Fédération Régionale des MJC en Ile-de-France

TRADUIRE DANS L'ACTION

LE SYSTEME DE VALEURS DES MJC ET SES METHODES D'EDUCATION POPULAIRE

Construction d'une formation de DIRECTEUR DE MJC Cadre de l'éducation populaire

Fédération régionale des Maisons des Jeunes et de la Culture en Ile-de-France
54 boulevard des Batignolles - 75017 Paris
Tél. : 01 43 87 66 83 Fax : 01 44 70 07 84 - contact@mjcidf.org - www.mjcidf.org

APE : 9499Z / SIRET : 775 691 264 00094
Affiliée à la Confédération des Maisons des Jeunes et de la Culture de France (CMJCF)
Agrément Jeunesse Éducation populaire n°75-750 - Organisme de formation n°11752021875
Agrément Education Nationale de la CMJCF au titre des associations éducatives complémentaires de l'enseignement public

SOMMAIRE

INTRODUCTION

Origine et finalités
Méthode d'élaboration
Cadre référentiel de l'action

LA METHODE D'ANALYSE DES PRATIQUES ET DES POSTURES PROFESSIONNELLES

Présentation générale de la méthode

Le cadre d'analyse

Cahier 1 – la Direction, l'animation et la conduite de projet(s)

- Référentiel métier : qualifications nécessaires données aux professionnels pour faire vivre le système de valeurs des MJC

Cahier 2 – le pilotage institutionnel

- Référentiel métier : qualifications nécessaires données aux professionnels pour faire vivre le système de valeurs des MJC

ANNEXES

Les responsabilités d'employeur de la Fédération Régionale d'Ile de France
Conventions avec l'Université Paris-Est Créteil

La décentralisation fait porter aux collectivités territoriales des enjeux essentiels tels que la place des jeunes dans la cité, la citoyenneté, l'éducation, la sécurité, l'intergénérationnel, la multiculturalité,… en d'autres termes tout ce qui concerne « le vivre ensemble » et le lien social.

Ces enjeux politiques sont des enjeux **d'éducation populaire.** Ils sont à la fois sources d'inquiétudes de la population mais aussi points de départ de nombreuses réalisations dans notre champ professionnel.

Par la mise en place d'actions au quotidien, d'activités, de pratiques multiples, les maisons des jeunes et de la culture d'Ile de France oeuvrent pour que la rencontre des diversités, la convivialité, la solidarité des habitants … Bref, la construction d'un socle commun, puissent être des réalités concrètes.

La Fédération Régionale des MJC en Ile de France regroupe 97 associations affiliées qui se voient déléguer, par leurs collectivités territoriales d'implantation une mission de service public dans des champs d'intervention tels que l'action sociale, le développement culturel, l'action éducative en direction de la jeunesse, la formation citoyenne, …

Nos associations affiliées regroupent 77 543 adhérents, 200 000 usagers réguliers et ce sont près de un demi-million de franciliens qui fréquentent une MJC.

Cette dynamique associative mobilise au niveau régional 4 000 bénévoles et s'appuie sur 4 000 salariés portés par 1 520 élus associatifs.

Formés jusqu'en 2002 par notre propre institut national de formation, l'INFED, la fermeture de cet institut nous a conduit à des recrutements à l'externe de nos professionnels qui n'étaient plus formés par nos soins.

Le document qui suit montre pourtant à quel point, la direction d'une MJC, de par son système de valeurs singulier et son ancrage historique, repose sur la construction d'un métier à part entière, **le métier de directeur de MJC, cadre de l'éducation populaire.**

Ce métier dépasse largement par sa dimension éducative et son pilotage institutionnel la fonction de « gestionnaire d'équipement ». **Il peut aussi, par extension, intéresser d'autres fédérations d'éducation populaire ou les collectivités territoriales** intéressées par l'élargissement de la qualification de leurs salariés-cadres et/ou animateurs(trices).

La Fédération Régionale des MJC en Ile de France a donc décidé d'unir ses efforts avec l'Université Paris-Est Créteil pour co-construire en cohérence avec l'offre de Master « métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la formation », un cursus visant à former des cadres de l'éducation populaire. Il s'agira d'une formation de deux ans, (Master 1 et 2) par alternance pour une ouverture en septembre 2014. Concernant les animateurs(trices) il s'agira d'une formation d'un an (Licence professionnelle) par alternance qui ouvrira, elle aussi, en septembre 2014.
Ce document sert de référentiel pour la construction des enseignements de ces deux formations.

Patrick CHENU
Directeur Régional

INTRODUCTION

Origine et finalités

La méthode proposée dans ce document a été initiée par la Fédération Régionale des MJC d'Ile de France afin de réaffirmer son identité, de mettre en évidence les pratiques qui révèlent leur système de valeurs. **Elle prend appui sur les travaux réalisés en son temps par l'INFED, notre ancien institut de formation de directeur**. Elle a pour but de dépasser les seuls discours théoriques et idéologiques sur les valeurs MJC et de s'obliger à les traduire dans les actions quotidiennes, aux différents niveaux et sur les différents registres d'intervention.

Elle s'inscrit dans la continuité des réflexions engagées pour définir et dynamiser la qualification de ses professionnels, leurs compétences individuelles et collectives. Elle est structurée autour de deux principaux axes caractéristiques des situations et des interventions d'un professionnel directeur au sein du réseau MJC dans l'exercice de son métier :

- **l'axe opérationnel** qui consiste à conduire et animer une activité ou une structure ou à piloter un projet,
- **l'axe institutionnel** qui consiste à dynamiser des partenariats en lien avec l'association et le réseau MJC.

L'objectif de la méthode proposée est **d'apporter un mode d'analyse de la façon dont le professionnel se positionne et traduit en actes le système de valeurs des MJC.**

Méthode d'élaboration

Cette production a été élaborée en trois étapes :

Etape I :

Définition du système de valeurs MJC

A partir de l'analyse des documents fondateurs de la Fédération des MJC, une synthèse des finalités et valeurs des MJC.

Le résultat de ce travail est présenté dans le tableau synthétique ci-après.

	Finalités que doivent viser les professionnels dans leurs projets et activités	***Principes directeurs des modes d'actions***
	But général : Aider chacun à se construire individuellement et collectivement	*Transformation*
Développer la citoyenneté et animer l'espace public	Permettre à tous, et aux jeunes : D'accéder à l'espace public, par l'expression et la confrontation d'idées De participer à la vie collective et d'apprendre à associer, à consulter, à mobiliser pour décider collectivement De faire émerger et de construire des rapports sociaux, dans l'environnement social et économique, fondés sur le droit et les règles collectives et non pas sur des rapports de force et d'agressivité De s'engager et d'accéder à des responsabilités de gestion et d'animation des espaces publics.	*Mobilisation/participation* *Expériences/ pragmatisme/ actions* *Inter générations* *Médiation* *Laïcité*
Eduquer	Permettre à tous et aux jeunes : **D'acquérir l'ensemble des savoirs et des compétences mises en jeu en tant qu'acteur social : analyser, exprimer / échanger et agir / s'engager** **De transférer ses savoirs et ses expériences**	*Pluralisme d'idées, dans le respect des droits de l'homme* *Emancipation* *Esprit critique*
Développer les dynamiques sociales et les pratiques culturelles	Lutter contre l'exclusion, les inégalités et l'élitisme, en permettant à tous de : Affirmer et valoriser son identité sociale dans un esprit pluriculturel Faire émerger ses talents et ses potentiels d'expression, d'imagination et de création Etre acteur et être au cœur des dynamiques sociales et culturelles Accéder à des services pertinents et de qualité en matière de loisirs, d'animation et de formation comme facteur d'intégration sociale Etre en relation avec la production contemporaine et le patrimoine culturel collectif	*Autonomie* *Responsabilité* *Innovation* *Création*

Etape 2 :

Repérage des pratiques qui traduisent dans les actes professionnels ce système de valeurs

- ce repérage a été élaboré sur deux registres :

  - le registre opérationnel, de pilotage de projets de développement social et culturel et de la gestion d'une structure associative, avec ou sans équipements, englobant les activités de management des ressources humaines, de gestion et d'organisation de la structure.

  - Le registre institutionnel, d'animation et de l'éducation de la vie associative, du réseau MJC et des partenariats territoriaux.

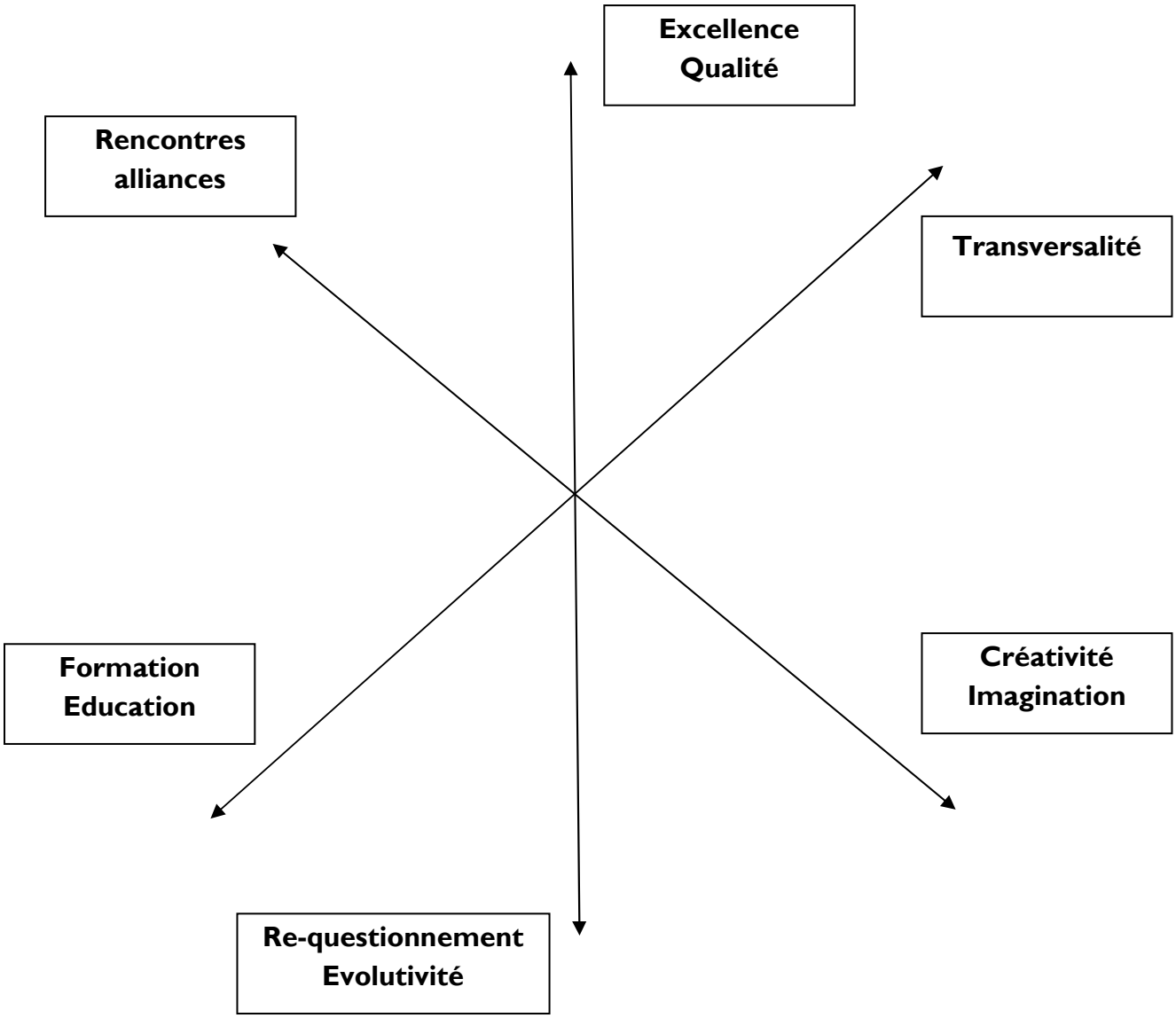
Etape 3 :

Elaboration d'un référentiel métier porteur du système de valeurs MJC

- Le référentiel métier est organisé autour des principaux rôles et missions du professionnel :
  - Direction de projet
  - Direction de structure
  - Animation et médiation institutionnelle pour développer la vie sociale et culturelle sur un territoire

- Les pratiques sont décrites autour de 6 axes qui caractérisent les méthodes d'action des professionnels et marquent l'identité MJC
  - Excellence et qualité de la production associative
  - Rencontres, alliances et convivialité
  - Transversalité
  - Formation et éducation
  - Créativité et imagination
  - Re-questionnement et évolutivité

6 axes caractérisent
les pratiques porteuses des finalités et du système de valeurs MJC



Le cadre référentiel de l'action pour porter le système de valeurs MJC

Pour porter l'identité et les valeurs MJC, il est important de situer l'action du professionnel dans son contexte institutionnel global.

1 – pratiques individuelles et organisation collective

L'identité et les valeurs MJC dans l'action sont portées par l'ensemble du système et de l'organisation des deux institutions MJC (Fédération Française des MJC et Confédération). L'action des professionnels est à situer aux différents niveaux d'intervention et d'animation des deux réseaux :

- celui des professionnels, dans leur action quotidienne
- celui de la Confédération ou de la Fédération, au niveau national, dans les choix et les modes d'organisation entre les niveaux nationaux, régionaux et locaux dans les partages de pouvoir entre niveaux opérationnels et décisionnels, et dans les délégations confiées.
- Celui des fédérations régionales, dans leur mode d'animation des réseaux, dans les partages de pouvoir et de rôles entre structures opérationnelles et décisionnelles, entre niveau local et niveau régional.

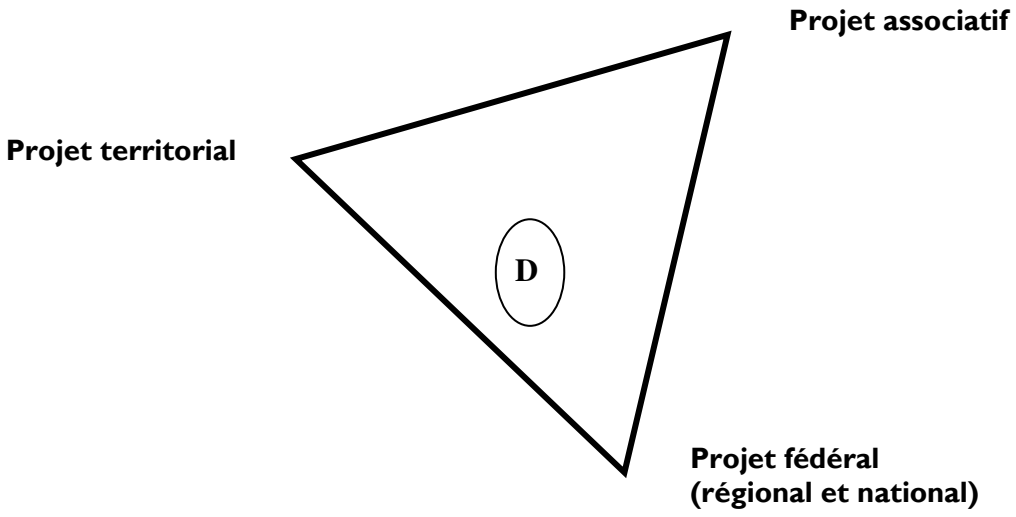
Le travail conduit pour élaborer cette méthode a été centré sur les pratiques des professionnels sur le terrain. Le deuxième niveau, celui de la fédération régionale Ile de France a été évoqué et est restitué dans les responsabilités qui relèvent de la fédération régionale.

2 – stratégie institutionnelle

Dans ce système global, les compétences des professionnels et de leur encadrement résident aussi dans le juste positionnement et les stratégies de conduites professionnelles adaptées aux situations rencontrées. En fonction de l'histoire de l'association, des acteurs en présence, des caractéristiques des territoires d'intervention, des orientations stratégiques de la fédération régionale, il est important de faire une analyse du positionnement professionnel, autour des questions suivantes :

- quel est le référentiel d'actions du professionnel ? le projet fédéral, le projet associatif, le projet territorial ?
- comment assurer l'équilibre entre ces pôles ?

- quelle place est faite à chaque pôle d'attraction ? quelle régulation mettre en place pour que chaque entité : locale, associative, régionale et nationale trouve sa légitimité et sa juste place ?



La méthode ci-après présentée a pour but, sur les registres concrets de l'action au quotidien, de s'interroger sur la façon de tenir en équilibre ces différents pôles d'attraction. Ce questionnement peut se produire à tous les niveaux des institutions MJC : régional, local, ou national.

L'ANALYSE DES PRATIQUES ET DES POSTURES PROFESSIONNELLES

Présentation générale de la méthode

1 – Structure générale

1.1 – ***Deux axes, principaux domaines d'intervention des professionnels***

- La direction de projet(s)
  - le pilotage de projets et/ou de programmes d'activités
  - la direction de personnel au sein de l'association
  - la gestion et l'organisation de la structure associative

- le pilotage institutionnel
  - Animation de l'association et des relations avec les élus
  - Animation du réseau MJC
  - Animation des relations partenariales avec d'autres institutions

1.2 – ***Deux approches, caractéristiques des pratiques***

Sur chacun de ces axes et de ces domaines d'activité, la pratique est analysée en tentant d'identifier les approches et les styles dominants développés dans l'action :

- **l'approche gestionnaire**, qui consiste à appliquer rigoureusement un cadre existant et de répondre à une programmation et à des règles d'action, il s'agit des manières d'agir qui se situent dans la gestion de l'existant en respect de normes en vigueur.
- **L'approche stratégique et prospective**, qui consiste à situer ses actions dans la perspective d'une évolutivité, d'un développement en veillant à donner du sens à tout acte professionnel, en cohérence avec la finalité et le système de valeurs de l'institution MJC.

2 – Principes de questionnement pour analyser sa pratique

<u>Axe direction de projet(s)</u>

- **Mode de pilotage des projets et des activités**

Dans la manière de piloter un projet ou un programme d'activités, comment je situe mon action et ma relation aux autres ?

- approche gestionnaire = technicien-expert au service d'un contrat, d'un projet, d'un programme d'activités
- approche stratégique = animateur – facilitateur – éducateur pour faire éclore et développer des idées, des initiatives, des débats, des projets

- **Méthodes et processus de gestion de l'activité et de l'association**

Dans la manière de diriger l'association, comment je situe mon action et ma relation aux autres ?

- approche gestionnaire = technicien-expert et professionnel rigoureux, afin de pérenniser l'existant dans le respect des personnels en place, des contraintes financières, des règles et des normes techniques et juridiques
- approche stratégique = animateur et développeur pour permettre à la structure et aux personnes qui la composent, de donner du sens à leur action en cohérence avec les finalités et les valeurs MJC, d'évoluer et de mieux contribuer au développement social et culturel d'un territoire.

<u>Axe pilotage de l'institution</u>

- **Mode d'animation des relations avec les élus associatifs**

Dans la manière de diriger l'association, comment je situe mon action et ma relation aux autres ?

- approche gestionnaire = technicien-expert et professionnel rigoureux, afin de préparer les dossiers pour des décideurs avec rigueur et efficacité dans le respect des règles et des procédures de gestion d'une association.
- approche stratégique = animateur et éducateur pour alimenter les débats, préparer les adhérents à prendre des responsabilités, aider les élus dans leurs responsabilités, avec pédagogie, rigueur et convivialité.

- **Mode d'animation du réseau MJC**

Dans la manière de faire vivre le réseau MJC, comment je situe mon action et ma relation aux autres ?

- approche gestionnaire = metteur en œuvre du projet fédéral, utilisateur du réseau pour atteindre ses objectifs professionnels locaux
- approche stratégique et prospective = médiateur – relais – agitateur d'idées entre les différents niveaux de décisions et de responsabilités, entre l'association et les instances fédérales, pour faire évoluer et valoriser l'ensemble du réseau MJC.

- **Mode d'animation des partenariats et des relations institutionnelles externes**

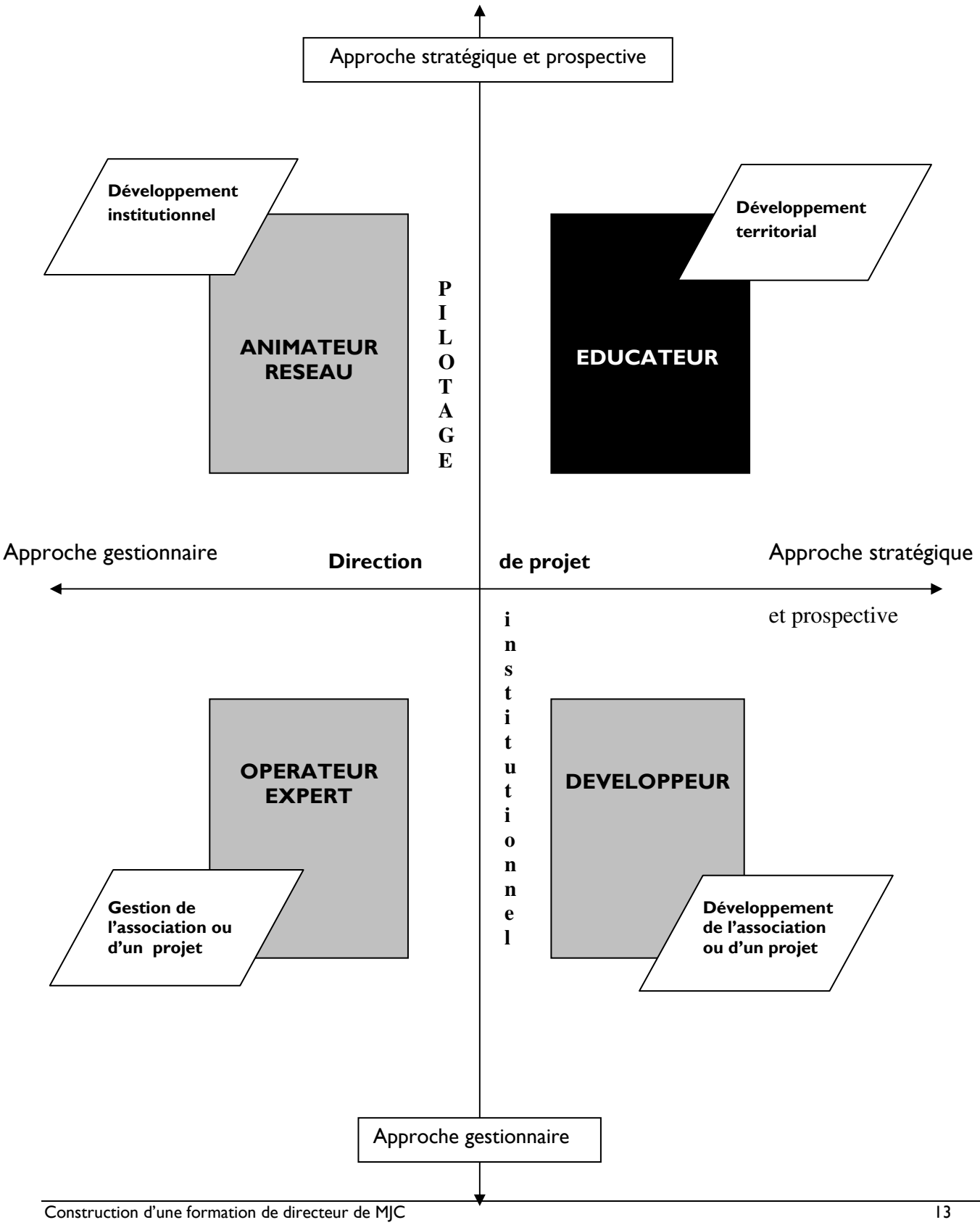
Dans la manière de tisser des alliances et des partenariats au niveau du territoire, comment je situe mon action et ma relation aux autres ?

- approche gestionnaire = metteur en œuvre et opérateur de projets, de partenariats locaux, de contrats et conventions signées en dehors de l'intervention du professionnel MJC et de ses élus associatifs.
- approche stratégique = médiateur – relais – agitateur d'idées entre les différents partenaires, pour faire évoluer les accords, s'appuyer sur des cadres contractuels existants pour valoriser les orientations et les objectifs MJC, initier des conventions de partenariats.

3 – Les composantes de la méthode

Pour mener la réflexion et structurer cette réflexion générale, trois supports sont proposés :

- le cadre général de réflexion qui permet de situer la tendance ou le positionnement dominant au croisement des deux axes,
- un premier cahier sur l'axe « direction de projet » pour décrire des actions qui relèvent d'une approche gestionnaire ou prospective
- un deuxième cahier sur l'axe « pilotage institutionnel » pour décrire des actions qui relèvent d'une approche gestionnaire ou prospecte


Approche stratégique et prospective
Développement institutionnel
ANIMATEUR RESEAU
PILOTAGE
Développement territorial
EDUCATEUR
Approche gestionnaire
Direction
de projet
Approche stratégique
et prospective
institutionnel
OPERATEUR EXPERT
Gestion de l'association ou d'un projet
DEVELOPPEUR
Développement de l'association ou d'un projet
Approche gestionnaire

CAHIER 1

ETRE DIRECTEUR DE MJC

Traduire le système de valeurs dans …

LA DIRECTION, L'ANIMATION ET LA CONDUITE DE PROJETS

Directeur de projets ou de programme d'activités

Qualité – excellence

- élaborer des cahiers des charges qui intègrent des paramètres d'excellence et de qualité
- évaluer le potentiel d'un projet : potentiel éducatif, de développement, d'échanges d'expression et de créativité, de croisement de problématiques et de cultures
- faire des activités un outil de développement local et de lien social
- situer chaque projet dans sa globalité

Transversalité

- intégrer plusieurs objectifs dans le projet
- favoriser les projets facilitant les échanges entre des mondes qui ne se côtoient pas

Créativité imagination

- intégrer dans les projets des moyens pour que chacun exprime ses idées et développe son potentiel créatif
- innover, surprendre et créer des évènements autour de la mise en oeuvre des projets

Re-questionnement évolutivité

- questionner en permanence l'intérêt de chaque projet et ses conditions de pérennisation pour continuer à répondre aux orientations de l'association
- intégrer dans la conception du projet et dans le cahier des charges de mise en œuvre, les orientations de l'association auxquelles il peut satisfaire et les conditions de son développement et de sa pérennité
- faire évoluer les projets et les activités de l'association pour suivre les évolutions et les attentes des adhérents, de la population et de l'environnement local
- redimensionner le projet en fonction du potentiel et des contraintes de réalisation
- évaluer et auditer l'impact des projets et des activités

Formation éducation

- créer, au travers de projets et d'activités, le désir d'accéder à la vie locale et à la connaissance
- privilégier les approches éducatives ludiques et pragmatiques, fondées sur l'expérience et le plaisir
- conseiller les personnes qui s'inscrivent aux activités, en fonction de leurs motivations, de leurs attentes et en cohérence avec le sens et le projet éducatif de l'association

Convivialité, échanges

- créer autour de chaque projet des lieux et des moments de rencontres et de convivialité
- brasser les expertises, les publics
- créer des passerelles entre projets, entre institutions
- faire de la MJC, d'un projet ou des activités un lieu d'échanges entre institutions publiques et organisations privées, entre lieux privés et lieux publics, entre publics différents.

Directeur de l'association MJC – responsable des ressources humaines

Qualité – excellence

- identifier des personnes ressources de qualité, des professionnels et des experts reconnus qui apportent une légitimité dans les projets et les activités
- être garant de la technicité et de la pédagogie des bénévoles et des animateurs

Transversalité

- mélanger les cultures et les styles des intervenants et des animateurs
- animer les équipes en croisant et en faisant partager les responsabilités (fonction accueil par exemple)
- identifier les experts et personnes ressources et leur permettre de se rencontrer

Créativité imagination

- imaginer des alliances inattendues, porteuses de qualité et de développement du projet et de son impact
- aider les personnes, animateurs ou bénévoles à imaginer des évolutions personnelles et leur permettre d'oser prendre des responsabilités

Re-questionnement évolutivité

- recueillir les idées de chacun pour améliorer le fonctionnement de l'association
- créer les conditions d'interpellation permanente des missions et des activités de chacun
- mettre en place des systèmes d'évaluation

Formation éducation

- mettre en place des moyens de développement des compétences de chacun et de pérennité des projets et de l'association
- former des adhérents pour acquérir un professionnalisme nécessaire à l'animation d'activités
- animer les équipes, en veillant à ce que les personnes soient au cœur des apprentissages et des actions
- aider les experts et animateurs à développer des approches éducatives ludiques, pragmatiques, et développant le plaisir d'apprendre et de faire
- être le garant de la technicité et de l'excellence pédagogique des bénévoles et des animateurs
- élargir et faire évoluer le champ des connaissances et d'expériences des animateurs et des personnels de l'association

Convivialité, échanges

- donner à chacun une place pour qu'il se fasse plaisir dans le travail et soit valorisé
- faire émerger les motivations et les énergies autour d'un projet
- imaginer des modes conviviaux de fonctionnement d'équipe

Directeur de l'association MJC – responsable de l'organisation et de la gestion

Qualité – excellence

- réclamer les cotisations
- rechercher des moyens pour une action sociale et culturelle valorisante et de qualité
- construire une image forte autour des projets
- organiser et manager le fonctionnement de l'association avec rigueur, au plan juridique, de gestion et dans les procédures de fonctionnement

Transversalité

- proposer une politique de prix qui traduit la solidarité entre les participants
- créer des passerelles entre activités et projets au sein d'une même MJC ou entre MJC
- décloisonner et brasser les publics au sein d'un même projet ou d'une même activité
- organiser l'association autour de responsabilités transversales et par projets
- intégrer avec rigueur les différents aspects d'un projet ou d'une activité (technique, humain, administratif, juridique, économique)

Créativité imagination

- détourner les objets et les lieux
- surprendre et innover dans la mise en œuvre des projets et des activités, en créant des évènements
- ancrer les activités dans d'autres lieux que la MJC
- utiliser des technologies de communication et d'information

Re-questionnement évolutivité

- mettre en place les méthodes d'évaluer l'impact et la qualité des projets et des activités
- chercher les ressources locales à mobiliser pour pérenniser l'association et ses activités
- anticiper les risques de rupture dans le fonctionnement de l'association, d'un projet ou d'activités et prévoir les moyens d'y pallier.

Formation éducation

- aider les acteurs des projets à définir les cadres juridiques, administratifs, financier et les règles du jeu pour faire vivre leur projet
- mettre en place des moyens pour faciliter d'accès de tous à la connaissance
- mettre en place les conditions pour donner envie aux bénéficiaires d'activités d'adhérer
- créer les occasions de rencontre, de contacts avec et entre tous les interlocuteurs

Convivialité, échanges

- créer les moyens de la convivialité entre les participants à un projet
- traduire les partenariats, les rencontres et coordinations entre institutions dans la comptabilité et les pièces juridiques de l'association

CAHIER 2

ETRE DIRECTEUR DE MJC

Traduire le système de valeurs dans …

LE PILOTAGE INSTITUTIONNEL

Animation de l'association

Direction du projet de l'association

- faire en sorte que les élus soient porteurs du sens du projet et le directeur garant de sa mise en œuvre (et non l'inverse)
- assurer la pertinence des actions et des projets avec les orientations du projet associatif
- prendre en compte les évolutions du contexte social et interpeller le projet de l'association
- rendre lisible le lien et les sens des activités par rapport au projet de l'association
    - formaliser les orientations
    - articuler et argumenter les actions sur ces orientations
    - évaluer les résultats et les formaliser

Animation de la vie de l'association et relations aux adhérents

- informer les adhérents sur la vie de l'association et sur le sens de l'adhésion
- décloisonner et brasser les publics, assurer l'interface entre des mondes qui s'ignorent
- susciter l'intérêt des adhérents pour la vie de l'association et les inciter à prendre des responsabilités, par des méthodes et outils facilitant leur implication :
    - affichage de l'organigramme et des délibérations du CA
    - contacts directs du directeur avec les adhérents pour leur parler de l'activité, du sens des activités engagées et de la vie de l'association
    - préparation de supports pédagogiques pour l'animation des AG et CA
    - aménagement du temps et de l'espace pour susciter des contacts directs des adhérents avec les élus et les professionnels et leur faciliter l'accès à l'information
    - explication des rôles d'administrateur

Relations avec les élus

- recruter des nouveaux administrateurs parmi les adhérents, les accueillir,
- former les élus, les informer et les alerter de dérives, de conséquences de décisions, d'évolutions du contexte social
- impliquer l'ensemble des administrateurs dans la vie de l'association
- informer dans la transparence en distinguant management et manipulation
- respecter le partage des rôles entre Président et Directeur, élus et salarié (s'appuyer sur une définition formelle des délégations et responsabilités)
- inciter les administrateurs à participer à la vie fédérale régionale
    - favoriser les échanges entre élus associatifs et élus fédéraux
    - valoriser l'action des échelons départementaux, régionaux et nationaux
    - expliquer les orientations de la fédération

Fonctionnement de l'association et du conseil d'administration

- préparer les conseils d'administrations pour favoriser la discussion et les débats
    - envoyer des éléments de débat ou de problématiques en même temps que la convocation
    - créer les conditions de prise en parole de chacun (gestion du temps, de l'espace, préparation de l'animation, formation du Président à l'animation de la parole)
    - combiner rigueur et convivialité

- respecter les directives et le cadre statutaire de l'association
- tenir avec rigueur les dossiers pour faciliter les prises de décisions quant aux orientations et au fonctionnement de l'association
- assurer le lien entre adhérents et élus
- rendre compte du travail réalisé, en mettant en évidence les liens entre activités et projet

Animation du réseau fédéral

Veille information entre niveau local et fédéral

- faire remonter les informations sur les évolutions des contextes locaux aux fédérations
- donner régulièrement des nouvelles de la fédération aux élus associatifs et aux adhérents, lors des CA et des AG
- se tenir informé et informer les partenaires institutionnels des activités de la fédération
- synthétiser les projet et actions du terrain pour construire et interpeller le projet fédéral
- rendre compte à son employeur de son activité (compte rendus d'activités)
- alimenter les ressources documentaires et vases de données de la région

Animation du réseau

- assurer le lien entre les élus associatifs et la fédération
- organiser des moments institutionnels de contacts entre la fédération et l'association sur des sujets précis, initier des rencontres entre élus fédéraux et associatifs locaux
- inciter les élus associatifs à prendre des responsabilités au niveau fédéral
- inciter les élus et les bénévoles à participer aux rencontres, aux formations, aux chantiers transversaux initiés par les régions
- proposer des modes d'animation fédérale, des thématiques transversales pour mieux faire vivre l'identité MJC
    - exprimer les besoins de formation pour les élus, les bénévoles
    - coordonner l'action entre plusieurs MJC au niveau local
    - impulser des échanges inter MJC
    - croiser les expériences et solliciter les compétences internes au réseau
    - participer aux rencontres et moments de formation entre professionnels

Production associative

- assurer le lien entre production associative locale et projet fédéral
- alerter des risques de dérives et de décalages entre le CA de l'association et les responsables de la fédération
- mobiliser les ressources de la fédération régionale
- formaliser ses pratiques et ses savoir-faire pour mieux les mutualiser et les transmettre au réseau

Relations partenariales territoriales

Négociation des partenariats

- aider les élus à poser les problématiques sociales et de développement local
- faire évoluer les stratégies de développement territorial en prenant en compte les évolutions des contextes sociaux
- écouter et intégrer les réflexions des élus associatifs : être le relais et non pas prendre la place
- inscrire l'action de l'association dans les stratégies de développement territorial
- faire entendre et argumenter les orientations et les choix de l'association auprès des élus locaux et territoriaux
- solliciter les ressources de la fédération régionale pour peser dans les négociations
- retranscrire les orientations de l'association, les valeurs et les finalités MJC dans les conventionnements avec les collectivités territoriales

Animation et suivi des relations avec les élus locaux

- ajuster les conventionnements et faire valoir les évolutions des orientations associatives dans le suivi du contrat
- organiser des face à face entre élus associatifs et élus locaux
- assurer le suivi et l'exécution du contrat :
    - résoudre les problèmes au quotidien
    - représenter l'association auprès des élus locaux dans les contacts opérationnels
    - solliciter de façon pertinente le Président dans les contacts avec les élus locaux
    - alerter et informer le conseil d'administration des résultats des contacts avec les élus locaux
- préparer et former les élus associatifs pour qu'ils puissent s'engager dans les responsabilités de la vie locale

Valorisation et évaluation des relations partenariales

- valoriser l'action de l'association auprès de la ville
- évaluer les résultats des accords partenariaux
- alerter l'association sur les risques de dérives d'accords partenariaux par rapport au projet

ANNEXES

Les responsabilités d'employeur de la Fédération Régionale d'Ile de France

Pour aider le professionnel à faire vivre le système de valeurs MJC dans son rôle de direction de la production et de la structure associative.

Dans l'accompagnement à la direction de projet(s)

- Former, informer
- Mutualiser et valoriser les expériences sur le terrain
- Faciliter les échanges d'expériences et de pratiques
- Conseiller et venir en aide
- Etre à l'écoute, analyser les besoins du terrain
- Etre centre de ressources
- Développer des pratiques et des compétences de management porteuses des mêmes valeurs que celles demandées aux professionnels

Dans l'accompagnement du pilotage institutionnel

- Créer et diffuser des outils pédagogiques et de communication pour expliquer les orientations de la fédération
- Définir le partage des rôles, des responsabilités et des délégations entre Président et Directeur,
- Formaliser un code éthique et déontologique pour délimiter les frontières entre rôles opérationnels et rôles décisionnels politiques
- Organiser le lien et réguler les positionnements du directeur, dans ses droits et devoirs, en tant que professionnel salarié et en tant qu'administrateur au sein du CA
- Apporter un concours et des ressources pour préparer les assemblées générales de façon pédagogique et conviviale
- Elaborer des plans de formation des élus associatifs, à partir des difficultés rencontrées sur le terrain
- Etre à l'écoute des problématiques locales et les intégrer dans l'animation régionale et nationale

Dans l'animation du réseau fédéral

- Créer les conditions d'implication des professionnels dans les animations organisées par la fédération régionale
    - Etre directif et rigoureux sur la philosophie de l'action, la préparation, les règles et sur la forme (condition indispensable à toute efficacité de production)
    - Etre à l'écoute et pas directif sur le fond (faire remonter les informations du terrain, répondre aux besoins des professionnels)
    - Exploiter les idées et assurer leur mise en œuvre et leur suivi

- Privilégier la dimension éducative à la gestion de la structure
- Valoriser l'action sur le terrain et rendre lisible la cohérence et l'articulation entre orientations départementales, régionales, nationales, voire européennes
    - Créer des outils de communication
    - Intervenir dans ce sens dans les CA et les AG

- Affirmer l'identité du réseau :
    - Animer l'expression et la formalisation par le terrain de cette identité
    - Organiser les moyens de théoriser, de publier à partir des pratiques
    - Animer les pôles de recherche en faisant participer les professionnels

Dans les relations partenariales territoriales

- Etre ressource et à l'écoute des problématiques territoriales, appuyer la stratégie de l'association dans les négociations avec les élus locaux et territoriaux
- Apporter des éclairages globaux aux élus associatifs pour mieux négocier avec les villes et les institutions territoriales
- Intégrer dans le projet fédéral les problématiques locales et les évolutions socio-politiques
- Initier des rencontres entre élus associatifs et élus locaux et territoriaux
- Apporter aux élus locaux des éléments pour coordonner l'action inter MJC, voir inter associatifs
- Souligner dans le projet fédéral l'identité et les orientations du réseau MJC

Conventions avec l'Université Paris-Est Créteil