



ENSP

ÉCOLE NATIONALE DE
LA SANTÉ PUBLIQUE

RENNES

**RETROUVER LES VALEURS FONDATRICES D'UNE MJC PAR
TRANSPOSITION DES OUTILS DU MÉDICO-SOCIAL ET
REDÉFINITION DU PROJET**

Cédrik DECAVELE

CAFDES

2007

Remerciements

Merci à tous ceux qui m'ont aidé de près et de loin pour ce travail. A ceux qui ont su prendre de leur temps pour lire ce document, à Jean Philippe Lantès accompagnateur disponible et attentif.

Merci à ma famille qui m'a soutenu dans ce long périple, à Aurélie pour sa patience et son aide.

Sommaire

INTRODUCTION.....	1
1 LES ACTIONS D'INTEGRATION ET DE SOCIALISATION D'UNE MJC REMISES EN CAUSE.....	3
1.1 Une structure socio éducative actrice d'intégration et de socialisation qui s'inscrit dans le champ de l'éducation populaire	3
1.1.1 L'éducation populaire un champ historiquement et idéologiquement marqué.....	3
1.1.2 Les MJC un mouvement construit autour d'un idéal sociétal	6
1.1.3 Les évolutions d'une MJC en 60 ans d'existence.....	7
1.2 La réalité des actions en décalage avec les missions.....	12
1.2.1 Un profil des adhérents qui a évolué	13
1.2.2 La marchandisation et la clientélisation des actions.....	16
1.2.3 Une relation nouvelle aux adhérents qui n'est plus liée à l'engagement militant .	18
1.3 Le problème posé par ces dérives.....	20
1.3.1 Le constat de l'inégalité et la tendance à la standardisation	20
1.3.2 Les MJC instruments des politiques publiques et sociales ?	22
1.3.3 L'interrogation sur la pérennité et la viabilité des activités des MJC face aux propositions du marché.....	24
Conclusion de la première partie	26
2 DES FACTEURS EXPLICATIFS EXTERNES ET INTERNES, UN PARALLELE POSSIBLE AVEC LES MUTATIONS DU SECTEUR MEDICO- SOCIAL	27
2-1 Une société qui a profondément évolué.....	27
2.1.1 La création de la société de loisirs et la perte de sens dans la massification.....	27
2.1.2 L'emprise du marché favorisée par des politiques d'aide individualisées.....	30
2.1.3 L'instrumentalisation des associations, effet pervers de la contractualisation des politiques publiques	31
2.2 L'acceptation de ces logiques par les acteurs associatifs	34
2.2.1 Des associations devenues gestionnaires.....	34
2.2.2 L'influence de la professionnalisation	35
2.2.3 Un positionnement difficile entre obligation de s'adapter et respect des valeurs fondatrices	37

2.3	L'analyse de la mutation du secteur médico-social, pour renouer avec les missions de socialisation et d'intégration.....	39
2.3.1	Un secteur confronté à la problématique de la place de l'utilisateur.....	40
2.3.2	L'esprit recherché par les outils de la loi du 2 janvier 2002	41
2.3.3	La définition des outils de la loi du 2 janvier 2002	43
	Conclusion de la deuxième partie.....	47
3	UNE REDEFINITION DU PROJET ET L'INTEGRATION DE NOUVEAUX OUTILS COMME GARANTIES A LA REAPPROPRIATION DES VALEURS FONDATRICES.....	48
3.1	La reformulation du projet pour renouer avec les valeurs d'intégration et de socialisation	48
3.1.1	Le projet : un outil de changement et de management.....	48
3.1.2	La mise en avant de nouveaux modes de relation et de participation dans le projet	51
3.1.3	La généralisation au champ de l'éducation populaire	54
3.2	Etude des principes et des outils de la loi du 2 janvier 2002 adaptables à la MJC.....	55
3.2.1	Le principe de contrat	56
3.2.2	La mutation de la plaquette des activités en livret d'accueil de l'adhérent.....	57
3.2.3	L'adhésion à la charte de l'éducation populaire et la création d'une instance d'expression des adhérents.....	58
3.3	Méthodologie de mise en œuvre du projet et des nouveaux outils	59
3.3.1	L'adaptation des outils et la définition d'un nouveau processus.....	60
3.3.2	L'implication des acteurs et la mobilisation de méthodes managériales comme garanties de changements	62
3.3.3	L'évaluation du projet, une garantie de qualité	70
	Conclusion de la troisième partie	73
	CONCLUSION GENERALE.....	74
	BIBLIOGRAPHIE	77
	LISTE DES ANNEXES	I

Liste des sigles utilisés

AG : Assemblée Générale

AGCS : Accord Général sur le Commerce des Services

BEATEP : Brevet d'Etat d'Animateur Technicien d'Education Populaire

BP JEPS : Brevet Professionnel Jeunesse Education Populaire et Sport

CA : Conseil d'Administration

CAE : Contrat d'Accompagnement vers l'Emploi

CEA : Comité d'Expression des Adhérents

CAF : Caisse d'Allocations Familiales

CAPASE : Certificat d'Aptitude à la Promotion des Activités Socio Educatives

CASF : Code Civil de l'Action Sociale et des Familles

CDD : Contrat à Durée Déterminée

CDI : Contrat à Durée Indéterminée

CEC : Contrat Emploi Consolidé

CEL : Contrat Educatif Local

CEMEA : Centre d'Entraînement aux Méthodes d'Education Active

CG : Conseil Général

CGT : Confédération Générale des Travailleurs

CLAE : Centre de Loisirs Associé à l'Ecole

CLAS : Contrat Local d'Accompagnement à la Scolarité

CLS : Contrat Local de Sécurité

CMJCF : Confédération des MJC de France

CNAJEP : Comité National des Associations de Jeunesse et d'Education Populaire

CNC : Centre National de la Cinématographie

CNRS : Centre National de la Recherche Scientifique

COM : Contrat d'Objectifs et de Moyens

CSP : Catégorie Socio Professionnelle

CTL : Contrat Temps Libre

CVS : Conseil de la Vie Sociale

DDCCRF : Direction Départementale de la Concurrence, de la Consommation, de la Répression des Fraudes

DDJS : Direction Départementale de la Jeunesse et des Sports

DDTE : Direction Départementale du Travail et de l'Emploi
DEFA : Diplôme d'Etat aux Fonctions d'Animation
DGAS : Direction Générale de l'Action Sociale
DRJS : Direction Régionale de la Jeunesse et des Sports
ETP : Equivalent Temps Plein
FFMJC : Fédération Française des MJC
GRS : Gymnastique Rythmique et Sportive
INJEP : Institut National de la Jeunesse et de l'Education Populaire
MJC : Maison des Jeunes et de la Culture
MSA : Mutualité Sociale Agricole
PC : Parti Communiste
RMI : Revenu Minimum Insertion
SACEM : Société des Auteurs, Compositeurs et Editeurs de Musique
SMS : Short Message Service (texto)
UNIREG : Union Nationale Inter REGIONale

Introduction

Les Maisons des Jeunes et de la Culture sont un mouvement d'éducation populaire né dans la période après guerre. Revendiquant les principes de l'éducation populaire, les MJC contribuent à construire des alternatives éducatives, économiques, sociales et politiques dans lesquelles les individus sont co-auteurs de leur devenir.

Après diverses expériences dans l'éducation populaire, j'ai intégré ce mouvement en tant que directeur de MJC, conscient de défendre les valeurs et le projet de société qu'il véhicule. Pourtant, après 8 années passées au sein de ce mouvement, je me suis rendu compte que les MJC que j'ai dirigées remplissaient difficilement leurs missions de socialisation et d'intégration. Sans qu'il y ait eu un tournant majeur, une multitude de signaux envoyés par les partenaires, les salariés, mais surtout les adhérents, m'ont fait prendre conscience que des glissements se sont opérés et viennent aujourd'hui percuter les fondements des MJC.

Créée dans les années d'après guerre (1947), la Maison des Jeunes et de la Culture de Saix s'est inscrite dans un mouvement de création de lieux dédiés à l'éducation et à la culture. Pendant plusieurs décennies, cette association implantée dans une commune de 4000 habitants, a contribué au maintien de liens entre les citoyens et a favorisé la mixité sociale, en proposant des activités sportives, culturelles, des animations locales. Depuis quelques années, une nouvelle relation s'est instaurée avec les adhérents, qui s'apparente de plus en plus à une relation de prestataire de service à client.

Cette évolution interpelle fortement le projet de la MJC, qui a pour vocation de favoriser l'autonomie et l'épanouissement des personnes, de permettre à tous d'accéder à l'éducation et à la culture, afin que chacun participe à la construction d'une société plus solidaire.

Suite aux dérives constatées, notre mission et la place des adhérents doivent être clarifiées. Pour renouer avec les valeurs fondatrices de la MJC, la comparaison avec d'autres secteurs de l'action sociale peut fournir quelques pistes de réflexion, notamment sur la façon dont est appréhendée la relation avec les bénéficiaires de l'action. Il y a quelques années, le secteur médico-social s'est interrogé sur la place de l'utilisateur. Le législateur avec la loi du 2 janvier 2002 a cherché à favoriser la participation et la

citoyenneté des usagers. Il semble intéressant d'étudier en quoi ces champs professionnels peuvent s'alimenter, en effet, une transposition de certains outils prévus par le législateur pourrait fournir des bases de réflexion.

Pour vérifier cette hypothèse, l'étude va d'abord porter sur la présentation de l'association d'un point de vue historique, économique et sociologique. Je m'attacherai à décrire quelles sont les évolutions que connaît actuellement la MJC de Saix, et en quoi la réalité des actions est en décalage avec les missions. Ces constats feront émerger une problématique sur l'intérêt de renouer avec le sens dont la MJC est porteuse.

Afin de permettre une compréhension plus globale je m'attacherai ensuite à mettre en évidence des facteurs explicatifs externes et internes. Etudiée dans cette deuxième partie, l'ouverture vers le médico-social et l'analyse de la mutation engagée par ce secteur avec la loi du 2 janvier 2002 va permettre un éclairage nouveau des constats faits à la MJC.

La dernière partie mettra en avant la nécessité pour l'association de repenser son projet. La mise en œuvre de ce nouveau projet induira une évolution des pratiques professionnelles, c'est dans ce cadre qu'interviendra l'adaptation des outils de participation inspirés de la loi du 2 janvier 2002. L'application concrète de ces outils nécessitera la mobilisation de méthodes de management spécifiques, empruntées à la méthodologie de projet.

1 Les actions d'intégration et de socialisation d'une MJC remises en cause

Cette première partie présente le contexte dans lequel s'inscrit la Maison des Jeunes et de la Culture (MJC) de Saïx (81), structure dont je suis directeur. Cette association s'inscrit dans le champ de l'éducation populaire : ce milieu présente des spécificités liées à son histoire. La définition de ce champ permettra de pointer les évolutions que rencontre la MJC dans ses missions fondamentales d'intégration et de socialisation, missions remises en question par l'évolution de la relation avec les adhérents, qui réinterroge les valeurs de la MJC.

1.1 Une structure socio éducative actrice d'intégration et de socialisation qui s'inscrit dans le champ de l'éducation populaire

1.1.1 L'éducation populaire un champ historiquement et idéologiquement marqué

Comme toutes les Maisons des Jeunes et de la Culture, la structure que je dirige s'inscrit dans un mouvement né au XIX^{ème} siècle, celui de l'éducation populaire. Dans ce champ il existe en France de nombreux mouvements et fédérations (CEMEA, Francas, Scouts, MJC...), tous ont une histoire qui leur est spécifique et le mouvement des MJC n'échappe pas à cette vérité. « *L'éducation populaire a été définie de différentes manières à chaque période de l'histoire, mais en plus elle n'a pas toujours signifié la même chose dans une même période* »¹. Ainsi commençait l'intervention de Françoise TETARD² lors des Rencontres du Tarn sur l'Education Populaire en 1999. En effet le concept d'éducation populaire est un concept valise et mouvant. Dans l'historique qui suit on va constater qu'effectivement, d'alternative à l'école puis mouvement d'éducation ouvrière, et plus tard berceau de la Résistance, l'éducation populaire revêt des dimensions particulières et spécifiques.

¹ TETARD F. Vous avez dit « éducation populaire » ? In *Rencontres Tarnaises pour l'Education Populaire*. Novembre 1999. Castres. Albi : Direction Départementale de la Jeunesse et des Sports du Tarn, 2000, pp 19-41.

² historienne et chercheur au CNRS

Plusieurs événements historiques sont considérées comme fondateurs de l'éducation populaire :

- la révolution française avec le rapport Condorcet,
- les luttes ouvrières de la fin du XIX^e siècle
- le Front populaire suivi de la Résistance
- la période d'après guerre.

Les idées révolutionnaires

Condorcet remet en avril 1792, un rapport intitulé « *l'organisation générale de l'instruction publique* ». Dans ce document on peut lire: « *tant qu'il aura des hommes qui n'obéiront pas à leur raison seule, qui recevront leurs opinions d'une opinion étrangère, en vain, toutes les chaînes auraient été brisées, ces opinions de commande seraient d'utiles vérités ; le genre humain n'en resterait pas moins partagé entre deux classes : celle des hommes qui raisonnent, et celle des hommes qui croient. Celle des maîtres et celle des esclaves* ».

C'est sur ces bases que va reposer l'enseignement scolaire mais aussi l'éducation populaire. Cette déclaration reconnaît à l'éducation une finalité civique et citoyenne.

La lutte des classes genèse de l'éducation populaire

Sous la Troisième République des droits importants vont créer un climat de liberté et d'avidité de connaissances de la part des ouvriers. En 1864 l'assouplissement de la loi Chapelier instaurent le droit de grève, la loi du 21 mars 1884 reconnaît la liberté syndicale, en 1881 et 1882 les lois de Jules Ferry fondent l'école publique laïque et obligatoire.

Ces nouveaux droits acquis de haute lutte donnent aux ouvriers conscience de l'importance de l'éducation. Ils réclament des bibliothèques dans les entreprises, des cours du soir sur de l'économie, de la philosophie et de l'histoire pour augmenter leur productivité.

L'impact des guerres mondiales

La guerre de 1914 brise l'élan des années passées. L'utopie de la solidarité des travailleurs disparaît, la révolution soviétique et les prises de position différentes qu'elle déclenche provoquent des scissions au sein des mouvements ouvriers.

En Europe la guerre et la montée du nazisme menacent, c'est la «montée des périls ». Ce contexte permet l'arrivée du Front Populaire et la relance des mouvements d'éducation populaire, notamment grâce à l'action menée par Léo Lagrange³ dans le cadre du Secrétariat d'Etat aux Sports et aux Loisirs. On voit la naissance des CEMEA (Centre d'entraînement aux méthodes d'éducation active), des Clubs Loisirs Action Jeunesse, des Auberges de Jeunesse et des chantiers de jeunesse.

La 2^{ème} guerre mondiale et le gouvernement de Pétain conduisent à un retour en arrière. Mais très vite on retrouve dans la Résistance les éléments venus de l'éducation populaire. Le mouvement Peuple et Culture est créé en 1943 et dans son manifeste de 1945 on peut lire : « *Une culture vivante suscite un type d'homme. Elle suppose des méthodes pour transmettre la connaissance et former la personnalité. Enfin, elle entraîne la création d'institutions éducatives. Ainsi la culture populaire a besoin d'un humanisme, d'une technique, d'une organisation propre - faute de quoi, elle risque de rester prisonnière d'un enseignement périmé.* »

L'après guerre

A la Libération, on assiste à la naissance de la Direction de la Culture Populaire et des Mouvements de Jeunesse, puis de la Direction de l'Education Populaire et des Mouvements de Jeunesse au sein de l'Education Nationale (le 2 décembre 1944). Le courant laïc considère à ce moment là que l'école laïque est acquise et n'est plus à défendre, qu'il faut travailler autour de l'école.

Dans les années 1950 le Secrétariat d'Etat à l'Enseignement Technique, à la Jeunesse et aux Sports, édite un document « Aspects français de l'Education Populaire »⁴. Dans ce document est donné le sens de l'éducation populaire dans lequel les structures dites d'éducation populaire cherchent encore à s'inscrire aujourd'hui. Après une énumération d'activités proposées par l'éducation populaire (excursions, chant choral, musique et danse, art dramatique...), il est écrit : « *est ce si important ? L'enrichissement culturel dépend peut-être moins de ce que l'on fait que de l'esprit dans lequel on le fait. Le propre de l'éducation est précisément de rapprocher, d'unir la culture et la vie (...) il ne faut ni sombrer dans l'ennui, ni enchaîner la liberté. Il s'agit moins de guider l'opinion que de l'aider à la formation et à l'expression d'une opinion, de rendre l'usage du jugement et le goût de la liberté.* »⁵

³ Léo LAGRANGE, 1900-1940, Avocat et sous secrétaire d'Etat aux sports et à l'organisation des loisirs.

⁴ SECRETARIAT D'ETAT A L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE, A LA JEUNESSE ET AUX SPORTS, *Aspects français de l'éducation populaire*, Paris : La documentation française, 1950

⁵ Ibidem

Si on examine les statuts actuels des Maisons des Jeunes et de la Culture, ce sont ces valeurs qui sous tendent encore ce mouvement. Même si, comme on le verra par la suite, la réalité des actions s'en écarte quelque peu.

1.1.2 Les MJC un mouvement construit autour d'un idéal sociétal

Le mouvement des MJC prend sa source dans l'après guerre. En octobre 1944, André Philip⁶ crée à Lyon la " République des Jeunes ", cette association regroupe la plupart des mouvements de jeunesse et d'éducation populaire de l'époque. Le pays est encore divisé et garde en mémoire les blessures de l'occupation. La priorité est donc de rebâtir, de recréer les liens sociaux et d'insuffler de nouvelles valeurs à ce pays en proie au désarroi, notamment dans la jeunesse. C'est la mission de la " République des Jeunes ". La Direction des Mouvements de Jeunesse et d'Education Populaire déclare dans une circulaire du 13 novembre 1944 :

" Nous voudrions qu'après quelques années une maison d'école au moins dans chaque ville ou village soit devenue une maison de la culture, une maison de la jeune France, un foyer de la nation, de quelque nom qu'on désire la nommer, où les hommes ne cesseront plus d'aller, sûrs d'y trouver un cinéma, des spectacles, une bibliothèque, des journaux, des revues, des livres, de la joie et de la lumière ".

Dès cette époque de fin de guerre, les Maisons des Jeunes marquent leur différence par rapport aux autres mouvements de jeunesse de l'époque. Au principe du chef charismatique à qui l'on doit obéissance, le mouvement oppose la responsabilisation des jeunes et l'autogestion. Les jeunes doivent se prendre en charge et organiser eux-mêmes leurs activités. Cette nouvelle approche qui les positionne comme participants/acteurs, débouche sur la mise en place d'un organe de participation : le « conseil de maison ».

Dès la création de ce mouvement, l'Etat lui apporte une aide efficace grâce au soutien et à l'amitié entre André PHILIP et Maurice HERZOG⁷, alors Haut Commissaire à la Jeunesse et aux Sports.

⁶ André PHILIP, 1902-1970, juriste et professeur d'économie politique, résistant et homme politique

⁷ MAURICE HERZOG, 1919 1981, alpiniste, Haut Commissaire à la Jeunesse et aux Sports de 1958 à 1965.

Porté par des personnes de conviction, le mouvement se développe considérablement. Dans les années 60 les MJC sont marquées par la proximité avec la CGT et le PC, le syndicat étant membre fondateur de la Fédération Française des MJC.

Cette croissance rapide et un conflit avec les directeurs (de nature politique et salarial) ont été les éléments qui ont abouti à une scission au sein du mouvement en 1968. A ce sujet G. SEVERAC⁸ estime « *s'il y a eu scission, c'est que les directeurs permanents étaient impliqués soit en tant que CGT soit en tant que parti communiste* ».⁹

Contre une vision centralisatrice de la Fédération Française des MJC, une autre décentralisatrice est apparue, avec les Fédérations Régionales Unifiées (UNIREG), et aujourd'hui autour de la Confédération des MJC (CMJC). La France des MJC est aujourd'hui partagée autour de deux fédérations nationales, dont chacune a ses places fortes (FFMJC : région Parisienne, Lorraine, Pays de la Loire... et pour la CMJC : Midi Pyrénées, Languedoc -Roussillon, Rhône Alpes...).

Depuis les années 80, les MJC ont vu leur vocation évoluer en s'ouvrant à tous les publics (et non plus seulement les jeunes), et en prenant une part plus importante dans l'environnement social (public défavorisé ou en situation difficile). C'est l'époque des missions dans les quartiers, pour l'accès aux loisirs, à la culture, l'alphabétisation...

A ce sujet N. BOULBES estime que « *les MJC qui, comme d'autres associations, jouent le jeu de la contractualisation des politiques publiques et accompagnent ces politiques, en subissent d'autant plus les contraintes que les Maisons sont en situation de dépendance financière forte à l'égard de l'Etat et des collectivités locales. Au gré des politiques, les animateurs peuvent aussi devenir des concepteurs de projets, des agents d'insertion ou de développement, ou bien encore, plus simplement, des agents de la paix sociale.* »¹⁰

1.1.3 Les évolutions d'une MJC en 60 ans d'existence

Historique

La MJC de Saïx (Tarn) est une association d'éducation populaire (reconnue par un agrément d'éducation populaire) régie par la loi 1901 qui a été déclarée à la Préfecture du Tarn en 1947.

⁸ Georges SEVERAC, instituteur, membre de la FFMC puis de l'UNIREG Midi Pyrénées

⁹ BOULBES N. *MJC, un demi-siècle d'histoire, Mémoires de la fédération Languedoc Roussillon*. Marly le Roi : INJEP, 2003, 189 p., p.85

¹⁰ Ibidem p.25

Une des particularités de cette association est qu'elle dispose d'un patrimoine bâti, en effet en 1959 le Conseil d'Administration décide l'achat d'un terrain près du village à Boussac. Une équipe de bénévoles participe activement à la construction de la MJC, ce bâtiment est toujours utilisé aujourd'hui. Les travaux sont financés par le Conseil Général et les fonds propres dont la MJC dispose à cette époque.

Durant les années 60 la MJC propose des animations à la population du village : veillées à thèmes, cinéma, télévision, bals....

Les activités se diversifient dans les années 70. Elles sont alors fréquentées par plus de 200 adhérents.

Un réaménagement du bâtiment est réalisé dans les années 80 pour adapter les locaux de la MJC à de nouvelles activités (danse, gymnastique, activités artistiques et manuelles). Les travaux sont financés par la CAF et le Conseil Général et réalisés par une équipe de 40 bénévoles (temps estimé à 1200 heures de travail).

Il est à noter que les différentes phases d'évolution de l'association ont toujours été associées à une transformation et une amélioration des bâtiments, et par conséquent liées à la capacité de la MJC à mobiliser des équipes de bénévoles.

Les missions théoriquement remplies

Le sens de l'action que nous menons, bénévoles et professionnels, au sein de la MJC, trouve son fondement dans les statuts de l'association : « *La MJC a pour vocation de favoriser l'autonomie et l'épanouissement des personnes, de permettre à tous d'accéder à l'éducation et à la culture, afin que chacun participe à la construction d'une société plus solidaire* »¹¹.

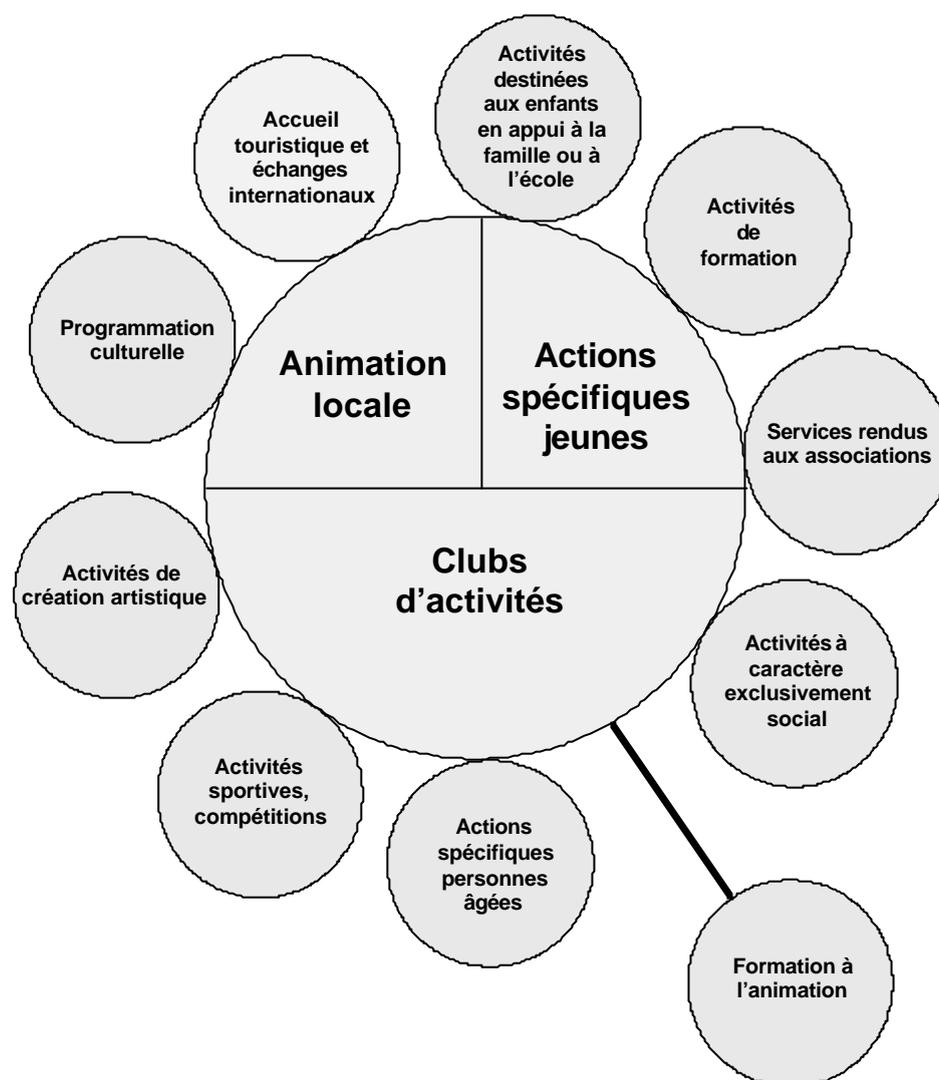
Ces missions se déclinent aujourd'hui en trois types d'activités bien repérées et codifiées par la Fédération Régionale des MJC, et valables pour les 110 associations de Midi Pyrénées. Le schéma ci-dessous illustre les 3 familles d'activités appelées dans le réseau les *domaines d'activités* :

- animation locale
- action jeunes
- clubs d'activités.

Les pétales de cette marguerite représentent les types d'animations et d'actions que nous proposons dans chaque domaine.

¹¹ Extrait de *l'article 2 – Vocation*, des statuts de la MJC de Saix – Formulation identique pour toutes les MJC de Midi-Pyrénées

Les domaines d'activité des MJC :



Définition des domaines d'activité :

Les clubs d'activités se caractérisent par la pratique régulière d'activités artistiques, artisanales, scientifiques, techniques et sportives. L'objectif est de favoriser la création et le maintien de relations sociales, d'encourager l'initiative, la prise de responsabilité, la convivialité et la solidarité. Ainsi, la création ou le maintien des relations sociales et conviviales importe autant que le contenu des activités.¹² Les clubs ont pour vocation de former des individus sensibles, critiques et éclairés et non des experts de telle ou telle discipline.

¹² Extrait du projet de la MJC de Saix – Mai 2004

L'animation locale et culturelle est un facteur de cohésion et de bien-être social pour les habitants. Elle met en œuvre des activités à forte convivialité, favorisant la rencontre et l'implication dans la vie sociale. Elle permet le brassage des générations, la rencontre et la mixité des populations de milieux et d'origines différents. La MJC impulse des animations culturelles en direction de l'ensemble de la population locale pour contribuer à l'équilibre social et favoriser l'éveil culturel des habitants de la cité.¹³

L'action jeunes a pour objectif de prendre en compte les besoins et les préoccupations des jeunes. Il s'agit d'actions diverses, spécifiquement adressées aux jeunes, adhérents ou non à la MJC. L'objectif est de développer des modes de relation pour permettre aux jeunes de réaliser des projets personnels et collectifs. L'action jeune vise à favoriser la socialisation des participants, la confrontation des idées, l'engagement personnel et le respect des autres, à mettre en place des actions autour de l'apprentissage de la citoyenneté, des notions de droits et de devoirs.

L'action jeunes privilégie les actions spécifiques, que ce soit en matière de sports, de loisirs ou de culture où seront mis en avant les thèmes les plus appropriés au public jeune.¹⁴

Une association multi facettes qui résiste au professionnalisme

Aujourd'hui la MJC compte environ 600 adhérents, elle propose de l'animation jeunesse, des animations culturelles et locales (théâtre, concerts...) et organise une trentaine de clubs enfants et adultes. L'âge des adhérents varie de 2 ans à 90 ans, ils sont originaires de la commune à 50%. Ce qui signifie que la MJC a un fort pouvoir d'attraction, la moitié de nos adhérents étant issus d'autres communes.

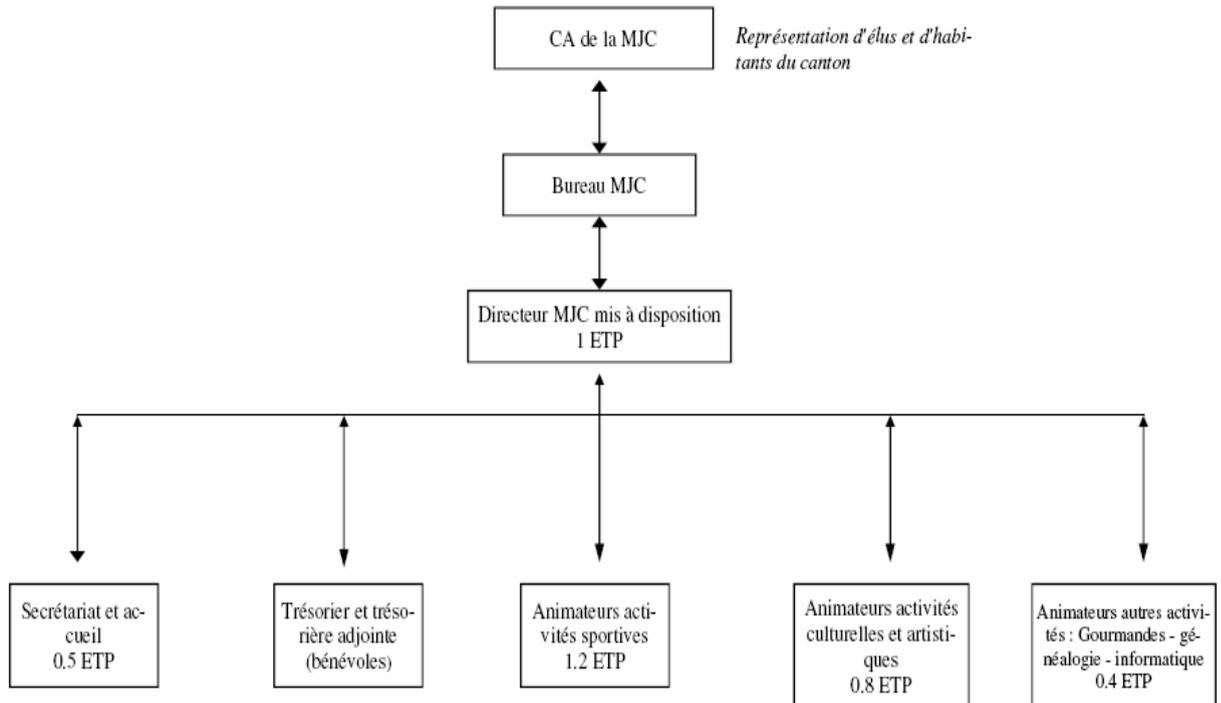
Afin d'assurer ces animations, l'association s'appuie sur des animateurs professionnels et bénévoles. Toutes les animations culturelles sont organisées avec l'aide de bénévoles, ceux qui sont élus au bureau de l'association.

Pour les clubs (une trentaine proposés) interviennent à la fois des professionnels et des bénévoles. Par exemple le patchwork, l'œnologie, la peinture sur soie et la généalogie sont animés par des personnes passionnées sans contrepartie financière. Cependant la majorité des clubs reste encadrée par des professionnels.

¹³ Ibidem

¹⁴ Ibidem

Organigramme de la MJC de Saïx



L'organigramme ci-dessus est assez simple et classique pour une association. Quelques remarques sont pourtant nécessaires au sujet des salariés :

- Tout d'abord l'association emploie directement, sous différents types de contrats (détaillés plus loin), 9 personnes à temps partiel, ce qui représente 4 ETP.
- Le poste de directeur que j'occupe est une mise à disposition par la fédération régionale MJC.

Le nombre total d'intervenants à la MJC est bien supérieur à 9 car se rajoutent les prestataires extérieurs (qui facturent leur prestation d'animation à la MJC) et les animateurs bénévoles. Au total il y a environ 17 personnes qui interviennent à la MJC hors membres du CA.

Un budget en progression et des tarifs toujours un peu plus élevés

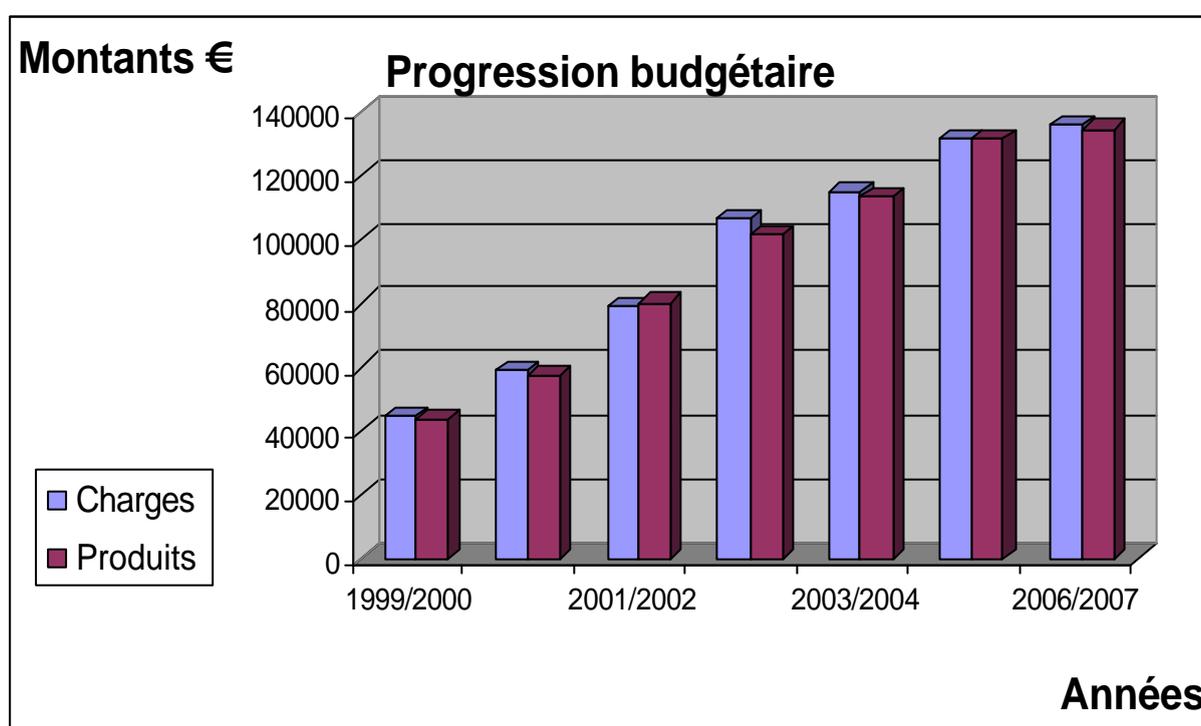
L'analyse depuis 1999 des comptes de résultats de l'association montre un accroissement des masses financières de l'ordre de 1 pour 3 en 8 ans. L'augmentation de la masse salariale explique en partie cette augmentation, de 8.588€ en 1999, les salaires et charges atteignent 54.659 € en 2007.

Malgré cette augmentation qui s'explique par le cœur de l'activité tournée vers du service, la faible part que représente la masse salariale sur le budget (40.14% du budget) démontre bien que l'association ne fonctionne pas uniquement avec des salariés.

En parallèle de cette augmentation des charges, le volume d'activité mais aussi les tarifs pratiqués par l'association ont connu une croissance régulière. Aujourd'hui les tarifs des cotisations pour les activités sont les suivants :

- pour une activité encadrée par un bénévole : 35€/an
- activité manuelle encadrée par un personnel en contrat aidé (CAE) 70€/an
- activité encadrée par un professionnel (la majorité) : 110€/an
- les activités dites expert (qui nécessitent un salarié avec une formation spécifique de haute connaissance : peinture, informatique, musique) : 130€/an.

Comparaison des comptes de résultats sur 8 années d'activité



A noter qu'un seul exercice est excédentaire en 2001/2002, l'association a beaucoup de difficulté à dégager des ressources pour conforter son fonds associatif. Au contraire celui-ci est creusé par les déficits successifs, sans pour autant priver la structure de moyens d'investissement, dus aux dotations aux amortissements.

1.2 La réalité des actions en décalage avec les missions

Comme nous venons de le voir, la MJC de Saix a pour vocation de favoriser l'autonomie et l'épanouissement des personnes, de permettre à tous d'accéder à l'éducation et à la

culture, en cela elle s'inscrit pleinement dans le champ de l'éducation populaire. Pour autant, une étude plus fine des activités actuellement développées, met en lumière un certain nombre de décalages entre ces dernières et les missions que l'association s'est fixées.

Ces décalages concernent d'une part le public bénéficiaire des actions de la MJC, d'autre part l'objectif recherché dans le développement des activités. Ces glissements ont depuis plusieurs années, un impact sur la relation entre la structure et ses adhérents.

1.2.1 Un profil des adhérents qui a évolué

Une étude plus fine de la typologie des adhérents de la MJC permettra de pointer les premiers écarts sur la mission historiquement remplie.

Si la mission de l'association est de s'adresser à toutes les formes de public, on peut noter que la typologie actuelle des adhérents se caractérise plutôt par :

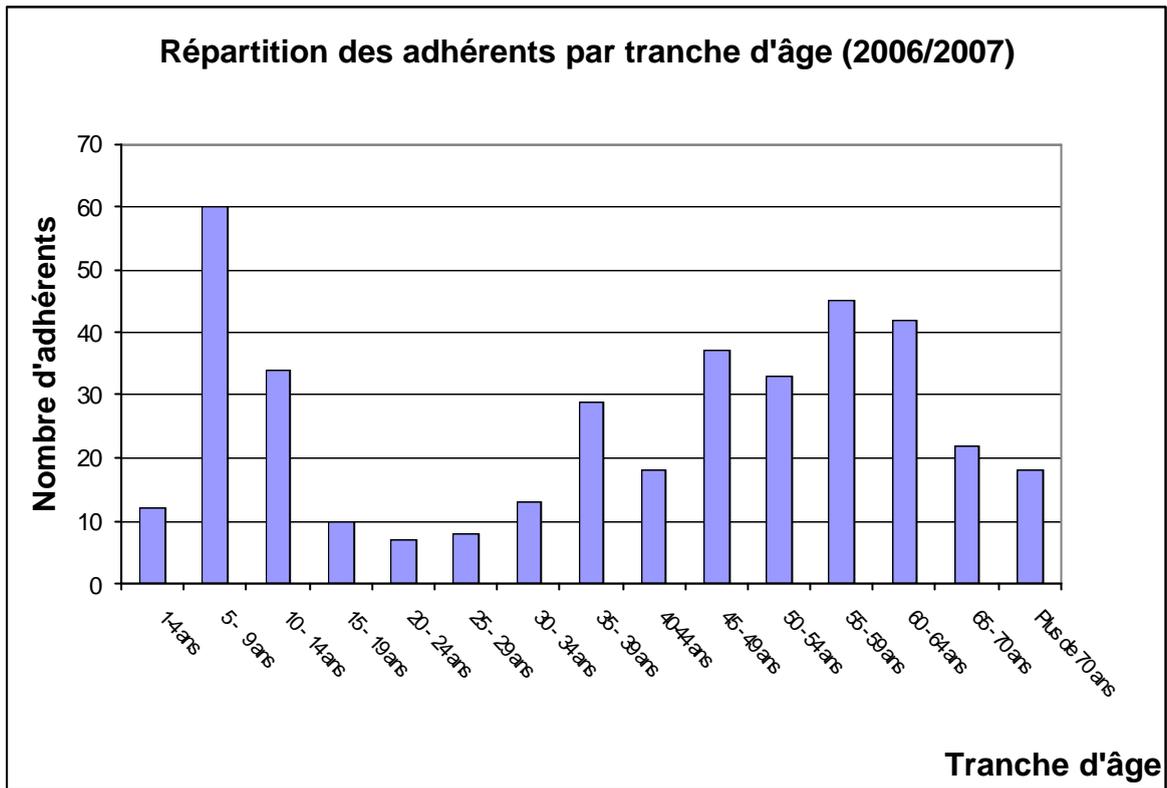
- La prédominance d'un public plutôt âgé
- La faible part représentée par les jeunes et les jeunes adultes
- Une majorité de représentants de « classes moyennes » (employés, retraités)

Une étude de quelques statistiques et de graphiques vont permettre une vision macro et éviter ainsi les épiphénomènes, sur lesquels se fondent des impressions mais pas des tendances.

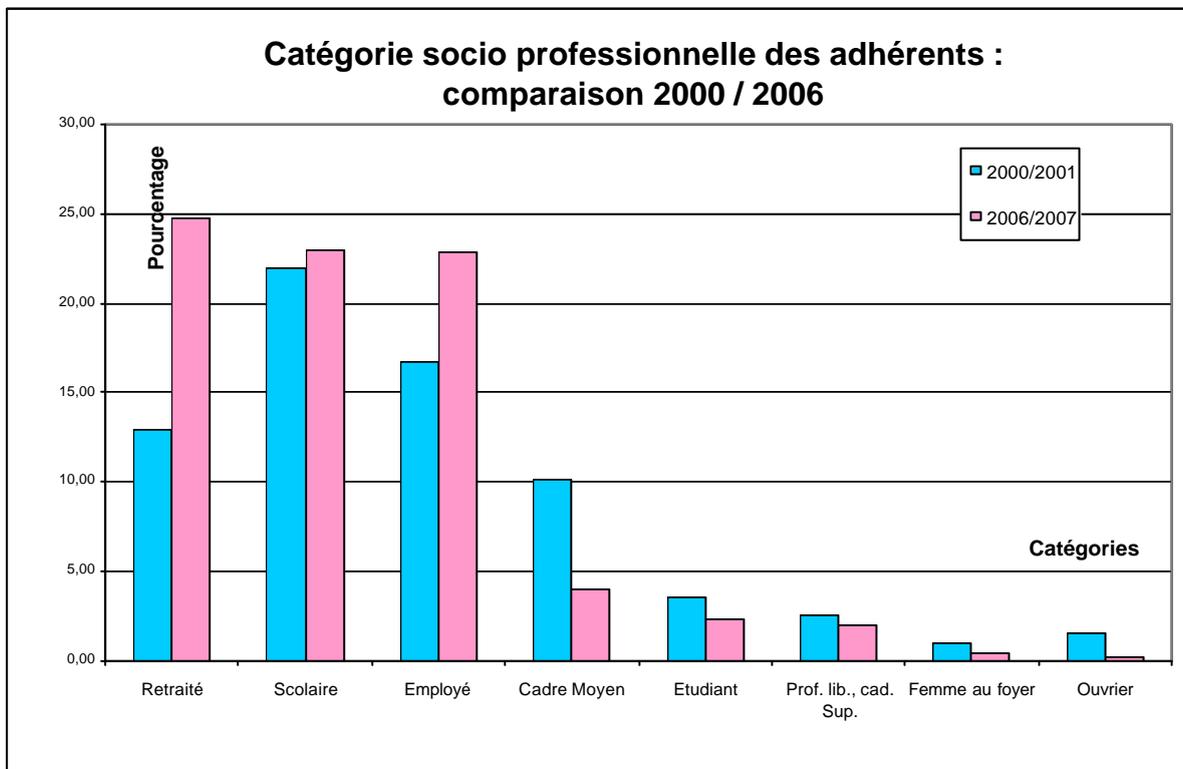
Des adhérents relativement âgés

Comme on peut le constater sur le graphique ci-dessous, la MJC accueille des adhérents de tous les âges, cependant on constate un creux chez les jeunes et les jeunes adultes de 15 à 35 ans. Cette courbe s'explique en partie par la démographie communale qui connaît la même sinusoïde. S'il y a un pic sur la tranche d'âge des 5/9 ans, les personnes de 45 à 65 ans représentent 48% des adhérents. En comparaison les moins de 20 ans ne représentent que 25% des adhérents, et les 20/40 ans ne sont plus que 20 %.

La MJC est à l'origine tournée en priorité vers les jeunes, on peut donc relever un décalage entre les publics visés et ceux réellement touchés.



Une prédominance des retraités et des employés

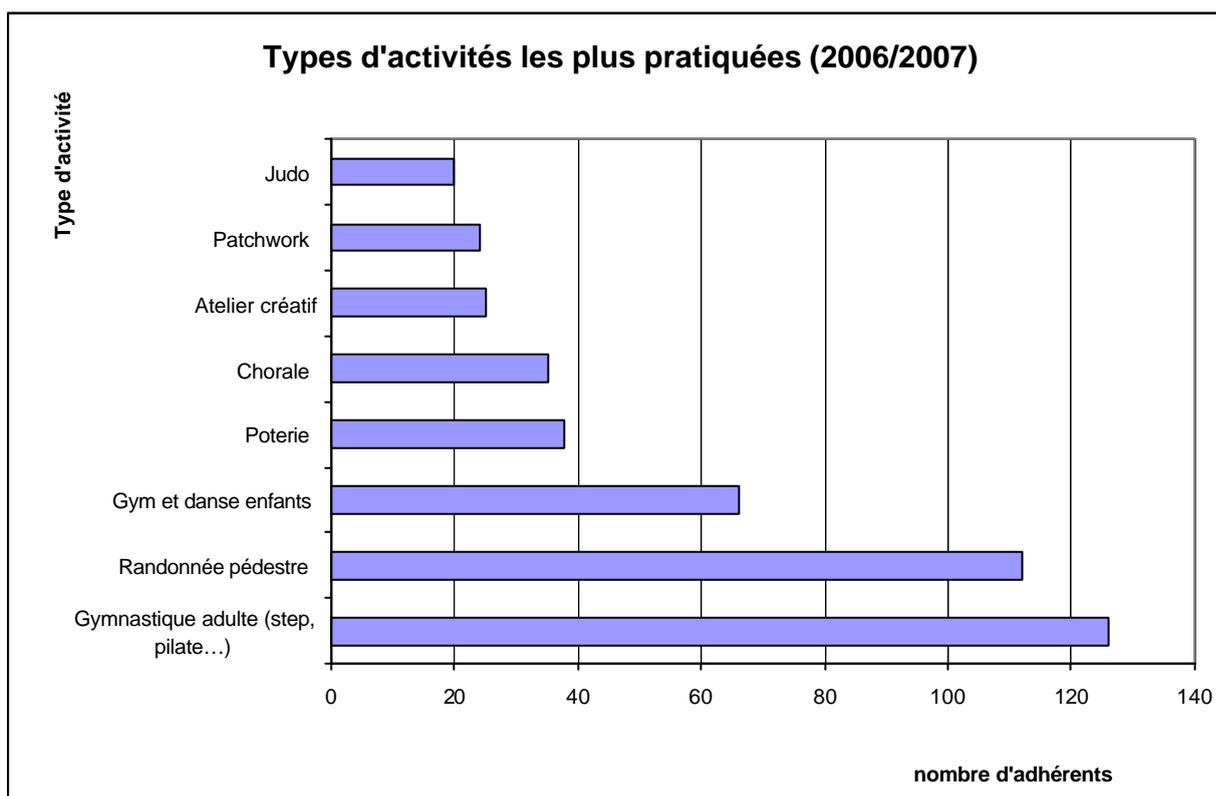


Comme nous le confirme ce graphique trois catégories socio-professionnelles se dégagent nettement, il s'agit des retraités, des scolaires et des employés. Il y a donc une prédominance d'adhérents adultes dont une grande part sont retraités.

La catégorie des retraités a fortement augmenté, en 5 ans elle a quasiment doublé. La part des ouvriers est aujourd'hui très faible, ce qui correspond à une évolution générale de l'emploi en France, avec un transfert de cette catégorie vers les employés.

Des tendances confirmées par les choix d'activité

On constate sur le graphique ci-dessous une dominante très nette de la pratique de la gym adulte et de la randonnée. Ensuite viennent les activités de danse pour les enfants. On peut déduire deux dominantes : d'une part la pratique d'activités physiques est très importante, d'autre part les adultes comme le confirme le graphique précédent, représentent une part importante de nos adhérents. Aujourd'hui l'adhérent type de la MJC a 43 ans, c'est une femme et elle vient pratiquer une activité physique.



Du principe de création d'un club pour sa capacité à favoriser la rencontre, à faire vivre un lieu de vie dans le village, l'association s'oriente de plus en plus vers des activités attractives pour les adhérents.

Des actions correctives qui se sont révélées insuffisantes

Les constats ci-dessus avaient déjà été posés lors d'un travail de fond sur le projet de la MJC de Saïx, mené en lien avec la fédération régionale en 2004, et qui a abouti notamment à la création d'un poste de directeur mis à disposition. A partir d'une analyse des activités existantes, le projet posait trois orientations :

- Tout d'abord rectifier le déséquilibre entre les tranches d'âge, notamment la présence assez limitée des enfants et des adolescents. La préconisation était d'organiser des projets spécifiques en direction de ce public (ateliers enfants et jeunes, goûter spectacle, concert de rock...).
- Un autre constat était la prédominance d'activités manuelles et sportives. Un rééquilibrage avec des activités artistiques est préconisé dans le projet.
- Enfin une cohérence devait être recherchée dans nos animations locales, à savoir une programmation repérée, annoncée, diffusée et cohérente.

Depuis mon arrivée au poste de direction, les constats ont été affinés, et la plupart de ces préconisations ont été mises en œuvre :

- Création d'activités à destination des enfants comme la GRS (Gymnastique Rythmique et Sportive), la baby gym...
- Création d'activités susceptibles d'attirer un public de jeunes adultes : salsa, rock, œnologie... sous forme d'activité régulière ou de stages
- Programmation culturelle avec des événements repérés dans le temps : organisation d'un spectacle de lancement de la saison en septembre, souvent un événement de qualité avec des professionnels. Ensuite d'autres qui alternent musique, théâtre, expositions...

Malgré ces orientations, les décalages décrits plus haut sont toujours présents. Notamment la prédominance d'un public plutôt âgé, même si la tendance est atténuée par une augmentation des jeunes adhérents grâce à la création des activités enfant. Il semble qu'il y ait eu un décalage entre objectif visé et résultat, nous avons voulu créer des activités ou des stages pour les jeunes adultes, or nous nous sommes rendu compte que le public au rendez vous sur ces nouvelles activités est un public beaucoup plus âgé.

1.2.2 La marchandisation et la clientélisation des actions

Depuis maintenant quelques années la MJC et plus globalement les associations socio-culturelles et socio-éducatives sont confrontées à la marchandisation de leurs actions. Le contexte économique en est en partie la cause, depuis la fin des trente glorieuses les

orientations de l'Etat ont évolué et concernent le maintien des grands équilibres et l'accompagnement à moindre coût des mutations.

Cette situation nouvelle a contraint les associations depuis une quinzaine d'années à se comporter comme des entreprises de services. C'est pourquoi le terme de marchandisation est adéquat pour définir cette mutation, puisqu'il définit le passage d'une forme non marchande à une forme marchande d'échange de biens et de services. Le processus consiste à transformer des activités qui relevaient d'un secteur non marchand (santé, culture, etc) en marchandise classique. Le prix de l'activité proposée répondant à une logique de marché sera nécessairement supérieur au coût de sa production.

Les structures d'éducation populaire en général se retrouvent de plus en plus en situation de concurrence avec le secteur marchand. C'est le cas pour le champ périscolaire et extrascolaire, où des entreprises comme *Acadomia*, *Complétude* proposent de l'accompagnement scolaire et des cours particuliers ; pour le champ des activités manuelles et artistiques avec des enseignes de grande distribution qui proposent ces types d'atelier (*Cultura*, *Auchan...*) ; pour les activités de gym douce, step, body training, qui étaient autrefois proposées par les associations comme la MJC et les mouvements de gym volontaire, et qui sont aujourd'hui en concurrence avec les salles de fitness. Cela va jusqu'à l'animation des temps de repas dans les écoles, où les CLAE (Centres de Loisirs Associés à L'Ecole) commencent à être mis en concurrence avec des animations proposées par la Sodexo.

La MJC de Saix est actuellement confrontée à ces problématiques pour certaines de ses activités. Elle avait aussi connu cette situation il y a quelques années avec le cinéma qui était proposé par l'association, et qui a été interdit par le CNC car faisant concurrence à une salle privée Gaumont de Castres.

Face à cette situation, nous aussi à la MJC adoptons des postures marchandes. Nous calculons des prix de revient par adhérent, des ratios sur les coûts de fonctionnement, établissons une comptabilité analytique permettant d'avoir une vision précise du coût des activités.

Ce qu'induit en partie la marchandisation du secteur c'est la clientélisation des actions proposées : les activités quand elles ne sont pas subventionnées, ne sont créées que lorsqu'il y a au moins un équilibre budgétaire. C'est-à-dire à partir du moment où il y a suffisamment de personnes pour les payer. En d'autres termes suffisamment de clients. On voit bien que la frontière entre adhérent et client devient de plus en plus ténue.

L'objectif par rapport à la création de clubs est la rentabilité de l'équipement et le maintien voire l'augmentation du nombre d'adhérents. Ces objectifs ne sont jamais énoncés officiellement mais transparaissent dans le quotidien, les commentaires des administrateurs sur l'évolution des adhésions (pourquoi y a-t-il moins d'adhérents ? quelles activités peut on créer sur les plages horaires libres ...?). A ce sujet Didier Minot estime que *«face à la nécessité d'équilibrer les budgets pour sauvegarder l'emploi, certaines associations évoluent de plus en plus vers la prestation de services et adoptent des raisonnements d'entreprise . »*¹⁵

Ce phénomène que nous rencontrons à la MJC de Saïx est plus large et commence à être reconnu dans le milieu de l'éducation populaire, même si le constat est difficile à admettre car il remet en question l'équilibre et les valeurs de ce mouvement.

Contrainte de se recentrer sur certains types d'activités, elles-mêmes soumises à la concurrence, la MJC a tendance à raisonner comme une structure du secteur marchand. Cette position adoptée inconsciemment par les acteurs de la MJC (CA, salariés, élus) influence la posture des adhérents qui considèrent de plus en plus la MJC comme un prestataire de service, et en conséquence se positionnent comme des clients.

1.2.3 Une relation nouvelle aux adhérents qui n'est plus liée à l'engagement militant

L'histoire de la MJC de Saïx s'est construite autour de l'envie de faire ensemble, de construire ensemble et de « changer le monde ». La MJC s'est physiquement construite grâce à l'investissement des personnes qui ont monté les murs.

A ce sujet Mme M. FARENG se souvient de sa relation avec la MJC de Teillet (81) : *« ce que j'ai énormément aimé à mes débuts dans les maisons des jeunes, c'est l'atmosphère, l'idéal qu'il y avait, l'enthousiasme pour faire quelque chose de meilleur (...) Cette maison des jeunes avait été construite, moellon par moellon, par les habitants du village, les jeunes, les vieux. Tout le monde participait. Chacun montrait ce qu'il avait fait, du plus petit au plus grand. Je crois que ce côté chaleureux, humain, désintéressé, où tout le monde avait œuvré pour faire quelque chose... »*¹⁶.

¹⁵ MINOT D. Quel avenir pour une éducation populaire porteuse de transformation sociale ? *RECit* [en ligne]. Novembre 2005 [visité le 31.05.07]- Disponible sur internet : <www.recit.net>

¹⁶ BOULBES N. *MJC, un demi-siècle d'histoire, Mémoires de la fédération Languedoc Roussillon*. Marly le Roi : INJEP, 2003, 189 p., p..42

A l'origine c'est cette relation qui unissait les adhérents de la MJC de Saïx. Aujourd'hui la relation avec les adhérents a évolué vers une relation de client à prestataire. Les exemples des jeunes qui fréquentent le foyer et des pratiquants des clubs peuvent être cités. En effet ces deux catégories de public font partie de ceux qui viennent pratiquer une activité sans se demander si c'est telle association, la mairie ou une société qui propose la prestation. C'est difficile à admettre mais un grand nombre des adhérents viendraient même si l'organisateur n'était pas une association.

De plus en plus la MJC a en face d'elle des clients qui veulent que leur cours soit maintenu même en cas d'arrêt de travail des salariés, ou rattrapé pour ne pas être lésés. Ils exigent de la MJC une qualité égale voir supérieure à ce que pourraient leur proposer d'autres type de structures.

Ces personnes ne s'impliquent pas dans la vie associative, ne participent pas aux autres actions de la MJC (promotion de la culture amateur, loto, expositions, journées festives...).

Ce nouveau type d'adhérents n'hésitent pas à faire du chantage à la scission si leurs volontés ne sont pas entendues. Bien que le cas ne se soit pas présenté à ma connaissance à la MJC de Saïx, ce type de situation n'est pas rare, je l'ai ainsi connu dans une autre MJC avec un club de randonnée qui souhaitait avoir son indépendance financière. Récemment, une autre MJC du département a également rencontré des difficultés similaires (voir en annexe, l'article paru dans la *Dépêche du Midi* à ce sujet).

Les relations avec les adhérents ont donc profondément évolué, elles ne sont plus celles qu'ont pu connaître les anciens bénévoles, qui étaient basées sur l'engagement militant.

Un autre exemple de ce changement de relation est dans le symbole de l'acte d'engagement dans l'association. Lors des inscriptions en début d'année, les futurs adhérents remplissent une fiche d'adhésion avec une partie liée à l'état civil et une autre sur l'activité pratiquée et son coût. La fin de cette relation «contractuelle » (car il y a une signature du futur adhérent qui accepte d'adhérer) nous demandons le règlement de la cotisation à l'activité.

A Saïx comme dans beaucoup d'autres MJC, la présentation de l'association et de ses valeurs est peu mise en avant. Trop rarement la spécificité des associations comme celle de Saïx est présentée, elle est réduite in fine à une simple structure sportive ou culturelle quelconque qui présente la facture de sa prestation à venir.

Toutes ces attitudes, semblent positionner la MJC comme un prestataire de service. C'est oublier les valeurs qui animent encore certains bénévoles et professionnels, énoncées en première partie : le principe est que peu importe le type d'activité, ce qui est important c'est d'aider le citoyen à se faire une opinion, à avoir le goût de la liberté.

1.3 Le problème posé par ces dérives

Comme on peut le supposer ces constats vécus au quotidien ne sont pas sans tirailler les acteurs de l'association. Mais en quoi ces dérives marchandes, cette modification de la relation aux adhérents sont-elles vraiment préjudiciables ? Nous posent-elles réellement un problème ?

1.3.1 Le constat de l'inégalité et la tendance à la standardisation

Comme on l'a vu précédemment aucune activité (culturelle, manuelle, sportive...) à la MJC n'est gratuite, et la plupart ont des tarifs relativement élevés (110 ou 135 €/ an). Malgré les ambitions initiales de créer un lieu ouvert à tous pour favoriser la rencontre et l'échange, on se rend compte que les personnes qui fréquentent la MJC sont des adhérents qui ont payé une activité. Le plus souvent ils restent cantonnés à la seule pratique de leur activité.

Il y deux ans, certains adhérents lors des inscriptions ont demandé une adaptation des tarifs, soit en fonction du nombre de membres de la famille, soit suivant le nombre d'activités pratiquées. Cette demande prouve bien que les adhérents trouvent les tarifs élevés pour une famille, elle a d'ailleurs été entendue et une solution a été trouvée. Il est probable que d'autres personnes ne viennent pas parce qu'ils trouvent les activités trop chères.

Une sélection par l'argent se fait pour venir ou non à la MJC. En principe la volonté est affichée de traiter les citoyens de façon égale face à la culture et à l'éducation, mais n'y ont accès que les personnes qui ont pu payer. Les valeurs fondamentales semblent ne plus être respectées lorsqu'une sélection par l'argent s'opère. Au sujet de la notion de justice sociale Johan Priou¹⁷ estime que *«elle suppose, plus fondamentalement, de s'interroger sur l'ensemble des institutions fondamentales de la société afin d'identifier*

¹⁷ Johan PRIOU : Docteur en économie, chercheur et conseiller technique à l'UNIOPSS

dans quelle mesure elles permettent aux citoyens de poursuivre leurs propres objectifs et de s'impliquer dans la vie de société dans des conditions équitables »¹⁸.

Cet aspect de l'égalité d'accès entre les citoyens peut revêtir une certaine importance, il est intéressant de noter que l'éducation populaire d'après guerre avait comme objectif d'éduquer le peuple pour refuser les idées extrêmes et fascistes. En se coupant des classes plus défavorisées, je pense que certaines structures accentuent une forme d'exclusion. Sans vouloir faire de raccourcis trop rapides, il me semble qu'on alimente ainsi les frustrations subies par certaines catégories de la population, qui ne peuvent venir faute de moyens, dans des lieux censés être ouverts à tous. Ces mêmes lieux qui prônent l'égalité ne risquent-ils pas ainsi de favoriser au contraire le repli dans des attitudes protectionnistes et conservatrices?

D'une idée humaniste d'amener la culture à tout un peuple en vue de lui donner la possibilité d'être responsable et éclairé dans ses choix, l'éducation populaire semble se restreindre de plus en plus à la seule accession à ses services par une catégorie de population. Elle s'est détournée au fil du temps de sa base et des raisons de sa création.

Un autre problème posé par la marchandisation des activités est le risque d'uniformisation des pratiques culturelles et de loisirs. Face à la concurrence qui s'instaure avec le secteur marchand, dans un souci d'attirer de nouveaux adhérents beaucoup d'associations ont tendance à aligner leurs propositions sur celles des structures commerciales. Là où les structures d'éducation populaire devraient se singulariser par une approche différente, certaines au contraire contribuent à une certaine standardisation.

Pour reprendre l'exemple du cinéma que la MJC de Saïx a dû abandonner, je suis persuadé, pour en avoir discuté avec les bénévoles qui s'en occupaient, que le cinéma proposé était différent. Tout d'abord dans le choix des films : étaient diffusées des oeuvres qui trouvaient difficilement à être projetées ailleurs. Ensuite il y avait une valeur ajoutée amenée par la MJC : des débats, des soirées à thème, des rencontres... Pour finir il y avait ce qui me semble essentiel : la prise d'initiative, la responsabilisation de personnes acteurs de leurs vies et de leurs passions.

Cet exemple soulève deux questionnements :

¹⁸ PRIOU J. *Les nouveaux enjeux des politiques d'action sociale et médico-sociale, Projet de vie et participation sociale*. Paris : Dunod, 2007, 326 p., p.133

- Tout d'abord sur l'aspect pédagogique et éducatif : aujourd'hui peu de structures proposent un cinéma alternatif loin des « blockbusters » américains et français. Là où la MJC pourrait proposer une alternative, la loi l'en empêche (pour bénéficier d'un agrément de salle de diffusion il faut être situé à plus de 7 Km d'une salle de cinéma, ce qui n'est pas le cas de la MJC).
- Ensuite sur l'implication des participants : d'autres structures existent qui diffusent une programmation différente, mais il s'agit souvent de salles gérées par des collectivités. Les personnes passionnées par le cinéma y trouvent-elles un espace d'expression avec de la convivialité et de la proximité ?

Cette uniformisation de l'offre culturelle et de loisirs, ainsi que le risque d'exclusion d'une partie de la population, sont deux éléments qui illustrent une réelle perte de sens des actions menées par les associations d'éducation populaire telles que la MJC.

1.3.2 Les MJC instruments des politiques publiques et sociales ?

Dans un contexte de décentralisation très forte les collectivités ont gagné depuis quelques années du pouvoir dans les associations d'éducation populaire.

La MJC de Saïx est très liée aux collectivités locales, notamment :

- Au Conseil Régional, dans le cadre d'aides entre la fédération régionale et la commune, pour le financement du poste de directeur (recruté par la fédération et ensuite mis à disposition de la MJC locale), ainsi que ponctuellement sur des actions qui sont subventionnées par la région (spectacle culturel, animations jeunessees...).
- Au Conseil Général, par l'intermédiaire d'aides du CG à la fédération départementale, qui font l'objet d'une convention. Par la suite les aides sont redistribuées aux MJC locales si les projets entrent dans le cadre de la convention.
- Enfin avec la commune de Saïx. Avec cette collectivité les liens sont forts car très précis et encadrés par une convention d'objectifs et de moyens (COM). Celle-ci stipule les actions aidées et les montants affectés. La COM prévoit les modes d'évaluation et de suivi des objectifs (voir en annexe).

Outre les collectivités, les MJC (et celle de Saïx ne fait pas exception), intègrent des dispositifs et des contrats entre les associations et les pouvoirs publics. A la MJC de Saïx nous participons :

- Au Contrat Educatif Local (CEL) signé entre la Mairie, l'inspection académique, la direction départementale de la jeunesse et des sports.
- Au Contrat Temps Libre (CTL), récemment réformé en Contrat Enfance Jeunesse, signé entre la mairie et la Caisse d'Allocations Familiales.
- De plus, le directeur de la MJC est repéré comme coordinateur enfance jeunesse.

D'autres dispositifs existent que j'ai pu rencontrer dans d'autres structures : les CLAS (Contrat Local d'Accompagnement à la Scolarité), les CLS (Contrat Local de Sécurité), les contrats petite enfance.

L'ensemble de ces conventions et dispositifs interrogent l'impact qu'ils ont sur les missions de la MJC et sur la manière dont est orientée son action. En effet les associations de l'éducation populaire sont souvent tentées par le principe de « guichet » des dispositifs. C'est-à-dire une tendance à s'inscrire dans des dispositifs non pas parce qu'ils correspondent aux missions réalisées et aux objectifs de la structure, mais parce que l'émergence à ce contrat va procurer de nouvelles ressources financières.

La MJC de Saix est donc inscrite dans plusieurs de ces dispositifs d'intégration et de cohésion sociale pilotés par les collectivités et les pouvoirs publics. La question est de pouvoir évaluer les perturbations ou du moins l'influence que revêtent ces relations dans notre posture quotidienne. En effet un lien peut être établi entre la montée en puissance des dispositifs lors des dernières décennies et l'effritement des valeurs vécues dans l'association.

A partir du moment où ces contrats sont des émanations des pouvoirs publics, la MJC a-t-elle une réelle liberté d'action ? A-t-elle la possibilité de mener des actions suivant son propre mode opératoire et ses valeurs ou doit-elle se conformer à des cahiers des charges ?

Force est de constater qu'avec ces dispositifs, la structure doit se conformer à des objectifs et des modes d'intervention préétablis. Dans ces contrats elle dispose d'assez peu de latitude dans la structuration et la conception. Son rôle est plutôt d'être une force de proposition dans les actions à mettre en place.

Il faut ajouter un certain opportunisme des associations face à ces dispositifs. C'est le phénomène de guichet déjà exposé précédemment. L'exemple du CLAS (Contrat Local d'Accompagnement à la Scolarité) que j'ai pu rencontrer en tant que directeur sur une autre MJC en est l'exemple flagrant. Pour des raisons de soutien financier, j'avais proposé d'intégrer ce dispositif alors que celui-ci prévoyait des modes d'intervention qui ne nous convenaient pas. Par exemple le mode d'intervention via le CLAS prévoyait deux

temps, l'un consacré à de l'animation socio-éducative et l'autre spécifiquement tourné vers l'accompagnement scolaire. Ce genre d'organisation est valable si les jeunes peuvent rester sur des séquences d'au minimum 1h30. Cela était difficile compte tenu des spécificités du territoire et de nos volontés éducatives : les enfants ne pouvaient consacrer trop de temps à cause des temps de transport, et il y avait notre volonté de respecter les rythmes des jeunes (tenant compte de la difficulté à capter leur attention sur autant de temps en fin de journée). Malgré des freins, l'association s'était engagé dans ce dispositif, pour des raisons financières.

Bien entendu, dans ce type de situation les associations ont leur part de responsabilité. Cet aspect sera abordé dans la deuxième partie du présent document.

1.3.3 L'interrogation sur la pérennité et la viabilité des activités des MJC face aux propositions du marché

Le marché comme on l'a vu, commence à se positionner sur les activités qui jusqu'à lors étaient «réservées » à l'éducation populaire. Cela pose la question de savoir si les associations sont en mesure de viabiliser et de rendre pérennes leurs actions.

En ce qui concerne la pérennité des actions je constate qu'il y a un engouement de plus en plus grand pour les activités culturelles et de loisirs. Preuve en est la présence qu'affichent les adhérents dès que la MJC propose une nouvelle activité. Par exemple les nouvelles activités de danse rock, œnologie... sont prises d'assaut. Il en est de même par exemple avec le stage de salsa proposé pendant les week-ends, ou les cours de secourisme.

Les facteurs socio-économiques abordés en deuxième partie du document vont permettre de comprendre en quoi les activités de la MJC ont toutes les chances de s'inscrire dans la pérennité. D'ailleurs si le secteur commercial s'y intéresse c'est bien qu'un marché existe, et que celui-ci est amené à perdurer encore dans le temps.

En ce qui concerne la viabilité économique je serais un peu plus réservé. En effet la majeure partie des activités est viable car un équilibre est trouvé sur l'ensemble de la structure, mais celui-ci est périlleux et fragile. Périlleux car plusieurs leviers sont actionnés pour essayer de rendre abordables les activités :

- La ressource bénévole est utilisée dans l'animation de certaines activités
- La solidarité entre activités et par conséquent entre adhérents est recherchée. C'est-à-dire que certaines activités dégagent beaucoup d'excédents, ceux-ci

permettent de maintenir voire de créer des activités déficitaires. Par exemple c'est le cas avec les activités gym enfant et adulte dont l'excédent permet de développer les actions jeunes ou des programmations culturelles régulièrement déficitaires.

- Enfin la MJC bénéficie d'aides directes et indirectes, que ce soit de la part des collectivités, notamment de la mairie de Saïx, ou dans le cadre des contrats aidés. La MJC emploie en effet deux salariés en CAE (Contrat d'Accompagnement vers l'Emploi), pris en charge à 90% et 60% par l'Etat.

C'est cet équilibre assez instable qui me permet de dire que celui-ci est fragile. Il y deux ans, la pérennisation d'un Contrat Emploi Consolidé (CEC) s'est avérée difficile. A la fin d'un contrat CDD à 30h / semaine, l'association ne pouvait proposer à la salariée qu'un contrat CDI de 16h, avec comme impact pour les adhérents le doublement de la cotisation annuelle. Si cette augmentation de tarif n'était pas (dans l'absolu) très importante, avec un passage de 30€ à 70€, la direction et les administrateurs ont dû faire face à une mobilisation des adhérents qui ne comprenaient pas les raisons de l'augmentation en remplacement de l'arrêt des aides de l'Etat. S'il y a eu un manque de préparation de la sortie des contrats aidés, on voit bien que les équilibres sont difficiles à maintenir.

L'avenir reste incertain sur bien des plans, par exemple, s'il y a changement d'équipe municipale à l'issue des élections prochaines, la nouvelle équipe ne risque-t-elle pas de dénoncer la convention ? Ou bien, comme cela c'est passé dans d'autres MJC, les adhérents ne partageant plus les positions de solidarité prises par l'association, n'iront-ils pas créer leur propre association et définir leur activité et leur tarif ?

Conclusion de la première partie

Après avoir posé différents constats sur la situation de la MJC que je dirige, je me suis attaché à décrire le glissement des actions proposées par la MJC vers une démarche marchande, qui induit une évolution des relations avec les adhérents de l'association.

Ce glissement éloigne l'association de ses valeurs et des missions qu'elle s'est fixées : en théorie la Maison des Jeunes et de la Culture est un lieu ouvert à tous sans discrimination pour faire de chacun un citoyen responsable et libre, dans les faits on peut se rendre compte que la MJC reste relativement exclusive dans les actions qu'elle propose et dans la typologie des adhérents accueillis. Ces constats prouvent un éloignement de l'idéal d'intégration et de socialisation poursuivi par l'association.

Ce diagnostic posé à partir de la situation de la MJC de Saix, est d'ailleurs partagé aujourd'hui par de nombreux acteurs de l'éducation populaire.

Afin de mieux comprendre la situation et de percevoir les enjeux, la deuxième partie abordera des éléments de réflexion, notamment les grandes évolutions sociétales, la mutation des associations devenues de plus en plus professionnelles et gestionnaires, les effets de l'instrumentalisation des associations.

La question qui nous intéresse dans ce travail étant de savoir comment renouer avec les valeurs fondatrices de la MJC, et enrayer les dérives constatées sur le sens des actions et la place des adhérents dans l'association, un parallèle sera établi avec le secteur médico-social. En effet, des méthodes et des outils pourraient être empruntés à ce secteur, qui a déjà engagé une mutation visant à faire évoluer la place de l'utilisateur au sein de ses structures d'accueil.

2 Des facteurs explicatifs externes et internes, un parallèle possible avec les mutations du secteur médico-social

Plusieurs facteurs peuvent être mis en avant pour comprendre les transformations à l'œuvre dans le secteur de l'éducation populaire et plus particulièrement à la MJC de Saïx. Certains facteurs sont externes à l'association et trouvent leur source dans les évolutions de la société, d'autres en revanche sont liés à la MJC et à son fonctionnement. Après avoir abordé ces aspects, un parallèle sera fait avec le secteur médico-social pour étudier les transformations qu'il a rencontrés ces dernières années.

2-1 Une société qui a profondément évolué

Depuis l'après guerre qui avait vu naître le mouvement des MJC, notre société a connu de profondes transformations. En ce qui concerne la problématique soulevée en première partie de ce document, trois tendances peuvent être mises en avant pour expliquer les dérives rencontrées :

- l'apparition de la société de consommation, avec en toile de fond une société tournée vers les loisirs et la culture de masse,
- les politiques d'aides individuelles qui renforcent la position de client et de consommateur,
- la commande des pouvoirs publics qui éloigne les associations du sens de leur projet.

2.1.1 La création de la société de loisirs et la perte de sens dans la massification

Depuis le front populaire et l'instauration des congés payés, notre société est entrée dans la consommation des loisirs. Aujourd'hui le temps libre dont disposent les salariés n'a jamais été aussi important, avec la diminution du nombre d'heures de travail (40h après guerre pour 35h aujourd'hui) et la 5^{ème} semaine de congés payés depuis 1981.

Cette augmentation du temps libre est également induite par les retraités de plus en plus nombreux (données démographiques de la pyramide des âges) qui profitent d'un allongement de la vie et qui restent valides beaucoup plus longtemps. Ainsi ils participent à la construction de cette société des loisirs et à son économie.

Ces évolutions doivent être mises en relation avec des mesures plus précises et quantifiables du temps consacré aux actes de la vie quotidienne. Lancaster a ainsi défini en 1966 la « valeur du temps », il s'agit d'une approche économique de l'évolution de nos modes de vie : « *Cette théorie de la valeur du temps a été utilisée pour prédire comment évolue l'emploi du temps quand s'améliore la productivité du travail* »¹⁹. N. Herpin et D. Verger reprenant Lancaster démontrent que grâce à l'augmentation de leurs revenus les ménages peuvent notamment consommer des loisirs tout en travaillant moins.

Outre les avancées sociales du droit du travail, les progrès technologiques domestiques ont dégagé du temps libre aux hommes et aux femmes. Ce temps dégagé a notamment profité aux femmes, en effet la proportion de femmes pratiquant une activité sportive n'est que de 29% en 1967, pour 43% en 1988, chez les femmes de 25 à 49 ans²⁰. Un parallèle peut être fait avec les adhérents de la MJC dont le profil moyen est une femme de 43 ans qui pratique une activité sportive.

Ce temps disponible aurait pu être consacré à d'autres activités que culturelles ou de loisirs. Or, pour Jean Baudrillard, la société fait jouer des modèles de conformité, des grands modèles culturels qui se rattachent à la société globale ou à son histoire. A ce sujet il estime que « *les besoins ne visent plus tellement des objets que des valeurs, et leur satisfaction a d'abord le sens d'une adhésion à ces valeurs* »²¹. Effectivement depuis quelques dizaines d'années est mise en avant une société du bien être et du plaisir héritée en partie des idées de mai 68. Les individus ont des comportements inconsciemment conditionnés par les médias, la publicité, les élites...

C'est ce que Jean Baudrillard définit comme un conditionnement technostucturel : « *Nous avons exposé longuement cette analyse du conditionnement « technostucturel » des besoins et de la consommation parce qu'elle est aujourd'hui toute puissante, parce qu'elle constitue, thématifiée de toutes les façons dans la pseudo-philosophie de « l'aliénation », une véritable représentation collective, qui fait elle-même partie de la consommation* »²².

¹⁹ HERPIN N., VERGER D. *La consommation des français, 2. Transports, Loisirs, Santé*. Paris : La Découverte, 2000, 117 p. Coll. Repères, p.57

²⁰ Ibidem

²¹ BAUDRILLARD J. *La société de consommation*. Paris : Denoël, 1970, 316 p. Coll. Folio Essais, p. 95

²² Ibidem p. 100

En ce qui concerne les loisirs les auteurs de *La Consommation des Français* arrivent aux mêmes conclusions : « *Ni la thèse de la culture populaire – qui suppose l'émergence de loisirs fortement distinctifs dans les milieux sociaux des travailleurs manuels - , ni celle d'une culture des élites, constamment renouvelée par une avant-garde intellectuelle et des mouvements d'art ésotériques, ne semblent bien décrire l'évolution tendancielle. (..) Il s'agit alors non pas d'affirmer son appartenance à une classe sociale ou son identité nationale, mais d'être de son temps* »²³.

Cette conclusion semble résumer ce que vit actuellement le milieu de l'éducation populaire, où effectivement ce n'est pas l'accès à la culture des classes plus défavorisées qui se joue, mais l'affirmation de consommateurs faisant partie de la société. A l'inverse il semble qu'en soit exclus ceux qui ne pratiquent pas d'activités de loisirs.

Deux autres phénomènes viennent alourdir cet état de fait et faire perdre toute idée de sens dans la pratique de loisirs : l'effet de mode et la massification.

L'effet de mode

C'est le « recyclage culturel » défini par Baudrillard : il s'agit pour chacun d'être au courant de ce que l'on doit consommer. Le loisir et la culture ne font pas exception et chaque individu s'il veut être « un citoyen de la société de consommation » doit s'y soumettre. L'auteur dénonce la futilité de cette posture en stigmatisant la mouvance et l'arbitraire de ces modes. A ce sujet il nous dit que « *la culture n'est plus produite pour durer (...) dans sa réalité, de par son mode de production, elle est soumise à la même vocation « d'actualité » que les biens matériels* »²⁴.

Les effets de modes dénaturent le sens donné à la pratique de loisirs et culturelle. Tel des moutons nous consommons tel ou tel service parce que c'est la mode, sans nous être forgé notre propre opinion ou notre propre choix.

La massification

Ce phénomène joue un rôle important dans ce que rencontrent les MJC, c'est un des éléments qui détourne les adhérents des valeurs fondatrices vers un système consumériste. La publicité, le marketing, la mode contribuent à ce que chacun fasse ou pense la même chose, dénaturent la prise d'initiatives et de responsabilité.

²³ HERPIN N., VERGER D. *La consommation des français, 2. Transports, Loisirs, Santé*. Paris : La Découverte, 2000, 117 p. Coll. Repères, p.55

Plus précisément sur la culture, N. Herpin et D. Verger pointent les risques de la massification : « *Les livres, les arts graphiques, la musique, les spectacles vivants, au lieu de favoriser la réflexion morale et la prise de conscience politique des enjeux collectifs, sont progressivement pris en otage et contribuent ainsi à l'émergence d'un consommateur passif et d'un citoyen docile* »²⁵.

A ce stade il est utile de rappeler que les objectifs et les missions des MJC ne sont pas d'offrir des prestations de loisirs et de culture, mais de favoriser l'éducation et le lien autour des pratiques artistiques et culturelles **afin** de construire une société plus solidaire.

2.1.2 L'emprise du marché favorisée par des politiques d'aide individualisées

Comme on l'a constaté précédemment un phénomène de consommation se met en place pour l'accès à la culture et aux loisirs.

Dans les années 70, Pierre Bourdieu reliait étroitement pratiques culturelles et classe sociale, en insistant sur la notion centrale de capital économique et culturel. Il développait l'aspect du capital économique comme facteur de consommation. Sur la base de ces constats, des politiques de solvabilisation ont été mises en place, visant à permettre au plus grand nombre d'accéder à différents services.

Ces politiques de solvabilisation contribuent à accentuer la marchandisation des actions menées par des structures comme la MJC de Saïx.

Par exemple, dans le secteur des services à la personne, les lois Borloo ont instauré des facilités concernant l'embauche et la rémunération des personnes (exonération de certaines charges patronales et crédit d'impôt). Il est plus facile par ces moyens d'avoir recours à une association prestataire de services à domicile pour la garde et l'aide aux devoirs des enfants le soir à la maison, ou pendant les vacances.

Cette politique de solvabilisation des individus et des familles est aussi pratiquée par d'autres organismes avec lesquels travaille la MJC. C'est le cas de la CAF, de la MSA et des Comités d'Entreprise, qui par l'intermédiaire de différents chèques ou aides comme le « pass loisirs » font bénéficier les familles d'aides pour la pratique d'activité culturelle et sportives.

²⁴ BAUDRILLARD J. *La société de consommation*. Paris : Denoël, 1970, 316 p, p.152

²⁵ HERPIN N., VERGER D. *La consommation des français, 2. Transports, Loisirs, Santé*. Paris : La Découverte, 2000, 117 p. Coll. Repères, p.52

Ces aides financières confortent les personnes dans une position de client venant chercher un service ou une activité. Elles accentuent la concurrence entre le privé et l'associatif car les personnes peuvent « faire leur marché » et choisir l'organisme qui leur convient le mieux – souvent en fonction du prix.

2.1.3 L'instrumentalisation des associations, effet pervers de la contractualisation des politiques publiques

Comme on a pu le voir en première partie, la MJC de Saix, comme d'autres, s'est inscrite dans des dispositifs de contractualisation avec les collectivités territoriales ou avec les organes déconcentrés de l'Etat.

Ces dispositifs sont pour les associations un moyen de financement appréciable, ils marquent aussi la reconnaissance des actions dans un environnement où la « caution » des partenaires procure une assise territoriale. Les associations sont ainsi repérés par les adhérents, élus, professionnels comme tête de proue de politiques publiques.

En revanche intégrer ces dispositifs et politiques n'est pas sans poser des questions sur les effets secondaires induits. Trois dérives possibles peuvent être soulevées et venir alimenter la problématique centrale soulevée en première partie.

La perte d'identité

Pour reprendre l'exemple du Contrat Local d'Accompagnement à la Scolarité (CLAS) de la partie 1.3.2, l'association avait dû faire des compromissions sur ce qui était proposé avant le dispositif et après l'intégration à celui-ci. L'idée initiale de porter l'action dans une direction se voit modifiée par le cahier des charges ou les orientations des financeurs. C'est en ce sens qu'on peut considérer qu'il y a une forme d'instrumentalisation, non pas dans le sens de manipulation, mais dans le sens où il est demandé aux opérateurs de mettre en place les instruments d'une politique.

En termes « politiquement corrects » les associations sont des porteurs de projets, à la différence que le projet est, par obligation, celui des financeurs. C'est le passage dans les années 90 d'un système d'aide au fonctionnement vers des financements par projets. Cela correspond aussi au passage à des financements locaux.

Cette transformation impacte directement la vision que peut avoir l'environnement extérieur (élus locaux, adhérents, bénévoles...) des associations, ces dernières ne sont plus repérés pour ce qu'elles sont, mais pour leur capacité à proposer un service. Dès lors, il n'y a plus de différenciation entre les associations porteuses de valeurs et les sociétés privées. Tout est désormais vu par le prisme du service rendu.

De plus en acceptant ces missions, les associations acceptent de prendre les risques éducatifs et financiers. Pour Didier Minot « *la réponse aux commandes publiques et aux nouveaux besoins s'est souvent traduite par de nouvelles embauches et un affaiblissement de l'objectif initial des associations. Les victoires des années 70 sont devenues des pièges lorsque les services qui se sont développés sont tributaires des financements publics et des conditions de plus en plus contraignantes qui y sont attachées. Les associations qui ont suivi cette pente, sont devenues intégrées, au sens de qu'on donne à ce terme dans l'agriculture. Ce sont elles qui réalisent les actions, mais elles n'en fixent pas les objectifs, et tous les risques sont de leur côté.* »²⁶

Ce qui pose également question sur ce sujet, c'est la position ambiguë que les associations comme la MJC peuvent avoir dans certains types de contractualisation, à savoir un rôle à la fois de prescripteur et d'acteur. Dans certains cas elles sont associées à la définition des politiques et des moyens d'actions à mettre en oeuvre, et par la suite elles deviennent la structure support des actions.

Au-delà du secteur de l'éducation populaire, ces problématiques touchent une bonne partie du secteur de l'action sociale en général. Ainsi les auteurs de *Fonction de Direction et Gouvernance dans les Associations d'Action Sociale*, estiment au sujet du financement des associations médico-sociales que : « *il naîtra des relations de nature extrêmement diverses allant de la collaboration bien comprise à l'instrumentalisation la plus radicale. On peut d'ailleurs affirmer que l'Etat durant les Trente Glorieuses mène une politique ambiguë vis-à-vis des associations. Il choisit en effet de confier au secteur associatif une part importante de la gestion de l'action sociale tout en se gardant bien de passer directement convention avec les associations elles mêmes* ».²⁷

L'émergence de besoins et la précarisation

Les dispositifs décrits plus haut, dans lesquels peuvent s'inscrire les MJC, sont pour la plupart d'une durée de trois ans. Les rognages successifs des enveloppes de certains dispositifs interrogent sur les effets d'impulsion des politiques et l'incapacité des financeurs à les inscrire dans la durée. C'est le cas des Contrats Educatifs Locaux, pour lesquels annuellement la DDJS fait état de la baisse des crédits alloués et, chose plus

²⁶ MINOT D. Quel avenir pour une éducation populaire porteuse de transformation sociale ? *RECit* [en ligne]. Novembre 2005 [visité le 31.05.07]- Disponible sur internet : <www.recit.net>

²⁷ BATIFOULIER F., NOBLE F. *Fonction de direction et gouvernance dans les associations d'action sociale*. Paris : Dunod, 2005, 244 p. Coll. Action Sociale, p.23

rare jusqu'à lors, la CAF elle aussi commence à limiter voire à réduire sa participation dans le cadre des Contrats Enfance et Jeunesse. Les associations et les collectivités créent des services en direction de la jeunesse et par la suite doivent faire face à un désengagement progressif.

Par ailleurs, beaucoup d'associations de ce secteur d'activité sont des championnes de l'emploi précaire. La politique du moindre coût entraîne un recours régulier aux contrats aidés. Cette situation est aussi le résultat des politiques d'emploi pour lesquelles ces structures sont de « bons élèves ». Lorsque la DDTE dispose d'une enveloppe pour des emplois aidés non utilisée, elle n'hésite pas à entrer en contact avec les associations. Inversement, quand les enveloppes sont supprimées, les associations se retrouvent en grande difficulté : l'exemple des emplois jeunes en est un des symboles. Après avoir créé un besoin dans de nombreuses associations par la création et l'augmentation de leur activité, beaucoup de ces associations employeurs n'ont pas pu faire face au coût salarial. Pour le monde associatif cela représentait 20.000 postes et une perte d'aide de 320 millions d'euros²⁸.

L'ouverture au marché et le risque de concurrence déloyale

Dans le cadre de textes comme l'AGCS (Accord Général sur le Commerce des Services) et l'ouverture des services publics au marché (tentative de la directive Bolkestein), n'allons-nous pas à terme vers une conjoncture économique encore plus difficile et vers une confrontation avec le secteur privé encore plus directe ?

En s'inscrivant dans ces dispositifs financés par l'argent public nous risquons de nous trouver alors dans le cadre d'une concurrence déloyale. M. Grandclaudon-Leblanc et M. Leblanc posent la question : « *Une municipalité a-t-elle le droit de confier l'organisation de ses centres de loisirs à une association, sans recourir à la procédure d'appel d'offre conformément au Code des marchés publics ? La question n'avait pas grand intérêt tant que l'organisation des centres de loisirs pour enfants et adolescents n'intéressait pas le secteur privé commercial. Mais depuis que des grandes compagnies concessionnaires de services publics locaux considèrent que l'organisation des loisirs des jeunes est un marché et qu'elles ont vocation à proposer des services sur ce secteur, la question prend une autre tournure.* »²⁹

On voit le problème que pose et que pourraient poser à terme la participation à ces différents dispositifs.

²⁸ MINOT D. Quel avenir pour une éducation populaire porteuse de transformation sociale ? *RECit* [en ligne]. Novembre 2005 [visité le 31.05.07]- Disponible sur internet : <www.recit.net>

²⁹ GRANDCLAUDON-LEBLANC M., LEBLANC M. *Associations loi 1901, gestionnaires ou citoyennes ?* Issy les Moulineaux : ESF Editeur, 2001, 157 p. Coll. Actions Sociales, p. 82

Cependant les associations ont une part de responsabilité non négligeable dans cette situation. Elles ont parfois milité pour le maintien d'aides publiques et la mise en place de contractualisations. La mutation des associations au cours de ces dernières années explique dans certains cas ces positionnements.

2.2 L'acceptation de ces logiques par les acteurs associatifs

Si des facteurs externes ont pu être identifiés dans l'évolution que rencontre actuellement la MJC de Saïx, comme beaucoup de structures du même type, il est cependant indéniable que nous avons, professionnels et bénévoles des structures d'éducation populaire, une part importante de responsabilité dans cette situation. Avons-nous apporté les bonnes réponses aux évolutions de l'environnement ? Les moyens d'adaptation ou de défense mis en place sont-ils judicieux ? En tout état de cause plusieurs facteurs internes peuvent aussi expliquer la situation.

2.2.1 Des associations devenues gestionnaires

Comme on a pu le voir précédemment l'association MJC de Saïx a considérablement évolué en 60 ans d'existence. Elle propose aujourd'hui de nombreux spectacles culturels, des clubs d'activités, des animations pour les jeunes. Des contraintes inhérentes à ces activités ont fait leur apparition au fil du temps, amenant la MJC de Saïx à renforcer sa fonction de gestion. La MJC de Saïx peut être considérée comme une association gestionnaire au regard de plusieurs éléments.

Les modes d'organisation de l'activité

La nature des activités développées pousse les responsables de l'association à se positionner en tant que gestionnaires. Lorsque nous organisons une manifestation culturelle comme par exemple un concert de musique, notre approche de l'animation (que ce soit de la part des bénévoles ou des professionnels) s'inscrit dans une logique gestionnaire : plan de communication aux médias, campagne d'affichage et distribution de flyers, envoi d'e-mail voire de SMS. Nous nous comportons comme une entreprise de spectacle, nous utilisons les mêmes moyens de communication et les mêmes messages. L'accent n'est pas mis sur la différenciation des actions.

Dès lors quelle lisibilité les habitants ont-ils de ces propositions culturelles ? Voient-ils une différence entre une MJC et une salle de spectacle privée ou municipale ?

Une orientation volontaire

Sur l'ensemble de nos actions nous déployons des stratégies commerciales. Afin d'augmenter notre activité nous essayons d'organiser des activités qui « marchent bien ». Nous communiquons sur nos activités, définissons une politique tarifaire (faite de tarifs préférentiels ou réduits), financièrement nous essayons de dégager des bénéfices. Tous ces éléments montrent à quel point ce que nous faisons est réfléchi et parfois communiqué. Ils montrent aussi à quel point cela entraîne une stratégie et une professionnalisation de l'association.

A noter que ces méthodes s'apparentent parfaitement à ce que les sociétés privées utilisent : publicité – tarifs (promotion) – public cible...

Sur ce point M. Grandclaudon-Leblanc et M. Leblanc estiment que *« ce sont les valeurs de l'entreprise qui prévalent et qui justifient les évolutions fonctionnelles et structurelles constatées. Dès lors le discours associatif devient maintenant plus ambigu. Comment défendre une logique de projet associatif, librement débattu, démocratiquement adopté quand dans le même temps la logique managériale s'impose ? Force est de constater que ces évolutions révèlent une crise des valeurs du mouvement associatif. »*³⁰

Le poids de l'administratif

La dérive bureaucratique est un élément à prendre en compte dans cette évolution vers une position administrative et gestionnaire. En effet, on constate que le contrôle et les autorisations prennent une place importante dans les associations. L'exemple du concert est éloquent, ne serait-ce qu'en termes de relations avec la SACEM : pour organiser un concert, 4 documents sont nécessaires (une demande d'organisation – un contrat de diffusion – un état des charges et recettes – la liste des œuvres diffusées). A cela s'ajoutent toutes les autres autorisations et demandes : débit de boisson, plan de circulation si besoin, assurance, locations diverses...

Comme on peut le voir non seulement les bénévoles ne suffisent plus, mais l'aspect gestionnaire entraîne une masse considérable de travail administratif.

2.2.2 L'influence de la professionnalisation

C'est peut être l'aspect qui a le plus contribué à l'évolution des associations de l'éducation populaire, avec le sempiternel débat sur le positionnement professionnel et/ou militant. Je pense qu'il nous faut distinguer deux types de professionnels dans les MJC :

³⁰ Ibidem p. 79

- les salariés animateurs des activités
- les salariés cadres qui ont un poids et une influence directe sur le sujet traité.

Pour le premier type de salarié on peut noter que ceux-ci viennent pour un travail rémunéré et la majorité se positionnent dans cette relation de travail, très peu comme militants. Cela pose question dans la façon qu'ils ont d'aborder leur travail et l'association employeur. Par exemple nous fêtons cette année les 60 ans de la MJC de Saix. Au mois de mars un lancement officiel de l'année festive a été organisé, deux salariés seulement se sont déplacés (sur une dizaine), malgré l'invitation qui leur a été adressée, l'affichage de la manifestation à la MJC et la communication dans les médias. Je vais, par conséquent, devoir organiser une information spécifique aux salariés pour les informer des festivités.

Dès lors je me demande quel relais ces animateurs peuvent être entre l'association et les adhérents. Quel message et quelles valeurs transmettent-ils aux adhérents ?

Sans vouloir simplifier à l'extrême, il se trouve que les relais en termes de valeurs dans les activités sont aujourd'hui portés par les animateurs bénévoles (patchwork, généalogie, randonnée...). Ces clubs sont dans la lignée poursuivie par la MJC, la responsabilisation, la prise d'initiative...Sauf que nous atteignons ces objectifs avec des adhérents âgés. Notre rôle d'éducation s'adresse t-il prioritairement à ces personnes ?

La deuxième catégorie de salariés est à mon avis importante car c'est elle qui détient en partie le pouvoir d'action et de réflexion. En effet les cadres dans les MJC et au sein des fédérations ont le pouvoir de faire évoluer les lignes favorablement ou défavorablement. Il faut préciser que nous avons en tant que responsables salariés une part importante dans les dérives rencontrées aujourd'hui. Cela fait plusieurs années que le discours sur les associations prestataires ou opérateurs est entendu et dénoncé. Cependant qu'avons-nous mis en place et comment avons-nous lutté ?

Les professionnels en position de direction, peuvent tourner le volant dans un sens ou dans l'autre. En sachant que bien souvent c'est le côté gestionnaire et entrepreneurial qui est choisi, pour les raisons énoncées jusqu'à présent. Pour ma part j'ai le sentiment d'avoir accentué le glissement vers l'association/entreprise. Les coupes de certains crédits, le poids de la pérennisation des emplois, la concurrence m'ont poussé à faire parfois le contraire de ce qui était mis en avant comme objectif dans l'association.

Il faut ajouter à cela, la pression exercée par les pouvoirs publics en terme de résultats et de justification des dépenses engagées, ainsi que l'action de nos fédérations départementale et régionale. Quand je suis arrivé dans le réseau des MJC en 2000, la

Fédération Régionale employait une trentaine de directeurs de MJC sur Midi Pyrénées (mis à disposition d'associations locales via des conventions tripartites fédération régionale / MJC locale / commune ou communauté de communes), aujourd'hui elle en compte près de 70. D'une part, le plan de développement qu'elle suit emprunte la démarche gestionnaire décrite ci-dessus, d'autre part, la fédération « vend » auprès des élus locaux un concept et des services. Le problème est que bien souvent l'aspect financier prévaut sur les valeurs. La création d'une Maison des Jeunes et de la Culture ou la professionnalisation de celle-ci n'est pas envisagée en termes de valeur ajoutée que va amener le mouvement MJC, mais en termes de type de service et de coût, en comparaison avec les autres mouvements mis en concurrence. Car dans ces cas, les collectivités mettent en concurrence plusieurs fédérations (le plus souvent, Léo Lagrange, Francas et MJC).

La professionnalisation de notre secteur a au cours des dernières années été favorisée par des formations diplômantes qui répondaient aux exigences constatées dans les pratiques professionnelles (CAPASE, BEATEP, BPJEPS, DEFA...), ainsi que par la reconnaissance d'un métier au travers la création et l'application de la convention collective de l'animation. C'est ce que souligne Jean Marie Mignon, qui rajoute à cela l'existence d'une identité professionnelle : « *Le processus de professionnalisation aboutit à l'existence de diplômes, d'instances représentatives de la profession, sur des éléments déontologiques ou éthiques explicites* »³¹.

2.2.3 Un positionnement difficile entre obligation de s'adapter et respect des valeurs fondatrices

Au vu des différentes analyses posés plus haut, on peut légitimement se demander pourquoi s'arc-bouter sur une certaine vision des missions de l'éducation populaire. En effet nous pourrions faire le deuil de ce que nous étions pour être en adéquation avec notre époque et pouvoir faire face aux enjeux de demain.

Le projet des Maisons des Jeunes et de la Culture pourrait être adapté aux évolutions et mettre en avant une réalité d'association prestataire de loisirs et de culture. Ainsi elles n'auraient plus à être tiraillées entre leurs valeurs et la réalité des actions. Ce positionnement difficile est décrit par JM Mignon : « *les animateurs socioculturels portent un regard indécis sur leur profession. Le cadre de travail, qui est aujourd'hui le leur,*

³¹ MIGNON J-M. *Le métier d'animateur*. Paris : Syros, 1999,157 p, p.27

*s'éloigne du projet de l'éducation populaire sur lequel leurs prédécesseurs s'appuyaient ».*³²

Cependant il me semble que nous devons persévérer dans ces objectifs de socialisation et d'intégration sociale malgré les difficultés. plusieurs raisons me semblent justifier que notre action continue à s'inscrire dans les valeurs de l'éducation populaire.

L'idéal républicain et les idées qu'il véhicule sont la première raison. En effet les principes de liberté et d'égalité restent la matrice de nos associations. La loi de 1901 qui régit la liberté d'association existe parce qu'il y a eu les idées révolutionnaires.

L'objectif de la MJC est bien de viser l'égalité, non pas que tous soient égaux mais que chacun ait la même chance dans la vie. Il s'agit donc de rattraper des écarts de fait entre les individus. La MJC est là pour procurer une éducation culturelle et artistique à celui qui n'a pas pu ou ne peut pas en bénéficier. La raison d'être des actions des MJC, est de permettre un rééquilibrage de la société. Le mieux vivre ensemble peut plus facilement s'entrevoir avec les MJC que sans elles. C'est le fameux thème de la « fracture sociale » et de la réduction des inégalités en vue d'apaiser les tensions entre les citoyens.

Poursuivre ces valeurs permet d'avoir un idéal, un sens donné à ce que devrait être une société idéale, faite de citoyens responsables, libres, cultivés... Si cet idéal n'est pas posé il n'y a pas de direction, nous travaillons en aveugle.

La MJC de Saïx doit donc continuer à défendre les valeurs de l'éducation populaire, mais les dérives constatées aujourd'hui doivent tout de même nous obliger à repenser le projet. En 60 ans la société et les individus ont évolué, nous ne sommes plus face à un pays à reconstruire et une unité à retrouver. En revanche, de nouveaux défis apparaissent, et pour faire face au marché nous devons marquer notre différence.

Compte tenu des éléments déjà exposés, il me semble que le problème que rencontre la MJC de Saïx comme un certain nombre d'associations d'éducation populaire est à la fois un problème de manque de lisibilité de projet et d'inadaptation des pratiques.

Une redéfinition du projet de la MJC de Saïx doit donc être envisagée, deux axes devront faire l'objet d'une attention particulière :

- Un projet tenant compte des mutations de la société, qui induit une nouvelle posture de notre part et par conséquent une autre perception de la place de l'adhérent.

³² Ibidem p.125

- Un projet associatif qui tienne compte de la tendance au glissement de l'adhérent vers le client.

Ensuite il faudra s'interroger sur la mise en place de nouvelles pratiques professionnelles et de nouveaux outils qui favorisent le changement. Certains d'ailleurs ont été mis en place intuitivement et se trouvent sous-exploités. Deux exemples peuvent illustrer cette idée :

- Lors de l'adhésion d'une nouvelle personne il y a comme on l'a vu précédemment l'acte d'engagement à l'association avec une signature apposée sur un bulletin d'adhésion. Pourquoi ne pas envisager d'exploiter cette étape pour un faire une sorte de contrat d'adhésion, avec les engagements des parties clairement énoncées, et non pas seulement le renseignement de l'état civil, l'activité pratiquée et le montant de la cotisation à régler ?
- Le deuxième exemple tourne autour de la plaquette de rentrée qui communique les activités, les horaires et les prix. Tout à la fin une petite partie est réservée à ce que représente l'adhésion à la MJC. L'intention est bonne, toutefois la forme est plus discutable. Là encore, ce qui est mis en avant, c'est la relation financière. Le futur adhérent est appréhendé comme un client. L'adhésion est présentée comme étant obligatoire, et pour que la personne tire avantage de l'adhésion il est indiqué qu'elle bénéficie de réductions pour certains spectacles et chez des commerçants.

A ce stade, il paraît intéressant de s'enrichir d'expériences menées dans d'autres secteurs d'activité. Une partie des constats posés jusqu'ici peuvent ainsi être reliés au secteur médico-social et aux évolutions qu'il a connues depuis quelques années. En effet, ce secteur a été lui aussi fortement questionné sur la place de l'utilisateur, et il me semble qu'un parallèle peut être fait avec les dérives d'adhérents / clients que nous rencontrons dans les MJC. Suite à l'analyse d'un certain nombre de dysfonctionnements, et grâce à l'intervention du législateur, le secteur médico-social a su repenser la place de l'utilisateur et faire évoluer ses pratiques.

2.3 L'analyse de la mutation du secteur médico-social, pour renouer avec les missions de socialisation et d'intégration

Cette partie va s'attacher à étudier ce qui a permis au milieu médico-social de transformer la place de l'utilisateur. L'intervention du législateur a permis non seulement d'affirmer des

droits mais aussi de les faire vivre. C'est ce que cette partie va tenter d'analyser, pour aborder une possible adaptation au milieu de l'animation socio culturelle.

2.3.1 Un secteur confronté à la problématique de la place de l'utilisateur

Un parallèle possible entre les deux champs d'intervention :

Il me semble nécessaire en préambule de cette partie de définir non pas ce qui relève du secteur médico-social défini dans la loi mais plutôt les objectifs de l'action sociale. A cette fin la définition telle que posée dans l'article 2 de la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale semble la plus adaptée : « *L'action sociale et médico-sociale tend à promouvoir, dans un cadre interministériel, l'autonomie et la protection des personnes, la cohésion sociale, l'exercice de la citoyenneté, à prévenir les exclusions et à en corriger les effets. Elle repose sur une évaluation continue des besoins et des attentes des membres de tous les groupes sociaux* »³³.

Comme on peut le voir dans cette définition la sémantique est identique à certains objectifs de l'éducation populaire : promouvoir l'autonomie des personnes, la cohésion sociale, l'exercice de la citoyenneté, prévenir les exclusions. Les différences concernent entre autres les personnes à qui s'adresse l'un ou l'autre secteur, en effet l'article L 116-1 définit plus précisément les personnes visées par l'action sociale : « *en particulier des personnes handicapées et des personnes âgées, des personnes et des familles vulnérables, en situation de précarité ou de pauvreté* »³⁴, alors que l'éducation populaire a vocation à s'adresser à tous les publics. En revanche les objectifs poursuivis par les deux secteurs paraissent identiques.

Si un parallèle peut être établi entre les deux secteurs sur le plan des objectifs, il en est de même sur les constats de dérives concernant la place des usagers dans le passé.

La réforme du champ médico-social

La loi de 1975 qui auparavant organisait le secteur et les établissements médico-sociaux, a au fil du temps montré des imperfections et des dérives. On peut évoquer entre autres des effets de stigmatisation des populations et des effets « filières ».

Sur la stigmatisation et l'inadaptation de la société, le rapport de V. Assante « Situation de handicap et cadre de vie » de septembre 2000 conclut : « *Loin de minimiser les*

³³ Extrait de l'article L 116-1 du CASF (Code de l'Action Sociale et des Familles)

³⁴ Ibidem

*conséquences invalidantes de telle ou telle pathologie, notre assemblée a jugé au contraire utile de mettre l'accent sur la nature des barrières environnementales, culturelles, sociales, voire réglementaires qui créent autour de la personne porteuse de déficiences, des " situations de handicap " marginalisantes et parfois génératrices d'exclusion ».*³⁵

En ce qui concerne l'effet « filière » le rapport de Maryvonne Lyasid de mai 2000 estimait « *il ne revient pas à la personne de s'adapter au système et aux services mais aux structures de s'adapter aux besoins de la personne, y compris financièrement* ».³⁶

Sans pour autant généraliser, les usagers étaient captifs et pouvaient assez peu exprimer des choix de prise en charge, de vie, de scolarité... Les lois de 2002 et 2005 qui suivent ces rapports vont permettre aux personnes de revendiquer des droits. Les personnes vont ainsi passer d' « objet » de l'action, à sujet de droit. Leur citoyenneté va s'exprimer par l'intermédiaire de différents documents et instances.

Ce qui m'intéresse c'est par conséquent le passage d'un état à un autre ; c'est-à-dire, comment peut-on passer d'une situation d'usager/tributaire des institutions, à un usager qui exprime un choix, donne un consentement éclairé, et ainsi devient « le » citoyen d'une société (comme le définit la Révolution : un seul et même citoyen dans une société une et indivisible) ?

L'étude de la loi du 2 janvier 2002 et de son article 8 va nous permettre de détailler quels sont les outils qui garantissent la participation et l'expression de la citoyenneté. C'est avant tout le sens donné à chacun de ceux-ci qui sera recherché, car l'esprit dans lequel ils s'inscrivent est primordial. Dans la mesure où une adaptation des outils doit être étudiée, il faut rechercher la philosophie plus que l'outil lui-même.

2.3.2 L'esprit recherché par les outils de la loi du 2 janvier 2002

Afin de mieux cerner leur possible transposition, il est nécessaire d'observer l'esprit ou du moins les principes qui sous-tendent certains des outils. Pour qu'une nouvelle approche

³⁵ ASSANTE V. *Situation de handicap et cadre de vie*, rapport au nom du Conseil Economique et Social, 15 septembre 2000

³⁶ LYASID M. *Plan d'action pour le développement et l'autonomie des personnes handicapées dans leur milieu de vie ordinaire*, août 1999

de l'action sociale soit véhiculée par ces outils, deux notions sont mises en avant, la transparence et la participation.

La transparence

Certains documents ont pour finalité d'explicitier les missions et les moyens de l'établissement, ainsi que les modes d'intervention dont il dispose. C'est le cas avec le projet d'établissement, le règlement et le livret d'accueil. Les valeurs poursuivies, la déontologie et l'éthique sont quand à elles exprimées dans la charte des droits et libertés fondamentales. Ce souci de transparence, pour ce qui est du livret d'accueil, est notamment traduit dans une circulaire (N° 138 DGAS du 24 mars 2004, relative à la mise en place du livret d'accueil prévu à l'article L 311-4 du code de l'action sociale et des familles). Elle vient préciser les modalités de mise en place du livret d'accueil et elle montre le rôle informatif de cet outil, qui peut se décliner en deux parties :

- Des éléments d'information concernant l'établissement, le service ou le lieu de vie et d'accueil
- Des éléments d'information concernant les personnes prises en charge et leurs représentants légaux

La participation

La notion de participation s'applique essentiellement aux deux outils que sont le Conseil de la Vie Sociale (CVS) et le contrat de séjour. Par rapport aux constats posés en première partie il semble que cette notion de participation soit un des points essentiels à examiner.

Dans le cas du contrat de séjour, il s'agit avant tout d'une relation contractuelle encadrée par le droit. Celle-ci est très intéressante car elle positionne réellement les contractants dans une relation de libre adhésion, avec la notion de consentement éclairé pour la partie dite la plus faible. Le contrat est hérité de la liberté contractuelle inscrite à l'article 4 de la Déclaration des Droits de l'homme et du Citoyen du 29 août 1789. En France, le contrat est encadré par le code civil français par l'article 1101 : « *le contrat est une convention par laquelle une ou plusieurs personnes s'obligent, envers une ou plusieurs autres à donner, à faire ou ne pas faire quelque chose* ». Pour Joseph Haeringer³⁷, si le contrat de séjour « *détermine les éléments dont les acteurs conviennent pour que puisse se dérouler le service attendu et proposé* », ce qui fait sens et fonde le sens du contrat c'est surtout que « *plus généralement, cet accord est soumis à un principe de reconnaissance*

³⁷ Joseph HAERINGER, Chercheur au CNRS – Laboratoire de Sociologie du Changement des Institutions

sociale »³⁸. Dans ce cas, outre de fixer les prestations, on reconnaît au contrat des vertus civiques et intégratives.

Le Conseil de la Vie Sociale quant à lui est l'instance de participation dans laquelle la parole des usagers et de ses représentants peut être entendue et prise en compte (c'est le principe de l'agora). C'est une instance dans laquelle la parole de l'utilisateur et des familles peut s'exprimer et dans laquelle le débat peut être présent. Notamment, lorsque le CVS donne son avis sur le projet d'établissement. A ce sujet Joseph Haeringer estime que *« l'instauration d'un espace de débat au sein de l'organisation et la qualité de son fonctionnement entre les parties prenantes du projet sont des conditions déterminantes de l'exercice de la citoyenneté. Elaborer un projet d'établissement ou de service ne constitue pas, dès lors, un processus anodin. Il mobilise, au contraire, des compétences et des énergies qui, au-delà du nécessaire débat technique, fonde le citoyen »*³⁹.

Comme on a pu le voir la loi rénovant l'action sociale et médico-sociale tend à modifier la place de l'utilisateur, en la basant sur une notion de liberté et de participation face à son propre projet de vie (projet individuel) et plus généralement à la vie sociale. La lecture des outils ne doit pas être réductrice et se limiter à leur stricte mise en place. En recherchant le sens de chacun d'entre eux on se rend compte que les enjeux sont plus globaux et fondamentaux. C'est cette conclusion que pose Johan Priou sur les politiques actuelles d'action sociale : *« Les réflexions sur les politiques d'action sociale ont fait émerger, depuis une vingtaine d'années, la revendication d'une nécessaire évolution vers un modèle de société davantage fondé sur la liberté effective d'accomplir un projet de vie et de participer à la vie sociale. Les politiques mises en œuvres ces dernières années se sont inspirées des ces nouvelles propositions »*.⁴⁰

2.3.3 La définition des outils de la loi du 2 janvier 2002

Si l'article 8 de la loi définit les outils à utiliser, ceux-ci sont à mettre en corrélation avec l'article 7 qui définit les droits et les libertés de la personne accueillie.

³⁸ CREAL RHONE ALPES. *La loi de rénovation de l'action sociale au quotidien*. Paris : L'Harmattan, 2005, 216 p, p.15

³⁹ Ibid. p.17

⁴⁰ PRIOU J. *Les nouveaux enjeux des politiques d'action sociale et médico-sociale, Projet de vie et participation sociale*. Paris : Dunod, 2007, 326 p, p.97

Les droits et libertés de la personnes accueillie sont les suivants :

- Le respect de sa dignité, de son intégrité, de sa vie privée, de son intimité et de sa sécurité
- Le libre choix entre les prestations adaptées qui lui sont offertes soit dans le cadre d'un service à son domicile soit dans le cadre d'une admission au sein d'un établissement spécialisé
- Une prise en charge et un accompagnement individualisé de qualité favorisant son développement, son autonomie et son insertion, adaptés à son âge et à ses besoins, respectant son consentement éclairé, qui doit systématiquement être recherché lorsque la personne est apte à exprimer sa volonté et à participer à la décision. A défaut, le consentement de son représentant légal doit être recherché
- La confidentialité des informations la concernant
- L'accès à toute information ou document relatif à sa prise en charge, sauf dispositions législatives contraires
- Une information sur ses droits fondamentaux et les protections particulières légales et contractuelles dont elle bénéficie, ainsi que sur les voies de recours à sa disposition
- La participation directe ou avec l'aide de son représentant légal à la conception et à la mise en oeuvre du projet d'accueil et d'accompagnement qui la concerne.⁴¹

Après l'énumération de ces droits faite par la loi ce qui nous intéresse ce sont les outils qui vont permettre de les garantir. Définis dans l'article 8 nous trouvons donc :

Les outils à mettre en place :

- Un livret d'accueil auquel sont annexés :
- La charte des droits et libertés de la personne accueillie, arrêtée par les ministres compétents après consultation de la section sociale du Comité national de l'organisation sanitaire et sociale
- Un règlement de fonctionnement, qui définit les droits de la personne accueillie et ses obligations et devoirs, pour un respect des règles de vie collective au sein de l'établissement ou du service
- Un projet d'établissement ou de service, qui définit des objectifs, notamment en matière de coordination, de coopération et d'évaluation des activités et de la

⁴¹ Extrait de l'article 7 de la Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale

qualité des prestations, ainsi que les modalités d'organisation et de fonctionnement de l'établissement ou du service

- Un contrat de séjour, ou un document individuel de prise en charge, élaboré avec la participation de la personne accueillie ou de son représentant légal
- Afin d'associer les personnes bénéficiaires des prestations au fonctionnement de l'établissement ou du service, il est institué soit un conseil de la vie sociale, soit d'autres formes de participation

Afin de mieux connaître ces documents ou instances, il est nécessaire de détailler le contenu de chacun d'entre eux :

Le livret d'accueil :

Afin de garantir l'exercice effectif des 7 droits énumérés ci-dessus et de prévenir notamment tout risque de maltraitance, il est remis à la personne ou à son représentant légal lors de son accueil.

Le livret d'accueil doit permettre au futur "usager" de connaître de façon précise les services mis à sa disposition. Son contenu est laissé entièrement à l'appréciation de l'établissement. Il engage celui-ci en fonction de ce qu'il annonce.

La charte des droits et libertés fondamentales

Elle repose sur des principes éthiques et déontologiques : principe de non discrimination ; droit à une prise en charge adaptée ; droit à l'information ; principe du libre choix, du consentement éclairé et de la participation de la personne ; droit à la renonciation ; droit au respect des liens familiaux ; droit à la protection ; droit à l'autonomie ; principe de prévention et de soutien ; droit à l'exercice des droits civiques ; droit à la pratique religieuse ; respect de la dignité de la personne et de son intimité.

Le règlement de fonctionnement :

C'est la mise en œuvre de la charte, les modalités concrètes d'exercice des droits. On doit y préciser tous ce que les usagers ne peuvent pas faire, par exemple les endroits où ils ne peuvent pas aller. Le règlement de fonctionnement s'applique à toutes les personnes qui entrent dans l'institution.

Le règlement de fonctionnement définit les droits de la personne accueillie et les obligations et devoirs liés au respect des règles de vie collective au sein de l'établissement. Il précise l'organisation et l'affectation à usage privé ou collectif des locaux. Il est établi après consultation du Conseil de la Vie Sociale.

Le contrat de séjour :

Le contrat est une « obligation » au sens juridique. Il crée un lien juridique entre des personnes physiques ou morales. C'est le rencontre de l'autonomie de deux volontés.

Art. 1101 du code civil : « Un contrat est synallagmatique ou bilatéral lorsque les contractants s'obligent réciproquement les uns envers les autres ».

Le projet d'établissement

Il définit les objectifs de l'établissement ou du service "notamment en matière de coordination, de coopération et d'évaluation des activités et de la qualité des prestations, ainsi que les modalités d'organisation et de fonctionnement". Il est établi pour une durée de cinq ans après consultation du Conseil de la Vie Sociale.

La personne qualifiée :

Elle intervient en cas de litige en droit des usagers et rend des comptes à l'autorité de contrôle et aussi à l'établissement. Elle aide l'utilisateur à faire valoir ses droits. Dans chaque département, une liste des personnes qualifiées est établie conjointement par le Préfet et le Président du Conseil Général.

Le Conseil de la vie sociale (ou autre forme de participation)

Afin d'associer les personnes bénéficiaires des prestations au fonctionnement de l'établissement, il est institué un Conseil de la Vie Sociale ou une autre forme de participation. Cette instance peut donner son avis sur tout ce qui intéresse le fonctionnement de l'établissement, son avis est obligatoire pour le règlement de fonctionnement et le projet d'établissement. Cette instance est composée de représentants du personnel, de l'organisme gestionnaire, des personnes accueillies. Le président est obligatoirement un représentant des usagers. Les membres sont élus pour un an à trois ans.

Dans la description de l'ensemble de ces outils et surtout des principes qui ont prévalu à leur mise en œuvre, un certain nombre d'aspects font d'ores et déjà écho aux problématiques rencontrées au sein de la MJC : ainsi les principes de contrat, de livret d'accueil, de charte déontologique, qui existent déjà d'une certaine manière au sein de la MJC, méritent d'être approfondis. Ce sera en partie l'objet de la troisième partie de ce document.

Conclusion de la deuxième partie

Depuis la période d'après guerre qui avait vu la création de la MJC de Saïx (1947), la société française a considérablement évolué. La société de consommation et la société des loisirs ont vu le jour, avec elles ont émergé de nouvelles normes d'intégration et de socialisation. Dans ce contexte, les MJC comme d'autres associations d'éducation populaire, se sont retrouvées positionnées comme des prestataires de services, soumises à une pression de plus en plus en forte face à la marchandisation et la libéralisation des services. En parallèle les missions de l'Etat sont moins régaliennes, obligeant ces associations à intégrer des nouveaux modes d'intervention, basés sur des financements par projet, qui ne font qu'accentuer les dérives marchandes.

Les associations se sont adaptées à ces évolutions, elles se sont professionnalisées, elles sont devenues gestionnaires, au risque de s'éloigner de leurs objectifs initiaux. La plupart des MJC, et celle de Saïx ne fait pas exception, ont du mal à adopter un positionnement clair, tiraillées entre des valeurs fortes et toujours revendiquées, et l'obligation de s'adapter, ne sachant pas comment appréhender l'évolution de la relation avec leurs adhérents.

L'analyse des évolutions qu'a connues récemment le secteur médico-social, secteur d'activité comparable en certains points à celui de l'éducation populaire, permet de prendre un peu de recul et de s'inspirer de certaines pratiques. Confronté à la problématique de la place de l'utilisateur dans les structures d'accueil, le secteur médico-social a cherché à introduire plus de participation et instaurer une relation plus citoyenne : tels sont également les objectifs avec lesquels la MJC souhaite renouer.

Un certain nombre d'outils mis en place dans le cadre de la loi 2002-2 semblent particulièrement intéressants au regard des problématiques rencontrées au sein de la MJC, et pourraient ainsi être adaptés, ce que nous étudierons au cours de la troisième partie de ce document. Cependant, avant d'envisager la mise en place de nouvelles pratiques professionnelles, un travail de fond doit être engagé sur le projet de la MJC, afin de le rendre plus lisible pour les adhérents et les partenaires.

3 Une redéfinition du projet et l'intégration de nouveaux outils comme garanties à la réappropriation des valeurs fondatrices

Afin d'opérer du changement sur la situation rencontrée, il semble nécessaire d'agir à deux niveaux :

- une reformulation du projet de la MJC permettra de renouer avec nos valeurs et d'induire une relation différente avec les adhérents,
- un changement des pratiques devra accompagner ce travail de fond. Outre la mise en place de nouveaux outils, à adapter du secteur médico-social, un changement des postures et des habitudes devra être recherché.

L'adaptation et la survie des valeurs de l'éducation populaire passera par un ensemble de facteurs, c'est l'ajout et le nombre de messages envoyés par notre association qui sera un vecteur de réussite. Je pense qu'il n'y a pas un élément à changer, mais une somme de petits éléments quotidiens et pratiques qui impulseront du changement.

3.1 La reformulation du projet pour renouer avec les valeurs d'intégration et de socialisation

3.1.1 Le projet : un outil de changement et de management

La redéfinition du projet de l'association est indispensable. La transposition d'outils ne suffira pas à apporter du changement. La problématique rencontrée par la MJC doit être abordée très largement et la réponse doit se trouver dans le projet associatif. En effet le projet va permettre de pointer des difficultés et de proposer les moyens à mettre en place pour interagir sur la situation en vue d'une amélioration. C'est ce que définit P. Lefevre : *« le projet représente une volonté et une ambition, un mouvement d'anticipation et d'adaptation. Il constitue une réponse à la turbulence et aux mutations d'environnement, car il marque des références et des éléments de stabilité pour contourner ou orienter des influences »*.⁴²

⁴² LEFEVRE P. *Guide de la fonction directeur d'établissement dans les organisations sociales et médico sociales*. 2^{ème} édition. Paris : Dunod, 2003, 405 p, p. 198

Le projet actuel de la MJC, rédigé en 2004, s'assimile à un catalogue d'actions. Il est décliné par type d'activité, il invite à explorer des axes d'améliorations, voire de performance. A ce sujet on peut s'interroger sur la finalité du document, en effet ce document auquel les responsables associatifs font référence comme étant le projet associatif de la MJC de Saïx, n'est pas véritablement un projet d'association mais un projet de développement (comme le précise le «préalable» du projet «*Dans cette perspective et accompagnés en cela par la Fédération Régionale, ils [les administrateurs] ont décidé de mettre en place une réflexion aboutissant à la rédaction d'un projet de développement*»). Il s'agit dans ce document d'envisager l'amélioration de telle ou telle activité, alors que les activités ne sont qu'un moyen et non pas une fin. Avant de détailler les actions à mettre en place pour garantir que nos missions soient remplies, il faudrait s'interroger précisément sur ces missions.

La démarche qui a abouti à la rédaction de ce projet a été réalisée en deux temps, l'ensemble de la démarche a été piloté par la fédération régionale.

- La première phase a été élaborée par les bénévoles du bureau et a permis d'explicitier les missions de la MJC auprès des élus, il a abouti à la création d'un poste de cadre mis à disposition par la fédération régionale et financé par la mairie et la CAF.
- La deuxième étape a été la traduction des objectifs en actions concrètes, cette démarche était une de mes missions lors de mon arrivée.

Dans le projet actuel nous sommes dans l'intention. Au début du document sont affichés les valeurs et les objectifs généraux que vise la MJC (p.2 du projet associatif - *Rappel des missions et des valeurs*). Par la suite il est présenté comme évident que ce qui va être développé dans chaque domaine de compétence va permettre d'atteindre les objectifs de l'association. Or ce n'est pas parce que l'on affiche des objectifs que tout ce qui sera mis en place par la suite va permettre de les atteindre. Les constats établis en première partie de ce mémoire montrent au contraire un décalage des actions avec les visées du projet de la MJC.

Dans ce cas il semble évident que les seules animations proposées par la MJC ne peuvent pas être des leviers de changement suffisants. Divers outils devront être mis en place, décrits dans le projet, ils seront à mettre au même niveau que les animations (dans leur approche en tant que moyen et non en tant que fin).

De plus, il me semble nécessaire dans le projet d'explicitier vers qui nous nous tournons, quel constat nous posons et quel changement nous désirons. Ces questions sont au cœur de notre mission et nous n'y répondons pas dans notre projet. Comme il a été dit

précédemment nous sommes centrés sur notre action et les moyens de l'améliorer, mais notre mission doit-elle se résumer à cela ? Ne devons-nous pas saisir d'autres moyens de participation dans nos structures pour garantir la mise en pratique de nos valeurs ? C'est ce qui va être développé dans la partie 3.2.

D'un point de vue théorique la notion de projet prend en compte trois éléments⁴³ :

- il repose sur des valeurs,
- il s'inscrit dans une réponse collective à une situation,
- cette réponse vise à résorber partiellement des phénomènes sociaux, politiques, culturels ou économiques.

La démarche entreprise dans ce mémoire correspond bien aux modélisations de la méthodologie de projet avec la présence :

- d'une phase de diagnostic, qui vise à identifier les causes d'un problème. Ce problème peut être « *toute situation éprouvée comme inconfortable, inadmissible, dangereuse au sens physique, psychologique, etc (...). On recherchera lors du diagnostic à identifier la cause principale et secondaire avant de pouvoir déterminer ce qu'il faut faire. C'est après ce diagnostic que l'on pourra concevoir le projet. On recherchera les propositions d'actions qui seront les mieux adaptées pour améliorer la situation insatisfaisante* ». ⁴⁴ C'est bien l'objet de la première partie.
- de proposition d'actions. La méthode de changement proposée en 3^{ème} partie s'inspire de nombreuses théories de projet.
- d'une phase d'évaluation (cf 3^{ème} partie)

Le projet : un outil de management

Le projet peut être considéré comme un outil de changement et comme un outil managérial. En effet le management par projet permet une meilleure adéquation de la réponse par rapport aux écarts constatés. Il permet l'expression des collaborateurs, prend en compte les spécificités de l'association et s'appuie sur un travail concerté favorisant l'identité de l'association. C'est ce que pense P. Lefevre : « *Le projet bien que placé sous l'autorité du directeur d'établissement, doit pouvoir devenir un projet partagé qui recherche l'adhésion et la plus grande participation. Parce qu'il relève d'une démarche de communication, il permet à tous les acteurs de prendre part à son élaboration et à son*

⁴³ NOCE T., PARADOWSKI P. *Elaborer un projet, Guide stratégique*. Lyon : Chronique sociale, 2001, 419 p.

*animation, comme à son évaluation. Le projet d'établissement a une portée managériale réelle. Il authentifie et légitime l'autorité et la compétence d'un établissement, il contribue à affirmer son identité ».*⁴⁵

3.1.2 La mise en avant de nouveaux modes de relation et de participation dans le projet

Comme nous l'entrevoyons dans ce document depuis quelques pages le projet de l'association doit avoir un spectre beaucoup plus large que celui connu actuellement. On peut repérer trois faisceaux différents qui permettront d'atteindre les objectifs. Il s'agit dans le projet de décliner :

1. Les actions d'animation de la MJC (telles que présentées actuellement)
2. Les outils de participation et d'expression de la citoyenneté (en élargissant les instances représentatives existantes CA, bureau...)
3. Les nouveaux modes de participation des adhérents (il s'agit d'afficher et de mettre en avant les modes de participations possible des adhérents et de prévoir une instance d'animation).

En préambule du projet seront précisés les constats faits sur le territoire, les personnes visées et les objectifs.

La présentation synthétique du nouveau projet de la MJC pourrait être la suivante :

Préambule : cette introduction reprend des éléments de constat posés en première partie du mémoire. Elle permet de souligner ce qui pose problème et définit un champ d'intervention. Elle précise quelles sont les personnes prioritairement visées par la MJC. De plus cette partie affiche les objectifs de l'association et plus généralement de l'éducation populaire.

En ce qui concerne les actions mises en place nous retrouvons les trois leviers :

1 – Les actions d'animation traditionnelles (cf première partie du mémoire et annexe du projet de développement).

⁴⁴ Ibidem p. 22

⁴⁵ LEFEVRE P. *Guide de la fonction directeur d'établissement dans les organisations sociales et médico sociales*. 2^{ème} édition. Paris : Dunod, 2003, 405 p, p. 210

2 – Les outils de participation et d'expression de la citoyenneté. Il s'agira dans le projet de présenter certains des nouveaux outils mis en place (issus d'une transposition du secteur médico social). Il s'agit de présenter notamment les organes de représentation statutaires et le comité d'expression des adhérents (instance ressemblant au CVS et détaillée en partie 3.2.3) qui s'inscrivent pleinement dans la participation et l'expression de la citoyenneté. A noter, comme dans la loi du 2 janvier 2002, le fait de mettre en place certains de ces outils permet d'introduire de la participation.

3 - la déclinaison de nouveaux modes de participation des adhérents. Il s'agit d'explorer de nouvelles formes de participation ou de valoriser certaines déjà existantes et de les banaliser. L'investissement des animateurs bénévoles est l'exemple type de participation recherché : je viens profiter d'un service ou d'un savoir, que suis-je prêt à donner à mon tour ?

En menant un travail de ce type sur son projet, l'association réintroduira de la participation. Pour citer à nouveau P. Lefevre : *« beaucoup d'associations font un retour, par le biais de leur projet, sur trois notions qui constituent la base de leurs réflexions : les valeurs et l'histoire (...); la place dans le champ social et politique, ne voulant pas être limitées à une seule position de prestataire de services, mais reconnues comme force de proposition et interlocuteur des politiques sociales sur un territoire, et faisant état de leur fonction citoyenne ; la compétence et le management associatif (...).*

*Une particularité de la démarche de projet associatif : la volonté de rendre présent et engagés les administrateurs (...) certaines associations vont jusqu'à rendre présent les usagers dans leurs statuts et leur fonctionnement associatif ».*⁴⁶

Cette nouvelle approche de la participation est au cœur d'un nouveau mode de relation à étendre et à encourager. Des exemples existent déjà à la MJC : hormis les échanges de savoirs sur les clubs, nous avons le cas de randonneurs qui encadrent des jeunes, avec des animateurs, lors des chantiers d'été ; ou des personnes qui à côté de leur pratique de gym ou de cuisine viennent aider les jeunes sur l'accompagnement scolaire.

Nous pouvons inscrire ce type de participation donnant-donnant dans notre projet et avoir dans la pratique une politique volontariste. Nous devons à mon avis construire de l'échange et de l'implication citoyenne dans ce sens. Pour les réparations des locaux ou

⁴⁶ Ibidem – p. 203

les travaux que nous devons régulièrement effectuer (pour mémoire, l'association est propriétaire de ses locaux, nous n'avons pas d'aide sur les différentes réparations), pourquoi ne pas faire participer un peu plus les adhérents ?

Par ailleurs on peut imaginer, en plus de la valorisation de ces exemples, des moyens plus incitatifs tel que des réductions ou des gratuités sur des ateliers en échange de participation active (nous avons eu le cas cette saison 2006/2007 d'un animateur œnologie qui ne souhaitait pas être rémunéré, mais qui en contrepartie a émis le souhait de participer au cours d'italien). La cotisation financière conditionne les relations futures avec les adhérents.

Suivant la politique tarifaire mise en place, nous envoyons un signal qui peut s'avérer porteur de sens. Deux systèmes sont souvent discutés, c'est actuellement un compromis entre les deux systèmes qui est présent à la MJC, et qui pourrait faire l'objet d'une réflexion plus approfondie dans le cadre du projet.

- Système de solidarité. Actuellement les tarifs varient d'une activité à un autre, mais nous réfléchissons régulièrement à la cotisation unique. L'idée serait de proposer un tarif identique pour toute les activités, ce qui peut permettre de baisser les tarifs les plus élevés en faisant jouer les solidarités. N'ayant aucune idée de l'impact sur la fréquentation de chaque activité, les projections financières sont difficiles à faire. Cependant il existe peut-être des modes d'organisation qui peuvent permettre de limiter les risques pour l'association et favoriser la mise en place de la cotisation unique et solidaire.
- Système de différenciation. Il s'agirait dans ce système de s'inspirer de la discrimination positive. C'est ce que nous pratiquons déjà en partie, dans la mesure où nous avons des tarifs spécifiques pour les RMIstes, les demandeurs d'emplois et les étudiants. Ce système peut aller beaucoup plus loin et prendre en compte une volonté de mixité sociale, avec des tarifs différenciés selon les quartiers, ou suivant les revenus (par l'intermédiaire des coefficients CAF qui permettent de définir un « quotient familial » sans que nous ayons l'information directe sur le revenu des familles).

Ce troisième volet du projet, consacré à la participation des adhérents, nous permettra d'instituer et de reconnaître des pratiques qui balbutient, pour en faire des possibilités.

3.1.3 La généralisation au champ de l'éducation populaire

Les enjeux d'une réaffirmation de notre projet et de nos spécificités se posent dans notre association, mais au-delà la réaction doit avoir lieu pour l'ensemble des structures d'éducation populaire. Lors d'une récente Assemblée Générale des MJC de Midi Pyrénées, le Président de la CMJCF (Confédération nationale des MJC de France) tenait un discours très lucide sur les mutations des associations sous la pression du secteur privé.

Depuis quelques années les constats sont faits par les professionnels et les militants, mais il faut rapidement dépasser les mots pour passer aux actes. Il faut prendre des tournants de façon volontaire avant qu'ils soient pris de façon empirique. Deux raisons rendent nécessaire un changement profond de notre secteur :

Un positionnement face au marché

Reformuler nos projets et nos relations aux adhérents permet un positionnement clair face au marché. Il s'agit de tracer une ligne très lisible pour tous les acteurs et partenaires de nos associations, nous marquerons ainsi nos différences et notre identité, par conséquent nos compétences et nos savoir-faire.

De plus il faut afficher par rapport au marché nos différences fondamentales, l'un cherche à dégager des bénéfices alors que l'autre ne cherchera que la réponse à des besoins en visant l'équilibre et la pérennité de ses actions.

Au sujet de cette plus-value associative F. Batifoulier et F. Noble écrivent : « *La plus value associative se décline à différents niveaux. Le caractère non lucratif de la personne morale, sa fonction de représentation de tout ou partie de la société civile ainsi qu'une conception de l'homme, de la citoyenneté et de la démocratie confèrent à l'association d'action sociale son identité propre* ». ⁴⁷

Des valeurs qui se doivent d'être maintenues...et adaptés

Les valeurs de socialisation et d'intégration soutenues par les MJC sont le ciment de notre société. Y renoncer c'est remettre en question le pacte social de la république. C'est pourquoi les acteurs associatifs et les partenaires doivent s'arc-bouter et affronter les secousses actuelles. La poussée du secteur marchand n'est pas une fatalité, il ne fait

⁴⁷ BATIFOULIER F., NOBLE F. *Fonction de direction et gouvernance dans les associations d'action sociale*. Paris : Dunod, 2005, 244 p. Coll. Action Sociale, p.72

d'ailleurs que prendre des espaces laissés libres par notre faute qui n'avons pas su être vigilants sur ce que nous proposons comme activités.

Les auteurs de *Fonction de direction et gouvernance dans les associations d'action sociale* résument assez bien les enjeux : « *Ce principe théorique de plus value associative inscrit l'association dans un modèle qui la place au cœur du fonctionnement démocratique de la société. Autrement dit, l'association d'action sociale ne peut se cantonner au seul rôle de prestataire de service dans la réalisation des politiques publiques. La traduction concrète de cette caractéristique associative s'inscrit dans une manière de penser et d'organiser les actions avec et en direction de personnes, de citoyens, de sujets, et non plus seulement pour des usagers simples objets de prestation* ». ⁴⁸

Accentuer les mutations constatées aujourd'hui sans chercher à les comprendre ni les combattre, revient à accepter un nouveau modèle de société qui ne correspond plus à celui qui a vu la construction et la force de notre secteur.

Il n'y a pas de fatalité dans ce connaît l'éducation populaire aujourd'hui. Pour que notre projet et nos valeurs soient défendues, une adaptation est nécessaire. Les réflexions sur la place laissée aux adhérents sont essentielles, puisque nous avons une mission tournée vers l'individu, c'est son comportement qui est le révélateur de notre réussite ou de notre échec.

3.2 Etude des principes et des outils de la loi du 2 janvier 2002 adaptables à la MJC

La loi modernisant l'action sociale médico sociale est assez vaste et les outils qu'elle développe sont nombreux. Leurs objectifs pour certains, ne sont pas les mêmes que ceux que nous poursuivons au sein de la MJC. C'est pourquoi je propose d'étudier quatre d'entre eux. Le contrat de séjour, la charte, le conseil de la vie sociale et le livret d'accueil sont les outils qui me paraissent intéressants à adapter. Certains sont déjà en balbutiement dans notre association, leur donner un sens et savoir à quoi ils sont destinés, est une nouvelle approche.

⁴⁸ Ibidem

3.2.1 Le principe de contrat

Il s'agit d'étudier si le principe du contrat de séjour ou de prise en charge peut être transposé à la MJC. Tout d'abord, comme on l'a vu, ce qui caractérise le contrat c'est la rencontre de deux volontés. A partir de là, la loi des parties prévaut. Lorsqu'une personne vient adhérer à l'association, la relation est identique à celle d'un contrat. La personne participe à ce que l'on appelle le contrat d'association. La DRJS Midi-Pyrénées explicite ainsi les conditions légales d'adhésion à une association : « *seront considérés comme partie au contrat, ceux qui manifesteront un apport de connaissance ou d'activité d'une manière permanente dans un autre but que le partage de bénéfices* »⁴⁹.

Du point de vue de la loi, le contrat d'adhésion est un contrat de droit privé, le Titre 1^{er} de la loi de 1901 précise : « *L'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun d'une façon permanente leur activité ou leur savoir dans un but autre que celui de partager des bénéfices. Elle est régie quant à sa validité, par les principes généraux aux droits applicables aux contrats et obligations* ».

Pour la MJC de Saïx deux niveaux sont à dissocier :

- Le premier concerne l'adhésion à l'association : celle-ci consiste pour une personne à faire acte d'adhésion à l'association, elle s'acquitte alors d'une cotisation annuelle.
- Le deuxième concerne l'accès aux services de l'association, pour lequel les adhérents qui souhaitent pratiquer une activité s'acquittent d'une cotisation spécifique.

Lorsqu'un adhérent vient pratiquer une activité à la MJC nous avons tout intérêt à baliser sa participation par la signature d'un contrat. Non pas pour accentuer le curseur vers la consommation, avec un contrat qui s'apparente au contrat de vente, mais bien au contraire pour mettre l'accent sur le contrat d'adhésion. Celui-ci mettra clairement en avant l'adhésion à un mouvement (une association d'éducation populaire) et non à un prestataire d'activité.

Actuellement il existe à la MJC un bulletin d'adhésion qui est rempli par chaque adhérent. L'association dispose d'outils en balbutiement, certains comme ce bulletin d'adhésion doivent nous permettre de replacer le futur adhérent dans une relation porteuse de sens pour les parties. L'aspect contractuel doit nous permettre d'éclaircir la confusion entre

⁴⁹ Extrait du site : www.midi-pyrenees.jeunesse-sports.gouv.fr

règlement de l'adhésion à l'association et règlement de l'activité. Par voie de conséquence le glissement d'une position d'adhérent à une position de client devrait être atténué.

Cette distinction permettra également de mettre en avant les enjeux liés au contrat : engagement des parties, libre consentement, expression de la liberté et de la citoyenneté des individus... Il permettra aussi de mettre en avant les valeurs poursuivies par l'association, en proposant une adhésion aux buts poursuivis par la MJC.

A notre échelle, ce contrat peut être l'occasion de poser le cadre de notre action d'éducation populaire. Il explicitera de manière formelle le but poursuivi par l'association. En reléguant à un second plan notre aspect prestataire de service, les dérives que nous constatons actuellement pourront être recadrées par rapport à la contractualisation effectuée. C'est dans cet espace que la différenciation par rapport au secteur privé pourra se faire.

De plus le fait de formaliser l'adhésion sous la forme d'un contrat permet de placer la personne dans un position plus responsabilisante. Il permet de reconnaître à l'adhérent sa position citoyenne de par sa capacité à contractualiser, c'est ce qui est rappelé dans l'ouvrage collectif dirigé par M. Jaeger : *« Le contrat implique d'autre part une relation d'égalité de droit entre les signataires, une réciprocité dans les droits et les devoirs de chacun d'eux, leur acceptation d'obligation respectives et leur responsabilisation »*.⁵⁰

3.2.2 La mutation de la plaquette des activités en livret d'accueil de l'adhérent

La MJC dispose d'une plaquette de rentrée, réactualisée chaque année en septembre elle communique les activités, les jours, horaires et les tarifs. Il s'agit d'un document pour lequel une charte graphique est établie, il nous permet d'être identifié sur plusieurs années (3.000 exemplaires/an sont imprimés et distribués dans les boîtes à lettres). C'est un document capital car il est notre « vitrine », il véhicule notre image et par conséquent il est essentiel pour la réussite d'une rentrée.

Tout comme le livret d'accueil dans le secteur médico-social, la mutation à envisager pour notre secteur est de mettre en avant, dans un principe de transparence, ce que nous

⁵⁰ JAEGER M. / ed. *Diriger un établissement ou un service en action sociale et médico-sociale*. Paris : Dunod, 2005, 1233 p. p.123

sommes et ce que nous faisons. En effet, si un sondage auprès des adhérents était effectué aujourd'hui sur ce que nous faisons, il seraient en capacité de répondre sur « le catalogue » de nos activités. En revanche je doute qu'il y ait beaucoup de personnes capables de cerner la véritable mission de la MJC définie en première partie.

Puisque le sens du livret d'accueil (si on laisse de côté la prévention de la maltraitance comme le définit l'article L311-3 du CASF) est de communiquer des informations concernant l'établissement, le service ou le lieu de vie et d'accueil ; pour la MJC on peut imaginer un document qui ne vise pas uniquement la présentation des activités. Ce document serait hybride entre la présentation de l'association (spécificités, fonctionnement, valeurs...) et les moyens qu'elle mobilise pour aboutir à la réussite des objectifs qu'elle s'est fixée.

En ce qui concerne la communication sur la spécificité de notre association, nous avons tendance à penser que tout le monde sait comment elle fonctionne, les missions réellement poursuivies... En vérité je me rend compte qu'hormis en Assemblée Générale ordinaire (une fois par an) nous communiquons rarement sur ces aspects.

Le livret d'accueil, adapté à nos besoins, sera un bon moyen de communication sur les fondements de notre MJC. Il pourra parfaitement remplacer notre plaquette actuelle, pour laquelle la dimension esthétique et informative est recherchée. En effet comme il est préconisé pour le livret dans le secteur médico social : « *Ce livret, qui donne aussi un certain nombre d'informations pratiques, sera de préférence un « bel objet », de type plaquette destinée à la communication externe* ». ⁵¹

3.2.3 L'adhésion à la charte de l'éducation populaire et la création d'une instance d'expression des adhérents

Comme on l'a vu, la Charte des droits et libertés fondamentales dans le secteur médico-social pose des principes éthiques et déontologiques. Dans le secteur de l'animation, le CNAJEP dans son assemblée du 15 décembre 2005 s'est également doté d'une charte : la charte de l'éducation populaire.

Assez peu communiquée et utilisée dans nos associations, elle doit être réinvestie et simplifiée pour la rendre lisible par nos adhérents, non pas qu'elle pose un problème de compréhension, mais pour lui donner plus d'impact elle pourrait être résumée avec une

⁵¹ Ibidem - p.118

mise en exergue des points essentiels de notre action. Ce document comme le livret d'accueil pourra être remis lors de l'adhésion, et affiché dans les locaux de la MJC. Il permet d'avoir là aussi une lisibilité sur ce que nous sommes, et ce que nous faisons.

Plus généralement la charte permettra une mise en mouvement concrète de l'association autour de pratiques qui réaffirment des principes et des valeurs, elle permettra de communiquer, en direction de nos partenaires, ce qui nous différencie du secteur privé et des autres associations.

Une forme de Conseil de la Vie Sociale peut également être envisagée dans notre association, même si la MJC, en tant qu'association, est déjà dotée d'outils de participation et de démocratie, comme l'Assemblée Générale, le conseil d'administration ou le bureau. Il s'agirait ici de créer une instance distincte de parole et d'échange avec nos adhérents, qui ne serait pas une instance de gouvernance mais un lieu de discussion et de débat.

Au vu de ses missions, cette instance pourrait s'appeler le comité d'expression des adhérents. Elle pourrait se réunir trois à quatre fois par an, en y conviant l'ensemble des adhérents. Pour représenter la MJC il y aurait le Président, des administrateurs, le directeur, et des représentants des salariés.

Ces quatre outils (documents ou instances) pourraient donc utilement être adaptés à la MJC de Saïx, car les objectifs qui les sous-tendent semblent bien répondre à notre problématique. Toutefois, l'adoption de ces nouveaux outils suppose de les expliciter au préalable auprès de l'ensemble des acteurs, et de réfléchir aux conditions de leur mise en place.

3.3 Méthodologie de mise en œuvre du projet et des nouveaux outils

Tout aussi importante que la phase de construction de nouveaux outils, la phase de mise en œuvre concrète doit faire l'objet d'une attention particulière. Cette phase va interroger nos pratiques au quotidien. La mise en place de nouveaux modes opératoires ou de protocoles devra voir le jour, notamment en ce qui concerne l'accueil et l'adhésion des futurs membres de l'association. Par ailleurs quel sera l'impact de cette nouvelle relation sur les adhérents, les administrateurs, les partenaires... ? D'un point de vue managérial et financier que peut-on prévoir des évolutions futures ? Autant de questions et de projections auxquelles cette partie va essayer de répondre.

3.3.1 L'adaptation des outils et la définition d'un nouveau processus

Comme on a pu le voir précédemment la MJC va développer quatre nouveaux documents ou outils :

- Un contrat d'adhésion, qui mettra en avant et formalisera la demande du futur adhérent d'être membre. Par ce biais la personne s'engage à vouloir adhérer à l'association et par conséquent s'inscrit dans le but statutaire de celle-ci à savoir : une MJC est un lieu de rencontre, d'échange, de mixité sociale, elle entend créer une société plus solidaire en donnant accès à un plus grand nombre à la culture et à l'éducation. On notera que cette phase, contrairement à aujourd'hui, ne met plus en avant l'accès à une activité. L'adhésion est replacée par rapport à l'association, et n'est pas réduite à une prestation.
- La plaquette de la MJC : ce document se décomposera en deux parties. La première mettra en avant la spécificité de la MJC (qui s'inscrit dans le champ de l'éducation populaire, qui est une association avec des instances de participation et de contrôle, qui est propriétaire de ses locaux...), le mode d'organisation et de fonctionnement de l'association. La deuxième partie sera consacrée à la présentation des activités développées pour atteindre les objectifs. La forme sera identique à celle de notre plaquette actuelle.
- La présentation de la charte : celle-ci sera remise aux adhérents avec le contrat d'adhésion. Elle sera présentée de manière synthétique par points essentiels, afin de permettre aux adhérents de saisir en quelques minutes de lecture les principes fondamentaux de la MJC.
- Le comité d'expression des adhérents (CEA) : il pourra se réunir 3 à 4 fois par an et informer des différents projets de l'association, ce sera un espace d'expression et de discussion qui sera destiné aux adhérents.

Une fois ces outils réalisés, il faut déterminer les processus de mise en place. Deux temps seront mobilisés pour leur mise en place et pour garantir leur impact :

- L'envoi en nombre de la plaquette
- L'accueil individualisé lors des journées d'inscription

La démarche de sensibilisation des personnes en contact avec les adhérents fera l'objet de la partie suivante.

L'envoi de la plaquette / livret d'accueil

Cet envoi à la rentrée est un temps fort pour la MJC, cependant je doute que les destinataires prennent le temps de lire les 3 ou 4 pages qui présentent l'association dans la nouvelle formule de plaquette/ livret d'accueil. Je présume qu'un grand nombre ira vers ce qui les intéresse, à savoir le choix de l'activité qu'ils vont pouvoir pratiquer dans l'année. C'est pourquoi l'envoi de ce document conservera sa valeur informative sur les activités que la MJC propose. Le véritable changement interviendra lors des journées d'inscription et à l'accueil des adhérents.

L'accueil individualisé lors des journées d'inscription

Les journées d'inscription, qui ont lieu chaque année début septembre, sont le moment où nous rencontrons physiquement un grand nombre des adhérents de l'année à venir (environ 400 personnes soit 2/3 des adhérents). C'est pourquoi il me semble que ce temps est idéal pour une sensibilisation à la première partie du livret d'accueil. Il s'agit de présenter la MJC en donnant aux futurs adhérents des informations sur ses valeurs et les missions qu'elle s'est fixées.

Cette sensibilisation par oral est incontournable car elle garantit une bonne transmission de l'information. C'est d'ailleurs la procédure qui est préconisée concernant le livret d'accueil dans les établissements du secteur sanitaire et social : « *Que les destinataires maîtrisent ou non la lecture, qu'ils connaissent ou non la langue dans laquelle est écrit le livret d'accueil, il doit être remis avec des explications orales* ». ⁵²

Cet accueil physique avec la présentation est une bonne introduction pour amener le contrat d'adhésion. Ce contrat, auquel est accolé la charte, ne formalise pas la relation financière. Le paiement de l'activité interviendra dans le cadre d'un autre document qui est le bordereau de cotisation, document qui retrace sur l'année les participations financières entre l'adhérent et la MJC.

Processus d'accueil individualisé détaillé par étape :

Etape 1 : Accueil physique, le professionnel ou le bénévole qui accueille fait préciser sa demande à la personne reçue

Etape 2 : Si la demande concerne le souhait de pratiquer une activité de la MJC, les spécificités de l'association sont présentées avec l'aide de la première partie du livret d'accueil

⁵² JAEGER M. / ed. *Diriger un établissement ou un service en action sociale et médico sociale*. Paris : Dunod, 2005, 1233 p., p.118

Etape 3 : Présentation du contrat d'adhésion à l'association, signature du contrat d'adhésion. Remise du contrat et de la charte.

Etape 4 : Demander si l'adhérent a des questions concernant la présentation de l'association et son adhésion.

Etape 5 : Inscription sur le cahier d'activité, de l'activité choisie par l'adhérent. Remplissage du bordereau de cotisation et règlement de l'activité.

Ces différentes étapes seront les mêmes quand les adhérents seront accueillis en cours d'année.

Comme on peut le voir sur ce protocole la relation financière est dissociée de celle de l'adhésion, et prend une part minimale du processus d'accueil et d'adhésion. Dans ce protocole une grande part est consacrée à l'information et à la communication sur l'association, favorisant une prise de conscience des spécificités de l'association par rapport au système marchand.

Ce cadre étant posé, il faut au préalable que les personnes qui appliqueront le protocole aient conscience du bien fondé de la démarche et en partagent la nécessité.

3.3.2 L'implication des acteurs et la mobilisation de méthodes managériales comme garanties de changements

Un des facteurs de réussite sera la capacité des différents représentants de la MJC à faire passer ce nouveau message.

On peut distinguer plusieurs types de personnes investies à différents degrés. Quatre « familles » de représentants se dégagent :

- les administrateurs,
- les animateurs salariés,
- les animateurs bénévoles,
- les autres salariés.

Cela induit une sensibilisation différente aux nouveaux documents selon les familles concernées.

L'implication des représentants des adhérents

Il semble naturel de commencer par les administrateurs qui sont les décideurs de l'orientation politique de l'association. D'ailleurs si on veut être tout à fait cohérent, ce type de mutation pour notre association doit faire au minimum l'objet d'un débat en Assemblée Générale, et être le projet d'une équipe d'administrateurs élus pour cette mission.

Actuellement la volonté de changement de la relation avec les adhérents et le désir de réintroduire du sens, font déjà l'objet de débats récurrents en assemblée générale et en conseil d'administration. Dans ce contexte, toute réflexion et proposition concrète sur une amélioration de la relation avec les adhérents sera la bienvenue. C'est pourquoi je pense que les administrateurs devraient facilement s'approprier la démarche. On peut noter qu'une étape importante a déjà été franchie avec eux, celle du partage des constats. Les étapes suivantes liées au diagnostic et à la définition des orientations sont des points essentiels sur lesquels quelques personnes ont une légitimité reconnue.

Sans faire une analyse systémique de la MJC, il existe des canaux ou du moins des formes de présentation qui devraient favoriser l'acceptation de ces nouvelles logiques. C'est pourquoi je préconise la stratégie suivante :

- Tout d'abord une présentation et un échange avec le président de l'association, car sans son assentiment et son soutien le projet peut s'avérer difficile à mener. Pour en avoir déjà parlé avec lui, il semble intéressé par cette nouvelle approche.
- Ensuite la MJC compte 3 à 4 autres administrateurs déjà en charge de la définition du projet, qui sont à même de créer et de participer à une commission de réflexion sur le thème de la redéfinition du projet et des nouveaux outils (élaboration des contenus). Ce groupe pourra être ouvert aux salariés et animateurs.
- Cette commission pourrait porter cette nouvelle approche devant le conseil d'administration. Je pense que l'adhésion au projet sera soumise à deux conditions : quel coût financier (assez limité, mais existant) et quelle conséquence sur l'organisation des inscriptions ?
- Une fois la démarche acceptée par le conseil d'administration, il me semblerait intéressant que le président la porte à la connaissance de l'ensemble des adhérents via l'assemblée générale. Cette orientation pourrait ainsi faire l'objet d'un carnet de route sur quelques années.

L'implication des animateurs bénévoles

Cette catégorie d'animateurs n'est pas directement concernée par les journées d'inscription. Toutefois comme les animateurs salariés, ils seront amenés au cours de l'année, à accueillir et à inscrire des adhérents. Ils doivent donc être porteurs de ces

changements au travers de leur discours, et ne pas résumer l'adhésion à l'association à la seule pratique de « leur » activité.

Comme pour les administrateurs, nos animateurs bénévoles sont en général des personnes assez militantes, qui considèrent que l'adhésion à une association est un acte qui doit être participatif. Pour ces personnes je pense qu'une présentation des outils et des objectifs poursuivis doit suffire à rallier leur adhésion et leur force de persuasion.

De plus, la plupart de ces animateurs bénévoles sont membres du Conseil d'Administration, ou sont très liés au fonctionnement de l'association et à ce qui s'y passe.

L'implication de animateurs salariés

C'est avec cette catégorie de salariés qu'une méthode managériale et de communication devra être mise en place.

Le contexte d'emploi de la MJC, lié à la nature de notre activité, est assez difficile à gérer. Les intervenants tous confondus, prestataires extérieurs et salariés de la MJC, représentent 17 personnes. La plupart n'interviennent que quelques heures par semaine, ce qui pose plusieurs problèmes :

- Tout d'abord un certain nombre de ces intervenants considèrent cet emploi comme secondaire car représentant peu d'heures. Cette perception n'empêche pas la connaissance et l'acceptation de la spécificité des valeurs de la MJC, mais il pose un problème d'investissement.
- Par ailleurs les personnes sont assez peu disponibles en semaine et toutes ont des horaires particuliers (beaucoup d'entre elles travaillent dans d'autres structures, cumulent les heures et les employeurs), rendant les réunions avec l'ensemble du personnel impossibles. Depuis trois ans je n'y suis jamais parvenu.

Malgré ces contraintes, je préconise un courrier qui d'abord explique la démarche, notamment en présentant les constats comme émanant du conseil d'administration et n'étant pas sujet à débat, et qui ensuite les invite à une réunion d'information. A l'issue de cette réunion, pilotée par le président et le directeur, les personnes intéressées sont invitées à intégrer un groupe de réflexion sur l'élaboration de nouveaux outils et la redéfinition du projet. Par la suite, les outils et leur application leur seront communiqués, à par le biais d'une nouvelle réunion.

Pour solutionner la difficulté de réunir les intervenants deux solutions sont envisageables, soit de définir deux dates pour organiser deux réunions, soit d'organiser la rencontre sur un mode convivial, avec un repas à l'issue de la réunion, ce qui permet de prolonger les discussions.

L'implication des autres salariés

Deux salariés n'entrent pas dans les catégories ci-dessus : la secrétaire et le directeur (la MJC n'a pas de personnel d'entretien, celui-ci est mis disposition par la mairie, et n'est pas en contact avec les adhérents).

Pour la secrétaire je l'informerai de la démarche en amont, car il y aura des documents à préparer, comptes-rendus, courriers, rédaction des outils... Elle pourra ainsi resituer ces éléments dans une stratégie. Ce qui n'empêche pas que dans un second temps, elle soit invitée à la réunion des animateurs salariés et qu'elle puisse intégrer le groupe de réflexion.

Calendrier de mise en oeuvre

Afin de mieux percevoir l'ensemble des actions abordés dans cette partie et de pouvoir visualiser leur mise en application, l'échéancier ci-dessous propose une lecture synthétique et rapide.

Deux préoccupations majeures expliquent les choix faits en termes de calendrier :

- Le souci de concentrer la réflexion sur le projet et les outils sur une période relativement courte. En effet il me semble plus efficace de mobiliser un groupe de personnes sur un laps de temps restreint que d'organiser des rencontres plus espacées qui risquent de lasser les participants. De plus cela permet une projection à relativement court terme (la rentrée suivante).
- La mise en place assez rapide du nouveau projet. Celui-ci pourrait être mis en place dans un délai de 18 à 24 mois, la contrainte que nous avons est que le projet doit démarrer sur une rentrée, c'est-à-dire en septembre.

Dans les années suivantes, il faut projeter les rencontres du CEA (Comité d'Expression des Adhérents) en cours de l'année 2010, ainsi que l'évaluation du projet de l'association entre N+3 et N+4.

Echéancier pour la mise en place du nouveau projet

	01/08	02/08	03/08	04/08	05/08	06/08	07/08	08/08	09/08	10/08	11/08	12/08	01/09	02/09	03/09	04/09	05/09	06/09	07/09	08/09	09/09	10/09	11/09	12/09	
Accord CA sur la mise en place de nouveaux outils et sur la constitution d'un groupe de réflexion sur l'élaboration de nouveaux outils et du projet	X																								
Réunion d'information de l'équipe et constitution du groupe de réflexion outils & projet		X																							
Info. de la démarche aux partenaires		X																							
Rencontre et pilotage du groupe			X	X	X	X	X	X	X	X															
Restitution du travail du groupe de réflexion au CA et validation											X														
Information aux adhérents de la démarche de réflexion engagée					X																				
Information externe du travail engagé (presse, radio, journal municipal...)									X	X															
Questionnaire adhérents						X													X						
Présent° projet en AG												X													
Créat° nouvelle plaquette																X	X								
Mise en place du nouveau processus d'accueil																					X				
Constitution du "CEA" (Comité d'expression des adhérents)																						X			
1ère rencontre du "CEA"																							X		
Evaluation intermédiaire du projet																									X

La modélisation de la méthodologie de changement et les freins attendus

Comme on a pu le voir en ce qui concerne les nouveaux outils et la définition du projet, un groupe de réflexion est présent dans le plan d'action, notamment à la quatrième étape sur les 5 (cf schéma suivant) par lesquelles nous devons passer pour réussir cette transformation.

Cette commission intervient tardivement car les constats, le diagnostic, la définition des axes d'amélioration et le plan d'action sont déjà établis. Bien que nous situant dans un souci de participation et de mobilisation, il ne s'agit pas de faire travailler des équipes dans une démarche de projet (constat, diagnostic, orientations...) alors que ces étapes sont déjà posées par la direction. Il s'agirait alors d'une forme de manipulation d'équipe, dangereuse car la méthode et la suite des actions seraient discréditées, et les équipes démobilisées.

Ceci d'autant plus que dans notre cas il va sûrement se poser un problème de phasage. Les équipes auront vent des points clés, il serait par conséquent inutile de leur demander de s'investir dans une pseudo réflexion sur les étapes.

Afin de comprendre les moments où interviennent les différents acteurs, une modélisation de la méthode utilisée paraît nécessaire.

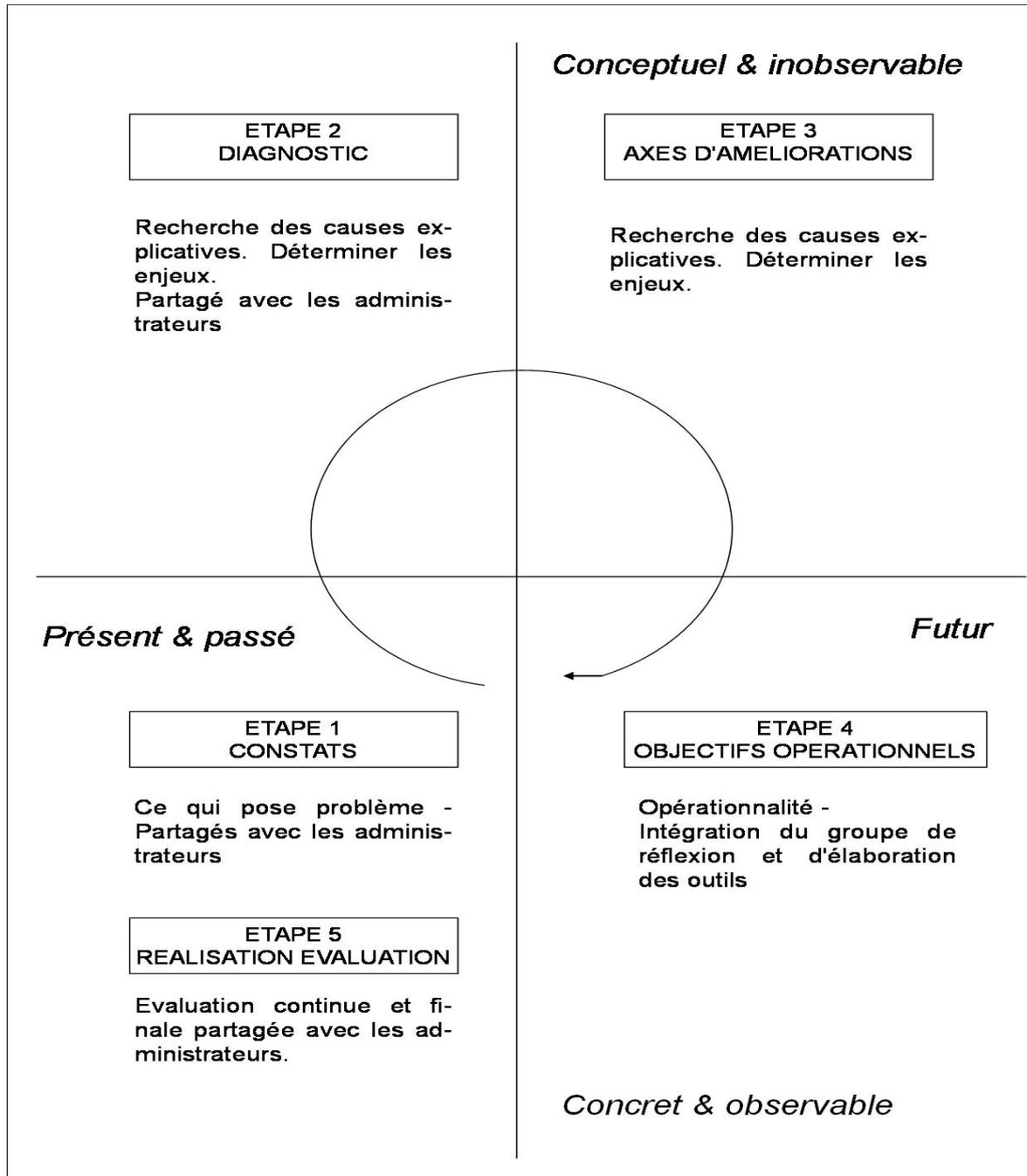
Sur le schéma ci-dessous on visualise les 5 étapes nécessaires pour mener à bien l'ensemble de la démarche, ce processus s'appuie sur la théorie du projet. On constate l'intégration à différents stades des acteurs et du groupe pour la réalisation des nouveaux outils et du projet.

D'un point de vue théorique ce processus est à cheval entre deux méthodes stratégiques : celle dite relationnelle/ empirique et celle dite normative/ rééducative, telles que décrites par K.D. Benne et R. Chin⁵³. Dans la première il s'agit de démontrer rationnellement le bien-fondé du changement, d'en exposer les avantages, à partir d'arguments empiriques démontrables. Pour la seconde il est intéressant de mettre en avant la nécessité d'abandonner d'anciennes normes pour de nouvelles, ce qui suppose des modifications dans les attitudes, les valeurs...

Ces différentes étapes vont être celles par lesquels l'association devra passer pour apporter du changement.

⁵³ LEFEVRE P. *Guide de la fonction directeur d'établissement dans les organisations sociales et médico sociales*. 2^{ème} édition. Paris : Dunod, 2003, 405 p.

Schéma de la méthodologie de changement utilisée:



Les contraintes prévisibles

En premier lieu elles sont liées à la notion même de projet et de coopération : il s'agit du jeu de chaque acteur (dans le sens de l'analyse systémique de Crozier) dans le processus. Il faut garder à l'esprit que vont émerger de cette démarche d'autres avis, d'autres visions, plans... Comme le précisent F. Batifoulier et F. Noble : « *le directeur doit se préparer mentalement à ce que des dimensions incontrôlables viennent mettre à mal les objectifs, les plans, les programmes qu'il a patiemment définis* ». ⁵⁴

Il s'agira de garder suffisamment de souplesse dans la posture managériale décrite ci-dessus, afin de saisir les opportunités ou de réagir en cas d'imprévu.

Un autre phénomène à prendre en compte, également décrit par les auteurs ci-dessus, relève des conduites autonomes de chaque acteur dans le processus. Il s'agira de veiller à ce que les auto-productions, l'auto-organisation... n'affectent pas la cohérence de l'ensemble.

Par ailleurs sur un plan pratique, les freins prévisibles sont les suivants :

- La disponibilité des animateurs salariés. En effet, même si certains ne viennent que pour une heure de cours par semaine, des efforts devront être faits pour prendre du temps et resituer la mission de l'association et le cadre de leur activité dans une organisation plus globale, avec une finalité porteuse de sens. Par ailleurs ce manque de disponibilité va avoir une incidence sur la constitution du groupe de réflexion et d'élaboration des outils.
- La difficulté à synchroniser l'ensemble des étapes. Je pense que certaines vont se superposer, voire même être en décalage, avec par exemple des administrateurs qui voudront se projeter dans des objectifs opérationnels (étape 4), alors que nous ne serons que dans l'étape 2. Je devrai par conséquent être vigilant sur l'ordre des étapes et veiller à leur chronologie, afin que chaque instance joue pleinement son rôle.
- L'influence des fédérations (départementale et régionale) et des élus locaux ne doit pas être négligée. C'est pourquoi je propose qu'une information leur soit transmise, afin de les rassurer sur le bien-fondé de la démarche et sur sa nécessité.

⁵⁴ BATIFOULIER F., NOBLE F. *Fonction de direction et gouvernance dans les associations d'action sociale*. Paris : Dunod, 2005, 244 p. Coll. Action Sociale p.147

3.3.3 L'évaluation du projet, une garantie de qualité

Comme le préconise la méthodologie de projet, le projet de la MJC de Saïx devra rentrer dans une démarche d'évaluation :

- En cours de réalisation du projet cette démarche permet de mesurer les écarts et par conséquent d'apporter les modifications nécessaires.
- En fin du cycle de vie du projet, soit entre 3 et 4 ans, l'évaluation permettra d'observer et de quantifier les modifications intervenues. L'évaluation pourra être utilisée comme base au prochain projet, notamment pour la partie relative aux constats.

Le processus engagé par le projet et son évaluation devrait entraîner de fait une amélioration de la qualité du service rendu par notre association. Ce n'est pas une normalisation de la qualité qui est visée, mais en restant pragmatique cette démarche de projet et d'évaluation bénéficiera toujours à nos adhérents, et permettra une meilleure adéquation entre les besoins exprimés par le public et les moyens dont nous disposons pour y répondre.

C'est ce que F. Batifoulier et F. Noble définissent comme l'entrée dans le cycle de la qualité par le « service voulu » : *« c'est la démarche qui à partir d'un processus permanent d'amélioration de l'identification des attentes des usagers permet un réajustement de l'offre de service. La généralisation des prestations, dites de proximité, conçue à partir du lieu de vie de l'utilisateur manifeste la volonté des prestataires de mieux prendre en compte les attentes d'usagers ... »*⁵⁵

Pour être tout à fait pertinente, la démarche d'évaluation suppose que les indicateurs soient construits au préalable.

Pour notre association et au vu de notre environnement la grille d'évaluation et les critères retenus pourraient être les suivants :

⁵⁵ BATIFOULIER F., NOBLE F. *Fonction de direction et gouvernance dans les associations d'action sociale*. Paris : Dunod, 2005, 244 p. Coll. Action Sociale p.207

Indicateurs d'évaluation du projet

	Nombre/ fréquence	Réalisé	En cours	A faire	Commentaires
Investissement des adhérents					
Nombre de personnes investies dans la réparation et l'entretien des bâtiments					
Nombre de personnes investies dans l'accompagnement à la scolarité					
Nombre de personnes encadrant le chantier jeunes					
Nombre d'activités nouvelles proposées par les adhérents					
Nombre d'activités effectivement créées					
Nombre de CEA organisés					
Nombre de participants au CEA					
Modification de la relation adhérents/association					
Evolution de la fréquentation des animations culturelles de la MJC					
Nombre de contrats d'adhésion signés					
Nombre de litiges sur l'aspect contractuel					
Réalisation & analyse du questionnaire minute de fin d'année					
Sondage sur l'impact de la nouvelle plaquette					
Réussite du projet					
Nombre de réunions de préparation projet organisées					
Nombre de participants à ces réunions					
Nombre de participants à l'AG					

Pour compléter cette démarche d'évaluation, d'autres outils seront à mettre en place ou à généraliser pour contribuer à l'évaluation globale :

- Une étude d'impact de la nouvelle plaquette, qui pourrait faire l'objet d'un questionnaire aléatoire sur un échantillon d'adhérents.
- L'analyse des « questionnaire minute » de fin d'année. Il s'agit d'un outil que nous mettons déjà en œuvre et qui nous permet d'évaluer la satisfaction des adhérents dans leur activité (voir document en annexe). Si l'objectif est de recueillir le sentiment des adhérents sur leur activité, il n'est pas nommé questionnaire de satisfaction dans un souci de ne pas renforcer la confusion entre adhérent et client.

Conclusion de la troisième partie

La redéfinition du projet apparaît être une pièce maîtresse dans le processus de changement. Son évolution et son élaboration collective sont des vecteurs incontournables.

La rénovation du projet suppose l'évolution de nos outils et pratiques professionnelles. Des outils existent à la MJC de Saïx, qui s'apparentent pour certains aux outils de la loi du 2 janvier 2002 décrits dans la deuxième partie de ce document, mais ils sont utilisés de façon ponctuelle et ne s'inscrivent pas dans une démarche globale. Une adaptation de ces outils est étudiée. Le principe de contrat, une plaquette qui tend vers le livret d'accueil de la loi du 2 janvier 2002, l'adhésion aux principes de la charte de l'éducation populaire et la création d'une instance d'expression des adhérents sont autant d'éléments concrets qui peuvent contribuer à créer une nouvelle relation avec les adhérents.

L'implication de tous les acteurs : administrateurs, animateurs bénévoles, salariés de la structure, est nécessaire pour la réussite du projet, c'est en faisant appel à des notions de management et de méthodologie de projet que ce changement pourra être opéré.

Conclusion générale

La Maison des Jeunes et de la Culture de Saïx a été créée en 1947 sous l'impulsion d'une politique nationale volontariste et favorable aux mouvements de jeunesse et d'éducation populaire. Les objectifs affichés depuis sa création sont de favoriser l'autonomie et l'épanouissement des personnes, de permettre à tous d'accéder à l'éducation et à la culture, afin que chacun participe à la construction d'une société plus solidaire.

En 60 ans d'existence, la MJC a considérablement évolué : nous avons pu constater que ses actions se sont diversifiées, qu'elle s'est professionnalisée, qu'elle est devenue un acteur incontournable de la politique éducative territoriale et qu'elle s'est inscrite dans plusieurs dispositifs d'aides publiques, que son budget s'est considérablement accru. Aujourd'hui les actions menées par la MJC, que ce soit dans le domaine de l'animation locale, des clubs d'activités ou de la jeunesse, sont en décalage avec les fondamentaux exposés plus haut. La MJC ne remplit plus aussi bien ses missions d'intégration et de socialisation.

Ces constats nous ont amené à nous interroger sur le projet des MJC : faut-il remettre en question les valeurs fondatrices face à ce nouveau contexte, ou faut-il réorienter nos actions pour qu'elles restent fidèles à ces valeurs ? A cette question, les mouvements d'éducation populaire ont déjà répondu dans le cadre du CNAJEP, en se dotant d'une charte qui réaffirme les valeurs fondamentales d'émancipation, de coopération, de solidarité et de justice.

Pour autant, les évolutions de l'environnement, mais aussi les mutations des associations, sont autant de facteurs qui ont plutôt tendance à nous éloigner de ces objectifs. La consommation de biens et de services est devenue un mode de société, d'intégration et de relation. Le corollaire est une concurrence de plus en plus prégnante avec le secteur marchand, qui interroge nos pratiques et le sens de notre action. La part des pouvoirs publics est également à soulever, avec la mise en place des politiques contractuelles. Le financement par projet est une dérive qui tend à instrumentaliser les associations, qui se positionnent elles-mêmes comme « clientes » de dispositifs.

Dans ce contexte, les signes envoyés par des adhérents qui « consomment » une activité et ne cherchent pas à s'impliquer dans un projet collectif se généralisent. Cette question de la place des adhérents dans le projet de la MJC est centrale et a guidé l'ensemble de la réflexion menée dans ce mémoire.

Après l'étude des évolutions intervenues dans le secteur médico-social, des points de convergence ont pu être mis en évidence, qui nous incitent à explorer d'autres approches en la matière. Au-delà des seuls outils transposables du secteur médico-social à celui de l'animation socio-culturelle, c'est tout un travail de fond sur le projet de l'association qui doit être mené pour introduire de nouveaux modes de relation avec les adhérents.

Si un ensemble de mesures doivent être mises en œuvre pour apporter du changement, il est intéressant de noter que l'expérience et le recul du champ médico-social permet une analyse critique des réalités rencontrées aujourd'hui dans le secteur de l'animation socio-culturelle.

Ce travail qui consiste à réinterroger nos fondamentaux, et à adapter en permanence nos pratiques professionnelles, est impératif dans un contexte de libéralisation des services. Nous ne sommes qu'aux débuts d'une période qui sera caractérisée par des tensions de plus en plus directes avec le secteur marchand. Pour se différencier, les associations devront mettre en avant leurs spécificités, et positionner la notion de valeur ajoutée sur le plan humain et non économique. Là encore, on peut supposer que des parallèles pourront être établis entre le secteur médico-social et l'éducation populaire, et que la mise en résonance de ces deux champs professionnels enrichira la réflexion et permettra d'entrevoir de nouvelles pistes d'action.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

- BARBE L. *Une autre place pour les usagers ? Intervenir dans le secteur social et médico-social*. Paris : La Découverte, 2006. 201 p. Coll. Alternatives Sociales
- BATIFOULIER F., NOBLE F. *Fonction de direction et gouvernance dans les associations d'action sociale*. Paris : Dunod, 2005, 244 p. Coll. Action Sociale
- BAUDRILLARD J. *La société de consommation*. Paris : Denoël, 1970, 316 p. Coll. Folio Essais
- BOULBES N. *MJC, un demi-siècle d'histoire, Mémoires de la fédération Languedoc Roussillon*. Marly le Roi : INJEP, 2003, 189 p.
- CROZIER M., FRIEDBERG E. *L'acteur et le système*. Paris : Seuil, 1977, 478 p. Coll. Essais
- DE ROBERTIS C. /ed. *Le Contrat en Travail Social*, Paris : Bayard, 1993
- CTNERHI. *Guide Néret Droit des personnes handicapées*. Paris : Groupe liaison, 2006, 435 p.
- GRANDCLAUDON-LEBLANC M., LEBLANC M. *Associations loi 1901, gestionnaires ou citoyennes ?* Issy les Moulineaux : ESF Editeur, 2001, 157 p. Coll. Actions Sociales
- HERPIN N., VERGER D. *La consommation des français, 2. Transports, Loisirs, Santé*. Paris : La Découverte, 2000, 117 p. Coll. Repères
- JAEGER M. / ed. *Diriger un établissement ou un service en action sociale et médico sociale*. Paris : Dunod, 2005, 1233 p.

- LEFEVRE P. *Guide de la fonction directeur d'établissement dans les organisations sociales et médico sociales*. 2^{ème} édition. Paris : Dunod, 2003, 405 p.
- MATHIEU-CABOUAT S. *L'éducation Spéciale des Handicapés, Institutions et Contrats*. Paris : Litec, 1987
- MIGNON J-M. *Le métier d'animateur*. Paris : Syros, 1999, 157 p. Coll. Alternatives Sociales
- NOCE T., PARADOWSKI P. *Elaborer un projet, Guide stratégique*. Lyon : Chronique sociale, 2001, 419 p.
- PRIOU J. *Les nouveaux enjeux des politiques d'action sociale et médico-sociale, Projet de vie et participation sociale*. Paris : Dunod, 2007, 326 p.
- ROUSSEAU J-J. *Du contrat Social ou Principes du Droit Politique*, introduction, commentaires et notes par G. Mairet, Paris : Librairie Générale Française, 1996, 224 p.
- SECRETARIAT D'ETAT A L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE, A LA JEUNESSE ET AUX SPORTS, *Aspects français de l'éducation populaire*, Paris : La documentation française, 1950
- CREA RHONE ALPES. *La loi de rénovation de l'action sociale au quotidien*. Paris : L'Harmattan, 2005, 216 p.

Articles

- BART J. La notion de contrat social dans l'histoire. In *Actes de la journée d'étude « Le Contrat Social »*, Dijon : CREA Bourgogne, 1993
- MINOT D. Quel avenir pour une éducation populaire porteuse de transformation sociale ? *RECit* [en ligne]. Novembre 2005 [visité le 31.05.07]- Disponible sur internet : <www.recit.net>

Rapports, Actes de congrès

- ASSANTE V. *Situation de handicap et cadre de vie*. Rapport au nom du Conseil Economique et Social, 15 septembre 2001
- LYASID M. *Plan d'action pour le développement et l'autonomie des personnes handicapées dans leur milieu de vie ordinaire*, août 1999
- *Rencontres Tarnaises pour l'Education Populaire*. Novembre 1999. Castres. Albi : Direction Départementale de la Jeunesse et des Sports du Tarn, 2000, 122 p.

Textes de Loi

Article L 116-1 du Code de l'Action Sociale et de la Famille

Article 7 de la loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale

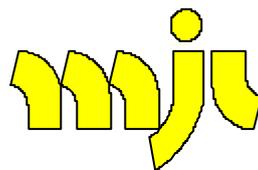
LISTE DES ANNEXES

- 1) Projet associatif de la MJC de Saïx
- 2) Article de la Dépêche du Midi – Edition du Tarn, du 31 octobre 2006
- 3) Exemple d'un bulletin d'adhésion à l'association
- 4) Convention entre la Mairie et la MJC
- 5) Charte de l'Education populaire
- 6) Questionnaire minute de la MJC de Saïx

ANNEXE 1

Projet associatif

Mai 2004



Maison des Jeunes et de la Culture de Saix

1 allée de Boussac - 81710 Saix

Préalable

Les dirigeants associatifs de la MJC de Saïx, souhaitant répondre au mieux aux attentes de la population et des partenaires, ont été amenés à réfléchir au développement de la MJC en prenant en compte les transformations sociales et les ambitions d'une ville et d'un territoire en pleine expansion.

Dans cette perspective et accompagnés en cela par la Fédération Régionale, ils ont décidé de mettre en place une réflexion aboutissant à la rédaction d'un projet de développement. Ce dernier est un moyen de définir avec les forces vives de l'association une stratégie nouvelle en conformité avec les missions et les valeurs des MJC.

Il s'est agi d'analyser les différents domaines de fonctionnement de l'association afin d'entreprendre très prochainement un certain nombre de réformes nécessaires pour arriver à établir un projet associatif cohérent, lisible et durable dans le temps.

Il n'a pas été question de créer un bouleversement mais davantage d'opérer une révision ou un toilettage du projet associatif de l'assortir de réformes stratégiques et opérationnelles en vue du repositionnement de l'association sur l'échiquier local.

Dans cette logique, nous rendons compte ici des préconisations, des axes de travail à développer, ainsi que des priorités hiérarchisées à mettre en oeuvre pour permettre à la MJC de Saïx de jouer pleinement son rôle d'éducation populaire au sein du territoire.

Ce document est l'étape finale des réflexions engagées par les membres du conseil d'administration.

Présentation de la MJC

Historique en quelques dates

La MJC de Saïx, association d'éducation populaire régie par la loi 1901 a été déclarée en Préfecture du Tarn en 1947.

- Le Conseil d'Administration décide en 1959 l'achat d'un terrain près du village à Boussac. Une équipe de bénévoles participe activement à la construction de la MJC (bâtiment actuel). Les travaux sont financés par le Conseil Général et les fonds propres de la MJC.
- Durant les années 60 la MJC propose des animations (veillées à thèmes, cinéma, télévision, bals...) à la population du village.
- Les activités proposées par la MJC se diversifient dans les années 70. Elles sont fréquentées par plus de 200 adhérents.
- Un réaménagement du bâtiment est réalisé dans les années 80 pour adapter les locaux de la MJC à de nouvelles activités (danse, gymnastique, activités artistiques et manuelles). Les travaux sont financés par la CAF et le Conseil Général et réalisés par une équipe de 40 bénévoles (1200 heures de travail estimées)
- Actuellement la MJC comptabilise plus de 500 adhérents, et propose à la population un éventail d'activités diverses et variées. La gestion au quotidien (matérielle et financière) devient de plus en plus complexe et de plus en plus prenante pour l'équipe de bénévoles.

Le futur immédiat s'envisage autour d'un projet de développement et l'espoir de l'arrivée d'un professionnel pour l'animer.

Rappel des ambitions, missions et valeurs de la MJC

- La MJC de Saïx a pour ambition de favoriser l'autonomie et l'épanouissement des

- personnes, et de faire que chacun participe à la construction d'une société plus solidaire.
- Elle a pour missions d'animer un lieu d'expérimentation et d'innovation sociale au plus près des habitants et d'offrir des services qui encouragent l'initiative, la responsabilité, et la pratique citoyenne.
 - Elle est ouverte à tous, sans discrimination, dans une ambiance de convivialité.
 - Respectueuse des convictions personnelles, elle s'interdit toute attache avec un parti, un mouvement politique, ou une confession.
 - Enracinée dans la ville, elle contribue à la création de liens sociaux par l'écoute de la population et sa participation au développement local. Elle agit pour cela en partenariat, notamment avec les collectivités locales, et est force de proposition.
 - Elle a une conception active de la démocratie et la met en pratique. Elle croit aux vertus de la confrontation des idées, à la nécessité de la créativité.
 - Elle favorise l'initiative, l'innovation, l'expérimentation.

Les atouts de la MJC

- Une vie associative dense et un réel fonctionnement démocratique : un Conseil d'administration composé de 30 administrateurs, un bureau animé par 16 membres actifs (voir organigramme), la présence d'espaces de débats et de concertation,
- Une hausse constante du nombre d'adhérents (554 adhérents en 2004),
- Une maîtrise économique (clarté et rigueur dans la gestion financière),
- Une bonne notoriété ainsi qu'une bonne image de marque dans la commune et ses environs,
- Une réelle synergie interne (une répartition des fonctions et une organisation des tâches favorisant l'adaptation des ressources à l'activité de la MJC),
- L'appartenance à un réseau structuré favorisant la mise en commun de moyens et d'actions,
- Une participation effective de la MJC en tant que partenaire au Conseil consultatif de la Communauté de Communes et du Pays,
- Un dialogue social ouvert et constructif avec la Mairie de Saïx et des échanges fréquents avec les associations locales.

Les points d'amélioration

La MJC se situe à la limite d'une structure gérée par une équipe de bénévoles. Les responsabilités auxquelles sont confrontés les dirigeants bénévoles dépassent le cadre de leur engagement initial. Car si l'engagement des bénévoles trouve toute sa légitimité dans la conception et la conduite du projet associatif, dans la promotion des valeurs ou dans la prise de décisions relatives à la conduite des actions, il n'en est pas de même en ce qui concerne les responsabilités administratives, juridiques, financières et humaines qu'assument les dirigeants actuels.

L'ensemble des outils de communication doit être revisité.

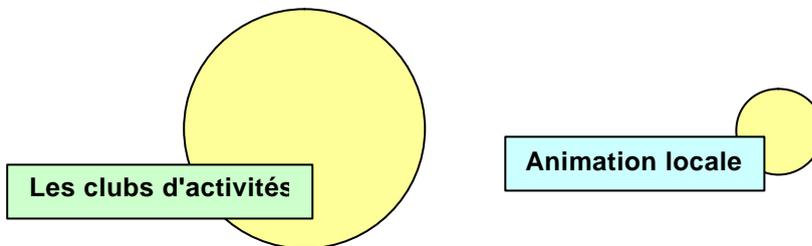
Les domaines d'activités de la MJC

Rappel

La classification par domaines d'activités (clubs d'activités, animation locale, action jeunes) permet à la MJC d'avoir une représentation synthétique de son activité, d'anticiper les éventuels mouvements de recomposition de ces activités, d'orienter le développement futur.

Situation actuelle des domaines d'activités de la MJC

La MJC de Saïx est caractérisée par l'existence de deux domaines d'activités (clubs d'activités, animation locale)



L'analyse de ce schéma fait apparaître une prédominance des clubs d'activités ainsi qu'une faible présence de l'animation locale. On note l'inexistence de l'action jeunes en tant que domaine d'activités (celle-ci ne représentant qu'un accueil informel sur des plages de temps réduites)

Les clubs d'activités

Rappel de définition

Les clubs d'activités se caractérisent par la pratique régulière d'activités artistiques, artisanales, scientifiques, techniques et sportives.

Ils ont pour vocation de former des individus sensibles, critiques et éclairés et non des experts de telle ou telle discipline.

Il s'agit de favoriser la création et le maintien de relations sociales, d'encourager l'initiative, la prise de responsabilité, la convivialité et la solidarité.

La création ou le maintien des relations sociales et conviviales importe autant que le contenu des activités.

Etat des lieux

Les clubs d'activités présents à la MJC se divisent en 4 catégories :

Les activités sportives
 Les activités de détente physique
 Les activités artistiques
 Les activités artisanales et manuelles

Les activités sportives sont au nombre de 5 (randonnée, danse sportive, budo, judo, volley)
 Elles représentent 211 adhérents (soit 38% des adhérents). Le club randonnée représente à lui seul 120 adhérents soit plus de la moitié des adhérents des clubs sportifs. Les arts martiaux sont essentiellement fréquentés par des hommes contrairement à la danse sportive. La mixité est plus importante dans les autres activités sportives.

Les activités de détente physique sont au nombre de 3 (aérobic, gymnastique douce, relaxation).
 Elles représentent 45 adhérents (soit 8% des adhérents).
 Ces activités sont essentiellement fréquentées par des femmes.

Les activités artisanales et manuelles sont au nombre de 5 (art floral, patchwork, poterie, encadrement, peinture sur soie)
 Elles représentent 122 adhérents (soit 22% des adhérents), exclusivement des femmes.

Les activités artistiques sont au nombre de 4 (danse jazz, danse rythmique, chant chorale, musique -guitare/ piano-)
 Elles représentent 166 adhérents (soit 30% des adhérents).

Les constats

- Une offre de clubs d'activités variée et renouvelée mais prédominance de certaines subdivisions (peu d'activités à dominantes artistiques, théâtre, arts plastiques),
- Un public diversifié (toutes les tranches d'âges sont représentées) mais forte présence des 45-59 ans et des 60-69 ans (soit 45% des adhérents),
- Une politique tarifaire attractive,
- Des animateurs techniciens (14 animateurs bénévoles et 4 salariés) compétents et diplômés,
- Un accueil chaleureux et une ambiance « familiale »,
- Un confort offert à l'adhérent dans l'exercice de son activité,
- Une offre peu adaptée au public jeune car grande difficulté de capter leur demande en terme de clubs d'activités,
- Une difficulté à faire face en terme humain et matériel.

Orientations stratégiques clubs d'activités

- Création d'activités à destination des publics jeunes (13-18 ans),
- Equilibrer les familles d'activités en développant notamment les pratiques artistiques,
- Communiquer d'une manière plus accrue et plus régulière avec les animateurs techniciens pour tendre à une harmonisation des pratiques,
- Harmoniser les pratiques d'animation et les pédagogies utilisées pour se rapprocher au mieux des valeurs avancées (innovation, expérimentation ...),
- Penser une tarification plus axée sur la solidarité sociale.

Animation locale

Rappel de définition

C'est un facteur de cohésion et de bien-être social pour les habitants.

Elle met en œuvre des activités à forte convivialité, favorisant la rencontre et l'implication dans la vie sociale. Elle permet le brassage des générations, la rencontre et la mixité des populations de milieux et d'origines différents.

Elle impulse des animations culturelles en direction de l'ensemble de la population locale pour contribuer à l'équilibre social des villes et favoriser l'éveil culturel des habitants de la cité.

Les constats

- Une capacité à valoriser les réalisations des clubs d'activités par la mise en place d'« animations vitrines » (fêtes, expositions ...) des Clubs d'activités,
- Une prédominance (exclusive) de manifestations qui sont des prolongements des clubs d'activités,
- Une capacité à mobiliser des équipes bénévoles dans la mise en place et la réalisation de manifestations et d'événements,
- La possibilité de s'appuyer sur une compétence reconnue et un rayonnement local en terme de notoriété pour capter le public,
- Un potentiel de public jugé important.

Une politique d'animation locale relativement composite, sans réelle colonne vertébrale. Ce sont les occasions diverses, voire les opportunités qui justifient les réalisations. L'absence manifeste de politique directive en la matière ne permet pas à l'association d'occuper toute sa place dans ce domaine d'activités et surtout de faire preuve d'imagination et d'innovation.

Orientations stratégiques animation locale

- Créer une réelle dynamique par la mise en place d'une programmation structurée et pensée (RDV annuel),
- Affirmer des actions à dimension (dominante) plus culturelle,
- Mettre en place un fil conducteur et un calendrier (temporalité),
- Tendre à plus d'efficacité dans les animations locales produites par les clubs d'activités,
- Créer un pôle animation locale à « vocation » jeunes,
- Dégager un budget spécifique à ce domaine.

Action jeunes

Rappel de définition

L'action jeunes a pour objectif de prendre en compte les besoins et les préoccupations des jeunes.

Par action jeunes on entend un ensemble d'actions diverses, spécifiquement adressées aux jeunes, adhérents ou non à la MJC. Il s'agit de développer des modes de relation pour permettre aux jeunes de réaliser des projets personnels et collectifs elle vise à favoriser la socialisation des participants, la confrontation des idées, l'engagement personnel et le respect des autres. De mettre en place des actions autour de l'apprentissage de la citoyenneté, des notions de droits et de devoirs.

L'action jeunes privilégie les actions spécifiques, que ce soit en matière de sports, de loisirs ou de culture où seront mis en avant les thèmes les plus appropriés au public jeune.

Les constats

Ce domaine d'activités se résume actuellement à un accueil du public jeunes (ping-pong, baby-foot, écoute musicale) au sein de la MJC et à la mise en place d'un chantier loisirs (dans le cadre du Contrat Temps Libres). L'accueil de ce public est effectif le mercredi et les vacances scolaires et parfois le samedi après-midi.

- La MJC est plus un lieu de rassemblement qu'un lieu d'animation,
- La MJC est un lieu inadapté à ce type de public. Cela rend parfois la cohabitation difficile avec les clubs d'activités,
- Il manque à la MJC un projet spécifique et des actions adaptées à ce public,
- La MJC n'est pas en capacité d'accompagner les jeunes dans leurs projets.

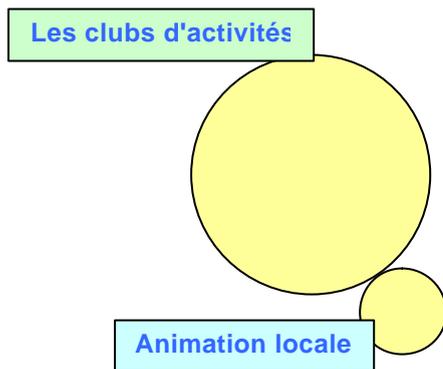
Orientations stratégiques action jeunes

- Créer un domaine d'activités spécifique pour les jeunes de 13/17 ans,
- Mettre en place un encadrement adapté,
- Dégager un budget spécifique à ce domaine.

Perspectives et situation projetée des domaines d'activités de la MJC

Un objectif : tendre vers un meilleur équilibre des domaines d'activités

Situation actuelle



Situation projetée

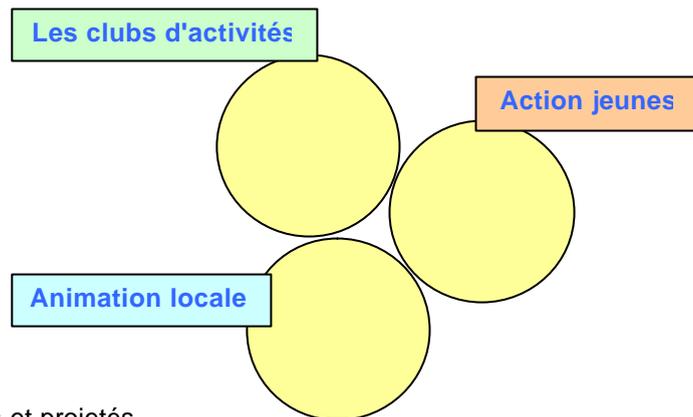


Schéma simplifié des domaines d'activités actuels et projetés

Axes de développement

- créer et structurer le domaine action jeunes en proposant des offres socioculturelles en direction de ce public. La présence de ce domaine d'activités positionnera la MJC sur le territoire comme leader et expert dans les questions liées à la jeunesse.
- insuffler un nouvel élan aux clubs d'activités et renforcer leur qualité pédagogique. Toutefois le développement de ce domaine est fortement lié à la situation des locaux. Le réaménagement des locaux actuels et l'attribution de nouveaux locaux seront les pré-requis pour l'évolution de ce domaine.
- impulser une animation locale capable de dynamiser le territoire. La MJC devrait rayonner très fortement dans son environnement local, en dépassant largement les limites de la commune. Elle devrait tisser de solides liens contractuels avec les associations et les partenaires.

La coordination de la MJC est assurée à l'heure actuelle par des bénévoles. Ces derniers atteignent les limites de leur disponibilité, et doivent être secondés par un professionnel de l'animation à temps plein.

Parmi les facteurs de réussite, cet élément est considéré comme essentiel pour permettre à la MJC de jouer pleinement son rôle. Le niveau de recrutement retenu est un animateur de niveau DEFA, capable de diriger l'association et de mettre en œuvre le projet de développement défini par les dirigeants de l'association.

Pour conduire la mise en œuvre du projet, la présence d'un professionnel mis à disposition par la fédération serait de nature à garantir un développement organisé, une régularité du fonctionnement de l'association, une connexion effective au réseau et un suivi professionnel.

Cela constitue une solution pour construire un projet ambitieux pour la commune de Saïx.

ANNEXE 2



L'équipe de direction de la MJC fait bloc et défend les nouveaux tarifs. Le club de gym ne revient pas sur ses positions : le divorce est consommé.

Social. Fronde à la MJC.

Conflit entre direction et club de gym

La fronde de la gym adultes. E-mails venimeux, mutisme, dialogue de sourds : le ton est monté entre les adhérents du club de gym pour adultes et la direction de la MJC. Victor Lopez, qui a pris la tête de la mutinerie, ne transige pas. « On ne reviendra pas, on ira ailleurs ». Il ne désarme pas pour autant et donne un écho à son combat. Du côté de la MJC, Paul Dramas, le président, prend acte avec regret, mais ne mandoline pas sous les fenêtres des dissidents pour les faire revenir. Le « c'est dommage » met un point final sur le divorce. Il s'appuie sur un vote unanime du conseil d'administration et le soutien de la mairie.

Point de départ de la brouille, une augmentation « substantielle » des tarifs : de 138 à 150 € (et de 150 à 210 € pour 2). « Mais avec le droit d'y aller jusqu'à 6 heures par semaine », précise P. Dramas. Objection de V. Lopez, qui y voit un rideau de fumée pour masquer l'inflation et qui s'appuie sur 64 pétitionnaires. « Qui peut y aller 6 heures par semaine? ».

IRRÉCONCILIABLES

Il cite d'autres hausses « spectaculaires » (en moyenne 9 €, mais jusqu'à 48 € pour le karaté) et refuse d'être une « vache à lait ». Le ton caustique de ses courriers n'a pas arrangé les choses. Il a plutôt raidi le conseil d'administration.

V. Lopez s'en explique : « On a demandé des explications en août. Il a fallu relancer pour avoir droit à un formulaire en langue de bois. On nous parle de réharmonisation des tarifs, répercussions des coûts des clubs déficitaires... ». Les 64 ne veulent pas payer pour les autres. P. Dramas s'insurge contre cette conception consumériste de la MJC. Lui plaide pour l'esprit fondateur, le partage, l'engagement personnel au service de la structure. Il évoque l'augmentation des coûts de gestion, le plafonnement des subventions. Pour V. Lopez, ce sont des arguties. Le divorce est consommé, la gym adultes est au régime minceur. **J.-A. L.**

Article de la Dépêche du Midi - Mardi 31 oct. 2006

ANNEXE 3



FORMULAIRE D'ADHESION ADULTE

N° CARTE
ASTUCE

Nom : Prénom : Sexe F / M
Date & Lieu de Naissance :/...../19..... à.....
Adresse :
Code Postal : Ville :
Tél. : Port : E-mail.....
Profession :

Adhésion M.J.C. SAÏX

Oui ? Non ?

Adhésion autre M.J.C : Numéro de Carte (Photocopie Carte Astuce Mjc Obligatoire)

Activités Pratiquées : (Jours & heures)

1)
2)
3)
4)

Réservé MJC Code Activité

1)
2)
3)
4)

CERTIFICAT MEDICAL OBLIGATOIRE

Pour toutes Activités Physiques et Sportives (Gymnastique, Rando, Danses, ...)

REGLEMENT

COTISATIONS ACTIVITES :

1).....
2).....
3).....
4).....

TOTAL :

REDUCTION 10 %

A partir de 3 activités (sauf rando)

TOTAL ACTIVITES :.....

ADHESION

Carte Astuce 8 € 13 € 24 € F

TOTAL GENERAL

L'adhésion est due pour l'année scolaire en cours quelle que soit la date d'adhésion. Elle ne peut en aucun cas être remboursée.

Mode de Paiement

- Chèques
 Espèces
 Chèques Vacances
 Tickets Temps Libre

Date.....

Signature

ANNEXE 4



CONVENTION PLURIANNUELLE D'OBJECTIFS

Entre :

la Commune de Saix

représentée par son Maire, Monsieur Henri BLANC,
et désignée ci-après « la Commune »,
d'une part,
le Conseil Municipal ayant délibéré le 15 Juin 2006

et

la Maison des Jeunes et de la Culture de Saix

représentée par son Président, Monsieur Francis PAULIN,
et désignée ci-après "la MJC",
d'autre part,
le Conseil d'Administration ayant délibéré le 2 Juin 2006

ARTICLE I

Reconnaissance publique

La Commune reconnaît la MJC comme un partenaire associé à la mise au point et à la mise en œuvre d'une politique concertée d'éducation populaire et de citoyenneté active.

Cette reconnaissance résulte de :

- la convergence des orientations respectives de la Commune et de la MJC qui ont en commun l'ambition de "faire de la participation des habitants à la vie de leur cité la priorité des priorités" ;
- la visée commune concernant l'animation sociale et culturelle de la cité, l'accompagnement des ados et des jeunes, l'action en faveur de la citoyenneté.

ARTICLE II

Les missions de la MJC peuvent se décomposer comme suit :

I - Missions spécifiques permanentes

a) mission éducative et d'accueil

en favorisant la pratique collective d'activités aussi différenciées que possible, pratique collective créatrice de lien social.

b) mission d'accompagnement des adolescents et des jeunes,

qui représentent près de 30 % de la population de la Commune.

Cette mission d'accompagnement doit permettre aux jeunes de réaliser des projets personnels et collectifs, de mettre en place des actions autour de l'apprentissage de la citoyenneté.

A cette fin, sont à privilégier les projets spécifiques en matière de sport, loisirs ou culture : sorties, chantiers, camps, éducation à l'image, pratiques musicales, information jeunesse, etc...

Les activités mises en place doivent avoir pour finalité la socialisation des participants, la confrontation des idées, l'engagement personnel et le respect des autres.

c) mission de recherche et d'expérimentation dans les domaines de l'Action Culturelle, du débat d'idées et de la citoyenneté active

Les objectifs sont de poursuivre et valoriser l'offre culturelle et artistique actuelle et de la compléter par des conférences, débats, cycles culturels, avec le concours de partenaires tels que écoles, associations, etc..., afin de contribuer à une meilleure compréhension des évènements, et ainsi permettre aux habitants de devenir acteurs dans la société.

d) mission d'animation locale

La MJC dispose depuis deux ans d'un professionnel cadre de l'animation, "directeur de MJC". Forte de cet apport, elle doit développer l'animation locale et devenir un outil au service de la vie associative locale, sans pour cela entrer en concurrence avec les autres associations de la Commune.

II - Missions spécifiques occasionnelles

En plus des missions permanentes présentées ci-dessus, la MJC pourra se voir chargée par la Commune de missions exceptionnelles sur contrats de projet, à condition que les délais, les modalités d'exécution et les moyens d'évaluation soient déterminés en commun.

III - Mission globale permanente

Mission de coordination, de formation et de cogestion dans le cadre des instances de l'association en vue d'un fonctionnement pluraliste et démocratique.

ARTICLE III

Pour aider la MJC à mettre en œuvre les objectifs découlant des missions confiées et décrites à l'article 2, la Commune s'engage à lui accorder, chaque année, en fonction de ses moyens budgétaires, un soutien financier approprié sous la forme :

a) d'une subvention globale de fonctionnement

• constituée d'une part incompressible correspondant aux charges de structure supportées par la MJC pour son fonctionnement (entretien, fluides...). Ces charges sont peu influencées par le nombre d'adhérents.

Le montant de ces charges est estimé pour 2007 à la somme de : x €

• constituée aussi d'une part variable fixée à 1 € (un euro) par adhérent.

Sur la base du nombre d'adhérents en 2006, cette part est fixée à la somme de : X €

b) de subventions spécifiques pour l'Action Jeunes (*)

qui se décomposent comme suit :

• contribution à l'emploi d'un animateur qualifié : X €

• contribution à l'organisation d'un "chantier-loisirs" annuel suivi d'une période de loisirs : X €

• subvention de fonctionnement pour l'Espace Jeunes : X €

c) de subventions spécifiques pour l'action culturelle (*)

évaluées pour l'année 2007 à X €

(*) Le versement de l'ensemble des subventions spécifiques est conditionné à la réalisation des actions annoncées ou remplacées par une autre action validée par la commission de concertation et d'évaluation.

d) de la prise en charge du poste de directeur de MJC

La Commune confirme son engagement pour la mise à disposition par la FRMJC d'un directeur de MJC auprès de l'Association, à l'appui d'un financement de poste établi entre :

- la FRMJC Midi-Pyrénées agissant en qualité d'employeur
- la Commune de Saïx, son Conseil Municipal en ayant délibéré le 16 Septembre 2004.

ARTICLE IV

Autres aides :

a) - mise à disposition d'un agent municipal

La Commune confirme la mise à disposition d'un agent d'entretien municipal intervenant cinq heures par semaine en moyenne.

Cette aide fait suite au prêt des locaux par la MJC pour les activités du CEL (Contrat Educatif Local)

b) - mise à disposition de locaux municipaux à titre gratuit

La MJC bénéficie à titre gratuit des locaux scolaires situés 64 rue Toulouse Lautrec, des ordinateurs qui s'y trouvent pour l'activité Informatique, et de la Salle Polyvalente, dans la mesure où cette utilisation ne se fait pas au détriment des activités scolaires, des autres associations de la Commune ou des manifestations organisées par la municipalité.

L'association ne pourra utiliser ces locaux que conformément à son objet. Il est interdit à l'association de sous-louer le bien mis à disposition, sauf accord express et préalable de la Commune.

Concernant la mise à disposition de certaines parties des locaux scolaires et du matériel, elle se fera par convention tripartite entre la Municipalité, la MJC et le Directeur de l'école, avec l'accord du Conseil d'école.

En contrepartie :

- La MJC met à disposition de la Commune ses locaux dans le cadre des activités du CEL et ponctuellement pour des manifestations à dominante éducative et culturelle organisées par la municipalité, dans la mesure où cette utilisation ne se fait pas au détriment des activités de la MJC.

Ces mises à dispositions feront l'objet de conventions distinctes entre la MJC et la Commune.

- La MJC peut également, si besoin, mettre à disposition de la Commune dans le cadre des activités du CEL un ou plusieurs animateurs salariés ou non.

ARTICLE V

Commission de concertation et d'évaluation

Afin de poursuivre ensemble, en référence à la charte, la mise au point des termes de ce partenariat, du dispositif d'évaluation, et permettre périodiquement un échange approfondi entre partenaires sur tout sujet estimé préoccupant, est instituée une Commission de concertation et d'évaluation.

• Composition

- pour la MJC

une délégation du Bureau de l'association, conduite par le Président et mandatée par le Conseil d'Administration,

- pour la Commune

une délégation du Bureau de Municipalité conduite par le Maire et mandatée par le Conseil Municipal.

Cette délégation devra comprendre les Maires-Adjoints (ou un représentant suppléant) en charge de la vie associative, de l'action culturelle, des affaires scolaires et le Rapporteur du budget.

Peuvent être invités à assister :

- Monsieur le Directeur Départemental de la Jeunesse et des Sports ou son représentant,
- Monsieur le délégué régional de la FRMJC ou son représentant,
- Monsieur le Directeur Général des Services de la Commune,
- Monsieur le Directeur de la MJC

• Objectifs

a) évaluation annuelle des actions conduites par la MJC conformément aux missions confiées et à l'appui de critères préalablement définis ensemble,

b) définition de la subvention globale de fonctionnement pour l'exercice à venir

c) examen des propositions d'actions nouvelles à la demande de l'une ou l'autre partie et des moyens supplémentaires, en conséquence,

d) la commission de concertation et d'évaluation a un rôle de proposition et de constat ; elle ne peut se substituer aux partenaires qu'elle réunit et dont elle confronte les points de vue, tout en laissant à chacun d'eux la pleine compétence des négociations et des décisions qui lui appartient.

• Périodicité

La Commission de concertation et d'évaluation se réunira au moins deux fois par an :

- à la fin du mois de Septembre pour participer à l'évaluation en préparation de l'Assemblée Générale de l'association et des budgets respectifs ;
- en Février pour l'échange d'informations et la concertation
- chaque fois que souhaité par l'une ou l'autre partie à la condition d'une demande adressée au moins quinze jours à l'avance.

ARTICLE VI

Modalités administratives et résiliation de la convention

• Règles

La MJC est tenue de faire apparaître l'intégralité des aides reçues dans ses documents, notamment les rapports d'Assemblée Générale.

La MJC déclare rechercher activement des modes de financement complémentaires, permettant de réaliser ses objectifs, auprès de partenaires publics et privés ainsi qu'auprès des participants eux-mêmes pour favoriser son autofinancement.

La MJC s'engage à fournir chaque année à la Commune, après l'Assemblée Générale, le rapport moral et d'orientation de l'association, le rapport financier et le budget prévisionnel ainsi que le rapport d'activités.

La MJC est tenue d'informer dans les meilleurs délais la Commune de toute initiative de développement décidée en Conseil d'Administration impliquant une modification directe ou indirecte des moyens attribués.

• Information

La MJC adressera à la Commune dans les meilleurs délais, toutes les informations concernant les modifications éventuelles de ses statuts ou de la composition de son Conseil d'Administration.

La MJC s'engage à faire connaître lors de son Assemblée Générale les aides accordées par la Commune de Saïx et à les faire apparaître sur les documents publiés.

La Commune de Saïx s'engage à faire connaître les actions d'intérêt général menées par la MJC par tous les moyens de communication dont elle dispose dans ce domaine.

• **Durée - Reconduction**

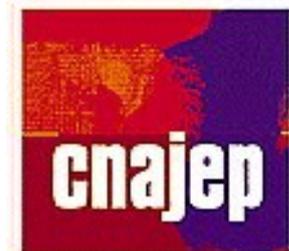
La présente convention est conclue pour une durée de SIX ANS. Sauf dénonciation expresse par l'une ou l'autre des parties avec préavis de UN AN, cette convention est renouvelable à son terme.

A cet effet, SIX MOIS au moins avant le terme de la dernière année, les parties s'engagent à redéfinir leur partenariat sur la base d'une nouvelle convention de SIX ANS.

Fait à Saïx, le 17 Juin 2006

<p><i>Pour la Commune, Le Maire : Henri BLANC</i></p>	<p><i>Pour la MJC, Le Président : Francis PAULIN</i></p>
---	--

ANNEXE 5



CHARTRE DE L'ÉDUCATION POPULAIRE :

Adoptée par l'Assemblée Générale

CNAJEP - 15 décembre 2005

LES ASSOCIATIONS ET ORGANISATIONS SIGNATAIRES AFFIRMENT SOLIDAIREMENT QUE

L'Éducation populaire concourt à la constante transformation de la société en contribuant à construire des alternatives éducatives, économiques, sociales et politiques dans lesquelles les individus soient co-auteurs de leur devenir.

Les valeurs fondamentales qu'elle défend et qui fondent son action sont l'émancipation, la coopération, la solidarité, la justice.

Elle travaille, dans une perspective d'expérimentation et de confrontation des points de vue de chaque citoyen, à la modification des rapports sociaux en intervenant sur les représentations, les croyances et les opinions.

Son objectif est de fonder en actes une participation égale de chacun à une démocratie continuée qui soit le produit d'une vie en société riche et diversifiée.

Pour cela elle oeuvre à l'émancipation civique et intellectuelle des individus et des groupes en prenant le risque de développer, pour chaque question posée à la société, l'ensemble des points de vues possibles.

L'éducation populaire n'est pas neutre. Elle est un militantisme qui trouve son énergie dans la confiance en l'intelligence individuelle et collective et leur aptitude à résoudre les conflits inhérents à la vie en société. Elle ne saurait souscrire à une quelconque idéologie acceptant, par fatalisme, l'exploitation et l'exclusion sociale de certains, comme un mal nécessaire.

Les processus qu'elle développe et les méthodes qu'elle utilise sont des compagnonnages actifs qui visent à agir AVEC ceux qu'ils concernent et non à leur place.

Ils se fondent sur une conception de l'éducation comme un échange réciproque entre savoirs et savoirs-faire égaux en dignité.

Elle proclame que seuls le débat et la négociation collectifs entre les savoirs particuliers produisant une connaissance partagée sont aptes à modifier réellement et durablement les rapports sociaux.

Pour cela elle travaille à inventer, partager, perfectionner et mettre en oeuvre des méthodes qui correspondent à ce projet politique.

LES ASSOCIATIONS DECLARENT SOUSCRIRE AUX PRINCIPES ENONCES DANS LA PRESENTE CHARTE

Ce que l'on nomme ici éducation populaire est une vision fondamentalement politique des rapports de savoirs concernant la vie en société.

Elle réfute pour ceux-ci, toute conception hiérarchisée et affirme au contraire, l'égalité de principe entre tous les points de vues possibles à propos du vivre ensemble.

L'action éducative et culturelle que prône l'éducation populaire est le travail de leur mutuelle confrontation de manière à parvenir à la constitution d'une connaissance partagée.

Son éthique réside dans la profonde conviction que tout être humain détient les moyens de se construire une compréhension du monde, à condition qu'il puisse entrer en relation avec ses semblables dans un rapport de coopération, même conflictuel.

Pour ce faire, elle fait de l'existence d'un espace public de confrontation ouverte et respectueuse qui constitue le fondement d'une laïcité active, son principal principe éducatif.

Ceux-ci privilégient l'agir sur la spéculation, la solidarité sur la compétition, le processus sur le résultat, le questionnement sur la solution.

Elle vise à construire un peuple qui comprenne l'ensemble des citoyens sans distinction de condition ou d'origine.

Elle vise à mettre en œuvre des alternatives éducatives, sociales, culturelles et économiques et à produire autrement des actions d'intérêt collectif « ici et maintenant »

Elle travaille donc à la poursuite de la transformation de la société pour que chacun de ses membres, quels que soient son rôle ou sa fonction, puisse participer pleinement et concrètement aux processus de la décision publique et à la construction de l'avenir.

L'éducation populaire doit être ainsi comprise et reconnue comme la condition incontournable pour parvenir à une démocratie qui soit une pratique et un bien véritablement partagés.

LES ASSOCIATIONS SIGNATAIRES S'ENGAGENT A

RÉÉVALUER tous les deux ans les principes, les résolutions et les engagements communs exposés dans la présente Charte, tant au regard de considérations nouvelles sur l'état et la transformation de notre société et des politiques publiques, que des avancées de leurs pratiques concrètes et de leur projet émancipateur.

METTRE EN PLACE un groupe de suivi, d'observation et de réflexion au sein du C.N.A.J.E.P. avec pour missions de :

- ouvrir le chantier d'une analyse collective de l'état de la société Française en ce qui concerne ses enjeux sociétaux, politiques et économiques,
- construire et mutualiser des connaissances et des savoirs pratiques transférables et utilisables par d'autres,
- proposer au C.N.A.J.E.P. des initiatives visant à rassembler les militants, adhérents et professionnels appartenant à ses mouvements pour organiser la diffusion de leurs idées et de leurs valeurs dans la société civile et politique.

ANNEXE 6

Questionnaire minute *adhérents* *adultes*

Merci de prendre 1 minute pour remplir ce questionnaire anonyme. Son objectif est de mesurer votre degré de satisfaction. Certaines observations pourront faire l'objet d'améliorations.

Activité de :

Qualité de l'accueil	Très bon	Bon	Moyen	Très moyen
Propreté des locaux				
Équipement (matériel)				
Confort				
Horaires				

L'animateur	Très bon	Bon	Moyen	Très moyen
Ses méthodes, sa pédagogie				
Son sens des relations humaines				
Sa capacité à innover				
Son assiduité				

Les Tarifs	Peu cher	Acceptable	Cher	Très cher
Trouvez vous la cotisation				

Vos attentes	Continuer la même activité	Continuer la même activité mais diversifiée	Changer d'activité	Abandonner
Souhaitez-vous				

Autres remarques

Saison 2006/2007

