« LES MJC ! DES LIEUX ÉDUCATIFS QUI FONT SOCIÉTÉ. »

... Actes des Journées Régionales d'Études de la Fédération Régionale des Maisons des Jeunes et de la Culture en Île-de-France ...

Vendredi 8 et samedi 9 octobre 2011
Foyer des Jeunes Travailleurs de la Cité des Fleurs, Paris

Les MJC en Île-de-France
FÉDÉRATION RÉGIONALE

Table des matières

I. Présentation générale des Journées Régionales d'Études....3
II. Introduction de Jean Le Bohec....4
III. Table ronde d'ouverture....6
IV. Témoignages....12
A. Etienne Chaufour, Maire de Juvisy-sur-Orge, et Erick Aubourg, Directeur de l'ACJ MJC....12
1) Présentation du sujet....12
2) Synthèse de l'intervention....12
B. Vincent Vennin, Président de la MJC de Ris-Orangis et Max Leguem, Directeur....13
1) Présentation du sujet....13
2) Synthèse de l'intervention....14
V. Ateliers....16
A. Premier thème : Comment une problématique interne à la MJC en attente de solution risque de modifier les rapports ville/association ? 16
1) Introduction....16
2) Contribution de l'atelier 1....16
3) Contribution de l'atelier 2....17
4) Quelles sont les suites possibles ? Quelles expérimentations à mener au sein du réseau ?....18
5) Débat et échanges....19
B. Second thème : comment les difficultés rencontrées par les MJC dans leurs pratiques sur le terrain bouleversent le jeu des pouvoirs au sein de l'association ?....20
1) Introduction....20
2) Contributions de l'atelier 3....20
3) Contributions de l'atelier 4....21
4) Quelles sont les suites possibles ? Quelles expérimentations à mener au sein du réseau ?....22
VI. Regard extérieur....23
A. Stéphane Distinguin, PDG de Fabernovell, fondateur de « la Cantine »....23
VII. Étapes de travail des commissions projet fédéral....26
A. Textes et règlements....26
B. Projet fédéral....28
1) Propositions comportant un risque de remise en cause des équilibres internes dans les associations....29
2) Propositions comportant un risque de confrontation dans l'espace public 30
3) Conclusion....30
C. La Charte....31
1) Préambule....31
2) Pilotage et évaluation....31
3) Durée et conditions de résiliation....31
4) Nos engagements....32
VIII. Éléments de conclusion....34
A. Intervention d'Alain Roch, directeur régional....34
IX. eléments bibliographiques....37
A. Publications....37
B. En ligne....37
X. Remerciements....38

I. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DES JOURNÉES RÉGIONALES D'ÉTUDES

« Si les MJC sont des lieux de services, de réflexions et d'expérimentations sociales et, qu'elles développent des dynamiques éducatives et pédagogiques qui tiennent compte des réalités sociales locales, elles sont en permanence confrontées au pouvoir de l'économie et du politique qui dirigent notre société. Il n'est donc pas si simple au quotidien de gérer des conceptions différentes et des désaccords entre les personnes et les organisations sous-jacentes. De multiples exemples concrets montrent que cette problématique du conflit est au centre des préoccupations actuelles du réseau, que ce soient les rapports de force et de pouvoirs à l'interne de la MJC (président / directeur ; conseil d'administration/ professionnels) ou à l'extérieur avec des dysfonctionnements partenariaux au niveau local et régional.

Ces journées seront l'occasion de s'arrêter un instant pour regarder comment s'organisent les relations, les stratégies d'influence et de pouvoir au sein de la MJC, et quels sont les décalages entre nos visées pédagogiques et les organisations mises en place.

Différents témoignages viendront illustrer réellement ces questionnements de rapport de force et de pouvoir.

Enfin, nous essaierons collectivement par «notre optimisme de la volonté» de rechercher des pistes de résolutions possibles pour que l'avenir soit une promesse d'émancipation personnelle et de progrès social. »

II. INTRODUCTION DE JEAN LE BOHEC

Les MJC sont des lieux éducatifs qui font société, car elles permettent l'implication de tout un chacun, des citoyens, des militants dans des activités concrètes ancrées socialement. Et comme disait un philosophe, économiste du 19e siècle, *c'est l'activité qui fait prendre conscience (du concret) et non l'inverse (de l'abstrait)* ; il s'appelait Karl Marx.

Les MJC sont des espaces où l'on peut pratiquer des activités, où l'on peut mettre des mots sur ce que l'on vit, où l'on peut réinterroger, voire restructurer son rapport à l'autre, à la connaissance et questionner la dimension sociale et politique de tout projet (*le p'tit pas de côté*). C'est aussi dans ce sens que les MJC sont des lieux éducatifs qui font société.

La diversité des situations locales des MJC est une véritable puissance, à condition que cette diversité trouve une Unité éducative. De cette puissance d'action faisons par l'Unité un véritable Pouvoir, des rapports d'influence, de force qui compteront dans le paysage politique.

Le champ de l'éducation populaire qui est le nôtre nous donne cette Unité éducative et pédagogique. L'éducation populaire réunit grand nombre d'acteurs très différents de la cité (*militants associatifs, syndicaux, mais aussi des élus locaux, des créateurs, des enseignants, des chercheurs,..*). De ses origines à la moitié du 20e siècle, l'éducation populaire s'est définie, entre autres, comme "***une action politique*** *(le pouvoir n'appartient qu'aux citoyens)* ***et de transformation sociale*** *et économique (la juste répartition des richesses et de Pouvoir dans le monde du travail et de la vie sociale)*". Dans ce sens, accordons-nous à dire que *l'éducation populaire consiste à permettre à tous d'acquérir des connaissances pour comprendre le monde, de s'y situer, de participer à la vie du pays et d'être un citoyen actif pour le transformer*.

C'est ce beau projet qui peut et doit nous réunir !

Aussi lors de ces deux journées **portons notre parole comme des actes en activités** *le parlant être* comme disait Jacques Lacan. Ne prenons pas la langue de bois, définie ici comme des aménagements de mots culturels sans ancrage, sans incorporation de celui qui les énonce, les égrène.

Si nous pensons que *l'émancipation personnelle est la condition de l'émancipation collective*, alors prenons et portons notre, nos paroles. Pensons que les désaccords, les conflits sont aussi des preuves que le groupe, l'organisation ou l'institution sont des êtres vivants et démocratiques. Pensons que les ras-le-bol parfois exprimés sous la forme pulsionnelle sont aussi des potentiels en creux, de l'imaginaire en souffrance.

Aussi, **osons porter notre *liberté de pensée*, nos *convictions* et prenons-en la *responsabilité***.

Liberté de pensée et d'expression :

Sortons du cadre que l'on nous impose ou que l'on s'impose. Osons danser sur les frontières qui nous encadrent.

Convictions :

Elles se construisent très souvent dans l'ambiguïté, le paradoxe où l'opinion (*l'affect, la pulsion : ma réalité, c'est la réalité*) se confronte à la raison (*il ne faut pas voir la réalité telle que je suis*). Mais elles sont porteuses d'énergie. Peut-on faire du EN commun, de l'Unité sans conviction ?

Responsabilité :

L'homme est condamné à être libre. *Condamné, parce qu'il ne s'est pas créé lui-même, et par ailleurs cependant libre, parce qu'une fois jeté dans le monde, il est responsable de tout ce qu'il fait .* J.P SARTRE (L'existentialisme est un humanisme)

Si vous le voulez bien, c'est dans ce sens que nous allons poser le temps et l'espace de ces JRE où nous favoriserons les échanges, les débats et essaierons de construire pour demain de nouveaux possibles sous la forme d'expérimentations[1] ; expérimentations qui produiront de la connaissance généralisable et transposable [2].

Passer d'une attitude d'acteur à une posture d'acteur-expérimentaliste demande à ce que les acteurs impliqués puissent planifier, organiser et réaliser eux-mêmes leurs changements d'une façon consciente, libre et clairvoyante avec le plus de réflexion possible.

L'expérimentation impose de réduire la *distance* ou *l'herméticité* entre les adhérents et les usagers, c'est à dire entre le politique de la MJC et l'offre sociale-éducative, et réfute une soit disant *équivalence* ou *séparation* entre l'individu *indépendant*, *individualiste* et l'individu *adhérent*, *créateur d'en-commun*.

La sympathie est sympathique…mais manque d'efficacité '*politique*' à moyen et long terme. Aussi osons passer du dire au faire et du faire au dire !

Jean Le Bohec est ancien conseiller de jeunesse et d'éducation populaire au Ministère de la Jeunesse et des Sports. Il a été formateur à l'INFED de Rennes et il anime aujourd'hui la formation « La dimension pédagogique et éducative dans la pratique des professionnels des MJC » au sein de la FRMJC. Il accompagne depuis de nombreuses années des MJC du réseau dans des formations de bénévoles et de professionnels.

1 L'expérimentation peut aussi se définir comme *une dialectique permanente entre l'institué et l'instituant.*
2 Transposable : ce qui rend possible l'utilisation personnelle ou en groupe d'une connaissance dans un nouveau contexte ou situations nouvelles

III. TABLE RONDE D'OUVERTURE

En ouverture de ces journées, Jean Le Bohec interroge le nouvel exécutif fédéral, à savoir, Jean-Marie Bireaud (JMB), président de la Fédération Régionale des Maisons des Jeunes et de la Culture en Île-de-France, Catherine Bernard (CB), secrétaire du conseil d'administration de la FRMJC et Alain Roch, (AR) directeur régional de la FRMJC, sur le positionnement et les nouvelles orientations de la fédération.

– *Suite à l'assemblée générale de 2009, vous voilà dans la situation de pouvoir changer les choses ! En tant qu'administrateurs et professionnels, quelles priorités vous êtes-vous données ?*

(JMB) : j'ai souhaité présenter à l'assemblée générale, un rapport moral développé marquant bien les positionnements et les questionnements des administrateurs fédéraux.

(AR) : il y a désormais une volonté affirmée de travailler dans une optique de parité : élus fédéraux/élus du réseau, militants associatifs/professionnels, que ce soit pour les groupes de travail issus du séminaire d'octobre 2010, les commission de préparation des JRE, ou à travers une participation plus importante des administrateurs fédéraux aux Journées Professionnelles d'Etudes.

– *Comment avez-vous fait pour que le fonctionnement de la Frmjc soit en adéquation avec vos finalités et quels types « d'outils » avez-vous mis en place ?*

(JMB) : nous avons largement sollicité l'implication des administrateurs régionaux sur le terrain pour suivre les conseils d'administration et les assemblées générales locales.

(CB) : cela s'est accompagné de rencontres de représentants de Bureau à Bureau avec un certain nombre d'associations locales en dehors des réunions d'instances.

(AR) : l'équipe fédérale s'efforce d'être la plus réactive possible en répondant aux mails et aux courriers reçus au siège.

– *Quels sont les points qui vous paraissent aujourd'hui importants dans le repositionnement institutionnel de la Fédération tant au niveau des situations locales qu'au niveau des instances nationales de la Confédération*

des MJC de France ?

(CB) : les administrateurs et les personnels fédéraux ont permis à la FRMJC Ile-de-France de reprendre toute sa place au sein des instances de la CMJCF et en particulier du travail en commissions

(JMB) : suite aux dernières JRE et au séminaire du conseil d'adminsitration fédéral du 9 octobre 2010, nous avons lancé une réflexion collective qui embrasse à la fois : le « projet », une « charte partagée », la refonte de certains textes contractuels et l'organisation territoriale de la FRMJC, les rapports de la Fédération et des UD, une réflexion sur d'autres bassins de solidarités entre associations locales.

– *Dans le contexte actuel, les associations ont des difficultés récurrentes qui s'aggravent d'année en année et 'rament' en permanence pour s'ajuster aux différentes crises financières. Les difficultés rencontrées sur les terrains : telles que obstacles financiers cumulés, technocratisation et modifications constantes des procédures, recours excessif aux appels à projet, incitation de plus en plus fréquente à répondre aux appels d'offres, rendent la gestion périlleuse et tendent à contraindre les responsables associatifs à réduire la diversité des projets et à adapter leurs orientations à celles des financeurs. Aussi, comment avez-vous fait pour poser 'le plus sereinement possible', les relations entre la Fédération et les acteurs élus ou fonctionnaires des collectivités territoriales ou des services de l'État ?*

(JMB) : l'équipe de direction fédérale a rencontré un certain nombre de maires et d'élus de municipalités avec la recherche systématique de la présence d'au moins un élu fédéral et en liaison avec les responsables de l'association locale. Des démarches similaires ont été entreprises auprès d'élus des conseils généraux en liaison avec les responsables des UD (91 et 94).

(AR) : nous avons demandé à des élus de contribuer à nos travaux, comme c'est le cas pour ces JRE avec le Maire de Juvisy-sur-Orge, ou de nous accompagner lors de la Convention de Lyon de la CMJCF sur l'engagement des jeunes en novembre. Nous répondons également positivement lorsque des Villes nous sollicitent pour apporter notre témoignage dans des colloques qu'elles organisent.

(CB) : nous n'avons cependant toujours pas débouché concrètement dans notre volonté de mettre en place une commission permanente d'élus territoriaux qui pourraient nous apporter un questionnement et une réflexion réguliers.

– *Pouvez-vous nous donner quelques pistes de travail engagées ou en perspective ?*

(AR) : un travail a été engagé dès l'appel à financement des coûts de postes de direction pour 2011, afin de rapprocher le plus possible les participations des villes qui se situaient en dessous au niveau du taux moyen. Dix-sept

villes sont concernées. Cinq villes ont négocié une augmentation échelonnée sur trois ans, les autres ont suivi notre demande, deux ont dès 2011 recollé avec le taux moyen, quatre s'en sont fortement rapprochées.

(JMB) : nous élaborons depuis l'AG 2010 un document intitulé « *la FRMJC présente son bilan d'activités aux collectivités territoriales* », qui présente la fiche d'identité de la Fédération et une synthèse des Rapports débattus lors de l'AG et qui est envoyé aux Villes qui disposent d'une association affiliée.

(CB) : nous sollicitons également des collectivités territoriales sensibles à notre engagement en faveur de l'Education Populaire pour accueillir gracieusement nos rassemblements importants (par exemple les JPE 2011 reçues par la Communauté d'Agglomération des Portes de l'Essonne).

– *Dans la suite de la précédente question, nous voyons en filigrane la volonté de l'équipe fédérale de clarifier le positionnement politique de la Fédération. Qu'il s'agisse de poser les problèmes rencontrés ou d'apporter des réponses, pouvez-vous nous faire part de votre réflexion et présenter quelques axes ou mises en œuvre concrètes illustrant ce positionnement ?*

(CB) : le préalable est la réflexion actuellement engagée sur le « projet » et une de ses applications essentielles la proclamation de la « Charte » actuellement en chantier. Mais pendant « les travaux » il faut cependant assurer l'expression indispensable de certaines valeurs ou prises de positions.

(AR) : le positionnement sur la réforme territoriale, sur la suppression de la Taxe sur les salaires en parallèle, avec la suppression de la Taxe Professionnelle due par les entreprises. Nous avons également réagi sur la baisse de l'aide de l'Etat à travers les postes FONJEP, porté à la connaissance du réseau la circulaire Fillon sur l'intégration de notre secteur d'activités à l'économie marchande et les questions de conventionnement et de marchés public et sur la constitution d'un regroupement de personnalités et d'associations qui militent contre le positionnement et les conclusions de cette circulaire.

(JMB) : nous intervenons auprès des élus et des services de la Mairie de Paris pour affirmer que si nous répondons à certaines DSP ou marchés publics c'est pour accompagner la structure vers une gestion associative et que nous avons la volonté de revenir vers un simple conventionnement en passant, au moins dans un premier temps, par une phase expérimentale.

– *Comment vous y êtes-vous pris pour porter votre message dans l'espace public ?*

(CB) : Nous restons inaudibles au niveau d'une expression publique, par un manque de décision au niveau où doit être porté l'expression de nos valeurs : niveau local, régional ou confédéral donc national, pour avoir une plus grande portée ?

(AR) : par exemple à travers la mise en place dans le cadre du pôle développement de la Fédération, depuis deux ans, d'un directeur chargé de mission Développement Durable et Économie Sociale et Solidaire en capacité de faire des propositions pour la réflexion des MJC du réseau dans ces domaines et d'accompagner des expériences ou d'assurer la formation des acteurs de terrain. La démarche est similaire au niveau des activités scientifiques et techniques (animation d'une commission fédérale ad hoc)

(JMB) : comment intervenir même modestement dans le champ médiatique ? Les moyens d'expression dont se dotent certaine MJC ou UL et UD (plaquettes des UD 77 ou 91, journal de la MJC de Ris ou site de l'UL de Viry) sont bien plus percutants localement et au-delà que les moyens mis en jeu par la FR qui s'appuie surtout sur le J de la Confédération à diffusion obligatoirement limitée.

– *Développez-vous une stratégie, une volonté d'affirmer votre positionnement en prenant le risque de heurter le conservatisme de certaines situations locales, voire d'attirer la réprobation de certains élus locaux peu enclins à voir l'association MJC sortir de son assignation de services ou de loisirs ?*

(AR) : nous devons, pour avancer, analyser de manière précise ce qui dans les réticences exprimées par certains élus associatifs ou équipes de direction, relève de la stratégie locale de ce qui relève d'une opposition aux orientations de fond qu'essaye de dégager la Fédération.

– *Dans ce sens, allez-vous vers la création de lieux inter-partenariaux dans lesquels les enjeux et choix de mise en œuvre pourront être exprimés, débattus et mis en délibération ? En d'autres termes, comment faites-vous pour ne pas provoquer de blocage au niveau des situations locales, départementales tout en vous référant aux valeurs et orientations politiques actuelles de l'éducation populaire ?*

(JMB) : l'équipe fédérale, élus et encadrement, est régulièrement amenée à composer entre la volonté d'avancer dans une référence actualisée des valeurs de l'Éducation Populaire et le souhait d'amener chaque association du réseau à évoluer sans blocage préjudiciable à l'unité de la Fédération. Mais où sont les risques d'affaiblissement à long terme : dans l'éloignement voire la rupture de certaines associations affiliées qui refusent une prise de position trop « politique » ou dans l'indifférence résignée de toutes celles qui auront l'impression d'un manque de cohérence et de courage stratégique de leur Fédération ?

(CB) : la position plus ou moins affirmée dans ce domaine de la FR dépend aussi du positionnement des associations locales tant dans leurs pratiques que dans leur degré d'exigence par rapport à la Fédération. La validation parcimonieuse lors de la dernière AG de la résolution des 1€ permettant à la FR de dégager un peu de moyens pour le développement du réseau et de renforcer sa capacité d'analyse et d'élaboration est de ce point de vue

problématique.

– *Du point de vue de l'analyse institutionnelle, on peut considérer que toute organisation est un compromis plus ou moins stable entre l'ordre établi -l'institué- et le neuf en train de germer –l'instituant. En partant de ce point de vue, comment faites-vous pour danser sur le fil du rasoir entre l'organisation de type vertical -lieu institué représenté par la légitimité des élus et la légitimité de réflexivité associée à la compétence des professionnels- et l'organisation de type horizontal participatif -porteuse d'émancipation personnelle et de projets collectifs- qui interroge non seulement le fonctionnement, les pouvoirs en jeux, mais aussi la structure mise en œuvre ?*

(JMB) : suite à la crise institutionnelle et juridique issue du renversement de majorité lors de l'AG de 2009, le conseil d'administration fédéral renouvelé et renforcé a retrouvé une réelle unité dans son fonctionnement mais aussi une certaine cohérence dans l'adhésion à ses orientations.

(CB) : une partie de ce CA qui a assuré le déplacement du centre de gravité du pouvoir, s'est clairement affirmée comme voulant être l'instrument d'une transition vers une équipe plus fondamentalement renouvelée porteuse du « projet » en cours d'élaboration.

(AR) : cette question de la mobilisation des élus associatifs est aussi valable pour certains échelons départementaux. Le directeur régional est lui aussi dans une même situation de passage de relais. L'engagement à accompagner le renouveau de la Fédération et sa restructuration a été pris pour 4 ans par un professionnel en fin de carrière qui ne prolongera pas au delà d'un an après sa possibilité de faire valoir ses droits à la retraite. La réflexion est engagée pour assurer à ce niveau (et ça concerne aussi la direction du développement) une réorganisation du management fédéral et organiser la relève.

– *Autrement dit et dans ce même sens, en tant qu'administrateur ou professionnel avez-vous mis en place au sein de la fédération un lieu-dit où chacun peut exprimer son point de vue, son désaccord et créer ainsi un autre type de fonctionnement de type participatif- délibératif ?*

(JMB) le Bureau est un collectif qui, même s'il se cherche parfois, est un vrai exécutif, une instance de débats avec une capacité d'entraînement au niveau du conseil d'administration. La question est d'éviter que le CA ne se transforme en chambre d'enregistrement, avec des redites lassantes pour les membres du Bureau. La volonté actuelle est de mettre en jeu davantage de débats de fond au niveau du CA

(CB) dans le respect des fonctions et des responsabilités de chacun l'animation du Bureau se fait à plusieurs voix. entre ses membres élus, le directeur régional et la directrice du développement qui est invitée permanente. Ponctuellement d'autres membres de l'équipe fédérale sont

amenés à produire des notes pour alimenter les décisions du Bureau ou à venir y faire une communication

(AR) le directeur régional essaye le plus possible d'animer un collectif de réflexion et de travail au niveau du siège, en déléguant et responsabilisant le plus possible chacun en fonction de ses missions . Il conserve bien entendu sa responsabilité de décision lorsqu'un choix opérationnel doit être fait.

(AR) la répartition des responsabilité entre le président, les membres du bureau, le directeur régional et l'équipe de direction est basée sur les statuts différents qui les instituent, elle repose sur un champ de délégation non écrites en ce qui concerne le directeur régional et par subsidiarité son équipe, vécu dans la confiance et le respect réciproque. Il faut éviter de s'installer dans une situation de confort malgré tout, qui émousserait les exigences de chaque partie en fonction de la position qui est la sienne . En règle générale le DR et les membres du Bureau restent vigilants sur ce point.

(JMB) les élus du conseil d'administration et particulièrement ceux du bureau ainsi que le directeur régional ont comme ligne de conduite ferme de faire jouer tout leur rôle à toutes les instances paritaires prévues par la législation du travail ou commissions ad hoc mise en place dans le cadre de la co-élaboration du projet, en leur donnant l'information la plus complète possible, en entendant leurs avis et propositions, en tâchant de trouver des solutions communes. Ce n'est pas toujours parfait, mais l'effort est constant et le climat social de l'entreprise nous semble d'un bon niveau étant donné les contraintes sociales et économiques.

IV. TÉMOIGNAGES

A. Etienne Chaufour, Maire de Juvisy-sur-Orge, et Erick Aubourg, Directeur de l'ACJ MJC

Le premier témoignage, porté par Etienne Chaufour, Maire de Juvisy-sur-Orge, et Erick Aubourg, Directeur de l'ACJ MJC, posera la question, au niveau partenarial, de la relation entre une collectivité locale et une association d'éducation populaire MJC.

1) Présentation du sujet

En partant d'un acte politique fort, la volonté d'une ville de confier ce qui était auparavant porté par un service jeunesse à une MJC constituée pour l'occasion, comment la MJC peut favoriser la participation des citoyens à la vie de la cité ? Quelle relation y a-t-il entre l'association locale MJC, la Fédération régionale et les partenaires institutionnels subventionneurs ? A-t-on affaire à une forme de partenariat dans laquelle chacun reste à l'intérieur de ses frontières, ou dans laquelle l'interaction permet de construire des projets et des actions en commun ? Quels sont les pouvoirs en jeu ? Quels types de dérives observe-t-on ?

2) Synthèse de l'intervention

Contrairement à d'autres villes, comme Paris, qui ont choisi la Délégation de Service Public pour leurs activités jeunesse, la ville de Juvisy-sur-Orge a fait le choix politique de transformer en association ce qui était auparavant un service. La MJC est née de la fusion entre l'ancienne ACJ, association historique regroupant des clubs d'activités et le service jeunesse de la ville.

Au début, il n'y avait pas unanimité dans l' équipe municipale quant à la transformation d'un service jeunesse en MJC, un certain nombre d'élus étant très attachés à une mise en œuvre par le service public.

Les seuls élus (du peuple) ne suffisent pas à faire vivre une démocratie locale et à éduquer à la citoyenneté. C'est là que les associations d'éducation populaire interviennent. Mais il faut prendre en compte dans les interactions entre la ville et l'association la différence des temps des deux institutions : les temps et les échéances municipales (élections, durée des mandats) ne sont pas les mêmes que ceux de la création et du développement d'une

association d'éducation populaire. La liberté associative doit s'assortir d'un rendu de comptes aux représentants élus de la communauté. Il a donc fallu créer des lieux d'information et de négociation entre la ville et la MJC ; c'est le rôle du comité de pilotage, tri-partite auquel la FRMJC participe et qui se réunit deux fois par an. C'est là que s'articulent les deux légitimités : la légitimité issue des urnes de la démocratie représentative et la légitimité associative qui vient de l'assemblée générale des adhérents.

S'il faut donc bien respecter l'indépendance de chacun, il est important de connaître et être réaliste sur les frontières entre ce qui est de l'espace propre de l'association et ce qui est de la responsabilité de la ville. Cela laisse malgré tout une place importante pour une conjonction entre les deux. Faire société, faire Cité, c'est s'accorder, en marchant, sur la frontière. Il y a une différence entre rendre compte et le rendu des Comptes.

De même, il y un équilibre à trouver en permanence entre des élus prêts à prendre plus de risques, convaincus aujourd'hui qu'il n'y a pas de plus-value à ce qu'une ville gère directement un service jeunesse et des services forcément plus timides, dans leur rôle de garants du service public et de la protection des intérêts de la collectivité.

La ville est convaincue de la valeur ajoutée du bénévolat en regard des moyens disponibles. L'un des problèmes qui se pose aujourd'hui à la vie associative et que craignent les élus est le vieillissement des responsables des associations pour les années à avenir. C'est un défi qui se pose aux associations que de renouveler et de rajeunir leurs responsables. Le monde associatif a une véritable plus-value citoyenne pour passer d'un monde où les lobbies sont rois à un monde citoyen.

B. Vincent Vennin, Président de la MJC de Ris-Orangis et Max Leguem, Directeur

Ce second témoignage, apporté par Vincent Vennin, Président de la MJC de Ris-Orangis et Max Leguem, Directeur, éclaire comment s'organisent les relations de pouvoir entre professionnels et bénévoles au sein de nos associations MJC.

1) Présentation du sujet

En partant du diagnostic élaboré en vue de l'agrément de la MJC en tant que Centre social qui a débouché (entre autres) sur les projets d'Université populaire – laboratoire social et sur une expérimentation sur la notion de contrat pédagogique au sein de la MJC, ils mettront en lumière comment cette expérimentation a interrogé l'organisation et le fonctionnement démocratique de l'institution. Une autre organisation s'est mise progressivement en place, permettant, ici ou là, de nouvelles participations. Professionnels, administrateurs, bénévoles apportent des réflexions et posent des désaccords

sur les positionnements de l'association. Les désaccords, les conflits sont-ils des révélateurs, des analyseurs du mode d'organisation de la MJC ? Sont-ils des freins ou des potentiels en creux ?

2) Synthèse de l'intervention

La MJC de Ris-Orangis est Centre Social. Cet agrément lui est accordé par la CAF à l'issue d'un "diagnostic social partagé", à renouveler tous les trois ou quatre ans. Cette étude du paysage local, économique, culturel et social, est menée de façon conjointe avec les élus du territoire, le tissus associatif, les habitants bien sûr, et tous les acteurs qui veulent mettre en lumière les richesses et les freins d'un territoire, et les analyser pour alimenter un projet à portée politique, c'est à dire qui se pose la question de la place des citoyens dans la société.

Si le travail d'interviews, de collectage, de réflexion et de proposition a associé animateurs et administrateurs de la MJC dans le façonnement d'un objet commun, les salariés de l'équipe d'animation ont témoigné leur frustration de ne pas être impliqués dans le processus de décision. Ayant été placés en responsabilité de réfléchir un projet, de proposer des actions, et de les mettre ensuite en œuvre, ils ont témoigné au conseil d'administration leur malaise de ne pas avoir pris part au choix des actions à entreprendre.

C'est pourquoi le conseil d'administration de la MJC a créé un cadre innovant pour le renouvellement de son agrément, en expérimentant un modèle de construction de l'action associative où les salariés puissent prendre part à l'ensemble du processus de maturation d'un projet, y compris en votant lors d'un conseil d'administration élargi les axes à entreprendre.

Cette nouvelle organisation est avant tout la prise de conscience que l'on porte et que l'on défend nos valeurs d'abord dans notre organisation interne. Structurer une posture dans l'espace publique qui milite pour la démocratie, l'éducation populaire, et la participation des citoyens, requiert comme préalable vital de mettre en cohérence son organisation propre avec ces valeurs, de faire vivre la démocratie dans ses instances jusqu'au bout. La démocratie n'est pas un acquis, elle n'est pas assurée par un système, un appareil figé ou une signature apposée il y a des années en bas d'une charte. Elle ne se décrète pas, elle ne s'achète pas, et elle ne se résume pas au vote exprimé par une minorité d'adhérents à une Assemblée Générale bien balisée, limitée dans le temps et dans l'intention. La démocratie se fait vivre, s'expérimente, met en déséquilibre permanent, et de ce déséquilibre naît un travail qui la rend forte et percutante.

Pour les administrateurs de la structure, comprendre que la légitimité d'élu ne se limite pas à un pouvoir de vote, acquis tous les trois ans sans véritable enjeu, mais qu'il découle d'une capacité à formuler un projet global, à embrasser l'ensemble des enjeux politiques et de valeurs auxquels est confrontée l'association, à les mettre en perspective avec une stratégie institutionnelle à développer dans un territoire complexe, fait partie de ce

travail.

Pour les salariés, comprendre qu'être force de proposition ne suffit pas à assumer une responsabilité collective qui dépasse la défense et la valorisation des actions et projets propres à chacun, se responsabiliser à l'exercice des responsabilités, fait aussi partie de ce travail.

A la clé, une clarification des rôles de chacun (administrateurs et salariés), une meilleure compréhension et acceptation de la place d'un conseil d'administration par rapport à celle d'une équipe d'animation, et l'instauration d'une confiance de travail entre ces deux entités, avec la volonté de sortir d'un fonctionnement de type "crise", en prenant le temps du dialogue.

L'expérience étant toujours en cours, il est difficile d'en dresser le bilan. L'accaparation timide de la responsabilité décisionnelle par l'équipe d'animation semble être néanmoins la pierre d'achoppement la plus importante à ce jour. Avec un pouvoir vient toujours une responsabilité. Celui ou celle qui est en situation de décider ne peut plus défendre bille en tête un intérêt contre un autre. Il ne peut plus être dans un rapport simpliste de lutte/approbation ou mécontentement avec le pouvoir, car lui même est responsable de la décision prise. Il lui faut alors aller au compromis, au débat, à la prise en compte d'intérêts multiples et complexes, parfois même contradictoires, en vue d'un arbitrage juste. Cette démarche là suscite toujours des difficultés à être acceptée par l'équipe.

D'autre part, cette expérience invite à revendiquer un "droit à l'expérimentation" auprès des responsables politiques, locaux et nationaux. Un droit au brouillon, à l'essai, un droit à se tromper, à recommencer, à tâtonner, parce qu'un autre imaginaire doit être cherché aujourd'hui et qu'il ne sera trouvé qu'en sortant des chemins que nous avons tous battus des centaines de fois, qu'en innovant, qu'en osant, qu'en rêvant ensemble. Il nous faut combattre la posture de certains élus locaux qui, face à leur propre incapacité à imaginer, et à travailler avec une pluralité de formes à la réflexion politique, voient ce type d'expérience comme de la concurrence directe.

Enfin, même si ce n'est pas le but à rechercher dans les premiers temps de sa mise en œuvre, ce type d'expérimentation peut déboucher sur une proposition politique. Le rôle du réseau est alors essentiel à ce niveau, pour la porter, modéliser l'expérience pour la reproduire, l'adapter et continuer à la nourrir, et mutualiser l'expertise collective qu'elle créée. Se mettre en expérimentation, c'est se mettre en danger. La force d'un réseau tel que la Fédération régionale des MJC doit être alors de favoriser l'expérimentation, d'assurer une aide et un soutient aux structures qui acceptent de se mettre en déséquilibre pour créer une force et une énergie collective, une richesse au service des MJC.

V. ATELIERS

Les objectifs des différents ateliers :

- A quelles conditions pédagogiques la MJC peut être un lieu où s'échangent des expériences, des savoirs, des expérimentations locales et peut faire société ?
- Comment prendre en compte la pluralité des pratiques et réflexions des acteurs des MJC en Ile-de-France et construire un discours fédéral en commun ?
- Quelles suites possibles de ces J.R.E. à travers la participation concrète de MJC à des expérimentations menées au sein du réseau.

A. Premier thème : Comment une problématique interne à la MJC en attente de solution risque de modifier les rapports ville/association ?

1) Introduction

Le temps des élus communaux, des militants associatifs, des professionnels de la MJC et des cadres communaux n'est pas le même. Le projet associatif basé sur les principes de l'Éducation Populaire, le projet politique de territoire des élus basé sur le contrat communal peuvent à un moment donné développer de fortes correspondances mais aussi se disjoindre dans d'autres périodes, du fait des contraintes sociales et économiques mouvantes ou de la dynamique interne de chacun des partenaires.

Le manque d'instances de régulation et d'évaluation, ou leur manque de performances, le repliement des professionnels (salariés associatifs et fonctionnaires territoriaux) derrière des lignes de défense imposées par la restriction des moyens, peuvent éroder la confiance réciproque, modifier les positionnements et entraîner le risque de conflits institutionnels.

Comment mettre en œuvre les conditions d'une analyse institutionnelle permettant de dépasser les blocages des partenaires locaux ? Comment tenir compte des intérêts et des légitimités de nature différente entre élus locaux, militants associatifs, professionnels de statuts divers pour dépasser les conflits potentiels ? La FRMJC peut-elle et doit-elle jouer un rôle de médiation, de clarification et de mise à distance des problématiques ?

2) Contribution de l'atelier 1

Animation : Claude Bourquard ; prise de notes : Jérôme Bargue ; rapporteurs : Leslie Gracco / Jean-Marie Radenac .

Pour ce qui est de l'état des lieux, les MJC doivent, de fait, à la fois s'adapter à des temporalités et des rythmes qui ne sont pas les mêmes entre associations, services et politiques et évoluer dans des contextes municipaux où il n'y a pas forcément de cohérences, voire des antagonismes, entre les différents services et délégations avec lesquelles elles peuvent travailler. Comment, dans ce cadre, retrouver pour les MJC un droit à l'échec, à l'erreur, qui permette de lancer des expérimentations de durées variables ? Cela nécessite donc de prendre le temps pour les associations d'investir la diversité des lieux existant sur le territoire, que ce soient les différents conseils, de quartier, des jeunes, des seniors, des commissions extra-municipales etc pour arriver à parler un langage commun avec les interlocuteurs municipaux qui parfois ne souhaitent pas voir la MJC dans ces espaces ! Dans une mairie le pouvoir est au niveau du maire et du cabinet et il faut prendre le temps d'analyser le projet politique de la ville et en miroir avoir une bonne lisibilité sur son propre projet. Aujourd'hui les associations doivent penser également aux intercommunalités, là où se concentrent le plus de moyens financiers.

Les acteurs des MJC doivent se former à l'analyse institutionnelle pour bien comprendre les enjeux locaux et bien se faire comprendre. La formation des élus associatifs est essentielles pour les soutenir dans leur relation aux élus politiques.

Les relations entre associations et collectivités reposent sur une confiance réciproque. Pour que cette dernière existe, il faut établir une relation équilibrée avec les élus politiques qui passe par la création de lieux d'échange et de co-élaboration entre MJC et villes pour arriver à un accord entre le projet politique et le projet associatif. Pour mesurer cette adéquation, il faut savoir reformuler le projet municipal.

La fédération n'a que des retours d'expériences négatives du réseau, il n'y pas d'outil pour analyser et transmettre les expériences réussies. Cela pourrait passer par la création d'un observatoire des territoires.

3) Contribution de l'atelier 2

Animation : Camille Khairallah ; prise de notes : Olivier Moreau ; rapporteurs : Catherine Bernard et Jean-Luc Dardaine ; saisie des minutes : Julien Tahet.

Les participants pointent que les intérêts peuvent diverger entre les services et les élus des villes, ce qui se traduit par un écart entre le discours politique et les pratiques. Dans les relations association MJC et ville, il faut à la fois convaincre les élus et les services, avec lesquels une forme de rivalité ou des

questions de légitimité peuvent se poser. De même, il est souvent difficile d'impliquer les politiques dans le travail d'élaboration préalable avec les MJC. Autrement dit, comment sortir de la cordiale indifférence qui peut exister entre villes et MJC ? Les élus peuvent aussi, parfois, profiter d'une certaine faiblesse des bénévoles, qui manquent de formation à l'éducation populaire. Les différences de perceptions, de vocabulaire et de formations entre les élus bénévoles et les professionnels des MJC, peuvent handicaper les administrateurs dans la défense du projet des MJC.

Il est donc important de retrouver la culture du débat. Osons le conflit et le débat avec respect et conviction ! Ainsi que le propose le philosophe Patrick Viveret, il faut « construire le désaccord ». Cela nécessite donc d'inventer des lieux, des instances de régulations entre associations et collectivités.

Pour pouvoir construire ses désaccords, animer ces lieux, la formation est une question centrale, que ce soit celle des bénévoles ou des professionnels. Former nos militants pour pouvoir rediscuter des valeurs et des normes. Pour transformer la vision qu'ont les élus et les services de nos associations et défendre le conventionnement, il faudrait aussi intervenir dans le cadre de leurs formations.

Dans le cas de conflits ou de relations difficiles entre associations et collectivités, le rôle des tiers est essentiels. La fédération peut intervenir comme médiateur et faire profiter le réseau des expériences. Mais d'autres tiers issus des MJC, administrateurs et professionnels, peuvent aussi intervenir utilement.

4) Quelles sont les suites possibles ? Quelles expérimentations à mener au sein du réseau ?

1. Création de « Lieux -dits »

- Créteil (94) : l'Union Locale des Centres culturels et sociaux anime une réflexion sur les relations associations/ville.
- Rencontre avec les maires : volonté de la fédération d'organiser des rencontres entre élus municipaux (maires et adjoints) connaissant les MJC et représentants des associations pour pouvoir échanger régulièrement sur des enjeux partagés. A noter que la FDMJC 95 avait organisé en 2005 une rencontre lors des « Pt'tits déj » avec l'association des maires du Val d'Oise, sur laquelle nous pourrions nous appuyer.

- Paris (10ème) : lancement d'une université populaire sur le thème de l'engagement en lien avec la MJC de Ris-Orangis.

2. Formation à l'analyse institutionnelle

- Pour comprendre les situations et les rapports de force locaux, il est nécessaire de former les élus associatifs et les professionnels du réseau à l'analyse institutionnelle.

3. Création d'un observatoire des territoires

- La Fédération ne dispose pas actuellement de structure regroupant des chercheurs et des acteurs des MJC permettant d'analyser et d'apporter un éclairage théorique aux pratiques des MJC du réseau et de l'alerter sur les transformation en cours des territoires.

4. Mutualisation des personnels entre MJC

- Le conseil des MJC Centres sociaux de Viry-Châtillon (91) a lancé une réflexion en juin 2011 autour de 30 propositions sur les conditions de la mise en œuvre de mutualisations entre les MJC du territoire. L'une d'entre elles concerne la création d'un groupement d'employeurs qui prendrait en charge le suivi administratif et l'établissement des paies des trois structures.
- En septembre 2011, relance de la réflexion autour de l'organisation d'une formation commune entre les MJC de Chatou, de Sartrouville et de Montesson (78) à destination, principalement, des animateurs techniciens des trois maisons sur les valeurs de l'éducation populaire et la spécificité du travail en MJC.
- Val Maubué (77). La MPT de Champs-sur-Marne lance un processus de mutualisation d'un poste d'animateur orienté vers les musiques actuelles et du secteur entretien de la MPT autrefois assuré par la municipalité et aujourd'hui repris en interne. A noter que le réseau Pince Oreilles, réseau des musiques actuelles en Seine-et-Marne, auquel participent plusieurs MJC, a mené un chantier mutualisation des moyens et de l'emploi.

5) Débat et échanges

A l'issue de la présentation des travaux de ces deux ateliers le débat porte sur la notion d'expérimentation qui est à bien différencier de la formation.

Jean Le Bohec propose de « *partir du concret pour construire du savoir qui peut être transposable ailleurs* ».

Une des suites possibles proposée est une publication commune avec les autres fédérations de la confédération des MJC sur ces sujets d'expérimentation.

B. Second thème : comment les difficultés rencontrées par les MJC dans leurs pratiques sur le terrain bouleversent le jeu des pouvoirs au sein de l'association ?

1) Introduction

D'une part, les difficultés que rencontrent les associations sur le terrain, qu'elles soient financières ou liées à la modification constante des procédures, à la nécessité de recourir aux appels d'offres, rendent la gestion périlleuse et tendent à contraindre les responsables associatifs à réduire la diversité des projets et à adapter leurs orientations à celles des financeurs. Le décalage que cela entraîne dans les imaginaires et les représentations des militants associatifs et des professionnels de la justesse de ces choix et des actions résultantes, est fréquemment source de conflits.

D'autre part, la volonté des associations MJC de transformer ou de renouveler leurs pratiques, que ce soit pour redonner une primauté à l'adhésion sur la cotisation aux activités, pour ouvrir de nouveaux lieux de co-élaboration du projet associatif ou de sa mise en œuvre ouverts aux adhérents et aux salariés (commissions, conseils de maison), bouleverse, de fait le jeu des pouvoirs au sein de la MJC.

Comment mener ces transformations en faisant que les tensions ou les conflits générés soient constructifs ? Quels nouveaux lieux et quelles règles de gouvernance faut-il inventer ? Quelles pédagogies doit-on mettre en œuvre ?

2) Contributions de l'atelier 3

Animation : Patrick Chenu ; prise de notes : Patrice de Lima ; rapporteurs : Ariane Bourrelier et Vincent Vennin ; saisie des minutes : Cecilia Ho.

En partant de la situation de la MJC de Ris-Orangis, la première question est celle des limites que le lien de subordination entraîne dans l'établissement d'une relation de confiance entre salariés et bénévoles. La mission donnée aux salariés est-elle bien définie par l'institution et existe-t-il au sein des MJC des lieux où administrateurs et

salariés se retrouvent pour débattre du projet ? Les pratiques sont diverses : journées thématiques ou séminaires annuels, conseil des ateliers, présence ou non d'un représentant du personnel au conseil d'administration (avec ou sans voix délibérative), visites d'ateliers par un duo élu associatif / permanent. D'autres formes misent sur l'horizontalité (temporaire) et l'informel avec la pratique commune d'activités, l'organisation de temps conviviaux, de fêtes. Un élément important à considérer est l'importance accordée à l'accueil des nouveaux, administrateurs, salariés, ou adhérents avec la production selon les maisons d'outils ou de documents dédiés.

La seconde question est faut-il déconstruire le projet pour mieux le reconstruire et se l'approprier ? Un temps de déconstruction pourrait contrebalancer la forte institutionnalisation des associations, parfois anciennes, avec leurs codes et leurs règles pas toujours explicites qui peut décourager l'implication des jeunes dans les MJC.

Pour sortir du thématique et aller vers le politique, il semble important aux participants de bien distinguer les rôles de chacun au sein de la MJC, pour pouvoir définir les positionnements et les confronter. Dans les faits, réunir administrateurs et salariés pour construire une réflexion autour du projet associatif ne gomme pas les différences de rôles mais au contraire renforce la place de chacun.

Les membres de l'atelier sont partagés sur les avantages et les inconvénients de créer des instances en réponse à des problématiques spécifiques (crise ou objet défini) ou de créer de nouvelles instances régulières (type conseils de maison ou CA élargis).

3) Contributions de l'atelier 4

Animation : Gilles Roumegiras ; prise de notes : Marnia Bouhafs ; rapporteurs : Remi Bourguignon et Charles Birchler ; saisie des minutes : Caroline Garcia.

L'expérimentation de la MJC de Ris-Orangis, à travers le vote des axes du projet social par un conseil d'administration élargi aux permanents, a révélé des contradictions existantes dans l'association et la difficulté du positionnement. Le risque est que des MJC « obnubilées » par la production oublient parfois de débattre de l'intérêt général avec l'ensemble des acteurs. Un processus tel que celui présenté sort de la confrontation « frontale » en posant l'égalité des points de vue, mais nécessite un temps important de préparation en amont et ne s'applique qu'à un objet précis. En élargissant

au niveau fédéral, cela amène à requestionner le mode de représentation des MJC à l'AG de la FR : une voix par MJC ou un nombre de voix proportionnel au nombre d'adhérents (situation actuelle).

La suite du débat porte sur la gouvernance dans les MJC : cogestion, autogestion et création éventuelle de nouvelles unités économiques (SCOP, SIC). Certains préfèrent le terme de démocratie sociale à cogestion et défendent qu'amener de la réflexion sur comment fonctionne la MJC est de la cogestion. Les participants ne sont pas tous d'accord sur le fait de considérer les MJC comme des entreprises non lucratives et sur la création de sociétés coopératives qui risquerait de brouiller la perception des MJC qu'ont les partenaires et les citoyens.

4) Quelles sont les suites possibles ? Quelles expérimentations à mener au sein du réseau ?

1. Importance de retrouver la culture du débat, du conflit

- Il faut construire les désaccords, oser le conflit et le débat avec respect et conviction.

2. Redonner une place aux élus politiques, pour contrecarrer la « cordiale indifférence »

- Quelles instances de régulations peut-on mettre en place entre associations MJC et collectivités ?

3. Passer d'une formation des bénévoles et des professionnels à la formation des militants

- Pouvoir rediscuter ensemble des valeurs et les nommer.

4. Redonner une place aux tiers dans les expérimentations

- Associer la FRMJC aux expérimentations menées localement.
- Associer les autres MJC, impliquer les militants de ces associations.

VI. REGARD EXTÉRIEUR

A. Stéphane Distinguin, PDG de Fabernovell, fondateur de « la Cantine »

La génèse de « la Cantine » remonte à 2003 avec l'éclatement de la bulle internet, le crack qui a suivi et le désarroi d'un certain nombre d'acteurs des start-ups et de la net économie. Beaucoup de ces jeunes entreprises s'étaient installées dans le quartier du sentier qui était également le quartier des médias, de la bourse et l'un des premiers points d'accès à Internet. L'association Silicon sentier est alors créée pour tenter de redynamiser le secteur et refaire prendre conscience des enjeux de la net économie. Ses animateurs testent différents formats d'animation pour mettre les gens en commun, « speed dating »[3] entre acteurs des entreprises, fournisseurs, prestataires, organisent des « mobile mondays », rencontres autour de la téléphonie mobile. La dynamique est là même si il est encore difficile, à l'époque, d'en mesurer l'importance.

En 2006, après avoir expérimenté ces différentes formes de regroupement, la question d'un lieu permanent se pose. Silicone Sentier regroupe des gens qui ont osé, expérimenté, défait et reconstruit. L'un des principes utilisé pour fédérer est celui des « BarCamps » : un BarCamp est une rencontre, une non-conférence ouverte qui prend la forme d'ateliers-événements participatifs où le contenu est fourni par les participants qui doivent tous, à un titre ou à un autre, apporter quelque chose au Barcamp. C'est le principe pas de spectateur, tous participants.

Il y a eu un projet qui n' a pas débouché de maison du logiciel libre pour laquelle beaucoup de chapelles s'affrontaient. Silicon Sentier a pris le parti de changer de positionnement et de réaliser le projet La Cantine en revendiquant un dispositif collectif et français.

Les trois piliers sur lesquels s'appuient la Cantine :

Un lieu collaboratif : *La Cantine est le premier espace de travail collaboratif en réseau (« coworking space ») à Paris et Ile de France, relié à d'autres structures en France, en région, ou à l'étranger (San Francisco, Barcelone, Sao*

3 Le speed dating (signifiant littéralement « rencontres rapides ») ou les « rencontres express» renvoie à une méthode de rencontres amoureuses rapides et en série. Le speed dating ne se limite plus au seul monde de la rencontre amoureuse. Dans le monde des affaires, le speed dating également appelé convention d'affaire est utilisé pour faciliter les échanges au sein d'un groupe d'individus, notamment lors des rencontres internationales.

Paulo, etc…). Ce lieu, entièrement conçu pour le travail collaboratif, facilite les coopérations fluides. De plus, la Cantine s'ouvre aux réseaux français et internationaux qu'ils soient des lieux de co-working, des plateformes artistiques, des lieux alternatifs, des pôles de compétitivité, des laboratoires de recherches spécialisés, des écoles ou des université. La cantine a pour but de faire se croiser des mondes qui travaillent dans des lieux éclatés afin de mutualiser les moyens et les compétences entre développeurs, entrepreneurs, usagers, artistes, chercheurs et étudiants. C'est donc un lieu de rencontre, d'informations, d'échange et de complémentarité entre des acteurs éclatés axé sur l'intelligence collective. Espace permanent qui tend à devenir la référence et le centre de ressource pour les initiatives collaboratives multiples dans le monde et les nouvelles technologies, la cantine favorise le travail collaboratif en réseau en échangeant avec des plates-formes innovantes et technologiques en France et à l'étranger.

Un espace de coworking : *L'idée de coworking regroupe deux notions, à la fois celle d'un espace de travail partagé mais aussi celle d'un réseau de travailleurs encourageant l'échange et l'ouverture. À la suite de Brad Neuberg constatant que certains employés préféraient travailler au café plutôt qu'au bureau pour des questions de convivialité et de manque d'espace, la cantine a décidé de favoriser cette forme de travail, encourageant les échanges et la créativité, en imaginant cet espace, un troisième lieu entre bureau et maison.*

Des projets innovants : *Espace pluriel de création, d'expérimentation et d'innovation, la cantine a pour vocation de créer l'environnement propice au fourmillement d'idées dans une atmosphère de liberté et de créativité, ainsi que de favoriser le développement de projets, de logiciels et d'applications informatiques, mais aussi de contenu éducatif, de blogs, de vidéos, de photos, d'audio et toute création numérique en ligne. Hébergeant l'écosystème des technologies numériques, à travers l'organisation de soirées thématiques autour de communautés de pratique, de nuits dédiées à la production et au travail de test de certains projets, de week-end ouverts pour accueillir des événements de réflexion, la cantine permettra l'échange et le « frottement » entre les codeurs, développeurs, technophiles, innovateurs, entrepreneurs, utilisateurs, etc. favorisant ainsi l'innovation, la conception et l'émergence de nouveaux produits et services. Grâce à son réseau international, à son rôle de vitrine numérique et à sa relation avec les pôles de compétitivité et de soutien à l'innovation, la cantine contribue à la diffusion de nouveaux concepts, produits et services. Des événements par et pour les communautés. A la Cantine, on peut : Présenter une nouvelle technologie, un résultat d'étude, une proposition d'expérimentation ou un nouveau projet en cours de gestation ou de montage, soit publiquement, soit à des audiences restreintes dans une salle de réunion dédiée. Se réunir régulièrement à l'occasion d'événements, présentations et rencontres thématiques publiques, organisées en fin de journée et soirée en utilisant la totalité de l'espace.*

Aujourd'hui la Cantine est devenu le lieu incontournable pour tous les événements numériques. Les cantines se sont multipliées en France à

travers la définition d'une charte des valeurs.

Cet essor peut s'expliquer par une analogie entre ce concept et l'époque des radios libres. Internet est, en effet, un moyen très accessible de porter des projets, d'innover et d'entreprendre.

Si l'on chercher à comparer les MJC et la Cantine, on pourrait dire que la Cantine c'est une MJC 2.0 qui tient compte des nouvelles formes de cultures populaires. Autre similitude avec l'éducation populaire, pour Stéphane Distinguin, le principe de l'entrepreneur, c'est de prendre des risques et de refuser l'ordre établi.

VII. ÉTAPES DE TRAVAIL DES COMMISSIONS PROJET FÉDÉRAL

A. Textes et règlements

Guy Audin, président de la MJC de Lognes, trésorier-adjoint de la FRMJC IdF, Khedidja Benahmed, responsable des ressources humaines à la FRMJC, Catherine Bernard, présidente de la MJC Maryse Bastié de Viry-Châtillon, secrétaire de la FRMJC IdF, Didier Michoud, directeur de la MJC de Savigny-sur-Orge, secrétaire du comité d'entreprise, Jean-Marie Radenac, directeur de la MJC de Nemours, délégué syndical CFDT.

La commande faite à la commission par le conseil d'administration était la réécriture des statuts de la FRMJC Ile-de-France et des textes qui en dépendent en les hiérarchisant. Elle provient du constat de l'existence d'incohérences entre les statuts et le règlement intérieur et d'une utilisation abusive de ces dernières, ce qui a créé des problèmes institutionnels. Ainsi lors de l'assemblée générale fédérale de 2008 à Créteil, il y a eu un problème sur le nombre de postes à pourvoir qui a débouché sur le non respect des statuts par le président.

A la suite de cet événement, en 2009, des élus et des directeurs de l'UDMJC 91 ont démarré un premier travail qui a abouti à une « *proposition pour la revitalisation de fédéralisme* » , envoyée à tous les présidents avant l'assemblée générale de 2009. Les Journées Régionales d'Etudes de 2010, organisées à l'Espace Jemmapes, ont lancé la première initiative de travail mixte entre élus et professionnels durant six mois sur quatre commissions.

La composition de la commission « Textes et règlements » reflète à la fois les parcours et les fonctions de ses membres : Catherine Bernard, membre du bureau de la FRMJC, a participé aux travaux de l'UDMJC 91. Didier Michoud a également travaillé le sujet à la MJC de Savigny-sur-Orge et est représentant du personnel. Jean-Marie Radenac a revus les textes et règlements des six MJC qu'il a été amené à diriger et représente également le personnel. Juan Cadrecha de la MJC de Savigny-sur-Orge a la conviction que les statuts ne sont pas qu'un document administratif mais un texte de référence qui doit permettre de régler des conflits et les problèmes de gouvernance afin d'aller vers plus de démocratie. Khedidja Benahmed, membre de l'équipe fédérale a été désignée par le siège. Rémi Bourguignon,

président de l'UDMJC 77, est intervenu sur les textes et règlements de l'UD et sur ceux de la MJC de Lognes. Charles Pégorier, représentant de l'UDMJC 91 au conseil d'administration fédéral était de l'équipe essonienne et Guy Audin, trésorier-adjoint de la Fédération, a participé aux événements qui ont suivi l'assemblée générale de 2009 et au travail mené à Lognes.

La méthodologie retenue s'est basée sur la comparaison des statuts types, du document de la MJC de Savigny-sur-Orge, et des différentes réflexions menées dans les MJC du réseau (Lognes, Conflans Ste Honorine). La commission s'est appuyée sur la confrontation des points de vue, avec une grande liberté de parole, chacun pouvant s'appuyer sur des références personnelles dans la réécriture des statuts locaux. Les compétences professionnelles de Juan Cadrecha ont été également très utiles et les juristes de la Confédération ont été sollicité pour validation. Il s'agissait d'intégrer les grands principes de la CMJCF et les réflexions de la commission Charte. La première réunion a permis de définir le cadre de travail, et il y a eu huit réunions de travail à ce jour. La mixité de la commission entre élus associatifs et professionnels la situe bien dans la continuité de la cogestion existante au sein de la Fédération. Les membres de la commission ont fait le choix de se retrouver dans une MJC (Savigny-sur-Orge) pour des raisons de proximité géographique des participants et de facilité de transport en commun. La messagerie électronique a été utilisée pour la communication : des amendements pouvaient être proposés par les personnes n'ayant pas assisté à la réunion même si cette solution a été peu utilisée.

Les objectifs étaient :

- d'éviter les ambiguïtés dans les textes pour ne pas donner court aux interprétations
- de rappeler les objectifs et les valeurs des mjc dans les statuts de la fédération et des MJC
- d'avoir des documents de référence où doivent figurer les informations à minima, compréhensibles pour tous
- de fournir fin 2011, les résultats de la commission à la fédération pour vérification juridique puis validation en conseil d'administration et ensuite au cours d'une assemblée générale extraordinaire
- de trouver une formation commune pour qu'un directeur puisse être le garant de la conformité des statuts aux valeurs et but des MJC

Les difficultés rencontrées ont été au fur et à mesure de l'avancée des travaux de la commission, la découverte de « *nombreux tiroirs à ouvrir* ». Les membres pensent qu'il n'aurait pas fallu dissocier les commissions charte et textes et qu'il est nécessaire d'intégrer dans les statuts certains résultats (valeurs, principes, ...) provenant des commissions charte et projet d'où la nécessité d'une rencontre avec ces commissions. La participation d'un « candide » aurait été nécessaire pour vérifier la compréhension par toute

personne non avertie.

Les prochaines réunions de travail sont planifiées en octobre, novembre et décembre.

B. Projet fédéral

Marc Charbonne, directeur du Conseil des MJC de Viry Chatillon, délégué syndical CGT, Pascal Drillon, président de la MLC de Pierrefitte, administrateur FRMJC, Bernard Herbiet, président de l'Union Locale du Val Maubuée, administrateur FRMJC Camille Khairallah, directrice de la MJC de Lognes, Guy Maurin, administrateur de la MJC de St Germain en Laye

Introduction

Depuis notre première réunion, nous nous sommes régulièrement posés la question de notre légitimité : en quoi ce petit groupe de 8 personnes, au meilleur de sa forme, était-il suffisamment représentatif pour pouvoir prétendre à proposer un nouveau projet fédéral ? Comment s'assurer que notre production conviendrait à l'ensemble des MJC ?

La commission, dans laquelle tous les départements sont représentés, est composée de 4 directeurs dont le directeur régional, et de 4 administrateurs dont 2 régionaux. Parmi ces administrateurs, aucun ne représente une maison ayant un directeur fédéral. Dans un contexte où les relations entre professionnels et bénévoles dirigeants sont parfois compliquées, nos réunions de travail se sont toujours déroulées dans l'écoute et la cordialité. Est-ce dû à la composition de notre groupe, dans lequel il n'y avait du coup aucune lutte de pouvoir ?

En même temps, nous avons identifié deux autres facteurs qui pourraient expliquer cette bonne entente :

- Des idées ont été émises, des propositions faites, sans pour autant rentrer concrètement dans les pistes de mise en œuvre et dans l'étude des problèmes que cela pourrait soulever. Tant qu'on est dans des intentions louables, tout le monde est d'accord sur le principe…
- Toutes les personnes participant à ce groupe sont volontaires. Cela sous-entend qu'elles ont déjà un investissement fédéral ou au moins l'envie de s'impliquer dans l'évolution de notre fédération, et donc déjà des positionnements communs, qui ne seront pas forcément partagés par d'autres qui peuvent se sentir plus éloignées du réseau.

Tout cela ne nous permet pas de répondre à la question de la légitimité du groupe. Mais la légitimité ne vient-elle pas aussi de l'engagement volontaire dans cette commission, et du travail fourni par chacun ? Quoi qu'il en soit, cette question ne devait pas être un frein à l'avancement des travaux.

Nous allons donc ici vous faire part d'un certain nombre de propositions ou d'idées émises qui ont trait au thème de nos JRE, chacune ayant sa part d'ombre. Autrement dit, chacune pouvant comporter des risques ou mettant

en évidence des craintes…

1) Propositions comportant un risque de remise en cause des équilibres internes dans les associations

Il faudrait impulser des expérimentations dans des MJC, qui pourraient être reprises successivement par d'autres, être dans une dynamique de confrontations successives plutôt que dans un projet global, revendiquer notre fonction de laboratoire d'idées et de lieu d'expérimentation.

- Hors de question : tout ce qui n'est pas décidé en AG ne peut pas être accepté. Et puis ça peut être dangereux, les expérimentations…

Et si, pour éviter les problèmes de trésorerie, on mutualisait les fonds associatifs ?

- C'est impossible, chacun est comptable de ses propres ressources.

En tant que tête de réseau, la fédé doit proposer des orientations.

- Oui mais quand les pratiques de certaines MJC ou les réalités de certains territoires sont trop éloignées des orientations de la fédé, ça ne peut qu'accentuer les clivages !

Il faut imposer les pratiques du développement durable dans toutes les associations affiliées.

- Tu te rends compte les problèmes d'organisation, de formation… et puis ça va être compliqué si on ne peut plus prendre de vaisselle jetable pour nos manifs…

La fédé doit affirmer son rôle d'accompagnateur des MJC, notamment vis-à-vis des institutions.

- Je te rappelle qu'il y a des MJC qui se débrouillent très bien sans ça, et qui préfèrent régler leurs problèmes directement avec les collectivités !

Il faut multiplier les moments de travail et de concertation permettant une réelle mixité entre professionnels et administrateurs, et rendre obligatoire le fait que les directeurs soient membres de droit du conseil d'administration.

- Ouuuuuuuuuuuuu les directeurs membres de droit, la mixité… On ne saura plus qui a le pouvoir ? Ce sont les administrateurs qui gèrent les associations et qui en sont responsables, il ne faut pas tout mélanger !

Il faut proposer plus de formations pour les bénévoles, y compris des formations associant bénévoles et professionnels, pour recréer ce socle commun de valeurs et de compétences dont nous avons tant besoin.

- Mais si les bénévoles ont les mêmes compétences que les directeurs, on va perdre notre boulot !

Et si une partie du temps de travail de tous les directeurs était réservée au réseau ? Ça permettrait de mutualiser les compétences, de mieux faire circuler les informations, les directeurs pourraient intervenir en tant qu'experts dans d'autres MJC, bref ça multiplierait les compétences disponibles pour les associations et les collectivités ?

- C'est bien beau tout ça, mais je ne vois pas pourquoi les MJC ou les villes qui payent le directeur au coût réel auraient le droit de bénéficier du même service global que celles qui payent le taux moyen !

2) Propositions comportant un risque de confrontation dans l'espace public

La fédération doit pouvoir prendre des positions sur les enjeux sociétaux d'aujourd'hui.

- On va se fâcher avec tout le monde…

Nous favorisons la culture pour tous.

- La politique actuelle, c'est plutôt la culture pour chacun !

Nous portons la laïcité comme valeur s'opposant au communautarisme.

- On va se mettre à dos toutes les communautés.

Nous affirmons le droit à la différence.

- Mais si on veut préserver l'égalité républicaine, on considère tous les individus comme citoyens et non à travers leurs différences.

Parlons de justice sociale, de droit au logement, de la légalisation des sans-papier, d'économie sociale et solidaire, d'équilibre Nord-Sud…

- Mais tout ça, c'est des sujets très politiques ! On ne va pas s'attaquer à l'économie libérale ni remettre en cause les lois de notre pays, ce n'est pas notre rôle et on va se faire tuer par les partenaires institutionnels !

3) Conclusion

Voilà les questions que nous nous sommes posées sans cesse. Comment la fédération, tête de réseau, doit-elle se positionner aussi bien sur les questions de démocratie interne que sur les sujets de société ? Doit-elle impulser ou proposer, donner des orientations ou simplement identifier ce vers quoi on peut tendre ? Comment faire en sorte que l'ensemble des MJC, avec toutes nos disparités, se retrouve dans ce projet et y adhère ?

Comment nous faire entendre auprès des institutions comme un lieu de réelle expression citoyenne, et retrouver la place que les élus refusent trop souvent de nous accorder dans le débat public ?

Si on ne prend que des positions médianes et pas très impliquantes pour ne contrarier personne, le projet n'aura pas de force et probablement pas beaucoup d'avenir… Et alors, que dira-t-on des MJC dans quelques années ?

Autrement dit, dans une période difficile pour notre secteur, les grandes questions sont : comment relevons-nous les défis ensemble, jusqu'où allons-nous et avec qui, et quels risques acceptons-nous de prendre ?

De réponses collectives que nous y apporterons dépend l'avenir de notre fédération, et sans doute de notre réseau.

C. La Charte

Nelly Lopez, Directrice du développement de la FRMJC Ile-de-France et Danielle Peters, présidente de la MJC des Hauts de Belleville, administratrice de la FRMJC présentent l'avancée des travaux de la commission charte.

1) Préambule

Cette Charte a une valeur d'engagement réciproque pour toute structure adhérente à la fédération régionale Les MJC en Ile de France et signataire de cette Charte: MJC, UL, UD, FD, et pour la Fédération régionale elle- même.

Les associations signataires

- ☼ partagent les valeurs fortes de l'éducation populaire : coopération, solidarité, laïcité, ouverture au monde et droit à la culture,
- ☼ favorisent le débat démocratique dans le respect de la pluralité des points de vue, et dans son expression dans l'espace public
- ☼ participent à un projet social d'émancipation de l'individu,
- ☼ favorisent l'initiative personnelle pour construire une force collective,
- ☼ considèrent que le réseau des MJC est un acteur responsable de l'espace public,
- ☼ considèrent que les MJC ont une place spécifique, en interaction avec les réseaux d'acteurs multiples.

2) Pilotage et évaluation

Un suivi régulier et une évaluation périodique (à partir des propositions du réseau) des différents principes et engagements énoncés dans cette charte seront réalisés dans le cadre d'un groupe de travail spécifique composé d'élus et de professionnels issus de toutes les entités de notre réseau.

3) Durée et conditions de résiliation

Cette charte est signée pour une durée de 3 à 5 ans ; elle peut être dénoncée

par l'une des parties par courrier adressé à la fédération régionale (et à l'ensemble ?), explicitant les motifs.

4) Nos engagements

1- Défendre collectivement notre légitimité politique

☼ Se positionner sur les politiques publiques et être force de proposition concernant l'emploi de personnels, l'accueil de personnes bénévoles, volontaires et en situation de stage, et s'impliquer dans leur formation.

☼ S'engager dans un processus dynamique de réflexion critique partagée.

☼ S'inscrire dans le champ des acteurs de l'économie sociale et solidaire

2-Générer les moyens de se fédérer

☼ Contribuer à un réseau de diffusion réactif.

☼ Marquer dans chaque structure l'appartenance au réseau départemental, national et confédéral.

☼ Se doter d'informations statistiques identiques caractérisant leurs adhérents et leurs activités.

☼ S'impliquer dans la structure et le fonctionnement fédéral et confédéral.

☼ Respecter une charte de communication avec des mentions obligatoires, des logos et des espaces dédiés à l'appartenance au réseau.

3-Promouvoir la citoyenneté pour permettre à l'individu d'être acteur responsable au sein de la société

☼ Créer des espaces de partage et de Paroles Partagées.

4-Mettre en œuvre des pédagogies innovantes dans le fonctionnement des instances, des projets et des activités

☼ Construire et contribuer à un référentiel commun, notamment une base de données sur les structures, les pratiques, les outils et les argumentaires politiques.

☼ Favoriser la transmission des savoirs.

5-Défendre, initier ou développer le brassage social et générationnel.

6-Accueillir, accompagner et soutenir l'engagement des jeunes.

☼ Se positionner sur les choix des politiques publiques les concernant et être force de proposition

7- Soutenir la création et la diffusion artistique et culturelle.

☼ Se positionner sur les choix des politiques publiques les concernant et être force de proposition.

8- Développer la solidarité des moyens humains et matériels entre les structures composant le réseau

9- Lutter contre toutes les formes de discriminations

VIII. ÉLÉMENTS DE CONCLUSION

A. Intervention d'Alain Roch, directeur régional

Il n'appartient pas au Directeur Régional de se risquer en fin de rencontre, à un essai de synthèse des JRE. Chacun des participants devrait pouvoir faire sa propre synthèse de ce temps de travail, en fonction de la place qu'il occupe et des principales problématiques qui sont les siennes. La Fédération mettra rapidement en ligne un questionnaire ouvert qui devrait permettre à chacun de donner son appréciation sur le déroulement de cette réunion et d'insister sur les éléments qu'il souhaite privilégier.

En ce qui me concerne, mon éclairage de ces JRE se structure autour des interventions de deux directeurs qui ont marqué l'échange qui a suivi la table ronde introductive. Elles sont révélatrices d'un positionnement diamétralement opposé, d'une vision des MJC qui ne repose pas sur les mêmes valeurs.

D'un côté, le discours marque la distance vis-à-vis de la Fédération par l'emploi du « vous » et l'objurgation à changer un modèle économique basé sur la facturation des coûts de postes. Il s'agirait non pas de s'interroger sur des valeurs, de remettre en discussion le « projet » et d'évaluer nos stratégies, mais de présenter à ceux qui ont la capacité de le payer (?), un modèle de développement socio-culturel qui ne connaîtrait pas le doute. La Fédération dans ce type d'organisation, serait en quelque sorte, en situation de « franchiser » des structures quasi indépendantes, appliquées à faire fructifier un « modèle » en se référant à une « enseigne ».

De l'autre, une FR MJC qui adopte une véritable structuration participative, qui met en œuvre la transversalité du réseau et qui « collectivise » ses moyens et ses richesses tant matérielles bien entendu, que théoriques. C'est la solidarité y compris dans le projet de société qui permet d'établir un nouveau rapport de force des MJC dans l'espace public.

Chacun de ces modèles comporte un rapport au « politique » spécifique, induit une forme de positionnement dans le champ social, et par conséquence s'identifie par une gouvernance et des rapports de pouvoir, de nature différente.

Ce débat entre deux visions pour notre Fédération, me pousse à proposer d'accélérer notre réflexion sur de nouveaux modes d'organisation financière :

- le « fond de solidarité » à mettre en place entre les associations volontaires pour ce type de partenariat et la Fédération, reste une hypothèse d'actualité. Cependant nos discussions avec le Crédit Coopératif nous entraînent plutôt vers un fond de garantie au fonctionnement assez peu souple. Nous allons dans peu de temps recevoir la proposition écrite de la banque que nous pourrons mettre en débat collectivement.

- le mécénat d'entreprise : nous avons peu de risque d'être dévoyés par des marques qui voudraient à travers nous, valoriser leur image. Mais nous pourrions envisager d'obtenir des aides de nouveaux entrepreneurs qui feraient usage de déductions fiscales pour soutenir un projet d'Education Populaire dont ils se sentent idéologiquement proches.
- les dons et legs, sont une source de financement importante pour certaines associations prestigieuses ; à une échelle beaucoup plus modeste, ne pourrait-on pas bénéficier de l'attention de personnes privées qui ont été des compagnons de route de l'histoire des MJC et qui réserveraient à notre institution, une part de leur héritage (via la reconnaissance d'utilité sociale de la Confédération des MJC)
- « l'appropriation collective des moyens de production », réfléchir à la possibilité de mettre en commun une partie des fonds sociaux de nos associations, pour acquérir des locaux utiles à notre fonctionnement en nous assurant une certaine indépendance.

Plus encore il me semble absolument nécessaire après avoir partagé votre réflexion durant ces deux jours, que les MJC décident l'appropriation collective des moyens de la délibération.

En effet, plus nous approfondissons collectivement ce que devrait être la plus-value des MJC, plus il me semble évident que c'est de l'ordre de l'exercice actif de la démocratie.

C'est important pour les habitants qui ont besoin de lieux où le débat public peut s'organiser, pour investir et faire vivre « l'espace public », pour les élus qui cherchent à faire vivre des formes de démocratie participative.

Nos MJC et leur Fédération deviendront un instrument de délibération si elles inscrivent leur projet au sein des questions d'éducation, de formation permanente des bénévoles et des professionnels, de culture populaire, de communication et en particulier des nouvelles technologies de l'information.

Il ne nous suffira pas de construire les moyens de la délibération, encore faudra-t-il être repérés dans ce projet, à la fois par les habitants et par les responsables institutionnels qui valident des démarches en les appuyant financièrement. Nous devons pour cela, comme j'ai déjà eu l'occasion de le formuler l'année dernière, amener les MJC à investir des territoires inattendus. C'est-à-dire des espaces de réflexion , de discussion et d'action éventuelle, comme l'école, le champ de l'économie, la justice sociale, la solidarité internationale …

A se porter sur des chemins moins balisés que l'organisation d'activités, la diffusion culturelle ou la réparation sociale, on prend plus de risques, mais il faut aussi savoir danser sur les bords du volcan !

Comme cela a été proposé à plusieurs reprises, mettons en place les moyens de l'expérimentation en agrégeant de nouvelles dynamiques issues d'autres associations du réseau aux Maisons qui ont avancé dans les domaines de « l'université populaire » ou de « l'expression citoyenne ».

Et par ailleurs dotons la Fédération d'une sorte de « conseil scientifique », (que l'on pourra appeler comme on voudra), composé de « personnes ressources » repérées dans nos MJC et de chercheurs qui trouveraient dans notre objet un endroit d'investigation mobilisateur.

IX. ELÉMENTS BIBLIOGRAPHIQUES

A. Publications

- MORIN, Edgar. *Introduction à la pensée complexe.* Paris : Seuil, 1990, 2005. Coll. Points essais. 158 p. ISBN 978-2020668378.
- SARTRE, Jean-Paul. *L'existentialisme est un humanisme.* Paris : Gallimard, 1945, 1996. Coll. Folio Essais. 108 p. ISBN 978-2020668378.
- CAILLÉ, Alain ; HUMBERT, Marc ; LATOUCHE, Serge ; VIVERET Patrick. *De la convivialité : dialogues sur la société conviviale à venir.* Paris : La Découverte, 2011. 191 p. ISBN 978-2707167149.
- BELLON, André ; ROBERT, Anne-Cécile. *Le peuple inattendu.* Paris : Syllepse, 2003. Coll. Arguments et mouvements. 123 p. ISBN 978-2847970524.
- BELLON, André ; ROBERT, Anne-Cécile. *Un totalitarisme tranquille : la démocratie confisquée.* Paris : Syllepse, 2001. 124 p. ISBN 978-2913165427.
- HESS, Rémy ; SAVOYE, Antoine. *L'analyse institutionnelle.* Paris : Presses Universitaires de France (PUF), 2e édition refondue, 1993. Coll. « Que sais-je? ». 127 p. ISBN 978-2130451952.

B. En ligne

Ces documents sont disponibles dans la rubrique « Documents à télécharger » du site web de la FRMJC Ile-de-France :
< http://mjcidf.org/ajax/ > dans le dossier JRE2011 ou sur demande auprès de la fédération.

- LE BOHEC, Jean. *La dimension pédagogique et éducative développée dans les pratiques professionnelles des directeurs de Maisons de Jeunes et de la Culture : Formation action 2004-2010. [en ligne].* 2011. Les MJC en Ile-de-France Fédération Régionale. Disponible sur l'intranet fédéral
< http://mjcidf.org/ajax/ > <Recueil de textes jean lebohec.pdf>
- FDMJC 95. *Compte-rendu du petit déjeuner thématique du 17 mars 2007 : bénévoles-salariés : une relation particulière. 2007.* Fédération Départementale des MJC du Val d'Oise. Disponible sur l'intranet fédéral
< http://mjcidf.org/ajax/ > <Petit Déj 17 mars 2007.pdf>

X. REMERCIEMENTS

La Fédération Régionale des MJC en Île-de-France remercie : le Foyer des Jeunes Travailleurs de la Cité des Fleurs, sa directrice et toute son équipe pour l'accueil de ces journées ; Jean Le Bohec pour l'animation de ces deux jours ; Erick Aubourg, Etienne Chaufour, Stéphane Distinguin, Max Leguem, Vincent Vennin, pour leurs témoignages ; Jérôme Bargue, Catherine Bernard, Charles Birchler, Marnia Bouhafs, Remi Bourguignon, Claude Bourquard, Ariane Bourrelier, Patrick Chenu, Jean-Luc Dardaine , Patrice de Lima, Caroline Garcia, Leslie Gracco, Cecilia Ho, Camille Khairallah, Olivier Moreau, Jean-Marie Radenac, Gilles Roumegiras, Julien Tahet, Vincent Vennin , pour l'animation et le compte-rendu des ateliers. Patrick Cherdel et toute l'équipe fédérale pour l'organisation générale.

Les MJC en Île-de-France Fédération Régionale
54, boulevard des batignolles
75017 PARIS
01 43 79 25 54
contact@mjcidf.org