction, de lien social...

Ainsi, comme il est précisé dans la charte des valeurs de notre fédération régionale (cf. annexe 1) la MJC a entre autre vocation :

- de favoriser l'autonomie et l'épanouissement des personnes.
- de permettre l'accès à l'éducation et à la culture, afin que chacun participe à la construction d'une société plus solidaire.
- d'animer des lieux d'expérimentation et d'innovation sociale répondant aux attentes des habitants.
- de favoriser le transfert des savoirs et expériences entre générations et encourager les expressions et pratiques culturelles de l'ensemble de la population.
- d'être force de proposition œuvrant pour l'intérêt général et agir comme des lieux de médiation sociale.

Fort de ces valeurs et de cette appartenance, la MJC d'Aurec œuvre dans plusieurs domaines d'action.

1.3 DES ACTIONS A L'ORIGINE D'UN SAVOIR-FAIRE

La raison principale pour laquelle la MJC a été créée il y a 33 ans reste aujourd'hui d'actualité et fédère le projet associatif.

⁵ Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication, abréviation apparue en 1999 avec le développement d'Internet notamment en lien avec les entreprises cotées en bourse.

Nos adhérents viennent en premier lieu pour partager des temps de loisirs et de détente. Depuis l'origine, le nombre d'activités et les domaines d'intervention se sont considérablement étoffés. Ainsi, une de mes missions lors de mon arrivée a été d'organiser et de structurer ces différentes actions afin de les rendre cohérentes et lisibles pour nos partenaires. Aujourd'hui, les différentes actions de la MJC sont organisées en plusieurs domaines.

1.3.1 Activités de loisirs et de détente

Il s'agit là d'activités hebdomadaires fonctionnant autour d'un animateur technique, rassemblant entre 10 et 20 adhérents. Ces activités fonctionnent de septembre à juin hors périodes de vacances scolaires soit près de 33 séances à l'année.

L'objectif principal de ces activités est la découverte d'une technique, la démarche de rencontre et de participation en groupe.

Malgré tout, pour certaines de ces activités, nous sommes considérés par nos adhérents comme des prestataires d'activités. Dans ce cas, le terme d'adhérent peut être remplacé par celui de consommateur ou de client puisque le seul lien nous réunissant est la prestation d'activité.

La palette de nos activités couvre un champ large tant au niveau des tranches d'âge que du type d'activité⁶. Le savoir faire développé par la MJC dans ce type d'action est de répondre aux différentes demandes des Aurécois au niveau culturel, sportif, technique. C'est également de pouvoir dépasser le simple enseignement technique d'une activité pour aller vers l'échange et la participation d'un groupe. C'est enfin de pouvoir attirer dans notre association en même temps les enfants, les jeunes, les adultes, les personnes âgées quel que soit leur milieu.

1.3.2 Animations enfance jeunesse

Il s'agit là de temps d'animations péri ou extra scolaires pour les 3-18 ans.

➤ Centre de Loisirs Sans Hébergement : 3-14 ans, structuré par tranches d'âge (3-5, 6-8, 9-11,12-14) qui fonctionne les mercredis et durant les périodes de vacances scolaires.

⁶ La MJC propose 30 activités : anglais, artisanat, baby gym, body barre, bridge, capoeira, cirque, danse, découverte gourmande, djembé, échecs, escalade, fitness, gymnastique, hip hop, ikebana, informatique, jardinage, joie de vivre, karaté, poterie, photo, rock, russe, sarbacane, sophrologie, taï chi chuan, tennis de table, tir à l'arc, yoga.

- Accueil périscolaire : à 16 h 30, les animateurs vont chercher les enfants à la sortie de l'école, les font goûter et les dirigent ensuite vers plusieurs secteurs : aide aux devoirs, soutien scolaire, jeux, informatique, activités hebdomadaires.
- Secteur jeune : 15-18 ans. Fonctionnement d'un foyer ouvert les mercredis, samedis après-midi, mardis et vendredis soirs, les après-midis et en soirée durant les périodes de vacances scolaires.
- Point Information Jeunesse : parce que l'émancipation des jeunes passe par l'information, la MJC a collaboré avec le réseau information jeunesse et a été labellisée PIJ. Il s'agit d'un espace animé par un permanent où les jeunes peuvent s'informer dans tous les domaines sous différents supports : banque de données informatiques, Internet, journaux, revues, guides,... Le rôle de l'animateur étant de guider les jeunes dans leur recherche et non pas de leur donner l'information directement.

Le savoir-faire de la MJC auprès des enfants et des jeunes est d'être à la fois un espace de service public en tant que mode de garde, et de permettre par son projet d'être un lieu d'apprentissages culturels, sociaux, techniques,...

1.3.3 La base multisports

En 1986, la MJC crée une base nautique sur les bords de Loire autour des activités canoë kayak, voile, planche à voile.

Aujourd'hui, la MJC gère sur un espace de 10 ha en bords de Loire :

- un Point Accueil Jeunes de 200 places : camping pour groupes de jeunes.
- 10 activités sportives de pleine nature : VTT, kayak, escalade, tir à l'arc, pêche, voile, planche à voile, équitation, roller, raid aventure.
- le stade nautique municipal : 3 bassins, 900 places.
- le camping municipal : 160 emplacements, mobil homes, chalets.
- 3 snacks bar.

Devant l'importance de cette activité qui a quadruplé son budget en 4 ans, j'ai proposé au conseil d'administration la création d'une association gérant directement cette activité.

Ainsi, en février 2003, nous avons créé l'Office des Sports et des Loisirs rassemblant les différentes activités de la base multisports (en majorité saisonnière de mai à septembre) et celles de l'Office Municipal des Sports.

Cette nouvelle association est gérée par la MJC en partenariat avec certaines associations sportives et la municipalité.

Le savoir-faire de la MJC à ce niveau a été de créer une activité, de la développer en la structurant grâce à une équipe de professionnels, et enfin de la rendre autonome.

1.3.4 Animations locales et culturelles

La dimension de la MJC et ses nombreux secteurs d'intervention en font un des principaux acteurs de l'animation de la commune. Ainsi, la MJC est présente lors de la plupart des manifestations Aurécoises et organise directement certains temps forts de la vie de la cité.

Fête de la musique, carnaval, gala des activités, fête de Noël,... sont autant d'évènements marquants dans l'année de la vie Aurécoise à l'initiative de la MJC.

Au niveau de la programmation culturelle, après de nombreux essais coûteux et parfois confidentiels, nous avons établi depuis deux ans une nouvelle formule : deux dates sur Aurec (une soirée théâtre, une soirée cabaret), une dizaine de spectacles dans des grandes salles de la région (: opéra, danse, théâtre, concerts...).

Le principe étant de limiter le nombre de places et de donner rendez-vous aux adhérents à la MJC. Le groupe fait le trajet avec un véhicule de la MJC, assiste au spectacle et revient ensemble à la MJC. Il y a un vrai partage du temps et un échange entre les adhérents autour du spectacle. Pour la MJC, l'organisation et les risques financiers sont alors considérablement réduits.

A ce niveau le savoir-faire est à la fois de proposer aux Aurécois une programmation culturelle afin de diffuser la culture sur notre territoire, mais également de s'ouvrir au contexte local et régional.

1.3.5 Manifestations spécifiques

L'organisation annuelle du rythme de la MJC est marquée par quelques temps forts :

➤ Open international d'échecs d'Aurec sur Loire : pour la 12^{ème} année consécutive, la MJC organise sur un week-end un tournoi d'échecs Elo rapide⁷ réputé dans le monde entier. Ce tournoi se situe dans les trois premiers tournois de France et voit chaque année la participation de 300 joueurs dont 30 des 100 premiers mondiaux, 15 nationalités y sont représentées.

⁷ Classement international des joueurs d'échecs en parties de 40 minutes, du nom d'Arpad Elo ayant créé ce classement en 1950.

➤ Stage international d'escrime : la 19^{ème} édition de ce stage a vu la participation de 122 jeunes de 12 pays durant 10 jours à Aurec. L'encadrement technique de ce stage est constitué de 12 maîtres d'armes (brevet d'état sportif 2^{ème} degré) venant de toute la France. Le savoir faire de la MJC est dans ce cas la capacité à organiser des événements importants de la vie de la cité. C'est également la capacité à être présente au niveau international et ce depuis de nombreuses années.

1.3.6 Coordination et participation à des dispositifs

- Je coordonne le Contrat Educatif Local (CEL). La MJC y est donc fortement présente pour la mise en place des différentes actions.
- Les actions périscolaires sont inscrites dans le Contrat Local d'Accompagnement à la scolarité.
- Les animations de quartier et les actions de prévention sont inscrites dans la politique de la ville par des financements type Opération Ville Vie Vacances.
- Certaines conférences organisées par la MJC et des interventions en lien avec la CAF et le Conseil Général sont labellisées dans le cadre du programme de soutien à la parentalité.
- Dans plusieurs secteurs, nous programmons des actions de prévention routière qui s'inscrivent dans le Plan Départemental d'Action de préventions routières (PDASR).

Cette démarche de lien est une des données essentielles de notre association pour qui l'activité n'est pas une fin en soit mais un support à la rencontre, aux échanges entre les personnes, au fait de sortir de chez soi et de partager du temps avec d'autres.

En tant que personne ressource, je siége au contrat local de sécurité ainsi qu'au comité de pilotage de lutte contre l'illettrisme.

C'est donc un savoir-faire qui est reconnu par nos différents partenaires nous permettant ainsi d'inscrire nos actions dans des dispositifs nationaux. Apportant un éclairage *politique* à notre travail, ainsi que des financements liés à chacune de ces actions.

1.4 DES ADHÉRENTS, UNE DÉMARCHE

La démarche d'adhésion représente en elle-même un acte de participation pouvant être à l'origine de la démarche de lien social.

1.4.1 L'adhésion : une démarche volontaire

Dans l'article 3 des statuts de la MJC il est précisé que nos activités sont réservées à nos adhérents. Il s'agit là d'une des grandes forces de la loi 1901 qui selon moi permet à chacun de passer d'un statut d'utilisateur à un statut d'adhérent participant à la vie démocratique de l'association.

Contrairement à de nombreuses associations du secteur médico-social nos adhérents ne sont pas des usagers bénéficiant d'une prise en charge, ils viennent spontanément à la MJC pour s'y inscrire. Il y a là une démarche volontaire d'adhésion qui favorise un comportement de participation.

Dans les définitions de l'adhésion on retrouve les termes d'attachement, de souscription et d'affiliation. Il s'agit de mots forts qui montrent bien qu'au travers de l'adhésion il y a bien plus qu'une démarche administrative mais une notion d'appartenance, d'engagement.

Dans notre MJC cette adhésion est le premier lien qui relie les individus à l'association.

Il s'agit d'un contrat, d'un pacte, d'un engagement mutuel où chacun a ses droits et ses devoirs.

Ainsi l'adhérent doit s'acquitter d'une cotisation, doit respecter un règlement intérieur et doit souscrire à des règles de fonctionnement.

L'association quant à elle, doit assurer les prestations selon la législation en vigueur, dans le respect des règles de sécurité, elle doit gérer dans la transparence, mettre en place et animer les instances de la vie démocratique de l'association.

Mais si on s'en tient à ces droits et devoirs respectifs il me semble que l'on est encore loin de la vraie signification de l'adhésion et du rôle d'une MJC.

Il s'agit là d'une partie de la problématique de la MJC : faire de l'inscription une adhésion, autrement dit une démarche participative, afin que chaque adhérent se sente porteur du projet de l'association et favorise autour de lui le lien social.

1.4.2 L'organisation institutionnelle de l'assemblée générale aux commissions

Une des chances de notre association vient du fait que ce sont directement les adhérents qui l'administrent. Une fois par an, le président convoque l'assemblée générale des adhérents en réunion ordinaire.

Ainsi chacun des 1400 adhérents est informé individuellement de cette réunion.

En moyenne la participation à cette assemblée générale est de 10 à 15 % de nos adhérents, ce chiffre montre bien une fois encore la limite entre pratique d'une activité et participation à la vie de l'association.

A partir de cette assemblée générale chaque année un tiers du conseil d'administration est renouvelé. Il représente environ 40 personnes dont 75% sont des adhérents directs, les 25 % restants étant répartis entre les adhérents de droit et les autres associations partenaires.

Depuis trois ans nous avons fait le choix de répartir le travail du Conseil Administration sous forme de commissions : commission culture, commission projet associatif, commission enfance jeunesse, commission personnel.

Les autres domaines d'actions du conseil d'administration étant délégués au bureau.

Ainsi les adhérents faisant partie de ces instances font exister les premiers espaces de lien social au cœur de la MJC. Venant à la MJC pour des motivations diverses, ils se retrouvent autour d'un projet commun qu'ils font vivre et évoluer pour eux et pour les autres.

1.4.3 De l'adhésion au bénévolat

Cette organisation institutionnelle permet un passage progressif de l'inscription à une activité par le biais de l'adhésion, à un bénévolat associatif dans l'administration de la MJC.

Mon rôle de directeur est d'informer les membres du conseil d'administration, d'installer une dynamique de réflexion, de participation et de permettre aux élus associatifs d'avoir leur place aux côtés des professionnels sans que les rôles des uns et des autres ne soient mis en cause.

Ainsi en rendant le conseil d'administration dynamique et partenaire des professionnels, je favorise l'effet attractif de la fonction de bénévole associatif afin de permettre un renouvellement régulier du conseil d'administration lui-même garant d'évolution, de dynamisme et d'adaptation pour notre association.

Nous touchons là au cœur de ce qui fait vivre nos associations, à ce qui les anime au plus profond, à ce qui selon moi les rend si intéressantes et enrichissantes à gérer : **l'engagement.**

Ainsi des individus à partir d'enjeux personnels s'associent en groupe, s'imprègnent d'une culture commune, l'enrichissent d'apports individuels et collectifs en référence à leurs propres valeurs, administrent une association dans un principe d'intérêt supérieur commun.

Mais ce serait prétendre à un optimisme béat que de laisser croire que nos 1400 adhérents deviennent autant de bénévoles engagés dans notre association, la démarche de lien social s'oriente donc en priorité vers les 90 % d'adhérents qui ne participent pas à l'assemblée générale.

1.4.4 Entre consommation et participation

Toute la difficulté pour moi est de faire en sorte de proposer des actions et des activités répondant aux besoins et aux attentes des usagers, en adéquation avec les valeurs prônées par la MJC. Cela, tout en favorisant la participation des adhérents au dépend de la simple consommation d'activités.

Il s'agit d'une réflexion menée avec l'ensemble de l'équipe, pour que dans leurs différentes activités, la pédagogie utilisée privilégie l'échange et la dynamique de groupe pour aller de l'acte individuel d'activité vers l'action collective.

Ce travail est un perpétuel recommencement puisque à chaque nouvelle saison, à chaque nouvelle activité et à chaque nouvel adhérent ce travail de fond est à recréer.

Il s'agit bien de la problématique de notre association et des Maisons des Jeunes et de la Culture en général et même d'une problématique personnelle : favoriser les actions créatrices de liens entre les adhérents pour qu'ils ne viennent plus à la MJC comme ils iraient dans une salle de gymnastique, une école de danse ou un club de sport.

Cette volonté est confrontée à l'évolution de notre société qui devient plus individualiste où on constate des phénomènes de repli sur soi et où des modes de fonctionnement plus individualistes se mettent en place.

Ce contexte est encore plus motivant pour nous, il légitime notre action et nous permet de lutter contre cet état de fait, d'introduire des espaces de lien social, de redonner une dynamique locale et de montrer aux plus jeunes d'autres modes de fonctionnement.

1.5 DES TERRITOIRES, DES PARTENAIRES

Au gré de la construction des réseaux de la MJC, son territoire s'est modifié. Aujourd'hui selon les actions portées par notre association le territoire d'intervention varie.

1.5.1 Du quartier à la région et au-delà

❖ **les quartiers** : la MJC est construite au cœur de deux quartiers HLM. Aurec sur Loire compte environ 5000 habitants ce qui en fait la 6^{ème} ville du département mais la seconde en taux de foyers logements HLM. Du fait de son environnement et du nombre d'habitants de ces quartiers, la MJC joue un rôle social important dans l'animation de cet espace.

❖ **la commune** : depuis toujours Aurec sur Loire bénéficie de la proximité du département de la Loire et de l'agglomération stéphanoise. Notre commune est en pleine expansion avec l'arrivée de nombreux citadins venant s'installer à la campagne. Il y a donc deux types d'habitants : les Aurécois d'origine et les nouveaux arrivants. La MJC est un lieu où tout les Aurécois peuvent se rencontrer, elle joue ainsi un rôle prépondérant dans la vie de la commune.

❖ **la communauté de communes** : depuis le 1^{er} janvier 2002 la MJC est passée sous la compétence de la communauté de communes pour les actions concernant les 3-25 ans. Ainsi les bâtiments, les personnels mis à disposition, ont également été transférés à la communauté de communes. Seule MJC de ce nouveau territoire de 7 communes nous avons un rôle d'expertise et d'accompagnement des élus communautaires pour la mise en place de leur politique. Il s'agit d'un nouvel espace qui s'offre à nous avec des perspectives d'innovation, d'expérimentation d'actions aux côtés de nouveaux partenaires.

Par exemple notre CLSH s'est étendu à plusieurs communes, il a fallu mettre en place des transports, repenser le lien avec les familles qui ne venaient pas à la MJC tant pour l'administratif que pour le retour de ce que vivent les enfants au CLSH.

A l'instar du CLSH, de nombreuses activités à dimension communale ont été modifiées afin de leur donner une nouvelle dimension intercommunale.

❖ **Le département** : au début des années 80 les 5 MJC du département ont fondé une association départementale d'animation socioculturelle (ADASC) afin de pouvoir mettre en commun un programme d'activités culturelles départemental et des accompagnements de projets pour les jeunes. Très impliqué dans cette association je préside les actions d'accompagnement de projets pour les jeunes.

Ainsi notre MJC intervient sur le département à travers l'ADASC mais également au côté de nombreux partenaires institutionnels (ASE, PJJ, DDJS,...).

❖ **La région** : la Fédération Régionale des MJC est mon employeur et me met à disposition pour gérer la MJC d'Aurec. Il y a donc un fort partenariat entre les deux associations. Notre MJC est impliquée au niveau régional dans le réseau des MJC mais aussi dans le réseau de l'information jeunesse par l'intervention du Centre Régional d'Information Jeunesses, dans les formations BEATEP et DEFA par le biais de la direction régionale de la jeunesse et des sports. Enfin ce niveau régional de la MJC est également présent par le secteur de la BMS au niveau du tourisme et des loisirs.

❖ **En France et à l'étranger** : bien au delà de cette dimension régionale la MJC porte quelques actions dont le territoire est national et international :

- La Base multisports : près de 50 % des groupes accueillis sur la base viennent d'autres régions françaises.
- Le stage international d'escrime : la totalité des stagiaires vient d'autres régions et d'autres pays puisque sur les 120 stagiaires environ 30 % sont étrangers représentant 12 nationalités.
- L'Open International d'échecs à une portée nationale et internationale représentant 18 nations et de très nombreux départements français.

Ces différents territoires d'intervention de la MJC contribuent à renforcer l'action locale puisqu'au final c'est sur notre commune que ces actions sont menées et il s'agit d'autant d'expériences enrichissantes pour la vie locale.

Ces actions permettent également d'asseoir la dimension de la MJC et de dégager des sources de financement pour les actions locales.

De plus cette ouverture à d'autres territoires permet tant à l'équipe qu'aux élus du conseil d'administration de mettre en place des actions en direction d'autres publics et avec une autre dimension, ce qui renforce l'expérience commune et développe les techniques individuelles. Ainsi la MJC en étant présente sur ces différents territoires, développe un savoir-faire technique dont chaque échelon bénéficie. C'est grâce à ces différents niveaux d'intervention et au brassage de publics qu'ils engendrent que de nombreux espaces de lien social se créent dans la MJC.

1.5.2 Une action partenariale

Sur chacun de ces territoires la MJC met en place des partenariats afin de renforcer son positionnement. Ce partenariat vise plusieurs objectifs :

- la mise en commun de moyens pour améliorer l'efficacité d'une action
- l'élaboration d'un projet commun à partir des projets propres aux partenaires
- la prise en compte d'une manière plus globale des usagers
- apporter une dimension plus large à une action pour une valorisation politique par chacun des partenaires
- confronter des points de vue et adopter une évaluation interne et externe permettant une meilleure efficacité des actions à long terme
- renforcer une position locale par l'apport d'expériences extérieures

Ces dernières années la MJC a développé la politique du « *faire avec* », tant au niveau local qu'au niveau départemental. Ceci a permis d'étendre l'image d'expérience et de professionnalisme de la MJC et de favoriser ainsi l'obtention de subventions ou de moyens techniques et humains auprès de certains partenaires institutionnels.

Voyant les partenariats entre la MJC et les associations locales, la mairie a proposé à la MJC la coordination du contrat éducatif local et ainsi lui a alloué les subventions nécessaires, ce qui a permis de créer plusieurs postes d'animateurs.

Au niveau du fonctionnement de notre association nous avons créé il y a 2 ans les postes de membres associés au sein de notre Conseil d'Administration.

Il s'agit de représentants d'associations avec lesquelles la MJC entretient des relations partenariales privilégiées et durables. Par échange un représentant de notre Conseil d'Administration siège au Conseil d'Administration de ces associations.

La MJC d'Aurec doit se positionner sur son territoire comme garant des valeurs d'éducation populaire afin de mettre en place des actions favorisant le lien social et ce en développant des stratégies de partenariat.

Aujourd'hui la MJC d'Aurec est empreinte d'une forte identité car depuis sa création, basée sur les valeurs de l'éducation populaire, elle a su intervenir sur différents territoires pour mener à bien de nombreuses actions. Grâce à son savoir-faire elle a mobilisé des partenariats variés et formé de nombreux professionnels. Pourtant dans son environnement proche le lien social est menacé par la transformation du contexte local. Il s'agit donc pour nous de mobiliser cette identité afin de permettre à nos adhérents de s'approprier les espaces de lien social que la MJC met en place pour qu'eux-mêmes participent à cette démarche et la prolongent.

Afin d'éclairer nos pratiques, il me semble indispensable d'avoir une approche théorique et pragmatique des notions de lien social, d'éducation populaire, de partenariat, de territoire....

Cette deuxième partie aura donc pour objet une étude plus approfondie de ces concepts.

2 - DE L'EXPÉRIENCE A L'EXPÉRIMENTATION : L'IMPLICATION DES ADHÉRENTS DANS UN PROJET DE LIEN SOCIAL.

Les différents savoir-faire mis en œuvre par la MJC représentent son expérience. Les nouvelles actions ou les nouvelles directions données à ces dernières représentent l'expérimentation visant à promouvoir la démarche de lien social.

2.1 L'EXPÉRIENCE : LIEN ENTRE PASSÉ ET AVENIR

L'expérience est l'ensemble des modifications avantageuses et des progrès réalisés par l'esprit éprouvant ses facultés parmi les hommes. C'est également éprouver quelque chose et en prendre conscience comme d'un fait enrichissant la pensée et décisif dans la réorganisation de celle-ci.

Pour Kant⁸, l'expérience est la réception active par, les formes a priori de la sensibilité et les catégories de l'entendement du sujet, d'un donné hors de soi devenant du même coup objet. Pour nous, il s'agit de l'accumulation des différentes actions portées par la MJC depuis sa création, renforcées d'échecs et de succès permettant aujourd'hui aux différents acteurs de l'association de s'appuyer sur une identité et un savoir-faire. Une fois analysés, théorisés et assimilés, ces savoir-faire servent de référence et font écho aux différents apports des équipes qui se sont succédées à la MJC pour forger cette expérience.

Cette notion est également présente par la perception qu'ont les gens de la MJC. L'image forgée par les actions et le travail relationnel des salariés s'ajoute à la maturité pour renforcer cette notion de structure expérimentée.

Il est donc important pour moi de connaître ces valeurs fondatrices de l'association portées par l'éducation populaire et de les questionner sur leur sens actuel.

Ce travail me semble important car il s'agit là de créer un lien entre le passé et l'avenir afin de rendre cohérentes nos actions et de les inscrire dans l'histoire de la MJC d'Aurec en renforçant cette notion d'expérience et l'identité de l'association.

⁸ E Kant. Fondement de la métaphysique des mœurs. Editions Nathan - 1998.

2.1.1 De l'éducation populaire à l'éducation permanente

L'éducation populaire, c'est l'éducation qui n'est pas cadrée dans les structures traditionnelles de la famille, de l'école ou de l'université. C'est l'éducation au sein du temps de loisirs, avec une pratique volontaire en se confrontant aux autres, en partageant. C'est surtout l'éducation de chacun par chacun. C'est une culture au sens large, non élitiste englobant différents domaines : sciences, sports, arts, techniques, expressions...

En juillet 1901 Waldeck-Rousseau⁹ présente un projet de loi affirmant la primauté de l'individu et de ses droits, la liberté d'adhérer à une association comme d'en sortir, la limitation de l'association à un objet défini, l'administration de ses membres égaux en droits,... Elle s'inspire des principes de la révolution de 1789 et de la déclaration des droits de l'homme et du citoyen. Dans son 1^{er} article cette loi proclame « *l'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices* ».

C'est ainsi que née l'éducation populaire officiellement en France, elle connaîtra un nouvel essor en 1936 sous l'impulsion de Léo Lagrange. Nommé par le gouvernement de Front populaire de Léon Blum responsable du sous-secrétariat des loisirs et des sports, Léo Lagrange déclare : « *l'état doit être un guide pour l'utilisation des loisirs et pour le développement sur le plan individuel et sur le plan social, de la santé et de la culture* ». Ainsi il crée le Conseil Supérieur des Sports, favorise de nombreuses activités de nature et de plein air, le théâtre, les initiatives culturelles diverses, les auberges de jeunesse...

Après la libération dans la période 44-45 se développe l'action culturelle entreprise dans les maquis de la résistance, avec notamment la création de la direction de la culture populaire et des mouvements de jeunesse puis la république des jeunes, future Fédération Française des Maisons des Jeunes et de la Culture.

Puis il y eut Mai 68 où le mouvement associatif a joué son rôle de citoyen durant les événements.

Enfin au début des années 70 la notion d'éducation populaire cède la place à l'éducation permanente. Puisque la loi de 16 juillet 1971¹⁰ déclare : « *La formation professionnelle continue fait partie de l'éducation permanente. Elle a pour objet de permettre l'adaptation des travailleurs aux changements des techniques et des conditions de travail, de favoriser leur position sociale par l'accès aux différents niveaux de culture et de qualification professionnelle et leur contribution au développement culturel, économique et social* ».

⁹ Ministre de l'intérieur sous Gambetta de 1881 à 1883 puis sous Jules Ferry de 1883 à 1902.

¹⁰ Loi 76-656 du 16 juillet 1976.

Durant ces dernières décennies, les associations et fédérations historiques se sont consacrées à la formation à la citoyenneté, aux pratiques culturelles comme la musique, le Hip -Hop, les NTIC... Elles n'ont cependant pas su s'articuler avec les mouvements sociaux de ces dernières années, à l'exception de quelques-unes comme l'association ATTAC¹¹ qui porte peut-être en elle une partie de l'évolution de l'éducation populaire dans l'avenir.

L'éducation populaire vise à aider à la construction de chaque individu, cette construction se fait également en se confrontant aux autres, par les relations avec autrui.

S'agissant pour moi ici d'orienter une lecture fondatrice de l'éducation populaire, le récit de cette histoire marque un temps du lien social que doit garantir notre association.

2.1.2 Du développement local au lien social

Ainsi un des enjeux visé par la mise en place de nos actions est le lien social. Si ce lien social ne se décrète pas, il peut cependant être favorisé par les actions mises en place par la MJC et le projet de notre établissement.

Ainsi plusieurs outils sont au service du lien entre les personnes :

- ✓ le tarif unique quelle que soit l'activité pratiquée et les tarifs dégressifs pour les familles permettent à chacun de s'inscrire en fonction de son choix et non pas d'un tarif.
- ✓ la limitation des effectifs par activité à 15 adhérents permet tout au long de l'année des contacts plus faciles entre les personnes.
- ✓ chaque animateur d'activité favorise en cours ou en fin d'année la réalisation de temps forts qui ont pour objectif de faire vivre au groupe un petit projet en commun :
 - Un repas pour l'activité russe en présence de Russes vivant en France
 - Une soirée cinéma en version originale pour le groupe d'anglais
 - Une exposition pour le groupe photo
 - Un week-end marche et relaxation pour le groupe yoga...

Parmi les 15 participants à chaque activité, l'un d'eux est référent au sein du conseil d'administration, il participe donc à la vie de la MJC et a pour rôle d'informer les autres adhérents de la vie de l'association. Cette place de référent peut être tenu à tour de rôle par les adhérents de l'activité.

Lorsque cela est rendu possible par la pratique de l'activité, on favorise les groupes intergénérationnels. Ainsi plusieurs activités ont parmi leurs participants à la fois des enfants, des adolescents, des adultes et des personnes âgées. C'est le cas des activités : yoga,

¹¹ Association pour la Taxation des Transactions financières pour l'Aide aux Citoyens.

anglais, fitness, gymnastique, escalade, artisanat, danse, échecs, tennis de table, jardinage,...

On constate alors dans le groupe, lors notamment des temps forts, des relations privilégiées entre les générations où les anciens prennent en charge les plus jeunes et où une sorte de transmission s'opère.

Tentons à présent de définir le lien social.

Le lien social constitue les rapports organisés et les échanges entre les individus d'une société. Il se définit à travers les éléments qui constituent la société : cellule familiale, groupes ethniques, économiques et culturels plus ou moins larges, institutions vouées à perpétuer des rapports de pouvoir, comportements individuels,...

Le lien social peut être saisi comme l'unité articulée de rapports de production, de rapports de circulation et de rapports de communication.

Il s'agit de l'ensemble des connexions des individus à la société et au monde. Possible à partir du moment où l'individu possède un minimum de ressources matérielles, culturelles et affectives (ouverture au monde, curiosité, ...).

Jean-Baptiste de Foucauld et Denis Piveteau¹² le définissent dans une dimension économique : « *Dans une société en développement, c'est de permettre à chacun sans exclusive, ni exclusion, de participer et de contribuer à ce développement et d'en recueillir équitablement les fruits* ».

A partir de ces différentes définitions, la lecture que je propose du lien social est articulée avec notre action dans la MJC. Il s'agit de la capacité de chaque individu à agir sur son environnement, à prendre en compte les autres dans sa conscience individuelle. De pouvoir agir comme citoyen sur son mode de vie, dans le respect des libertés d'autrui. D'acquérir une conscience collective de respect et d'entraide permettant à tout un chacun de pouvoir compter sur cette dynamique lorsqu'il est en difficulté. En effet, et pour illustrer mon propos, je donnerai à titre indicatif quelques exemples de vie commune au sein de la MJC.

- L'activité périscolaire pour les enfants est un espace important entre l'école et la maison, nous avons choisi de faire encadrer cette activité à la fois par des animateurs professionnels et par des personnes âgées bénévoles. Cet espace devient alors un temps de transmission et d'échange mutuel autour du goûter, des devoirs, de la lecture, des jeux.
- L'activité jardinage où quelques anciens transmettent leur savoir-faire. Il y a là rencontre des Aurécois d'origine et des nouveaux arrivants. De plus cette action se

¹² JB de Foucauld, D Piveteau. Une société en quête de sens - éditions Odile Jacob - 2000.p 53.

passer chez les adhérents eux-mêmes qui reçoivent le groupe. La MJC se retire et laisse la place possible au lien social.

- Les liens entre activités pour réaliser des projets en commun sont également des temps forts entre les adhérents. C'est le cas de la coopération entre les activités danse et djembé à l'occasion de la fête de la musique, ou encore de la rencontre entre les activités cirque, escalade et photo lors du gala des activités.

Il me semble que cette notion de lien social fait appel aux termes d'échange et de réciprocité.

L'échange est une circulation de matière, d'énergie, d'information et de toutes sortes d'interactions entre systèmes physiques. Mais souvent ce terme d'échange est lié au modèle marchand, à l'évidence un échange d'idées n'est pas une permutation ni un troc, on ne perd pas une idée en la communiquant. Au contraire la pensée se construit en dépassant les représentations individuelles. Les pensées ne circulent pas comme des biens qu'on échange.

La réciprocité signifie qu'une relation de l'un à l'autre existe aussi de l'autre à l'un. La réciprocité est donc une relation qui se retourne. Certes l'échange suppose la relation préalable de deux personnes et donc un minimum de réciprocité mais il subordonne à l'intérêt le lien créé par la réciprocité. L'échange ne crée par lui-même aucune valeur alors que la réciprocité crée une valeur éthique. La réciprocité pérennise cette situation de face à face qui permet à chacun de redoubler sa conscience de celle de l'autre. Le sens naît pour l'un comme pour l'autre de la confrontation de ces deux consciences antagonistes et de leur relativisation mutuelle. La réciprocité peut donc être une structure sous-jacente à d'autres relations que l'échange et en particulier à des prestations qui ont pour but de la reproduire pour elle-même afin d'engendrer systématiquement davantage de sens ou afin de produire des valeurs non réifiables en particulier les valeurs ethniques.

C'est la réciprocité qui engendre la valeur que Marcel Mauss¹³ nomme le **Mana**, l'humanité ou le sens de toute chose. Au contraire de l'échange qui aplatit la relation dans un stérile chacun pour soi, la réciprocité est un perpétuel défi pour faire front à la nécessité d'autrui mais pour garder aussi la distance nécessaire au respect de la différence d'autrui. C'est de cette matrice que naît l'économie humaine dans le champ de laquelle j'inscris avec conviction l'association que je dirige.

Depuis quelques années la société Française connaît une crise et ne parvient plus à se donner des objectifs individuels et collectifs. Le contexte mondial a changé durant ces dernières décennies : explosion du bloc de l'est et des doctrines communistes,

¹³ Marcel Mauss. Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques - 1925.

affaiblissement des systèmes boursiers et de l'idéal capitaliste, mondialisation des économies...

Comme le précisent D. Piveteau et J.B. de Foucauld¹⁴ les grands systèmes de sens portés par les traditions communautaires ou politiques, par les religions, par les idéologies de progrès ou de révolution, sont en train de s'estomper. Notre société connaît une crise du sens. Accentuée par l'effet du chômage qui lorsqu'il touche un individu produit souvent des effets d'isolement et de rupture du lien social qui passe en grande partie par le travail.

Car le travail apporte en premier lieu des relations et des contacts mais également une identité sociale favorisant les relations extraprofessionnelles. Il apporte également une aisance dans son rapport à l'autre, ce qui fait défaut au chômeur et qui produit souvent un effet de repli sur lui-même.

Dans cette société en quête de sens, le lien social lui-même est en crise. Nos relations sociales évoluent à l'image de nos habitudes de consommations. Chacun fait son marché dans le libre-service du « lien social », on crée ou l'on détruit les éléments de son réseau de relations selon son bon vouloir. Notre société est une société des individualistes où chacun improvise la nature de ses relations sociales et revendique d'en fixer lui-même les limites.

Il semble que le lien social s'estompe au détriment des relations sociales qui sont probablement plus nombreuses que dans le passé mais plus distantes et avec moins d'engagement et de réciprocité. Il s'agit plus d'échanges sociaux.

Ainsi D. Piveteau et J.B. de Foucauld¹⁵ qualifient notre environnement de « *nébuleuse affectuelle où nous exprimons une socialité élective* » où en effet on compose notre tissu social avec ceux qui nous ressemblent et non plus autour de cercles sociaux imposés sur lesquels s'appuyait jadis le sentiment d'appartenance moteur du lien social. Un certain nombre de sondages viennent conforter ce sentiment d'affaiblissement du lien social :

- le recul de la vie de couple
- le nombre croissant de familles monoparentales et l'augmentation du nombre de divorces.
- le sentiment de solitude des personnes âgées.
- les taux de suicide chez les jeunes et les personnes âgées.

La socialisation a pour fonction d'assurer la continuité entre la structure sociale et la personnalité, tout en faisant de la personnalité une unité singulière. Il s'agit notamment pour les plus jeunes de construire leur personnalité par les différents contacts avec les autres

¹⁴ JB de Foucauld, D Piveteau Une société en quête de sens - éditions Odile Jacob - 2000. p 109.

¹⁵ Op. Cité. P 68.

qu'ils soient ou non de la même génération. Et ceci entre autre par des espaces d'expression car la parole est un outil de construction important.

Comme le dit J.Rouzel¹⁶ : « *dans la parole, il s'agit d'aller à la rencontre de justement ce qui nous échappe. Le dire, on ne l'a pas, ce que supporte la parole, nous n'en n'éprouvons le poids que dans l'après coup* ».

Parler donne consistance et existence à un sujet. Si notre projet éducatif doit favoriser l'expression par la parole notamment, il doit également favoriser l'initiative.

Car l'initiative est l'expression tout d'abord pour soi-même de ses choix et de ses volontés. A tout âge il faut favoriser l'expression de ces initiatives afin de développer des coopérations qui sont la base même des projets. L'initiative peut être considérée comme une émulation qui fait appel à la responsabilité et à la créativité de chacun.

Ainsi notre rôle est d'anticiper et d'accompagner les initiatives afin de susciter des comportements d'acteurs favorisant la cohésion sociale. Cet esprit d'initiative est mis en avant dans de nombreux domaines, tout d'abord dans le secteur économique mais également dans les domaines de la recherche, la culture, le social et enfin dans la vie locale. Si l'initiative est un outil indispensable selon moi à la construction et au développement personnel notamment chez les jeunes, elle doit cependant pouvoir se nourrir d'apports culturels et se ressourcer et s'épanouir par des temps de loisir.

Ainsi par exemple J.B. de Foucauld et D. Piveteau¹⁷ expriment la nécessité pour trouver une solution à la crise de l'emploi de créer : « *un système de valeurs et de solidarité collective qui favorise les initiatives, les articule entre elles, et s'efforce de faire en sorte que les ressources personnelles de chacun soient valorisées et utilisées économiquement* ».

C'est donc en renforçant les capacités d'initiative que l'on peut pour chaque individu favoriser le développement personnel et ainsi participer à une dynamique de développement local, économique, social ou culturel. L'initiative associée à la coopération mobilise les différents acteurs pour donner du sens à des projets collectifs et ainsi combattre les effets du chacun pour soi.

« Le besoin de l'autre s'apprend au contact de l'autre, et c'est la pratique du contact qui fait naître l'envie du contact. »¹⁸

C'est en favorisant ce type de contacts par des activités régulières en petits groupes, et en favorisant l'expression individuelle et collective que la MJC favorise les espaces de lien social. C'est pour cette raison que je préside au sein de l'ADASC le dispositif *Action J. II*

¹⁶ J Rouzel Psychanalyse pour le temps présent - éditions Erés - 2002. p 60.

¹⁷ JB de Foucauld, D Piveteau Une société en quête de sens - éditions Odile Jacob - 2000. P 33.

¹⁸ J Rouzel Psychanalyse pour le temps présent - éditions Erés - 2002. p 129.

s'agit d'un jury mensuel apportant des bourses à des jeunes de 13 à 19 ans pour la réalisation de projets individuels et collectifs.

En favorisant les initiatives de nos adhérents quel que soit leur âge nous nous positionnons comme un des principaux acteurs du développement local.

2.1.3 L'expérience au service de l'expertise

Dans l'étude de la définition du terme d'expérience dans l'Encyclopédie Universalis¹⁹ je retiendrai ceci : « *la connaissance provient de l'expérience et est justifiée par elle ... C'est une connaissance directe par opposition à des formes de connaissances par description ou par inférence.* »

Il s'agit bien là comme je le pense de définir l'expérience en tant que connaissance liée à des savoir-faire plus qu'à des apports théoriques. Habituellement cette expérience est privée au sens où son contenu est propre à celui qui l'éprouve, c'est une forme de connaissance privilégiée introspective. Mais dans le cas de la MJC d'Aurec cette expérience devient collective, elle est liée à l'entité MJC et se reporte sur chaque membre de l'équipe. Chaque action, qu'elle soit individuelle, spécifique à un secteur, ou globale vient alors renforcer cette notion d'expérience liée à notre établissement. Cette représentation est renforcée par le positionnement de la MJC dans de nombreux domaines, par son travail en réseau et par l'évolution qu'a connue l'association ces dernières années. C'est cette expérience prise au sens de savoir faire et de maîtrise, que je relie à l'expertise.

Nous sommes en effet beaucoup sollicités par nos différents partenaires comme « experts » dans la construction d'actions, le montage de dossiers, le diagnostic ou l'état des lieux. C'est le cas par exemple :

- de notre présence comme expert régional dans la formation DEFA, mais aussi en tant que jury des sélections BEATEP, de nos interventions dans différentes écoles préparant des diplômes socio-culturels ou sociaux. Dans un domaine proche la MJC est un terrain de stage pour de nombreux élèves en formation : Assistantes sociales, moniteurs éducateurs, animateurs, conseillères en économie sociale et familiale,... et de nombreux membres de l'équipe sont tuteurs ou conseillers dans ces formations.

- de la sollicitation des élus locaux ou communautaires pour que la MJC siège au sein de groupes de travail, de commissions ou de comité de pilotage tels le contrat

¹⁹ Encyclopaédia Universalis - 2000.

éducatif local, le contrat local de sécurité, les commissions culture et enfance jeunesse de la communauté de commune, le groupe de travail sur les rythmes scolaires,...

- de notre présence au côté d'autres associations départementales dans le suivi ou la gestion de dispositifs comme le groupe de pilotage des actions contre l'illettrisme, le dispositif d'aides aux initiatives des jeunes, le comité de pilotage des actions de préventions routières, le comité de pilotage des actions de prévention de lutte contre les toxicomanies, le comité départemental d'appui et de soutien à la parentalité,...
- c'est également le cas avec certaines associations locales ayant une plus petite taille et peu, ou pas de salariés permanents, et pour qui nous jouons un rôle d'aide au montage de dossiers, ou dans le suivi administratif.

Mais cette double notion d'expérience-expertise n'est pas seulement présente au niveau de nos partenaires, elle l'est également avec nos adhérents. Là encore la MJC est sollicitée dans la mise en place de projets. Il est relativement fréquent qu'un ou plusieurs adhérents viennent soumettre à un membre de l'équipe un projet. Il peut s'agir d'une exposition, d'une manifestation, d'une activité, d'une sortie culturelle,...portée aussi bien par les jeunes que par les adultes.

Notre rôle est alors d'analyser la demande, d'en vérifier la faisabilité, d'en dégager les objectifs et d'accompagner le ou les adhérents dans la réalisation de ce projet qui peut selon les cas être porté par la MJC, par une autre association, en partenariat ou par l'adhérent lui-même. Il est bien évident que tous les projets n'aboutissent pas, mais dans tous les cas la MJC accompagne le ou les adhérents dans la maturation de leur projet.

Cette notion d'expertise est un lien entre le passé et l'avenir. En effet elle s'appuie sur une antériorité, sur des actions mises en place durant les années précédentes pour construire de nouveaux projets et de nouvelles actions qui se réaliseront dans l'avenir.

Nous projetons dans le futur nos expériences immédiates et passées, de manière à produire des concepts. C'est cette prise de recul qui permet de théoriser les actions, de les mettre en mots et d'utiliser alors ce langage issu de la pratique comme expertise devenant alors point de départ de nouvelles actions.

Je conçois donc cette expérience comme la somme des appartenances, des valeurs, et des actions portées par la MJC dans le passé en tant que préalable à la fonction d'expertise de la MJC. Cette expertise étant elle-même préalable à de nouvelles expériences.

Je pense qu'il y a là une transmission qui s'opère, une répétition de régularité, une construction dans la continuité de notre association de par cette expérience qui est un lien entre passé et avenir.

Dans ce prolongement de la MJC à travers le temps, l'évolution de son environnement nécessite une adaptation du projet associatif et l'élaboration de nouvelles actions pour y répondre.

2.2 L'EXPÉRIMENTATION : UNE ADAPTATION A L'ENVIRONNEMENT

Au fur et à mesure de l'histoire de la MJC son territoire d'intervention s'est élargi. Au démarrage de l'association, le quartier et la commune, puis les communes limitrophes et le département dans les années 80.

Dans les années 90 la MJC a lancé plusieurs actions régionales et nationales qui existent encore : l'open d'échecs, le stage international d'escrime, le point information jeunesse,...

Enfin depuis janvier 2000 nous sommes passés sous compétence communauté de communes ; un nouveau territoire se dessine et de nouvelles perspectives de gestion des politiques locales s'ouvrent aux élus. Des champs d'actions jusqu'alors peu fréquentés peuvent être explorés, aussi bien en terme de publics, de partenaires, que de domaines d'intervention.

2.2.1 Définir son territoire

« Le territoire est ce qui articule un espace physique et un pouvoir politique »²⁰.

La recherche du territoire idéal, adapté à la représentation politique et à l'action publique est une constante en France. Devant la multiplication des lieux de décision, prolifération des procédures et des contrats dus aux différents découpages géographiques, la gestion publique locale est rendue pour le moins laborieuse.

Ainsi la notion de territoire cohérent ajustant les territoires du politique, du culturel et de l'économique est recherchée par tous.

Dans notre région la diversité des découpages administratifs, académie, région militaire mais également d'autres types de territoires comme les concessions EDF, SNCF, les massifs, les bassins, les zones, montre bien la complexité administrative et la pluralité des décideurs.

²⁰ Dictionnaire critique d'action sociale. Editions Bayard. 1999.

Pourtant cette notion de territoire est inscrite en nous, une appartenance à un territoire existe, faite de codes communs et d'une culture partagée. Cette identité peut être enrichie par des acteurs extérieurs, par le tourisme,...

Ce territoire fonctionnel où l'on vit, où l'on travaille est parfois trop éloigné du territoire de la représentation politique, ce qui peut poser des questions de légitimité et de démocratie.

On peut définir traditionnellement trois types d'espaces : les pôles urbains, les territoires ruraux, les espaces périurbains.

Aurec sur Loire se situe dans la troisième catégorie c'est-à-dire ni complètement rural ni métropolitain. Un espace qui historiquement était voué à l'agriculture et qui aujourd'hui profite d'une relative proximité de métropole et qui se dédie également au tourisme.

Ce que Frédéric Giraut et Martin Vanier²¹ appellent le **tiers espace**.

Il s'agit d'un espace entre ville et campagne où l'on trouve des habitants ayant pour certains une appartenance au milieu rural et d'autres les nouveaux habitants issus de culture urbaine. La cohabitation n'est pas toujours facile entre ces deux groupes d'habitants ayant des références opposées.

Cette notion de nouveaux arrivants est importante également pour la représentation politique car il faut pouvoir les intégrer, réaliser des compromis entre anciens et nouveaux habitants pour une stabilité de la représentation politique locale.

De même la proximité d'une grande agglomération (Saint Etienne est à 25 km) modifie le fonctionnement des habitants qui sont attirés par la métropole pour le travail, les achats et les sorties culturelles.

La loi Chevènement du 12 juillet 1999²² a permis de renforcer le projet d'intercommunalité. En effet à cette échelle on va pouvoir mettre l'accent sur un projet favorisant le cadre de vie, l'environnement, la culture... Dans ce nouvel espace, les élus doivent intégrer à la fois la notion de patrimoine faisant appel à l'histoire, mais également l'attrait et le dynamisme économique. Ces deux notions permettant la création de biens communs nécessaires à la construction de ce territoire par les différents acteurs.

L'espace intercommunal peut alors devenir un véritable territoire de projets permettant la transformation de l'espace public local afin de rassembler la représentation politique, le développement économique et la vie sociale et culturelle au plus près des habitants.

On constate d'ailleurs que la tendance actuelle de la Communauté Européenne est de transférer aux régions des crédits permettant l'appui au développement local dont l'échelon représentatif est la communauté de communes.

²¹ Utopie pour le territoire - Françoise Gerbaux - éditions de l'aube - 1999. p167.

²² Loi 99-586 relative au renforcement et à la simplification de la coopération intercommunale.

Ainsi dans cette tendance l'état et les communes sont relégués à la gestion de certaines politiques sectorielles.

Il me semble que l'intercommunalité est une dimension pertinente pour l'accès à un territoire cohérent créant une synergie entre politiques publiques et développement local. Cet espace intercommunal est à échelle humaine, on peut facilement en identifier les frontières. Il convoque une histoire commune, une culture et une identité de ses différents acteurs. Il est donc possible de favoriser les partenariats grâce à des commissions thématiques et des groupes de travail rassemblés sous un comité de pilotage afin d'assurer l'élaboration du projet de territoire. Ce projet global partant d'un diagnostic partagé peut alors mettre en place des actions partenariales innovantes avec une vision stratégique de l'avenir de ce territoire. Il s'ouvrira ainsi un espace de dialogue, de négociation et de concertation c'est-à-dire un espace d'expérimentation possible pour notre association.

Pour la MJC l'avènement de la communauté de communes et de ce nouvel espace représente :

- une prise en compte de nouveaux publics appartenant à un espace plus large.
- une complémentarité d'actions avec d'autres structures sur ce territoire.
- une participation à une politique communautaire en élaboration.
- l'élargissement de certains dispositifs à cette échelle : contrat éducatif local, contrat local de sécurité, contrat enfance et temps libre.
- l'apport de nouveaux financements.

2.2.2 Prendre en compte les spécificités d'un environnement rural

Ici la notion de ruralité montre en quoi l'expérimentation doit s'exercer au service du lien social. Une zone rurale est un espace peu peuplé où il y a donc une grande distance entre les gens pouvant favoriser cet effet de repli sur soi et de fonctionnement en petit groupe. Les ruraux ont un fort sentiment d'appartenance à leur territoire et à leur terre, qui parfois s'oppose à l'arrivée des *rurbains*. Il s'en dégage un sentiment de méfiance mutuelle et un fonctionnement de deux groupes côte-à-côte.

Néanmoins, les ruraux ont développé des habitudes de solidarité qui marquent ce territoire. Une fois la première réaction de méfiance dépassée et l'acceptation de chacun amorcée, des projets communs peuvent alors voir le jour. De même les notions de famille et de fraternité sont fortement présentes dans la ruralité, il y a là des ressources exploitables au service du lien social. La MJC doit donc faire face à l'évolution de l'espace rural en étant un catalyseur entre les atouts de la ruralité et les apports extérieurs pour favoriser la cohésion sociale de ce tiers espace.

2.2.3 Déterminer des partenaires et un réseau

D'après Pierre Veltz²³ la notion de territoire est de moins en moins associée à un espace physique, mais plutôt à un réseau. Cet environnement tout en évoluant nous amène à travailler en partenariat pour renforcer nos actions, la difficulté est de bien les définir pour garder notre identité.

Le partenariat est un rapport d'interdépendance dans lequel les deux parties ont des contributions différentes mais jugées essentielles. Il laisse place à des espaces de négociation, où les parties peuvent définir leur projet commun²⁴.

Le partenariat met donc en jeu trois éléments : les deux partenaires et la chose qui les rend partenaires. Cette chose est l'action à faire, qui est à la fois l'élément fondateur et l'élément tiers du partenariat.

Elle s'instaure comme un ciment qui lie et relie les partenaires. Le partenariat est un rapprochement librement consenti pour une action.

- Dans le Larousse le terme de partenariat n'entre que vers la fin des années 80, l'origine du mot remonte au Latin **partitio** : le partage. Alors que dans le champ de l'action publique on parle déjà dans les années 60 des négociations entre partenaires sociaux.
- En systémique on trouve la définition suivante du partenariat : systèmes en relation de dépendance plus ou moins forte sur un objet commun, le cas échéant partiellement concurrentiels, développant des interrelations et des interactions permettant une certaine cohérence et une prévisibilité minimale des actions des uns et des autres.
- Enfin sur un plan sociologique l'émergence du partenariat comme logique d'action, puis comme condition de légitimité de nombreuses actions, correspond à l'intérêt porté sur le local, sur le territoire.

Au travers de ces définitions on voit comment depuis quelques années ce concept s'impose dans le vocabulaire social. Mais au fur et à mesure de son utilisation ce mot risque de devenir un fourre-tout et ne plus représenter qu'une coquille vide.

En réalité le partenariat n'est pas simple. Il s'agit de faire parler un même langage à des intervenants (personnes ou institutions) usant de langages différents qui ne sont pas forcément convergents. Il est d'abord nécessaire de trouver un langage commun et de s'accorder sur une règle du jeu.

Il existe plusieurs formes et niveaux de partenariat.

²³ P Veltz. Des lieux et des liens - éditions de l'aube - 2002. p 73.

²⁴ Dictionnaire critique d'action sociale. Editions Bayard. 1999.

Louis Goffin²⁵ dans la revue *Symbiose* en définit trois types :

- Le partenariat de service : il s'agit là d'une sous-traitance.
- Le partenariat d'opportunité : il s'agit d'une relation inégalitaire où l'un des partenaires fournit à l'autre ce dont il a besoin.
- Le partenariat de réciprocité : il y a là co-traitance ou coopération.

D'autres classifications comme celle de Michel Séguier²⁶ montrent à quel point le partenariat n'est pas figé :

- Partenariat relationnel : mise en relation d'interlocuteurs
- Partenariat associationniste : rassemblement de moyens et de ressources.
- Partenariat coopératif : complémentarité des actions.
- Partenariat solidariste : mobilisation à une cause commune.

Mais revenons à l'objet du partenariat : **le projet** qui y est une dynamique essentielle. Ce projet est fait pour l'utilisateur. La préparation, l'expérimentation et l'évaluation de ce projet avec plusieurs partenaires va certes exiger beaucoup de travail mais va aussi exiger une clarification des possibilités de réalisation des projets de tous les autres partenaires, autrement dit un projet partenarial va amener inmanquablement une cassure dans la relation duelle entre l'utilisateur et sa structure.

Le partenariat introduit donc un véritable moteur dans l'action sociale. Moteur essentiel pour limiter les risques de routine professionnelle mais aussi pour reconstruire une identité professionnelle mise à mal depuis quelques années.

Enfin, le partenariat est un bon conducteur pour être en phase réelle, effective et efficiente avec la réalité locale. Beaucoup de professionnels ressentent la nécessité d'une meilleure articulation du travail des uns et des autres pour plus d'efficacité, de cohérence et une meilleure gestion des moyens.

Mais le partenariat est un dispositif incontestablement ambitieux et porte en lui de nombreux pièges :

- ◆ La confusion des identités : il est nécessaire de bien se connaître pour ne pas se perdre dans l'autre.
- ◆ L'angélisme : tout ne va pas de soi dans le partenariat, il y a des intérêts parfois divergents.
- ◆ La récupération : de l'action ou de ses résultats d'un des partenaires aux dépends de l'autre.

²⁵ Professeur à la fondation universitaire luxembourgeoise, auteur d'une thèse de doctorat : environnement et évolution des mentalités.

²⁶ M Séguier. Critique institutionnelle et créativité collective. L'harmattan. 1976.

- ◆ L'oubli des objectifs cachés de chacun par une mauvaise communication.
- ◆ Les partenariats forcés où l'on perd son âme.

On l'a vu précédemment, pour la MJC, la mise en place de partenariat est un passage obligé pour l'inscrire durablement dans son environnement.

Il s'agit également au travers de l'action centrée sur l'utilisateur de construire une multiplicité de partenariats pour rendre cette action cohérente. Cette multiplicité nous amène naturellement vers le terme de réseau.

Le concept de réseau :

« Il semble que nous augmentons notre être lorsque nous pouvons le porter dans la mémoire des autres. »²⁷

Il s'agit d'un ensemble de personnes en liaison entre elles directement ou indirectement. On peut également le définir comme un ensemble de lignes de communication.

Dans différents domaines ce terme est chargé de sens :

- Les réseaux autoroutiers.
- Les réseaux de télécommunication.
- Les réseaux terroristes.

Le réseau est le résultat d'un entrelacement, d'un enchevêtrement composé de mailles, d'une organisation de liens. La technique et l'humain s'entremêlent, ce qui nous intéresse ici ce sont les réseaux humains, à partir de cette définition : « systèmes spécifiques de communication et d'organisation collective entre les êtres humains. »²⁸

Le travail en réseau nécessite la définition d'un projet global qui va au-delà de celui de l'établissement. La mise en réseau suppose de la part de ses membres l'acceptation du regard des autres. Il impose pour fonctionner une forte capacité à communiquer. Le réseau, c'est du sens et de la vie.

Il est aussi fait des manques de chaque établissement et de chaque acteur, il doit servir à transformer ces manques en questionnement générateur de créativité. La reconnaissance de ces manques est fondamentale pour éviter le sentiment de toute puissance et pour conserver la justesse de l'intervention sociale. C'est en repérant nos manques que l'on éprouve le besoin d'un complément, d'une association.

Le réseau prend son sens lorsque la pratique individuelle ou institutionnelle s'avère inopérante. Dans sa fonction circulaire il se différencie des pratiques individuelles linéaires.

²⁷ Montesquieu. Lettres persanes. 1721.

²⁸ Dictionnaire critique d'action sociale. Editions Bayard. 1999.

Mais la place des opérateurs y est moins définie, il n'y a pas de centre unique, il y a possibilité d'aller partout. Cela nous amène aux différentes formes de réseau :

- Les anglo-saxons différencient réseau primaire et secondaire :
 - Le réseau primaire est un *réseau d'appartenance*, il s'agit de l'entourage (parents, amis, relations de travail, de loisirs,...)
 - Le réseau secondaire est un *réseau de communication*, il s'agit des professionnels sociaux autour d'une personne.

La MJC appartient à ce réseau secondaire pour ses adhérents. Elle permet la reconnaissance des solidarités de réseau primaire entre les membres d'une même activité. A ces classifications plutôt techniques, on peut opposer deux approches sociologiques du concept de réseau.

❖ La conception de Georges Gurvitch²⁹ :

Il distingue trois états correspondant à trois degrés de sociabilité croissante par fusion partielle des *Moi* dans le *Nous*.

- ◆ La masse : les *Moi* l'emportent sur le *Nous*. Il s'agit d'une juxtaposition d'individus peu conscients d'être liés entre eux.
- ◆ Le réseau de relation : les pressions des *Moi* et des *Nous* s'équilibrent. Le groupe devient un système d'intérêts mutuels régulés.
- ◆ La communauté : le *Nous* prévaut sur tous les *Moi*. Cela suppose la participation des membres à une culture, l'adhésion à un projet.

❖ La conception de Jacques Beauchard³⁰ :

Pour lui le réseau est entre le *Tout* et le *Un*, il permet l'accès de tous à tous, de chaque *Un* à chaque *Un*, il s'agit d'un accès désinstitutionnalisé à l'autre, ceci engendre 4 conséquences :

- ◆ Le réseau revisite la socialité.
- ◆ Il revisite également le concept de frontière.
- ◆ Le rapport dedans /dehors y est différent.
- ◆ Le réseau est poly centré.

Travailler en réseau consiste à mettre en jeu, en commun tout ce qui peut être utile aux différentes actions développées en faveur de l'utilisateur. Mais cela ne va pas de soi, il faut lutter contre une tendance naturelle à l'appropriation des lieux, des personnes, du projet, ...

Ainsi cette forme d'organisation collective a ses limites :

²⁹ G Gurvitch. Traité de sociologie. P.U.F. 1967.

³⁰ Sociologue, professeur à Paris XII.

- Les effets de mode : tout faire en réseau risque de faire perdre la cohérence des actions.
- L'institutionnalisation du réseau peut lui faire perdre son dynamisme, sa créativité.
- La technique utilisée par le réseau ne se suffit pas à elle-même, ce sont les utilisateurs de ces techniques qui créent la dynamique et non l'inverse.

Pour la MJC cette notion d'appartenance à un réseau, de par cet axe partenarial, est un renforcement de la capacité d'expérimentation de ses actions. Ce réseau nous permet de mettre en commun des moyens et des compétences, d'intervenir sur des territoires à plus grande échelle, de représenter une force plus importante face à certains financeurs.

2.2.4 L'expérimentation

L'environnement de la MJC est sans cesse en mouvement :

- que ce soit le territoire qui, comme on l'a vu précédemment, se modifie avec la nouvelle entité de la communauté de communes notamment
- mais également au niveau des partenaires : de nouvelles associations se créent, les responsables changent tant au niveau associatif qu'institutionnel ou politique.
- la législation évolue au gré des politiques sociales, de la mise en place de nouvelles réglementations,...
- le contexte socio-économique proche est modifié par des ouvertures ou fermetures d'entreprises, le dynamisme du marché,...
- les techniques évoluent tant au niveau de l'information et des communications, que des techniques d'expressions musicales ou artistiques.

Afin de s'adapter à ces évolutions, la MJC se doit d'être réactive. Cette réactivité passe par l'observation, l'intuition, l'analyse, l'expérimentation et l'innovation. Il s'agit d'une sorte d'état de vigilance, dans lequel le rôle des réseaux est important pour l'interaction et la connaissance de certains indicateurs. L'expérience, l'expertise ne sont rien si l'on n'introduit pas l'expérimentation qui a pour objectif d'adapter les réponses à l'évolution de l'environnement. Cette expérimentation pour moi se traduit à différents niveaux :

- C'est la mise en place de nouvelles activités répondant à de nouveaux besoins exprimés : activités d'échanges de savoirs, sorties culturelles, CLSH intercommunal, formation aux NTIC.
- Ce sont des modifications dans l'organisation administrative de la MJC : mode d'inscription, horaires, modification de l'équipe, politique tarifaire.

- C'est la transformation de l'espace au sein de la MJC : création de nouvelles salles, réaffectation de locaux, travaux, investissement en matériel.
- C'est la mise en place de nouveaux partenariats ou la participation à de nouveaux dispositifs : contrat local de sécurité, soutien à la parentalité.
- c'est l'adaptation du projet de l'association et sa modification : au niveau du territoire et de nouveaux publics, du positionnement social et culturel.

Cette notion d'expérimentation est reliée à un cadre temporel. En effet l'expérimentation est limitée dans le temps, elle doit être évaluée pour se transformer en action et en expérience. Je ne peux que rassembler ces deux liens d'expérimentation et d'évaluation car sans mesure efficace de l'expérimentation on ne peut savoir si elle répond à son objectif d'adaptation.

Cette expérimentation est une stratégie afin qu'il n'y ait pas de décalage entre les différentes actions de la MJC et son environnement. Elle permet même une anticipation et une projection de l'évolution de la MJC dans son contexte. Il s'agit donc d'un outil d'adaptation mais également de positionnement.

Voici quelques exemples d'expérimentations qui ont été menées ces dernières années par la MJC :

- Mise en place d'activités de transmission et d'échange : jardinage, arts de la table, informatique, sarbacane, djembé,...
- Création d'une salle de jeux en réseau, et d'un cyber espace.
- Création d'un groupement d'employeurs pour employer des brevets d'état sportifs.
- Mise en place d'une saison culturelle « hors les murs ».
- Création d'un poste d'animatrice d'action sociale.
- Ouverture d'un site Internet avec possibilité d'inscription en ligne pour certaines actions.

L'expérimentation est un outil qui me permet de tester ou de faire évoluer des actions afin d'adapter le projet de la MJC aux nécessités de son environnement et de ses adhérents.

2.3 LE PROJET ASSOCIATIF DE LIEN SOCIAL

« Les conduites à projet sont des conduites finalisées cherchant à donner un sens à l'action qu'elles anticipent. Cette action peut être le fait d'individus, de groupes ou encore d'ensembles sociaux plus vastes. »³¹

2.3.1 La notion de projet

Un projet est une conduite orientée intentionnellement. Cette notion renvoie d'emblée à deux choses : le temps et la projection. Dans le projet, il y a l'idée d'anticiper à partir de la situation présente. L'essentiel de la démarche de projet est de passer de l'intention à l'action. Ainsi la fonction du projet de l'association est de réunir des gens qui vont mettre des mots sur ce qu'ils veulent faire et sur ce qu'ils feront. Il s'agit de donner un sens, d'indiquer le chemin à suivre à l'association.

S'inscrire dans une démarche de projet c'est s'inscrire dans une démarche de questionnement sans cesse réactualisée, d'où doit émerger une tension créatrice. Le projet implique une anticipation, mais le projet pensé n'est pas le projet réalisé. Il y aura toujours un écart à constater, la mesure de cet écart sera faite par l'évaluation.

Le terme de projet désigne d'abord des éléments d'architecture placés en avant d'un bâtiment, les balcons par exemple. Le terme pourjeter a un double sens militaire : pousser une reconnaissance vers une ville et faire un plan d'attaque. Puis se séparant de sa conception architecturale, la notion de projet se modernise et devient « une projection dans le temps et dans l'espace. »

Actuellement, il recouvre des aspects techniques et très pragmatiques. Le projet technicien de la modernité est entaché d'un paradoxe : il est à la fois aide à la maîtrise rationnelle de l'existence, mais aussi une tentative de recherche d'un idéal impossible.

Récemment, la loi du 2 janvier 2002³² affirme la notion de projet : art 12 *« pour chaque établissement ou service social ou médico-social il est élaboré un projet d'établissement ou de service, qui définit ses objectifs notamment en matière de coordination, de coopération et d'évaluation des activités et de la qualité des prestations ainsi que ses modalités d'organisation et de fonctionnement. Ce projet est établi pour une durée maximale de cinq ans après consultation du conseil de la vie sociale ou, le cas échéant, après mise en œuvre d'une autre forme de participation. »* L'objectif de cet article est d'obliger les structures de

³¹ JP Boutinet. Anthropologie du projet - éditions PUF - 2003.

³² Loi 2002-2 rénovant l'action sociale et médico sociale.

secteur social et médico social à une démarche prospective en planifiant sur le moyen terme leurs objectifs et leurs moyens.

Un projet d'établissement selon Ducalet et Laforcade³³ présente quatre vertus cardinales :

- ❖ l'utopie : « *l'utopie est indispensable au projet d'établissement : elle n'est pas seulement une nécessaire critique du réel, elle est une volonté de re fondation.* »
- ❖ rassembler : c'est un outil qui permet de faire émerger une culture commune : on crée le sentiment d'une action à plusieurs dans la même direction.
- ❖ le pilotage stratégique : la définition de la stratégie de l'établissement passe par une identification claire des principales données de son environnement qui ont une influence sur son activité.
- ❖ un cadre de référence transparent : pour l'équipe et les partenaires, il affirme les objectifs généraux, les objectifs opérationnels, puis les actions à entreprendre.

Selon les mêmes auteurs un projet se déroule en 4 étapes :

- l'analyse rétrospective et prospective,
- la formulation du projet,
- l'élaboration du plan d'action,
- le suivi.

Miramon, Couet et Paturet³⁴ proposent quant à eux un autre éclairage de la notion de projet. Il est une production institutionnelle permettant à l'équipe de se fédérer autour de différents axes et orientations de travail. Il s'agit aussi grâce au projet de percevoir l'établissement dans un dispositif plus large. Pour eux le projet a un préalable : le diagnostic institutionnel.

Ce diagnostic repose sur plusieurs éléments :

- les valeurs
- l'environnement
- les politiques sociales
- les points forts et faibles.

Il existe également un diagnostic d'écart qui est représenté par la démarche d'évaluation et de réajustement.

³³ Ducalet et Laforcade. Penser la qualité dans les institutions sanitaires et sociales. Editions Séli Arslan. 2000.

³⁴ Miramon, Couet et Paturet. Le métier de directeur, technique et fictions. Editions ENSP. 2001.

Pour P. Fustier³⁵ le travail du projet donne aux actes éducatifs une valeur ajoutée. Il donne force et forme aux pratiques en les mettant en perspective. Il pointe quatre éléments fondamentaux du projet :

- le projet est construit autour d'une idée force.
- si l'idée force mobilise les professionnels, c'est parce qu'elle transforme le groupe en équipe, ou qu'elle renforce ce qui était déjà un collectif. Ce qui compte est moins le résultat en terme de production, que le processus qui va produire du collectif.
- la mise au travail de l'organisateur avec l'idée force va questionner le lien entre les membres de l'équipe et les usagers, permettre d'en comprendre le sens, et l'assouplir.
- le travail du projet à partir des pratiques, leur donne un surcroît de sens, car elles ne sont pas réductibles à des agirs mais référées à un axe de cohérence.

Enfin pour J. R. LOUBAT³⁶ le projet est un document de base qui permet d'apprécier : la mission, les objectifs, les moyens humains et matériels, les modalités d'une évaluation.

Ainsi le travail de projet permet d'unifier, d'identifier les axes, d'organiser et de rendre compte de l'activité. Dans ce projet le directeur est l'acteur principal de la démarche. Il est tout à la fois le stratège, l'animateur et le fédérateur de la mise en œuvre de la vie du projet.

La MJC d'Aurec est une association qui ne comporte qu'un seul établissement aussi il y a fusion entre le projet associatif et le projet d'établissement.

Cependant le fonctionnement sous forme de secteurs avec des référents permet la mise en place de projets de secteurs qui peuvent se comparer à des projets de service.

Ce projet est remanié chaque année par une commission ad Hoc, il a un rôle fédérateur entre bénévoles et salariés et un rôle de référence et de cohérence par rapport à toutes les actions mises en place. Il prend en compte l'expérience de la MJC, son environnement, son identité afin d'expérimenter des actions génératrices de lien social.

2.3.2 L'engagement associatif

Si le projet est un outil pour les équipes de la MJC il est le résultat de la mobilisation des membres du conseil d'administration et de leur engagement dans l'association.

« L'engagement peut être entendu au sens de conduite ou au sens d'acte de décision, selon qu'il désigne un mode d'existence dans et par lequel l'individu est impliqué activement dans

³⁵ P Fustier. Travail d'équipe en institution. Clinique de l'institution médico sociale et psychiatrique. Editions Dunod. 1999.

³⁶ JR Loubat. Elaborer son projet d'établissement social. Editions Dunod. 1997.

le cours du monde, s'éprouve responsable de ce qui arrive, ouvre un avenir à l'action, ou qu'il désigne un acte par lequel l'individu se lie lui-même dans son être futur à propos soit de certaines démarches à accomplir, soit d'une forme d'activité, soit même de sa propre vie. »³⁷

On distingue selon cette définition trois composantes essentielles de l'engagement : l'implication, la responsabilité, le rapport à l'avenir. Ainsi les personnes qui s'engagent dans notre association, qu'elles soient bénévoles ou salariées sont des gens qui assument leurs actes et s'ouvrent aux autres. En effet, selon moi la notion d'engagement n'est pas opposée aux professionnels bien au contraire dans le monde associatif.

La conduite d'engagement est une attitude qui consiste à assumer activement une situation, un état de choses, une entreprise, une action en cours. Elle s'oppose aux attitudes de retrait, d'indifférence, de non-participation. C'est par l'engagement de quelques personnes qui vont constituer le noyau dur de l'association que le projet va naître, que les actions en découleront et que la démarche de lien social pourra exister.

Car l'engagement est fondateur, au sens le plus fort, par delà les liens qu'il établit entre les personnes, il fait exister un milieu créateur dans lequel d'autres personnes vont évoluer. L'engagement est propre à chacun à partir des valeurs qui à la MJC peuvent être l'éducation populaire, le partage, l'échange, la rencontre. Ainsi l'engagement tout en mobilisant la totalité de l'être, n'est effectif que dans la mesure où il porte sur un objet précis et limité. Celui qui adopte une position d'engagement est porté par le sentiment d'être impliqué dans ce qui se passe, le comportement qu'il adopte traduit objectivement ce sentiment et le lie de façon effective à la situation qu'il assume. C'est l'implication qui rend possible la responsabilité. C'est en assumant ses actes que l'on peut s'en rendre responsable.

Dans notre association il ne peut y avoir d'engagement sans une forme de croyance, d'adhésion à un principe supérieur commun. Cette adhésion est le point de départ de l'implication et de la responsabilité. Cette notion d'engagement fait également appel à la temporalité, à la liberté qui sont des structures fondamentales de l'être humain.

« L'engagement ne doit pas être envisagé seulement du côté de ses effets. Il apparaît alors comme ouverture d'un avenir, mais aussi comme instauration d'une forme de vie. »³⁸

Il me semble qu'il y a dans l'acte d'engagement une réciprocité en ce sens que la personne qui s'engage donne d'elle-même et reçoit des autres. Il y a ainsi échange entre la personne qui s'engage et l'association, cet échange qui passe par le lien est tout simplement la raison première pour laquelle la MJC existe.

³⁷ Encyclopaédia universalis. 2000.

³⁸ Op. Cité

La vertu de l'engagement c'est d'empêcher d'enfermer l'existence dans le cercle des fatalités. C'est de ressaisir le mouvement du sens au sein même de ce qui pourrait en menacer la permanence, et de maintenir en somme l'existence ouverte sur son avenir. La conduite d'engagement est donc anticipatrice. C'est donc cet engagement que la MJC recherche auprès de ses adhérents afin de pouvoir mener à bien cette réflexion autour du projet et l'expérimentation d'actions visant à régénérer du lien social.

2.3.3 Les outils du lien social

Le lien social ne se décrète pas, il ne se met pas en place par des actions ou projets. Ce sur quoi nous travaillons à la MJC c'est la création et l'animation d'espaces de lien social, à l'intérieur desquels les adhérents peuvent créer ce lien. Puisque ce lien social ne nous appartient pas, il s'agit pour nous de travailler à partir d'outils qui permettent la construction de ce lien. Dans cette deuxième partie de mon mémoire j'ai déjà cité un certain nombre d'outils de lien social sur lesquels je ne reviendrai pas dans ce chapitre, il s'agit :

- ✓ de la responsabilité
- ✓ de l'implication
- ✓ de l'expérience
- ✓ de l'expérimentation et de l'innovation
- ✓ de l'engagement
- ✓ du projet.

Par contre certains outils me semblent intéressants à développer ici.

- ❖ **La culture** : les MJC ont toujours revendiqué leur appartenance au champ de la culture. Mais une culture de pratique, plus que de spectacle. Une culture active plus que passive. Une culture d'épanouissement et non d'asservissement aux diktats des modes et des marques. La culture est un terrain de rencontre possible. C'est une valeur de tolérance parce qu'elle suppose d'aller vers les autres. La culture est une valeur de solidarité parce qu'il ne peut y avoir de culture que partagée. A partir de ces notions d'échange, de rencontre, de solidarité il me semble que la culture est bien un outil de cohésion sociale pour mon association.
- ❖ **Le brassage des générations** : comme nous l'avons vu, la MJC propose des activités auprès de toutes les générations et nous favorisons les activités regroupant plusieurs tranches d'âge. Car il s'agit de rompre l'indifférence liée à des groupes d'âges différents ou la méfiance qui naît de cette indifférence. Les plus âgés peuvent

apporter beaucoup par leur expérience et leurs connaissances à l'ensemble de la société. Les plus jeunes ont parfois besoin de créer des relations avec des adultes en dehors de leur cellule familiale. Ainsi ce brassage des générations peut être bénéfique pour tous : rompre isolement et solitude pour les plus âgés, profiter d'une expérience et d'une bienveillance pour les plus jeunes. En traversant les barrières des générations le lien social se renforce pour créer plus de solidarité, il peut alors s'opérer une transmission entre les plus âgés et les plus jeunes. Cette transmission étant une des fonctions fondamentales de l'Homme. En privilégiant les contacts intergénérationnels, la MJC joue en quelque sorte des « accord'âges » pour favoriser le lien social.

- ❖ **La mixité sociale** : tout comme le brassage des générations peut être un outil facilitateur de lien social la mixité sociale me semble également en être un autre. Les objectifs de la mixité sociale prônés par la MJC sont : la réduction de l'exclusion, le partage d'une culture commune, la primauté du statut d'adhérent sur le statut social. Là encore la mixité sociale peut permettre de rompre des isolements et favorise la rencontre et le partage au détriment de la crainte de l'autre ou de l'ignorance de l'autre. Lorsqu'un adhérent participe à une séance de yoga, d'art plastique ou autre il rejoint un groupe dont la seule identité est la pratique de l'activité. La politique du tarif unique quelle que soit l'activité pratiquée, le règlement de certaines activités en fonction du quotient familial, sont des éléments de notre projet facilitant l'accès à la MJC à tous les publics.

Favoriser l'accès à la culture et aux loisirs permet également par des expositions, conférences ou manifestations culturelles de faire partager aux Aurécois des expériences communes. Ces différents outils doivent être utilisés selon moi en priorité en direction des jeunes et des adolescents qui sont au cœur du projet de la MJC. Car c'est avec eux que l'on forme les générations futures. Il est donc nécessaire que les jeunes eux-mêmes soient des vecteurs de lien social à partir des pratiques développées par la MJC.

En mobilisant les valeurs fondatrices, les savoir-faire et l'histoire de la MJC je permets à mon équipe d'adopter une position de vigilance, d'écoute et d'observation du contexte social dans lequel s'inscrivent nos actions. Cette forme de veille sociale se traduit ensuite par une expertise qui va nous permettre d'adapter le projet associatif aux évolutions de notre environnement. Cette adaptation passe par des modifications de notre travail et par l'expérimentation de nouvelles actions et de nouveaux partenariats afin de générer plus de lien social sur notre territoire d'intervention. Mon rôle est alors de créer en interne toutes les conditions pour répondre à cette problématique.

3 - CRÉER LES CONDITIONS D'UNE INTERACTION AVEC LE TERRITOIRE

Les actions engagées par la MJC au quotidien contribuent à renforcer son identité qui lui confère cette légitimité d'intervenir dans l'espace public au niveau du lien social. C'est grâce à l'implication de nos adhérents, par l'engagement de certains d'entre eux dans les instances décisionnelles de la MJC et dans une réflexion au service du projet associatif que nos actions sont rendues possibles. De même la force d'une équipe pluridisciplinaire, formée et expérimentée constitue un atout dans la prise en compte de la cohésion sociale sur notre territoire.

Cela nécessite de ma place de directeur de traduire notre projet par des actions en lien avec notre environnement.

3.1 ACCOMPAGNER ET ANIMER UNE EQUIPE

Pour moi, dans la fonction de direction, la gestion des ressources humaines est une fonction importante qui me permettra :

- de faire concorder le projet de chaque salarié avec le projet de l'association.
- de créer les conditions optimales pour un travail de qualité.
- de dynamiser les salariés pour favoriser une adaptation permanente.

Accompagner et animer mon équipe, c'est dans l'organisation de son travail au quotidien, dans son management, mais également dans ses relations avec les administrateurs et les bénévoles et enfin dans une communication globale de la MJC.

3.1.1 Le management

Je compare souvent ma fonction de directeur à l'image du chef d'orchestre. Celui-ci avant d'interpréter une oeuvre doit tout d'abord l'étudier, la ressentir et s'en inspirer. Puis il donne à chacun son rôle, il est là pour que chaque instrument retentisse au bon moment et de manière adaptée à l'ensemble de l'orchestre. Il a le recul nécessaire pour rendre cohérentes et fluides les différentes parties et pour qu'à partir d'individualités naisse un orchestre uni autour de son chef. « *Le management c'est l'art de mobiliser les hommes, en vue d'atteindre un objectif commun* »³⁹.

³⁹ J.R.Loubat. Elaborer son projet d'établissement social et médico social. Editions Dunod. 1997.

Au côté de la gestion financière, de la gestion administrative, du contact avec les adhérents, et du rôle de représentation, la gestion des ressources humaines est une fonction de mon rôle de directeur. Il s'agit de celle qui me prend le plus de temps et celle, ou, quelle que soit ma technique, mon implication en tant qu'individu est la plus forte.

Le terme de gestion permet de parler de politique et de stratégie de développement de compétences dans les organisations. « *Gérer est une fonction de synthèse qui fait du directeur le garant des possibles.* »⁴⁰

Le terme de ressources est lié à la richesse propre à chaque salarié, à son potentiel et à ses compétences. « *La ressource pertinente, ce n'est pas une collection d'individus mais une organisation ou plutôt un ensemble de relations organisées avec une culture.* »⁴¹

Le terme d' « humain » reste la partie la plus aléatoire. Aucune technique ne peut garantir ou maîtriser la variable humaine. Une approche psychanalytique proposée par E. ENRIQUEZ⁴² parle de l'imaginaire leurrant et l'imaginaire moteur qui sont deux modes de fonctionnement des individus dans l'organisation institutionnelle. Ces fonctionnements font apparaître les notions de leurre, de désir, d'imaginaire, de narcissisme autant de notions difficiles à appréhender sous forme d'une technique.

Mais il y a un paradoxe fondamental dans la gestion des ressources humaines, c'est celui de devoir atteindre les buts que l'on se fixe sans pour autant avoir la maîtrise ni de son environnement ni même de ses propres acteurs.

J'ai eu la chance, à mon arrivée à la direction de la MJC de pouvoir recruter une partie de l'équipe de permanents qui aujourd'hui sont devenus des piliers de l'association. Ainsi j'ai pu réorganiser la partie administrative en recrutant la secrétaire de direction et l'hôtesse d'accueil. De même après différents départs ou par la création de poste j'ai pu recruter la plupart des référents de secteurs. Ainsi aujourd'hui l'équipe de permanents s'organise autour de plusieurs domaines : petite enfance, enfance, préados, adolescents, culture, social, administratif, logistique.

Cette organisation de l'équipe nous permet de couvrir efficacement tous les domaines d'activités de la MJC. Elle me permet également de m'appuyer sur une équipe restreinte car chaque référent gère son équipe sur le terrain. Cela me paraît plus pertinent, puisque à certaines périodes et notamment l'été près de 90 salariés travaillent simultanément à la MJC. Il me serait impossible de les gérer individuellement, c'est donc un management

⁴⁰ Miramon, Couet, Paturet. Le métier de directeur, technique et fictions. Editions ENSP. 2001.

⁴¹ Op. Cité.

⁴² E Enriquez. Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise. Editions Desclée de Brouwer.1997.

participatif que j'ai adopté car il correspond à la fois à mes propres valeurs et à une adaptation aux nécessités de mon établissement.

Ainsi je me rapproche de M. CROZIER⁴³ lorsqu'il écrit « *Le chef devient un véritable animateur au sein d'un groupe opérationnel, étant capable de faire confiance aux subordonnés, de les aider, de faciliter leurs tâches, d'affiner leur potentialité* ».

Dans ce cas, la notion de **faire avec** l'emporte sur celle du **faire faire**. Mais même si mon engagement au sein de mon équipe est fort pour asseoir ma légitimité de décideur, la distance avec mes salariés est importante et facilite ma prise de décision.

Je compléterai le terme de management participatif que j'ai adopté, en y associant celui de management de changement tel que le décrit P. LEFEVRE⁴⁴ dans le guide de la fonction de directeur d'établissement social et médico-social. Car dans le management participatif les notions importantes de projet et d'objectifs y sont absentes. Alors que le management de changement peut se définir selon plusieurs points :

- une éthique du progrès, de la transformation horaire et sociale.
- une acceptation des risques.
- des objectifs permettant d'entrevoir les directions possibles.
- des étapes identifiées et la prise en compte du temps comme régulateur.
- la valorisation des potentiels au delà des résistances et des inerties.

Ainsi ma responsabilité est de créer les conditions nécessaires pour que mes salariés se motivent eux-mêmes et qu'également au fil du temps et de leurs pratiques, ils interpellent l'institution pour faire évoluer le cadre et l'adapter aux besoins nouveaux.

Au sein de la MJC ce mode de management s'opère dans les différentes phases de la gestion des ressources humaines.

Au niveau du recrutement j'ai fait le choix pour recruter les permanents de la MJC de créer une commission d'embauche de quatre personnes composée de trois membres du conseil d'administration dont le président et de moi-même.

Cette commission prépare l'appel à candidature à partir du profil de poste que j'ai établi, sélectionne les entretiens d'embauche pour les personnes retenues.

Je suis vigilant à cette occasion sur le rôle de chaque membre de la commission qui durant l'entretien aura à observer et à noter un thème particulier lié au candidat : attitude, expérience, technicité, projet,... Il n'est pas rare que nous associions à cet entretien des tests techniques pour évaluer le niveau des candidats.

⁴³ M Crozier. L'entreprise à l'écoute - Editions du seuil - 1994.

⁴⁴ P Lefèvre. Guide de la fonction de directeur d'établissement social et médico social. Editions Dunod - 2003.

Si j'accorde cette importance au recrutement c'est que pour moi il s'agit d'une des phases clef de ma fonction de directeur. En organisant cette commission j'associe les membres du conseil d'administration à des périodes de changement de l'association et je permets dès le départ un contact privilégié entre le candidat qui sera recruté et certains membres du conseil d'administration ce qui facilitera plus tard les relations entre professionnels et administrateurs.

C'est également une étape importante de la construction de l'équipe de la MJC car pour renforcer ou affiner cette équipe nous pouvons déterminer certains critères complémentaires à l'embauche : âge, sexe, technique particulière (informatique, musique),...

De même l'organisation du temps de travail au sein de la MJC est un point important de ma fonction. Lors de la négociation du passage aux 35 heures j'ai proposé à l'équipe l'annualisation du temps de travail, qui me paraissait répondre au mieux au rythme de vie de la MJC.

En effet selon les secteurs les nécessités de présence ne sont pas les mêmes sur la semaine et même sur certains secteurs le rythme de travail est très différent selon la période de l'année.

Par exemple entre une secrétaire qui doit répondre à un impératif d'heures administratives, un animateur centre de loisirs, un animateur jeunes adultes et une animatrice culturelle les horaires de présence sont bien différents. C'est donc en début de saison en septembre que je reçois individuellement chaque salarié afin de faire un bilan de la saison écoulée, de lui donner des objectifs pour la saison à venir et d'établir son planning sur l'année. Je répartie le nombre d'heures à effectuer sur un planning hebdomadaire en fonction de la nécessité du poste du salarié et en fonction de la présence des autres permanents.

Cette organisation du temps de travail de mon équipe est très importante pour moi car elle me permet :

- d'établir avec chaque salarié un calendrier annuel favorisant sa propre organisation.
- d'éviter les négociations individuelles de récupération d'heures ou de prises de congés.
- d'organiser la présence de l'ensemble de l'équipe au quotidien dans les locaux de la MJC et durant les temps forts de la vie de l'association.
- de préparer au côté de chaque salarié l'année à venir.

Ainsi cette organisation me permet d'associer chaque permanent à la vie globale de la MJC. Chacun sort alors de son propre secteur pour participer au projet commun. L'organisation en secteur n'est alors pas vécue comme une sectorisation.

De même durant deux heures tous les mardis matins, l'ensemble de l'équipe se réunit. Cela permet un temps de présence de l'équipe au complet pour diffuser les différentes informations, évoquer les problèmes rencontrés, organiser les temps forts de la semaine.

Lors de cette réunion chacun prend la parole durant un tour de table et ensuite je synthétise les interventions et j'approfondis les thèmes évoqués. Cette réunion est un temps fort de l'organisation du travail de l'équipe car avec des horaires très différents certains salariés ne se verraient que très peu, ce qui serait préjudiciable à la circulation de l'information et à un travail d'équipe.

Cette rencontre est complétée par un cahier des messages réservé aux salariés et tenu par une secrétaire qui permet à l'information de circuler sans attendre la réunion du mardi. Mon travail de gestion des ressources humaines à la MJC s'appuie sur différents écrits qui permettent à chacun des référentiels communs. Il s'agit du projet associatif, des projets pédagogiques, du règlement intérieur.

Ces documents que différents groupes de travail font évoluer chaque année, sont des documents connus et acceptés par tous.

Ainsi en ce qui concerne les sanctions, durant mes cinq années de direction à la MJC, je n'ai eu recours à des sanctions qu'à trois reprises. Ce positionnement ferme et clair de ma part permet à chaque membre de l'équipe de connaître les limites et de travailler dans un cadre bien défini et identique pour tous.

Mais je souhaite compléter cette fonction de gestion des ressources humaines par la notion de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences. Bien que surtout employée dans le secteur des entreprises, cette notion me paraît cependant pertinente à plus d'un titre. La GPEC désigne un ensemble de méthodes et de pratiques destinées à permettre l'adaptation des ressources humaines aux besoins anticipés des entreprises. Elle vise à accroître par l'anticipation, la capacité à maîtriser l'adéquation permanente entre les besoins et les ressources.

Ainsi la GPEC devient une démarche prospective et stratégique de la gestion des ressources humaines. S'il me semble difficile d'adapter à la MJC comme mode de management les outils méthodologiques de la GPEC, je m'en inspire cependant dans certains cas :

- ❖ la prise en compte de l'interdisciplinarité dans la mise en œuvre du projet.
- ❖ Le rôle moteur des cadres s'appuyant sur des délégations effectives.
- ❖ Une approche proactive d'anticipation des changements.
- ❖ La volonté de résoudre collectivement les difficultés rencontrées dans le fonctionnement de l'organisation.
- ❖ Le travail autour du recrutement.

Ainsi la gestion de l'équipe de la MJC au regard de ces outils prend plusieurs facettes :

- A l'aide d'une fiche de poste chaque salarié connaît exactement ses missions qui chaque année sont articulées avec les objectifs comme on l'a vu précédemment. Ce qui me permet d'adapter au mieux ses compétences à sa mission.
- Chaque référent de secteur participe à un ou plusieurs dispositifs locaux ou départementaux, ainsi nos activités sont impliquées dans diverses actions plus larges, ce qui contribue à un positionnement stratégique de la MJC.
- Selon l'ordre du jour les référents de secteur sont présents et interviennent au sein du Conseil d'administration. Ceci favorise une meilleure connaissance du terrain pour les administrateurs et renforce la circulation de l'information. De même professionnels et adhérents administrateurs se côtoient dans certaines commissions ou groupes de travail afin d'élaborer en commun des projets.
- Dans ma façon de gérer, j'utilise également beaucoup la délégation qui peut se rapprocher de ce que J.R. LOUBAT⁴⁵ appelle *l'empowerment* l'enrichissement des responsabilités. Il s'agit d'un accroissement du pouvoir de chaque salarié au sein de la MJC, avec certaines limites afin de garder la légitimité de la décision finale.

Cette délégation permet au salarié d'appréhender la globalité du fonctionnement de son secteur. Mon rôle dans ce cas est un travail de supervision, d'accompagnement et de contrôle. Ce qui me permet à la fois d'assurer ma fonction de directeur et de permettre au salarié un épanouissement souvent source de créativité.

Enfin pour clore ce chapitre sur le management du personnel de la MJC, j'utilise au quotidien un outil qui correspond à la fois à mes propres valeurs et à celles de la GPEC : il s'agit de la formation. C'est en effet un point prépondérant de ma méthode de gestion, chaque année une forte majorité des salariés de la MJC suit une formation individuelle ou collective. Loin de désorganiser le fonctionnement de la MJC, car elles sont prévues et planifiées pour l'année lors de l'entretien individuel de septembre, elles renforcent la technicité, l'adaptation et la cohésion de l'équipe. Ainsi en partenariat avec Uniformation notre OPCA⁴⁶, la MJC utilise la totalité de ses crédits du plan de formation mais fait également plusieurs demandes d'utilisation de crédits exceptionnels. Ces formations sont variées et toujours en lien avec le poste du salarié :

⁴⁵ JR Loubat. Elaborer son projet d'établissement social et médico social. Editions Dunod. 1997.

⁴⁶ Organisme Paritaire Collecteur Agréé auquel la MJC reverse les cotisations liées à la formation.

- diplômés : brevet de technicien supérieur en secrétariat, BEATEP, DEFA, moniteur éducateur,...
- permis : voiture, transport en commun
- adaptation : informatique, anglais, NTIC, Europe, comptabilité,...

En ce qui concerne les formations collectives il s'agit de formations déterminées en conseil d'administration en lien avec les demandes de l'équipe :

- accompagnement aux projets.
- informatique sur un logiciel spécifique.
- partenariat bénévole / salariés.
- alimentation, hygiène de vie.
- Sécurité, responsabilité.

Depuis mon arrivée à la direction de la MJC ces formations ont permis à de nombreux salariés d'évoluer dans leur poste et de faire évoluer la MJC au travers des actions mises en place. Ces formations permettent un temps de recul individuel ou collectif favorisant expérience et expérimentation dont je parlais dans la seconde partie de cet écrit. Il s'agit également d'une amélioration de la technicité du salarié qui de ce fait est reconnu comme tel par l'extérieur. Ceci contribue à l'image générale de la MJC et de sa position d'expertise. Ce travail de management est une composante fondamentale de la cohésion de l'équipe autour du projet et permettra à chacun de participer à l'action en faveur du lien social.

3.1.2 Les relations institutionnelles

Le terme d'équipe que j'emploie est souvent réservé aux salariés de la MJC. Dans ce chapitre j'y engloberai également les bénévoles car c'est en les rassemblant autour d'une réflexion commune que le projet de notre association pourra le mieux répondre à la problématique du lien social.

Je souhaite détailler dans cette partie les relations au sein même de mon établissement, c'est à dire l'organisation des différentes instances représentatives de la MJC. Comme je l'ai déjà évoqué la particularité de l'association que je dirige tient au fait que les usagers en sont les administrateurs. Ils sont donc de fait au centre du projet qui les concerne, car ce sont eux en association avec les salariés qui le déterminent.

La première instance de notre association est l'assemblée générale. Il est difficile dans une association de plus de 1400 adhérents de convoquer et d'organiser l'assemblée générale.

Le constat que j'avais fait lors de mon arrivée était que dans l'assemblée se trouvaient plus de partenaires et de représentants institutionnels que d'adhérents de notre MJC. Nous avons donc travaillé autour de cette question afin de renverser la tendance.

Pour cela, nous avons informé les adhérents en allant sur chacune des activités afin d'expliquer ce qu'était une association, puis une assemblée générale et en demandant aux adhérents de venir représenter leur activité. Depuis dans les assemblées générales nous avons plus d'adhérents que de membres extérieurs invités. Mais pour autant nous sommes loin d'avoir trouvé la solution puisque seulement 10% de nos adhérents assistent à cette rencontre annuelle. Nous essayons pourtant de rendre l'assemblée générale dynamique et interactive en laissant la parole aux adhérents et aux animateurs d'activités.

Pour cette année nous avons le projet d'inclure l'assemblée générale dans une journée « MJC en fête » ainsi l'assemblée générale sera un temps fort de la journée où de nombreuses animations, expositions, conférences débat, concerts auront lieu. L'objectif de cette opération est de casser l'image rébarbative et pompeuse d'une assemblée générale en l'incluant comme partie intégrante d'une animation et d'une journée festive. Et ainsi de rendre ce moment accessible à tous nos adhérents.

Dans sa réunion ordinaire l'assemblée générale doit élire en son sein les membres du conseil d'administration. A la MJC ce conseil est étoffé puisqu'il est composé de près de 40 personnes. Il est divisé en trois collèges :

- ✓ Les membres de droit : ils sont peu nombreux et représentent les financeurs ou tutelles : communauté de communes, FRMJC, CAF, DDJS. Statutairement leur présence est une volonté de transparence et de partenariat. Les représentants de la CAF et de la DDJS ne siègent jamais ils sont seulement présent lors de l'assemblée générale.
- ✓ Les membres associés : nous avons créé ce collège par modification de nos statuts il y a deux ans pour formaliser un certain nombre de partenariats avec des associations locales. Ainsi dans notre conseil d'administration nous pouvons noter la présence de membres des associations suivantes :
 - office du tourisme
 - associations de parents d'élèves
 - école de musique et chorale
 - mission locale
 - point accueil de Guidance et d'écoute systémique.
- ✓ Les adhérents : ils sont plus de 30 à être élus directement par l'assemblée générale pour trois ans.

Dès la première année de ma prise de fonction à la MJC une fonction de redynamisation du conseil d'administration m'avait été donnée. J'ai donc proposé en assemblée générale que chaque activité y soit représentée.

Ceci est le cas aujourd'hui, lors de chaque conseil un tour de table de l'actualité des activités est effectué afin que chacun participe et soit informé de la vie de la MJC. A partir du conseil d'administration nous avons créé des commissions de travail réunissant administrateurs et salariés afin de permettre des temps de travail et de réflexion en commun. Ainsi plusieurs commissions se réunissent régulièrement :

- commission enfance jeunesse
- commission culture
- commission personnel
- commission évaluation du projet

Le rôle de ces commissions est avant tout d'alimenter une réflexion et de travailler en partenariat avec le conseil d'administration et le bureau. Il s'agit également de donner un rôle à certains membres, intermédiaire entre une fonction d'administrateur et de membre du bureau servant de sas entre l'un et l'autre.

C'est pour moi un outil de formation et d'information des administrateurs, qui en ayant une meilleure connaissance des salariés et du fonctionnement de la MJC s'impliquent plus et participent à l'évolution de notre association.

Par rapport aux salariés il s'agit également d'instaurer un rapprochement avec les administrateurs afin de démystifier leur rôle et de pouvoir participer aux instances décisionnelles de la MJC. Les référents de secteur participent à plusieurs conseils d'administration dans l'année ceci afin de leur donner la parole devant les administrateurs pour aller dans le sens de la délégation. Mais également pour rendre le conseil plus interactif à l'opposé de certaines réunions qui sont un monologue du directeur ou du président.

Cette présence des salariés à été instaurée il y a trois ans et me semble importante pour la réflexion de chaque membre de l'équipe et pour la prise de recul nécessaire qu'introduit une présentation de son travail devant des décideurs.

Le conseil d'administration de la MJC se réunit en séance de travail une dizaine de fois par an. A ces réunions nous avons associé depuis l'année dernière des temps informels ayant pour objectif de faire vivre des temps forts aux administrateurs afin d'animer cette instance.

Nous avons organisé un repas suivi d'une visite de l'imprimerie du quotidien régional durant la nuit, ainsi qu'une sortie culturelle à une représentation théâtrale.

Mes rôles d'animateur du conseil d'administration et de l'équipe de salariés se rejoignent dans cette organisation et me permettent la mise en place de référentiels communs indispensables à la cohérence des actions de la MJC.

J'ai également travaillé sur un rythme annuel des réunions du conseil. Ainsi le premier de l'année après l'assemblée générale, se réunit sans aucun salarié et sans ma présence. Il s'agit pour moi de laisser aux administrateurs un temps de travail privilégié sans l'interférence des salariés. De plus cette première session est celle où se déroule le vote pour la mise en place du bureau et il me paraît sain que les professionnels ne soient pas présents à cette occasion. D'autres réunions dans l'année sont plutôt dévolues à la réflexion, aux bilans ou à la préparation de manifestation selon l'actualité de la MJC. Avant le premier conseil d'administration, nous réunissons avec le président les nouveaux élus afin de les informer sur leur rôle et sur la MJC. Pour ce faire nous nous servons de documents comme :

- les statuts
- le guide de l'administrateur édité par la confédération des MJC
- le cahier de compte rendu des conseils d'administration
- d'autres documents édités par la confédération nationale des MJC.

Il s'agit pour moi d'être un passeur dans la transmission à ces nouveaux administrateurs, afin qu'ils puissent participer rapidement à la vie et aux décisions concernant l'association. Depuis quelques années nous avons également instauré au sein du conseil un rôle de référent dans certains domaines pour les administrateurs. Afin de leur faire jouer un rôle de contrôle et de vigilance dans leur responsabilité vis à vis du fonctionnement de la MJC. Ainsi plusieurs domaines sont concernés : sécurité, locaux, matériels, information, communication. Leur rôle n'est pas d'intervenir en direct auprès des salariés mais d'être des observateurs privilégiés dans ces domaines afin de faire un retour au conseil d'administration des problèmes éventuels, ou situations nécessitant une réflexion. Il s'agit pour moi d'avoir par ce regard extérieur une aide et un contrôle sur cette partie de ma fonction de directeur. Ce qui me permet moi aussi une certaine vigilance dans ces domaines.

Le bureau de la MJC est quant à lui beaucoup plus restreint puisqu'il ne compte que huit membres. Depuis mon arrivée ce bureau a peu changé puisqu'à l'exception de certains membres les autres personnes sont les mêmes et notamment le président, le trésorier et le secrétaire. Cette situation est pour moi à la fois confortable et efficace puisque avec le temps la connaissance des domaines par le bureau permet des relations de confiance et un partenariat empreint de respect et de partage clair des rôles de chacun.

Compte tenu de l'organisation du conseil d'administration à travers les commissions, le bureau se réunit lui aussi une dizaine de fois par an et joue un rôle à la fois de gestion et de décision mais également un rôle de réflexion et d'écoute. Il s'agit d'une entité qui à la fois en interne et en externe est vigilante sur les actions et le fonctionnement et constitue une source de proposition pour le conseil d'administration.

Mais depuis quelque temps cette force d'ancienneté de ses membres malgré l'étoffement par de nouveaux membres supplémentaires devient une problématique liée à son rôle. Nous nous questionnons sur la dynamique du bureau et sur le contenu de ses séances. Contrairement au conseil il y a moins d'interaction, il est moins participatif.

Dans un proche avenir il va falloir trouver la bonne place et le bon rythme au bureau entre salariés, conseil d'administration et commissions. C'est dans cette perspective que nous venons d'étoffer le bureau à dix membres afin d'y apporter une nouvelle dynamique.

Mon rôle d'accompagnement et d'animation des instances décisionnelles de la MJC est possible de par la taille de l'association et par le fait que ces instances sont essentiellement composées d'adhérents. Il s'agit bien pour moi d'instaurer une dynamique institutionnelle source de cohésion entre les adhérents permettant ainsi la mise en place d'actions facilitant le lien social.

3.1.3 L'information et la communication

Lors de mon embauche le conseil d'administration a souhaité que dans mes priorités je travaille sur l'image de la MJC auprès des Aurécois. En effet notre association souffrait d'un déficit d'image, elle était perçue comme une structure peu fiable, à la gestion opaque. Une partie de mon travail a alors été d'organiser l'information et la communication de la MJC tant en interne qu'en externe.

- **Au sein de la MJC** : La circulation de l'information au niveau de l'équipe de salariés, avec les administrateurs et avec les adhérents est un point stratégique pour l'efficacité de nos actions. L'information permet à tous de construire un référentiel commun, d'avoir les mêmes outils de clarté et de transparence et apporte ainsi une cohérence au travail individuel qui s'englobe dans le projet associatif. Pour cela, de nombreux outils ont été mis en place à différents niveaux afin d'améliorer le passage de l'information et le niveau de connaissance de cette information pour chacun. Au niveau des salariés :

- réunion hebdomadaire de l'équipe
- note d'information avec les bulletins de salaires
- point hebdomadaire avec les référents de secteur
- cahier des messages
- cahier de compte rendu des réunions
- abonnement à des revues : ASH, jurys association,...
- réunions avec les délégués du personnel

- commissions et groupes de travail
- utilisation des messageries Internet
- moments conviviaux : pause cigarette ou pause café.

Au niveau des administrateurs et des adhérents, l'information circule par des réunions, des comptes rendus, le rôle des référents et des salariés est primordial à ce niveau. Il me semble que l'outil le plus important pour la circulation de l'information consiste à être présent, à circuler sur les activités, auprès des adhérents et de l'équipe de salariés. Ma fonction me donne un rôle central quant à la circulation de cette information. Selon moi l'information en interne représente :

- une clarté et une transparence des actions menées
- un outil stratégique de la fonction de direction
- une lisibilité et une cohérence du projet
- la validation et l'appartenance à un projet collectif
- l'affirmation d'une identité commune
- la transmission des valeurs associatives.

Mais si l'information circule plus ou moins bien en interne grâce à certains outils qui son maîtrisables, il en est autrement de l'information en externe.

- **En dehors de la MJC :** Pour la MJC communiquer avec l'extérieur est indispensable que ce soit avec les adhérents potentiels, les financeurs et les partenaires, ce travail d'information consiste à positionner la MJC et à faire valoir ses actions et son identité. Mais ce travail de communication est délicat car l'information donnée ne nous appartient plus, elle peut être mal comprise ou mal utilisée, ou encore ne pas atteindre sa « cible ». Depuis 1998 un gros effort de communication a été fait par la MJC, à tel point qu'aujourd'hui la communication représente près de 3% de mon budget soit environ 18000 €. L'élément central de cette communication est la plaquette de la MJC, document de 20 pages présentant toutes les actions que mène la MJC, elle est distribuée par la poste dans toutes les boîtes aux lettres d'Aurec et des communes avoisinantes. Tirée à 5000 exemplaires, elle est devenue un rendez-vous important entre les adhérents et la MJC en début de saison. D'autres outils sont également utilisés :
 - presse, radio, télévisions
 - publication hebdomadaire municipale
 - affiches

- programmes d'activités distribués dans les établissements scolaires et dans les commerces.

Au niveau de nos partenaires il s'agit plus de documents techniques comme les bilans, comptes rendus, projets,... Nous avons également depuis trois ans distribué à nos partenaires et à nos adhérents lors de l'assemblée générale un rapport d'activité ainsi qu'un document statistique présentant de manière synthétique les budgets, les effectifs,...

Mais le travail de communication est à poursuivre sans relâche, car malgré tous nos efforts et les moyens importants mis en place, souvent je rencontre des gens qui ne sont pas au courant de tel ou tel évènement ou manifestation, ou tout simplement de l'actualité de notre MJC.

Pour moi la communication est un outil stratégique important pour essayer de toucher un public le plus large possible afin d'asseoir nos actions et nos valeurs auprès de l'ensemble de la population locale et ainsi participer à ce travail de lien social.

C'est au moyen d'outils comme la formation, la délégation, le contrôle que j'accompagne et que j'anime mon équipe pour qu'avec les bénévoles une cohésion autour de notre projet naisse et que notre action puisse exister dans l'espace public. Cette action doit être nommée, présentée, expliquée à partir de la communication que nous mettons en place afin de la rendre lisible et accessible par tous.

3.2 GÉRER ET REPRÉSENTER

Dans ma fonction de directeur la gestion financière, administrative et organisationnelle est un des axes stratégiques important du management. Il s'agit pour moi d'optimiser « l'outil » MJC afin de répondre au mieux au projet de l'association et de lui permettre d'intervenir pour régénérer le lien social. C'est avant tout mon implication et ma responsabilité qui au quotidien vont permettre de mettre en adéquation les objectifs et les moyens.

3.2.1 Une démarche pluriannuelle

Une des spécificités de l'association que je dirige c'est de n'être ni en dotation globale ni en forfait journalier mais d'avoir le budget que nous construisons nous-mêmes. Nous n'avons pas de financeur de fait mais une pluralité de partenaires financiers selon les actions et les projets que nous souhaitons mettre en place.

Cette situation paraît délicate car elle fragilise la pérennité des actions et la pérennité des emplois. Il y a une ambiguïté à embaucher des salariés en contrat à durée indéterminée

alors que les subventions parfois liées au fonctionnement de ces postes ne sont attribuées que pour l'exercice en cours. C'est pour cela qu'il m'a paru nécessaire de travailler avec nos différents partenaires sur des actions pluriannuelles afin de pérenniser les aides financières à la MJC sur plusieurs exercices.

Il s'agit pour moi d'élaborer des actions dont les échéances sont à moins court terme, et ainsi de pouvoir plus facilement en préparer l'évaluation et le renouvellement. C'est également un atout pour diminuer la pression du court terme et alléger le poids administratif des dossiers de demandes de subventions annuelles.

Pourtant c'est cette situation qui a engendré depuis de nombreuses années à la MJC une dynamique de mise en place d'activités générant des excédents afin de financer le fonctionnement de certains secteurs déficitaires. La MJC a depuis longtemps su se prendre en charge au niveau budgétaire, aussi j'ai la chance de piloter une association dont le budget est autofinancé par ses actions à hauteur de 65 %. Cela représente pour moi une marge de manœuvre et une relative indépendance face à certains financeurs.

Pour une association comme la nôtre, la maîtrise du budget sur plusieurs exercices est primordiale, l'action sur le lien social ne peut se concevoir à court terme.

A mon arrivée j'ai proposé au conseil d'administration la construction du budget de la MJC sur les cinq années suivantes afin de mettre en adéquation les objectifs fixés par les administrateurs et les moyens pour y parvenir. Ainsi sur cette période 1998-2003 il est intéressant à posteriori d'étudier les évolutions du budget de la MJC :

- L'année 98 étant une année transitoire puisque je n'ai suivi le budget que sur les sept derniers mois de l'exercice et que la MJC n'a pas eu de directeur durant quatre mois.
- Budget 1999 : 439 224 euros
- Budget 2000 : 481 450 euros
- Budget 2001 : 518 657 euros
- Budget 2002 : 683 781 euros

Soit une évolution de notre budget sur ces cinq exercices de près de 60%. Ces chiffres montrent bien l'augmentation de l'activité de notre association sur cette période. Dans le détail de ce budget il est important de porter certains éclairages qui montreront comment la gestion budgétaire peut devenir une stratégie au service des actions de lien social :

➤ **au niveau des dépenses :**

- Augmentation du poste publicité qui est passé de 0.5 à 3% du budget sur cette période du fait de l'objectif de travail sur l'information et la communication. Ce qui a participé à l'augmentation du nombre d'adhérents à la MJC.
- Diminution du poste administratif de 11 à 8% du budget. Cette évolution montre notre volonté de maîtriser les coûts de fonctionnement. En diminuant ce poste c'est autant de moyens qui pourront être mis au service des actions.
- Diminution de la proportion du poste salaires et charges passant de 48 à 43 %. Malgré un accroissement du nombre d'équivalents temps plein sur la structure, nous avons réussi à maîtriser la proportion de ce poste qui peut à lui seul déséquilibrer le budget de la MJC.
- Augmentation du poste matériel et entretien passant de 4% à 8% sur la période. Il s'agit de la conséquence directe de notre politique d'investissement qui nous a permis sur ces dernières années d'améliorer et de moderniser notre matériel. Ceci favorise les conditions de travail des salariés et les conditions d'accueil des adhérents. Ainsi durant cette période notre dotation aux amortissements est passée de 7387 euros à 13974 euros. Il est important de signaler à ce sujet que la totalité des investissements a pu être effectuée sur les fonds propres de la MJC sans jamais avoir eu à recourir à l'emprunt. De même ces investissements ont fait l'objet d'un programme prévisionnel afin de ne pas créer de difficultés de trésorerie engendrant des frais financiers.
- Augmentation du poste prestations extérieures de 12% à 20% du budget. Ce poste est directement en lien avec nos activités et montre la démarche de partenariat de la MJC.

➤ **Au niveau des recettes :**

- Stagnation des postes animations, activités et manifestations qui restent stables sur la période, respectivement à 9%, 12 % et 5% du budget. Compte tenu de l'augmentation du budget cette stagnation montre bien notre volonté de ne pas augmenter les tarifs de nos activités pour favoriser l'accès à tous.

- Augmentation des postes stage international d'escrime et Base multisports qui sont des activités générant des excédents afin de financer d'autres actions. Chacune représente respectivement 10% et 29% des recettes de la MJC. Il s'agit pour nous de faire financer en partie par ces activités les actions sociales de la MJC.
- Diminution de la proportion du poste des subventions de 37% à 35% du budget. Malgré une augmentation de nos subventions, ce poste ne représente qu'un peu plus du tiers de nos recettes. C'est donc toujours en grande partie en interne que nous trouvons et que nous développons les ressources de nos actions.

En ce qui concerne ces subventions, la démarche de la MJC a été de privilégier l'inscription de certaines de ses actions dans des dispositifs afin de mettre en place des conventions pluriannuelles. Ainsi avec nos principaux financeurs nous avons pu contractualiser les aides :

- ❖ communauté de communes : convention triennale de subvention de fonctionnement liée à des objectifs sur les secteurs petite enfance, jeunesse, travail social.
- ❖ Caisse d'allocations familiales : subventions pérennisées sur trois ans dans le cadre des contrats enfance et temps libre.
- ❖ Direction départementale de la Jeunesse et des Sports : Subvention sur trois ans dans le cadre du contrat éducatif local et du label Point Information Jeunesse.

Il s'agit là de nos trois plus importants financeurs qui à eux trois représentent près de 88 % de nos subventions mais seulement 30% de notre budget.

Par contre pour les 12 % de subventions restants il ne nous a pas été possible de pérenniser ces aides au-delà d'un exercice. Pour ces organismes leur fonctionnement annuel ne permet pas de convention malgré des aides qui reviennent pour la plupart d'un exercice à l'autre au même niveau financier et pour les mêmes actions. Les autres partenaires financiers de la MJC sont :

- le FASILD pour les projets en lien avec les immigrés
- la préfecture via les crédits politique de la ville
- l'OPAC pour les actions sur les quartiers
- la DDE pour les actions de prévention au niveau de la sécurité routière
- la DDASS pour les actions de prévention des toxicomanies
- le conseil général et la région pour des aides aux manifestations

- l'Europe pour des projets d'échanges au niveau des jeunes.

Ce qui paraît intéressant de noter à ce niveau c'est que ces subventions ne sont pas liées au fonctionnement de la MJC mais directement à des actions. Ainsi cette condition indispensable de trouver le financement lorsque l'on met en place une nouvelle action me semble être une garantie à plusieurs niveaux :

- pour être pérennisée l'action est évaluée tant en interne par l'équipe de la MJC qu'en externe en partenariat avec le financeur.
- tout au long du déroulement de l'action un travail de communication et d'écriture est effectué en relation avec les partenaires. Il s'agit là d'une distanciation intéressante pour les différents acteurs impliqués dans l'action, ce qui améliore l'efficacité et permet de faire évoluer ces actions.

On l'a vu précédemment, pour une structure comme la MJC le poste salaires et charges est un poste important. Il comporte un certain risque car il est dépendant d'éléments que je ne maîtrise pas : évolution des charges sociales, évolution du point de la convention collective, modification du nombre d'heures de travail hebdomadaire,...

Il est donc pour moi indispensable d'anticiper sur les évolutions de ce poste car nos financeurs ne suivent pas toujours ces évolutions dans l'attribution des subventions. Aussi nous avons travaillé avec nos partenaires sur différentes solutions d'aide à la pérennisation des postes :

- salariés pris en charge par un financeur et mis à disposition à la MJC. C'est le cas pour un animateur et pour deux personnels d'entretien grâce à la communauté de communes.
- activité transférée et prise en charge par un financeur. C'est le cas de l'entretien des véhicules, du nettoyage des abords de la MJC grâce à la mairie.
- participation à des dispositifs d'aide aux salariés : emplois jeunes, Contrat Emploi Consolidé, Contrat Initiative Emploi, contrat de qualification...
- aide directe à un poste en fonction de son profil : poste FONJEP DDASS, conseillère en économie sociale et familiale CAF.

Pour autant certains de ces postes ne font que reculer de quelques années l'échéance de la nécessité de pérennisation, c'est le cas notamment des emplois jeunes qui sont devenus indispensables pour certaines actions de la MJC mais pour qui nous n'avons pas trouvé à ce

jour la totalité des fonds nécessaires à leur prise en charge. Une réflexion avec nos principaux financeurs est en cours à ce sujet.

Il a donc été nécessaire ces dernières années, afin de pérenniser les budgets et les postes de la MJC, de passer des conventions et de contractualiser avec nos différents partenaires.

Cette contractualisation vise un certain nombre d'enjeux :

- le partenariat
- la reconnaissance
- la sécurisation
- la responsabilisation
- la transparence
- l'autonomie

Pour autant, il faut être vigilant à ne pas faire de la contractualisation une fin en soi, ni un enfermement car parfois il s'agit d'un outil bureaucratique ayant un effet normatif. Il est donc important pour la MJC que dans tous les cas ses valeurs et sa maîtrise de l'action soient respectées.

Cette contractualisation se réfère à de nouvelles normes et valeurs sociales à savoir négociation, partenariat, efficacité, évolution, coopération, participation. Ces notions actives pragmatiques montrent que le social est aujourd'hui de plus en plus construit et de moins en moins donné. Ce principe de gestion à moyen terme permet de mettre en cohérence les moyens avec les actions pouvant générer du lien social dont le résultat ne peut être lui-même observé qu'à moyen terme.

Cette démarche pluriannuelle est un outil stratégique de ma fonction de direction qui ne pourrait exister sans la présence de nombreux partenaires aux côtés de la MJC.

3.2.2 Animer un réseau

Aujourd'hui le partenariat a atteint une dimension institutionnelle, culturelle et structurelle. Ces dernières années, dans l'action sociale, le partenariat s'est démultiplié. Il s'agit d'une nouvelle culture qui repose sur la responsabilisation, la participation, l'implication et la citoyenneté des acteurs. C'est une culture du dialogue qui implique une éthique de la discussion, de la négociation.

La mise en œuvre de ce partenariat est en grande partie due à mon positionnement aussi bien en interne qu'en externe. Je suis l'un des animateurs de ce réseau de partenaires par la place active que j'occupe dans l'association.

Il est de ma fonction d'inscrire la MJC dans un réseau autour d'un objectif commun et ceci dans une double contrainte : préserver l'identité de la MJC et permettre des interactions entre la MJC et son environnement.

➤ **Partenariats externes :**

Il s'agit d'un positionnement fort du conseil d'administration ces dernières années qui souhaite qu'une réflexion générale et systématique se fasse au niveau du partenariat lors de mise en place d'actions. Nous avons donc développé plusieurs types de partenariats :

- ✓ *Partenariats techniques et matériels* : il s'agit d'une utilisation ponctuelle de matériel ou de locaux entre partenaires :
 - mise en commun de matériel hi fi avec l'office du tourisme.
 - prêts de matériel sportif et de transport avec l'office des sports et des loisirs.
 - achat de matériel pédagogique commun avec le relais d'assistantes maternelles.
 - échange de « coup de main » entre associations pour la préparation d'une manifestation.
 - prêts de matériel ou de locaux avec les établissements scolaires.
 - prêts de matériel avec les services techniques municipaux.

- ✓ *Partenariat pédagogique et de réflexion* : il s'agit de temps de réflexion ou de production de documents avec des structures oeuvrant dans le même domaine.
 - avec les autres MJC du département au sein de l'Association d'Animation Socio Culturelle pour les réflexions ou l'avenir de l'éducation populaire.
 - avec les établissements scolaires Aurécois sur des questions de violence, d'hygiène alimentaire, de rythme, ...
 - avec des associations « spécialisées » comme l'école des parents ou l'association de prévention RIMBAUD⁴⁷ au niveau d'une démarche face aux jeunes.
 - Avec la fédération régionale des MJC sur les thèmes des bénévoles, de la participation, du projet, ...

⁴⁷ Association Stéphanoise de prévention des conduites addictives.

- ✓ *Partenariat financier* : Ce partenariat a déjà été évoqué il s'agit bien entendu à ce niveau de trouver des ressources nécessaires à la mise en place de nos actions. Mais au delà de la dimension financière nous essayons de mettre en place avec nos partenaires un partenariat de réflexion et d'évaluation. Cette démarche plus globale renforce la cohérence de nos actions et la pérennité du partenariat.

- ✓ *Partenariat de conventions et de concertation* : Ce sont des partenariats dont l'objet nécessite un travail administratif de contractualisation. Il s'agit souvent de dispositifs d'action sociale liés à des financements d'état. Ou bien des partenariats très larges, financiers, techniques, pédagogiques à la fois nécessitant pour plus de clarté un conventionnement. C'est le cas de partenariat avec :
 - la communauté de communes
 - la Caisse d'Allocations Familiales
 - la Direction Départementale de la Jeunesse et des Sports
 - la préfecture via les financements politique de la ville pour les opérations ville vie vacance par exemple.
 - la Direction Départementale des Actions Sanitaires et Sociales

- ✓ *Partenariat de projet* : Il est probablement l'un des plus complexe à mettre en place puisqu'il vise à établir une action avec un ou plusieurs partenaires. Il nécessite du temps puisqu'il comporte de nombreuses phases : état des lieux, réflexion, financement, suivi, évaluation, documents administratifs... La complémentarité entre les partenaires doit être naturelle et évidente et chacun doit être en phase avec son propre projet. C'est le cas à la MJC pour les actions suivantes :
 - atelier multi thème en partenariat avec la CAF et les assistantes sociales de secteur du conseil général.
 - groupe de parole ados et parents avec l'association PAGES et la DDASS.
 - la programmation culturelle spécifique petite enfance avec la crèche et le relais d'assistantes maternelles.
 - un projet d'échange international des jeunes entre les MJC du département et des associations de jeunes espagnols.
 - un chantier insertion avec la mission locale, l'ANPE et la communauté de communes.

- un projet de création d'un centre d'hébergement avec la commune et la fédération régionale des foyers de jeunes travailleurs.

Cette liste des différents partenariats externes qui constituent le réseau de la MJC est loin d'être exhaustive, car ils sont aussi bien portés par le président, certains membres du conseil d'administration, l'équipe de salariés ou par moi. Il s'agit là d'un travail de représentation de la MJC qui de fait est partagée par le président et le directeur en de nombreuses occasions mais parfois déléguée à des administrateurs ou des salariés.

Il est dans ce cas important que je sois en lien avec ces personnes pour être informé des différentes réunions et de leur contenu et ainsi pouvoir préparer la suite du partenariat avec les personnes en question. Cette collaboration permet à chacun d'assurer pleinement sa mission, de poser les limites ou de cerner les enjeux et les objectifs de cette représentation de la MJC. Il est indispensable que quel que soit l'interlocuteur, la MJC véhicule la même image par tel ou tel de ses représentants. Il s'agit là d'une cohérence institutionnelle et d'une identité commune dont je suis le garant. Cette cohérence permettra d'autant plus d'intervenir au niveau de la cohésion sociale, qu'elle est identifiée dans notre environnement.

➤ **Partenariats internes :**

Il s'agit de partenariats au sein de notre association entre salariés, entre salariés et administrateurs et entre adhérents et salariés.

✓ *partenariat interdisciplinaire :*

La multiplicité de nos missions et de nos activités a permis de faire évoluer l'équipe ces dernières années dans sa dimension de compétences complémentaires. Parmi les quatre vingt dix salariés que compte la MJC à l'année ceux ci représentent quarante métiers donc quarante disciplines différentes. Il y a donc là une vraie richesse à utiliser. Ce partenariat entre les différents métiers de la MJC se concrétise à plusieurs niveaux :

- dans la réflexion
- dans la collaboration
- dans la mise en œuvre
- dans l'évaluation
- dans les phases techniques
- dans la représentation
- dans le projet

Ces partenariats renforcent la cohésion de l'équipe, la cohérence de notre fonctionnement et l'efficacité de nos actions.

✓ *Partenariat administrateurs/salariés :*

Comme nous l'avons déjà évoqué ce partenariat a pour objectif de permettre aux administrateurs et aux salariés de se côtoyer afin d'acquérir une culture commune. Ce travail me semble indispensable pour formaliser et faire vivre le projet de l'association qui est à la base de nos actions. Nous avons donc tous intérêt à ce que ce projet soit pertinent et cohérent afin de nous l'approprier. C'est en partie grâce à ces partenariats entre administrateurs et salariés que cela sera possible. Ce partenariat se décline en :

- réunions communes pour réfléchir, collaborer, échanger et mettre en perspective.
- groupes de travail pour mettre en place, évaluer les actions.
- temps informels permettant la communication, l'information et la connaissance des uns et des autres pour l'échange.

Je m'implique beaucoup dans ce type de partenariat qui me semble être important pour que chacun soit bien à sa place, connaisse son rôle dans l'association et puisse ainsi collaborer à la construction de la MJC.

✓ *Partenariat avec les adhérents :*

D'une manière générale dans l'action sociale la relation aidant/aidé est différente d'un partenariat, même si elle suppose que chacun ait une place d'acteur. La MJC est dans une autre relation puisque ses adhérents ne viennent pas dans le cadre d'une prise en charge mais plutôt dans une démarche volontaire. Certains partenariats sont alors possibles :

- les adhérents sont source de propositions. Grâce à leur propre réseau de connaissance ou à leurs propres compétences ils nous soumettent des projets d'activités ou de manifestations. C'est alors pour nous l'occasion de les associer au fonctionnement de la MJC ou de les impliquer dans le projet dont ils sont les initiateurs.
- selon les manifestations ils participent en tant que bénévole à telle ou telle action, ils sont donc invités aux différentes phases de cette manifestation : réunion de préparation, mise en place, réunion de bilan, ...

- ils sont également des partenaires privilégiés de la circulation de l'information de la MJC et surtout à l'extérieur en direction des non adhérents.

Par leur implication certains adhérents ont permis la mise en place d'activités d'échange de savoir que nous développons ces derniers temps.

- ❖ La mise en place de l'atelier jardinage dans lequel plusieurs personnes âgées transmettent à des plus jeunes leur savoir et leur savoir faire en est un exemple.

Il y a là un vrai partenariat entre l'adhérent et l'association mais aussi entre adhérents. Il s'agit d'une entraide, d'une aide réciproque entre pairs. L'adhérent dépasse alors son statut et devient une source, un soutien pour les autres membres du groupe.

- ❖ Dans cette même logique la mise en place de l'activité informatique, du club photo, du club découverte gourmande, constitue autant de liens d'élaboration de ces partenariats.

Au-delà de tous ces partenariats qu'ils soient internes ou externes, la MJC a souhaité collaborer avec certaines associations au niveau de l'utilisation de son espace. Il s'agit d'accueillir certaines institutions pour des permanences qui permettent aux équipes de salariés de se côtoyer. Cette proximité est alors un élément favorable à la mise en place de nouveaux partenariats.

Cet accueil permet également à tous types de publics de découvrir la MJC, faisant ainsi de notre association un lieu ouvert à tous sans cette restriction d'adhérent utilisateur. Ainsi chaque semaine les partenaires suivants utilisent nos locaux pour accueillir leur public :

- mission locale
- ANPE
- caisse d'allocation familiale
- "restos du cœur"
- relais d'assistantes maternelles
- assistances sociales de secteur (conseil général).

Ce partenariat qui me semble primordial pour notre dynamique associative se nourrit de nos propres réseaux relationnels afin de le rendre évolutif et adapté. Gérer et représenter font partie intégrante de la fonction de direction. Ces notions engagent ma responsabilité de manière multiple quant au personnel, aux finances, dans le fonctionnement de mon établissement, mais également par rapport aux partenaires et aux organismes de contrôle.

Cette responsabilité s'applique bien entendu en priorité face aux adhérents quand à leur droit, leur sécurité et la qualité des actions. Cette fonction intègre de ma part un positionnement stratégique dont les outils privilégiés sont :

- la démarche de projet
- le partenariat
- la démarche qualité
- la communication
- les relations avec les adhérents.

En tant que directeur je suis une interface entre le technique et le politique. Mon éthique de conviction s'applique à ma mission car je suis garant d'un projet, d'un fonctionnement centré sur la mission, de la mobilisation des moyens tournés vers les adhérents.

3.3 ÉVALUER ET ADAPTER

« Evaluation du latin Valere, «valeur », l'évaluation est une estimation de la valeur, une mesure de l'importance des effets. »⁴⁸ L'évaluation est un processus visant à porter une appréciation aussi objective que possible sur les résultats d'une politique au regard des objectifs fixés et des moyens mis en œuvre.

Ainsi l'évaluation est un élément du travail quotidien des salariés de la MJC permettant de renforcer la capacité d'évolution et d'adaptation de leurs actions. C'est une forme de relecture de son travail pour en apprécier les effets. Elle nous renseigne sur la qualité du travail engagé. Elle est partie prenante du projet de notre association pour lui permettre de s'adapter et d'évoluer.

« L'évaluation n'est pas une technique infaillible de mesure du social, mais toute une gamme d'instruments qui vont des plus rigoureux et des plus quantifiés aux plus légers et aux plus simples, et qui concourent tous, en fait, à la production d'une attitude : le double souci d'objectiver au maximum sa propre intervention et de l'adapter étroitement aux réalités quotidiennement observées. »⁴⁹

⁴⁸ Dictionnaire critique d'action sociale. Editions Bayard. 1999.

⁴⁹ C. Bachman. Informations sociales n° 6. 1992.

3.3.1 Les outils d'évaluations

Comme nous l'avons vu précédemment les valeurs fondatrices et les valeurs d'appartenance de la MJC sont un des fondements de notre projet associatif. Les outils mis en œuvre pour mesurer l'adéquation de nos actions aux objectifs découlant du projet se situent à plusieurs niveaux :

➤ **En interne :**

- Les taux de fréquentation annuelle par activité nous permettent de quantifier notre activité et de comparer les évolutions sur plusieurs exercices.
- Les statistiques liées à nos adhérents nous permettent d'étudier la fréquentation de la MJC par tranche d'âge, par zone géographique, par secteur d'activité, par sexe,...
- Le questionnaire qualité distribué à chaque adhérent en fin d'année nous permet de connaître leur sentiment sur les locaux, les activités, les animateurs, le matériel, les tarifs,...
- Les différents écrits institutionnels nous renseignent sur les difficultés rencontrées, l'implication de l'équipe, la participation, ... Il s'agit des bilans, comptes rendus, cahiers divers,...
- Les tableaux analytiques au niveau du budget nous permettent d'évaluer les résultats, l'état de trésorerie, les possibilités d'investissement, ...
- L'ambiance ou le climat général au sein de l'équipe des salariés ainsi que leur prise de parole lors des réunions ou la prise d'initiative sont des éléments pouvant m'alerter sur des difficultés particulières.
- Les entretiens individuels ainsi que les réunions institutionnelles sont des lieux de mesure des différentes actions portées par la MJC.
- La dynamique au sein des instances décisionnelles, le nombre de participants aux conseils d'administration, bureaux, assemblée générale, commissions montrent l'implication des adhérents dans la vie de la MJC.
- Les remarques et réflexions des usagers utilisant l'accueil de la MJC, transmises par le biais des secrétaires nous permettent d'avoir connaissance de certaines difficultés rencontrées par les adhérents au niveau de l'organisation, des locaux, du matériel...

➤ **En externe :**

Le positionnement fort de la MJC sur le principe du partenariat nécessite une évaluation de ses actions en interne comme on vient de le voir mais aussi en externe avec ses différents partenaires et au sein de son environnement.

- L'étude des statistiques et de leur évolution avec nos différents partenaires. Le croisement de nos statistiques avec les leurs. Par exemple dans le partenariat avec l'OPAC auprès des jeunes il est important de comparer les statistiques de fréquentation de la MJC par les jeunes avec les taux de dégradations dans les parties communes des HLM, les statistiques de la gendarmerie,...
- Les bilans des actions demandées par les partenaires liées à certains dispositifs ainsi que les différentes réunions en lien avec ces actions sont également des éléments de mesure intéressants de ces actions.
- Le nombre des partenaires, de subventions, de dispositifs auxquels participe la MJC quantifie ses actions.
- Le nombre de candidatures spontanées que reçoit la MJC permet de mesurer son image et son attrait à l'extérieur.
- Il en est de même pour les sollicitations de nos partenaires pour des réunions, de nouveaux dispositifs ou de nouvelles actions à mettre en place.
- Le nombre de commerçants nous sollicitant pour être partenaires de notre plaquette d'information nous montre l'importance de cet outil.
- La fréquence des rencontres et le type de relations mises en place avec nos principaux partenaires institutionnels nous renseignent sur l'intérêt qu'ils ont pour notre association.

En résumé, l'évaluation représente un enjeu important dans une époque d'accroissement des difficultés économiques des populations et de stagnation des ressources disponibles : enjeu pour les personnes, afin de trier ce qui est de leur fait et ce qui relève des effets de la situation sociale sur elles, enjeu de visibilité de l'action, enjeu de communication et de participation au débat sur la nouvelle question sociale, enjeu de légitimation...

3.3.2 L'adaptation

Ces différents outils d'évaluation des plus techniques et précis à ceux qui se rapprochent plus d'un ressenti ou d'une perception, nous permettent de mesurer l'efficacité

de notre travail au quotidien. Pour autant cette évaluation n'est pas une fin en soi, elle n'a d'intérêt que si elle se prolonge par l'adaptation de nos actions en fonction des résultats de l'évaluation. Il s'agit pour nous de faire vivre notre projet, de lui permettre de s'adapter à notre environnement donc de pouvoir modifier projet, objectifs et actions en fonction de l'évaluation.

Ainsi ces dernières années les outils d'évaluation mis en œuvre par la MJC ont permis d'adapter nos actions dans différentes directions.

- ✓ **Vers de nouveaux publics :** en fonction des statistiques de la MJC et des problématiques locales, la MJC est intervenue par la mise en place d'activités pour les 25-36 ans qui étaient les moins représentés parmi nos adhérents. Les activités fitness, jardinage, escalade, rock ont notamment été mises en place en direction de ce public. Nous avons également mis en place de nouvelles activités et des actions de partenariats auprès des plus de 60 ans. Il s'agit des activités informatique, gymnastique et jardinage. Mais c'est également le cas d'actions de prévention santé ou de sécurité routière. Au niveau géographique, la MJC est intervenue sur des nouvelles actions en partenariat avec l'OPAC auprès des habitants des quartiers HLM. Comme la fête de quartier, des expositions, des opérations de nettoyage ou d'embellissement par les jeunes.
- ✓ **Vers des activités d'échanges :** afin de favoriser la participation et l'engagement de nos adhérents nous nous tournons de plus en plus vers des activités d'échanges et de savoirs au détriment d'activités de consommation. Notamment par des activités enseignées par un ou plusieurs adhérents comme le jardinage, l'informatique, les découvertes gourmandes, la photo...
- ✓ **Vers de nouvelles solidarités :** pour que la réciprocité et le partage se développent, nous favorisons les contacts entre générations. C'est le cas de l'aide aux devoirs où des retraités aident les enfants lors du périscolaire. C'est également le cas dans la mise en place des crédits loisirs pour les jeunes. Pour aider les jeunes à autofinancer leurs loisirs, ils participent à la logistique des manifestations des associations de la commune. La communauté de communes, la CAF et le FASILD financent cette opération. Ainsi les jeunes en aidant les différentes associations Aurécoises sont en contact avec des personnes qu'ils ne côtoieraient jamais à d'autres occasions. Le fait de passer des moments ensemble permet à chacun de connaître l'autre et de ne plus en avoir peur. Le temps de participation à cette logistique est alors inscrit dans un cahier et servira à payer des activités, des licences sportives ou des leçons de

conduite à l'autoécole. Ainsi jeunes et vieux participent ensemble à la préparation des temps forts de notre commune.

- ✓ **Vers de nouveaux territoires** : l'arrivée de l'échelon intercommunal nous a amenés à créer de nouveaux partenariats et à élargir nos actions sur de nouvelles communes. C'est le cas de l'ouverture de notre CLSH et des centres de vacances aux habitants des autres communes. Nous avons également à cette occasion modifiés nos inscriptions en créant un tarif communauté de communes et un autre pour les extérieurs à la communauté. La programmation culturelle se fait maintenant en étroite relation avec les autres organisateurs. Elle permet également de faire tourner les groupes de musique et les troupes de théâtre sur les équipements de la communauté.
- ✓ **Vers de nouvelles organisations** : en modifiant nos locaux, nos horaires d'activités pour répondre à la création de nouvelles activités ou à une saturation des locaux de la MJC après 17 h 00. En créant une nouvelle association autour de la base multisports. En créant de nouveaux postes sur des actions nouvelles : actions sociales, contrat éducatif local...
- ✓ **Vers plus d'actions sociales** : pour répondre à des difficultés locales, à un public peu touché jusqu'alors par la MJC et aux sollicitations de nos différents partenaires. Mise en place d'un atelier mécanique pour que les jeunes puissent réparer en toute sécurité leurs deux roues. Cet atelier étant encadré par des retraités. Mais également l'atelier multi thèmes sur les quartiers pour les femmes qui ne travaillent pas et qui n'ont ni les moyens ni la culture de la pratique d'activité.
- ✓ **Vers plus d'actions culturelles** : comme outil pouvant générer plus de lien social, comme outil d'expression, d'apprentissage, de communication, d'échanges...C'est le cas des expositions hors les murs, des soirées cabaret, des concerts, des activités culturelles.
- ✓ **Vers plus d'inter génération** : pour répondre à une réaction de cloisonnement des publics, de replis individuels ou familiaux, d'animation de la vie locale. Par la mise en place des actions où jeunes et vieux notamment se côtoient : périscolaire, atelier mécanique, informatique, crédits loisirs...

Adapter notre travail et nos actions en réponse à l'évaluation est un processus important de la vie du projet de notre association afin d'apporter des réponses au plus près de nos adhérents. Mais une des finalités de notre association est de transmettre ses valeurs, son histoire et ainsi de pouvoir s'inscrire dans son environnement en tentant d'y apporter son influence.

3.3.3 La transmission

Transmettre c'est échanger, faire passer une information ou des valeurs, c'est partager un savoir ou un savoir-faire. C'est également propager et se prolonger au travers des autres. C'est une notion importante pour la MJC et ses différents acteurs pour faire exister son projet. Cette transmission peut s'étudier à différents niveaux de la MJC :

- **Dans son organisation interne** : au travers des différents outils de communication, du travail écrit des salariés afin de laisser des traces de leurs actions et de les formaliser, par l'archivage de nos différents documents. C'est également la transmission que je fais auprès de l'équipe, des bénévoles, des adhérents. C'est le lien qui s'opère entre les salariés anciens et les nouveaux recrutés dans l'équipe. C'est le travail de recherche que je peux faire afin de mieux m'approprier l'histoire de la MJC et de la prolonger dans les nouvelles actions mises en place.
- **Auprès de ses partenaires** : Il s'agit là du véritable lien de partenariat, du fondement même de ce principe. Transmettre à nos partenaires c'est bien entendu par les documents et les actions mises en place en commun, mais c'est surtout cet échange mutuel entre les différents niveaux des équipes. C'est par la transmission opérée auprès de nos partenaires que la MJC va vivre et se concrétiser auprès d'eux.
- **Au niveau des adhérents** : Il y a là plusieurs modes de transmissions. Entre eux d'abord par cet échange et cette réciprocité dans l'action commune. Entre les différentes générations dans le passage et le partage de l'ancien au jeune ou à l'enfant. Puis au niveau des administrateurs vers les autres adhérents, des référents d'activités vers le groupe des salariés vers les adhérents. Egalement des adhérents vers l'extérieur et les non adhérents par l'information et l'image de la MJC qu'ils représentent.

- **Au niveau des salariés dans leur rôle de formation :** Il s'agit là de transmettre une expérience, des techniques et des savoirs. C'est la transmission aux stagiaires présents à la MJC. C'est la transmission par l'équipe dans son rôle de tutorat auprès d'étudiants en formations sociales ou socioculturelles. C'est également le rôle qu'occupe la MJC en siégeant par l'intermédiaire de ses salariés dans des jurys de formation ou en tant qu'intervenants dans des formations sociales ou socioculturelles.

- **Au niveau de l'espace public :** dans lequel la MJC intervient, en montrant son savoir-faire et en permettant de faire vivre aux habitants des temps forts en commun. C'est également par l'image de solidarité et de partage que donnent les actions de la MJC que cette transmission peut s'opérer.

C'est ainsi que la MJC transmet ce qu'elle est et se transmet auprès des différentes personnes qui la côtoient. Cette transmission devient alors entre ces différents acteurs un lien au travers de notre association pouvant être un lien générateur d'autres formes de lien comme le lien social.

C'est en impulsant une dynamique institutionnelle à l'aide d'outils comme le management, la gestion, l'animation du réseau, la communication, l'évaluation, mais surtout par mes convictions et par mon engagement que je peux réunir les conditions qui vont permettre aux différents acteurs de la MJC de générer du lien social.

CONCLUSION

Désespoir, solitude, exclusion, indifférence sont autant de maux de notre société touchant de nombreuses personnes autour de nous.

En prenant la direction de la MJC d'Aurec sur Loire je me suis rendu compte que cette association comptait beaucoup dans le quotidien de la commune et de ses usagers. Qu'elle était également un espace de rencontre, d'échanges, un lieu de vie pour les pratiques et les différentes formes d'expression.

J'ai tenté à travers cet écrit, tout comme dans mon travail quotidien, de montrer que l'isolement n'est pas une fatalité liée à notre mode de vie. Que l'adhésion à un projet, d'une équipe et de quelques bénévoles pouvait être à l'origine de nombreuses actions permettant à un grand nombre de personnes de partager un vécu favorisant la naissance de relations.

Je considère la MJC comme un laboratoire offrant aux usagers la possibilité de s'insérer dans des pratiques collectives qui garantissent des espaces d'autonomie à la fois aux groupes sociaux et aux individus, et organisent les solidarités nécessaires à la cohésion sociale.

Nos actions sont bâties sur les principes de coopération, de réciprocité, d'interaction et mettent en évidence l'apport de l'individu au groupe et réciproquement.

Notre projet s'appuie sur une action de plus en plus ouverte, concertée et organisée. Nous sommes en prise directe avec un problème collectif dans lequel nous nous positionnons comme des interlocuteurs privilégiés. Nous contribuons dans l'action sociale à la recherche et à la mise en œuvre de solutions afin de régénérer le tissu social.

Partant de ces préoccupations, j'articule organisation de la MJC, management de l'équipe et gestion des compétences dans un environnement évolutif et incertain.

Sans certitudes mais avec mes convictions et mon engagement, je m'inscris parce que mes prédécesseurs l'ont fait avant moi, parce que j'ai reçu un héritage où l'expérience était présente, dans une démarche dynamique d'expérimentation, recherchant une cohérence pas toujours évidente dans les actions.

Il s'agit également de rechercher une cohésion, parfois aléatoire, au niveau de l'équipe et des administrateurs.

Prenant en compte les contraintes liées à ma structure (non pérennisation des subventions, attitudes de consommation des adhérents, évolution de l'environnement ...) j'utilise des outils de repérage et de référence (statistiques, ratios, connaissance des textes réglementaires, de l'environnement...) pour guider l'équipe dans la construction du projet de l'association et la mise en place de petits projets singuliers.

A l'occasion des recherches concernant les questions soulevées dans ce travail, j'ai pu constater que ce qui me préoccupe est partagé par d'autres professionnels, d'autres institutions et par les acteurs politiques de notre pays.

Aboutissement de trois années de formation et de mon expérience à la direction de diverses associations, ce mémoire m'a permis de lier les actions de la MJC et les politiques sociales, de me situer dans un idéal afin de donner l'impulsion nécessaire pour que chaque acteur de l'association trouve du sens à ce qu'il fait.

Pour autant, il ne s'agit pas ici pour moi de répondre à toutes les questions soulevées par une telle problématique, bien d'autres restent sans réponses :

- Comment donner les moyens de l'accès à la culture pour tous ?
- Comment aider les parents rencontrant des difficultés dans l'éducation de leurs enfants ?
- Comment rendre notre société plus solidaire ?

Je n'ai pas la prétention d'apporter toutes les solutions. Mais notre action partagée avec de nombreux autres acteurs de l'intervention sociale me permet d'espérer que la MJC contribue à une dynamique visant à « repenser un monde où abriter l'humain »⁵⁰.

⁵⁰ Cf. préface à Louis Fèvre. Le travail social, guide méthodologique. Chronique sociale, 2001.

Bibliographie

OUVRAGES :

BOUTINET Jean Pierre Anthropologie du projet - éditions PUF - 2003 - 368p.

CONSEIL SUPERIEUR DU TRAVAIL SOCIAL L'intervention sociale d'aide à la personne - éditions ENSP - 1998 - 173 p.

CROZIER Michel L'entreprise à l'écoute - éditions du seuil - 1994 - 217p.

DE FOUCAULD Jean Baptiste, PIVETEAU Denis Une société en quête de sens - édition Odile Jacob - 2000 - 302p.

DUCALET P. et DE LAFORCADE Marie-odile Penser la qualité dans les institutions sanitaires et sociales - éditions SELI ARSLAN - 2000.

DUBET François Le déclin de l'institution - éditions du seuil - 2002 - 421p.

ENRIQUEZ Eugène Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise - éditions Desclée de Brouwer - 1997 - 409p.

FUSTIER Paul Travail d'équipe dans l'institution. Clinique de l'institution médico-sociale et psychiatrique - éditions DUNOD - 1999 - 224p.

GERBAUX Françoise Utopie pour le territoire : cohérence ou complexité ? - éditions de l'aube - 1999 - 189p.

GURVITCH Georges Traité de sociologie - éditions PUF - 1967.

ION Jacques Le travail social à l'épreuve du territoire - éditions Dunod - 2000 - 160p.

KANT Emmanuel Fondement de la métaphysique des mœurs - éditions Nathan - 1998 - 216p.

LEFEVRE Patrick - Guide de la fonction de directeur d'établissement social et médico social - éditions Dunod - 2003 - 416p.

LOUBAT Jean René Elaborer son projet d'établissement social - éditions DUNOD - 1997 - 264p.

MAUSS Marcel Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques - 1925.

MICOUD André, PIRONI Michel Ce qui nous relie - éditions de l'Aube - 2000 - 374p.

MIRAMON Jean-Marie, COUET Denis, PATURET Jean-Bernard Le métier de directeur, technique et fictions - édition ENSP - 2001 - 272 p.

MONTESQUIEU DE SECONDAT Charles Louis Lettres persanes - éditions Gallimard - 2003 - 408p.

PREVERT Jacques Paroles - éditions Gallimard - 1972 - 252p.

ROUZEL Joseph Psychanalyse pour le temps présent - édition Erés - 2002 - 141p.

SEGUIER Michel Critique institutionnelle et créativité collective - éditions l'Harmattan - 1976.

TEMPLE Dominique, CHABAL Mireille La réciprocité et la naissance des valeurs humaines - éditions L'harmattan - 1995.

VELTZ Pierre Des lieux et des liens - éditions de l'aube - 2002 - 154p.

REVUES :

ADAM Michel Du partenariat à la coopération - Les cahiers du CREAHI n°8.

BACHMAN C Informations sociales n° 6 - 1992.

DELON Andrée L'accès à la culture favorise toujours une insertion sociale - lien social n°622 du 23 mai 2002.

Education populaire. Le retour de l'utopie - Revue Politis n°29 Février - Mars 2000.

Gestion des ressources humaines - cahiers Français n°262 La documentation Française juillet septembre 1993.

Le brassage des générations : tout le monde s'y retrouve - lien social n° 618 du 18 avril 2002.

Le projet c'est à quel sujet ? - management sanitaire et social n°9 novembre 2001.

Le travail en réseau - Revue de l'Ance n°114.

Le travail social, guide méthodologique - Chronique sociale - 2001.

Manager les équipes - les cahiers de l'actif n°314 à 317 juillet, octobre 2002.

Quel management pour innover ? - management sanitaire et social n°8 octobre 2001.

Régénérer le tissu social - les cahiers de l'actif n°306 - 307 novembre décembre 2001.

DIVERS :

Cd-rom de l'action sociale - 1995-2000 - les archives des actualités sociales hebdomadaires.

Dictionnaire critique d'action sociale - éditions Bayard - 1999 - 437p.

Dictionnaire critique de la sociologie - éditions PUF - 2002 - 736 p.

Dictionnaire historique de la langue Française - éditions Le Robert - 1998 - 4336 p.

DVD - encyclopédie Hachette - 2002.

Encyclopaédia Universalis - 2000.

Liste des annexes

Annexe non publiée

Annexe 1 : Déclaration des principes. Valeurs et positionnements des MJC.