

Guide méthodologique

pour l'élaboration
du nouveau projet fédéral

A l'attention des acteurs des MJC

1^{ère} version pour l'assemblée générale de la FRMJC Midi-Pyrénées du 12 avril 2014

Retrouvez très prochainement la version définitive sur www.mjcmipy.com

Adressé à l'ensemble des MJC de Midi-Pyrénées, ce guide a pour objectif d'apporter des éléments de compréhension concernant la démarche conjointement engagée par la fédération régionale et les deux fédérations départementales (Haute-Garonne et Tarn) autour de l'élaboration d'un nouveau projet fédéral.

Cette démarche collective ne pouvait, en aucun cas, s'envisager sans une participation active des MJC. La volonté d'y associer le maximum d'acteurs, salariés et bénévoles, s'est donc très logiquement accompagnée d'une exigence méthodologique dont il est important de bien repérer les composantes.

C'est toute l'intention de ce guide que de permettre à chacun de situer sa contribution avec une lisibilité d'ensemble sur les raisons qui ont prévalu à cette initiative ainsi que sur la façon de procéder : celle-ci devant s'affirmer dans la cohérence des valeurs fondatrices et de l'esprit réseau des MJC.

*A l'intérieur de ce guide,
vous trouverez :*

1	Genèse et finalité de la démarche	Page 5
2	Principes clés à retenir	Page 7
3	Outils participatifs au service de la méthode	Page 8
4	Dispositif de pilotage et de suivi	Page 9
5	Schéma global de la méthode	Page 11
6	Diagnostic	Page 12
7	Questionnaire adressé aux MJC	Page 13
8	Groupes de travail thématiques	Page 14
9	Projet fédéral	Page 15
10	Calendrier d'élaboration du projet	Page 16
11	Adoption du projet fédéral par le réseau MJC	Page 17

Genèse du projet

A l'initiative de la fédération régionale et en accord avec les deux fédérations départementales (Haute-Garonne et Tarn), un séminaire a été programmé à Gimont au mois d'octobre 2012 afin d'engager une réflexion globale sur l'action fédérale auprès des MJC du réseau Midi-Pyrénées.

Lors de ce séminaire, trois questions ont permis de structurer les échanges entre les participants, administrateurs et professionnels issus des trois fédérations :

1. Comment l'action fédérale peut-elle mieux répondre aux évolutions des territoires ?
2. Comment les fédérations peuvent-elles mieux accompagner et soutenir les MJC dans leur développement ?
3. Comment penser une nouvelle structuration fédérale en fonction de nouvelles orientations ?

Lors des différents débats, il a été relevé la nécessité de développer l'action fédérale notamment pour être en capacité de s'adapter avec plus de pertinence à un contexte territorial en pleine mutation.

A cet égard, il a été clairement mis en évidence un manque de lisibilité et de compréhension de l'action des différents échelons régional et départemental, lequel est vivement ressenti par de nombreux acteurs MJC (bénévoles et salariés) : tout est dans tout, les niveaux sont imbriqués, se croisent et s'entrecroisent.

Une réelle complémentarité et une harmonisation de l'action des trois fédérations suppose un travail de clarification de leurs compétences respectives et de leurs interventions. Si une nouvelle structuration fédérale n'a pu encore être définie à ce stade de la réflexion, il a été souligné, au plan de la méthode, la nécessité d'associer les acteurs des MJC à une telle démarche.

Les instances de la fédération régionale, sur proposition de leur directeur, se sont données comme priorité de prolonger ce constat par un travail d'étude et de consultation avec la volonté d'aboutir à la formalisation d'un projet fédérateur, à la fois politique et organisationnel. Celui-ci s'appuiera plus globalement sur les fondements de l'éducation populaire et les valeurs garantes du sentiment d'appartenance au réseau. Il ne fera pas l'économie du débat d'idées, préalable à une définition partagée d'orientations politiques et d'axes stratégiques, dont découleront une organisation et un fonctionnement renouvelés des structures régionale et départementales.



Il vise à définir une politique, une stratégie et une organisation adaptées aux évolutions des territoires et aux nouveaux enjeux sociaux et culturels, afin de permettre aux fédérations régionale et départementales de contribuer, avec une cohérence renouvelée, au bon développement des MJC.

Plus précisément, il s'agit donc :

- ❑ De répondre à la demande de nombreux acteurs du réseau (salariés, dirigeants associatifs ou bénévoles) désireux de se référer à un projet fédéral explicite, porteur d'orientations claires dans un cadre de référence commun.
- ❑ D'accroître ainsi le sentiment d'appartenance à un même réseau par le renforcement de la compréhension et de l'appropriation des valeurs qui sous-tendent les actions.
- ❑ De mobiliser les personnes autour d'une même dynamique fédérale et d'assurer la continuité et le renouvellement (la réactualisation) des actions au service d'un projet commun.
- ❑ De clarifier les rôles, les objectifs et le cadre des missions de chaque acteur fédéral.
- ❑ De disposer d'un outil de communication vis-à-vis des adhérents et de l'environnement du réseau (institutions, associations partenaires ou autres intervenants).

Principes clés à retenir

Afin d'engager un travail collectif dont la forme doit être révélatrice d'une conception fédérale, il apparaît important :

- ❑ De veiller à la compréhension et à l'appropriation de la démarche d'élaboration du projet par tous les acteurs concernés en y associant le plus largement possible et de la façon la plus représentative, les personnels et les territoires du réseau MJC Midi-Pyrénées.
- ❑ De positionner les acteurs dans une réflexion collective au service de l'ensemble des MJC du réseau régional (au delà de leur seule structure) et de maintenir une motivation collective tout au long des différentes étapes d'élaboration du projet fédéral.
- ❑ De ne pas hésiter à remettre en question des pratiques actuelles et des modes d'organisation et de fonctionnement à la lumière d'un contexte aujourd'hui différent.
- ❑ De ne pas cantonner la réflexion à des échanges strictement internes au réseau MJC de Midi-Pyrénées, relevant de « l'entre-soi », mais de s'ouvrir à d'autres acteurs (politiques, publics, privés) de l'environnement des MJC et à d'autres entités régionales du réseau confédéral.
- ❑ D'intégrer une dimension et une approche prospective dans la définition du nouveau projet fédéral.
- ❑ D'allier une volonté de large consultation et de partage d'information dans l'établissement du diagnostic à une exigence de prise effective de décision et de respect du calendrier alloué à l'élaboration du projet

Des outils participatifs au service de la méthode

Il s'agit de recourir à des outils favorisant l'expression directe des différents acteurs du réseau

Un questionnaire adressé à toutes les MJC

L'organisation de groupes de travail
sur des thématiques identifiées

Des applications Internet dédiées
à la démarche d'élaboration du projet

L'organisation d'ateliers de créativité

Dispositif de pilotage et suivi

Afin de mener à terme la démarche engagée par les trois fédérations, deux comités ont été constitués en intégrant des personnalités représentatives de l'ensemble du réseau et situées à tous les échelons : confédéral, régional, départemental et local. Mobilisés sur des fonctions distinctes mais complémentaires, leur bonne articulation est un gage de réussite pour l'avancée du projet fédéral.

□ **Le comité de pilotage (COPIL)**

Situé sur un niveau institutionnel, il a pour attribution de lancer, orienter et valider les différentes étapes du travail d'élaboration du projet fédéral. Ce comité sera présidé par l'un des administrateurs de la FR. Le consultant y sera associé.

Il est composé de :

- 2 administrateurs de la FR
- 2 administrateurs de la FD 31
- 2 administrateurs de la FD 81
- 2 représentants du personnel (DP)
- le directeur de la CMJCF
- le directeur de la FRMJC

□ **Le comité technique (COTECH)**

Il est plus particulièrement chargé de mettre en œuvre ou d'accompagner, avec le consultant retenu, les différentes enquêtes, études et analyses, telles que prévues dans la méthodologie d'élaboration du projet. Il préparera également les réunions du comité de pilotage. Le chargé de mission de la FR assurera l'animation et le suivi du comité technique avec l'appui du consultant.

Il est composé de :

- le directeur de la FR
- le chargé de mission : accompagnement / appui / formation de la FR
- le directeur de la FD 31
- l'animatrice de la FD 81
- trois directeurs de MJC
- un animateur jeunesse d'une MJC

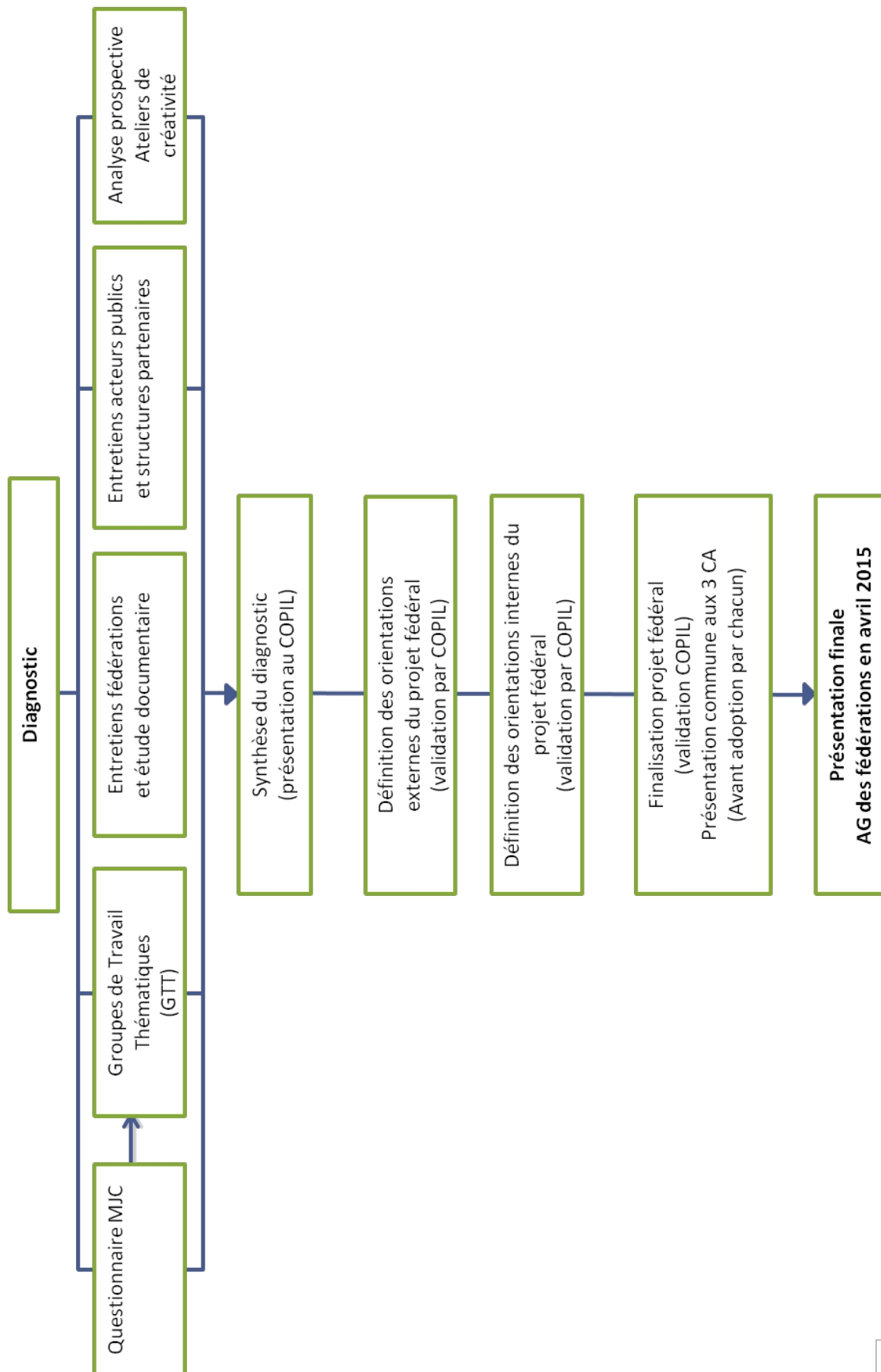
Concernant l'intervention du consultant :

Les trois fédérations ont souhaité bénéficier d'un soutien et d'un accompagnement méthodologique par un consultant extérieur au réseau des MJC et ce, tout au long des différentes étapes d'élaboration du projet fédéral.

Celui-ci, après avoir soumis une méthode en phase avec les exigences des fédérations, devra notamment :

- Participer activement au comité technique pour co-organiser et faciliter les travaux entrepris en phase de diagnostic ainsi que pour favoriser l'expression des synthèses, des préconisations et des plans d'action lors des phases finales de l'élaboration du projet.
- Conduire en propre différentes investigations dont celles concernant les perceptions et attentes des acteurs externes au réseau (notamment politiques) et composant son environnement.
- Présenter au comité de pilotage, en lien avec le directeur régional et en fonction de l'avancée du projet, l'état des travaux en cours, afin de favoriser leur appropriation, ainsi que les validations intermédiaires et les prises de décision.
- Veiller, tout au long de la réalisation du projet fédéral, à sa cohérence et à sa lisibilité.
- Coordonner et participer à la formalisation des supports finaux de présentation ainsi qu'à la rédaction du nouveau projet fédéral.

Schéma global de la méthode



Sa finalité

Dans un premier temps, le diagnostic doit produire une vision actualisée et partagée de l'état du réseau pour constituer le socle du futur Projet fédéral, en déterminant :

- ❑ Les forces du réseau (internes ou externes)
- ❑ Ses points faibles (internes ou externes)
- ❑ Les opportunités de développement
- ❑ Les menaces

Il s'agira ensuite d'en déduire les grands enjeux et priorités s'imposant au réseau ainsi que les leviers opérationnels pour pouvoir définir les grandes orientations externes et internes.

Ses différents modes d'investigation

Interne et documentaire :

- ❑ Entretiens avec les dirigeants et membres des équipes fédérales
- ❑ Analyse des notes, documents internes, études externes et documentation générale des fédérations

Collaboratif :

- ❑ Questionnaire à l'attention de la totalité des MJC du réseau Midi-Pyrénées.
- ❑ Groupes de travail thématiques formés en fonction des réponses au questionnaire

Prospectif :

- ❑ Groupes de travail, composés par des personnalités extérieures, consacrés aux nouvelles formes de développement de l'éducation populaire
- ❑ Ateliers de créativité pour définir des scénarii d'évolution du réseau

Externe :

- ❑ Entretiens avec des acteurs publics (collectivités locales, services de l'Etat) en charge des politiques Jeunesse et Culture
- ❑ Entretiens avec d'autres structures parapubliques, associatives, privées, composant l'environnement local des MJC

Questionnaire adressé aux MJC

7

Ses objectifs

- ❑ Mettre en lumière et travailler sur les évolutions en cours, et ne pas se limiter à une photographie instantanée de la situation des MJC
- ❑ Ne pas se focaliser sur les questions internes mais réserver une large part d'analyse à l'environnement extérieur de la MJC
- ❑ Croiser les perspectives locales et fédérales relatives aux principaux thèmes traités dans le questionnaire
- ❑ Faciliter la constitution de groupes de travail thématiques (GTT) à partir d'enjeux identifiés dans les réponses

La méthode utilisée

- ❑ Essentiellement des questions « fermées » pour faciliter son exploitation (analyse quantitative)
- ❑ Mise à disposition possible par voie électronique sur un site (ou une application web) dédié au projet
- ❑ Recommandations et appui technique apportés aux MJC par les Fédérations et autres membres du réseau relatifs au mode d'administration du questionnaire

Le déroulement

Thèmes retenus :

- ❑ Organisation interne et fonctionnement institutionnel
- ❑ Structuration et développement des activités
- ❑ Effet réseau (rapport au Fédéral et place dans son environnement local)
- ❑ Calendrier : 10 mai – 10 juin

Prolongement :

- ❑ Constitution de groupes de travail thématiques
- ❑ Calendrier : 15 mai – 1 octobre

Groupes de travail thématiques

Une exploitation immédiate des questionnaires adressés à l'ensemble des MJC consistera à identifier les enjeux stratégiques majeurs perçus par le réseau, de sorte qu'il soit possible de rassembler dans des groupes de travail des bénévoles et des salariés MJC intéressés par ces sujets d'étude et de réflexion.

Ces groupes de travail thématiques (GTT) se caractériseront par :



- ❑ Un fonctionnement rythmé par deux réunions prévues en juillet & octobre
- ❑ Un prolongement encouragé des travaux entre les deux réunions au moyen d'échanges sur le web
- ❑ Réunions organisées sur un même site pour l'ensemble des GTT en vue d'un meilleur partage des résultats entre les différents groupes

L'ambition stratégique du projet suppose une réflexion approfondie sur la définition de nouveaux modes de fonctionnement au service du développement du réseau des MJC : c'est le sens de l'articulation mise en œuvre entre le volet externe/stratégique et le volet interne/managérial.

Volet externe / stratégique

- ❑ Un ensemble d'orientations stratégiques en matière de positionnement, de développement d'activités, de conduite de grands projets, ...
- ❑ Les dispositions opérationnelles pour une mise en œuvre immédiate des orientations clés
- ❑ Une exécution différée pour d'autres orientations cadrées par un calendrier précis
- ❑ L'inscription du projet dans une perspective globale 2015 – 2020

Volet interne / managérial

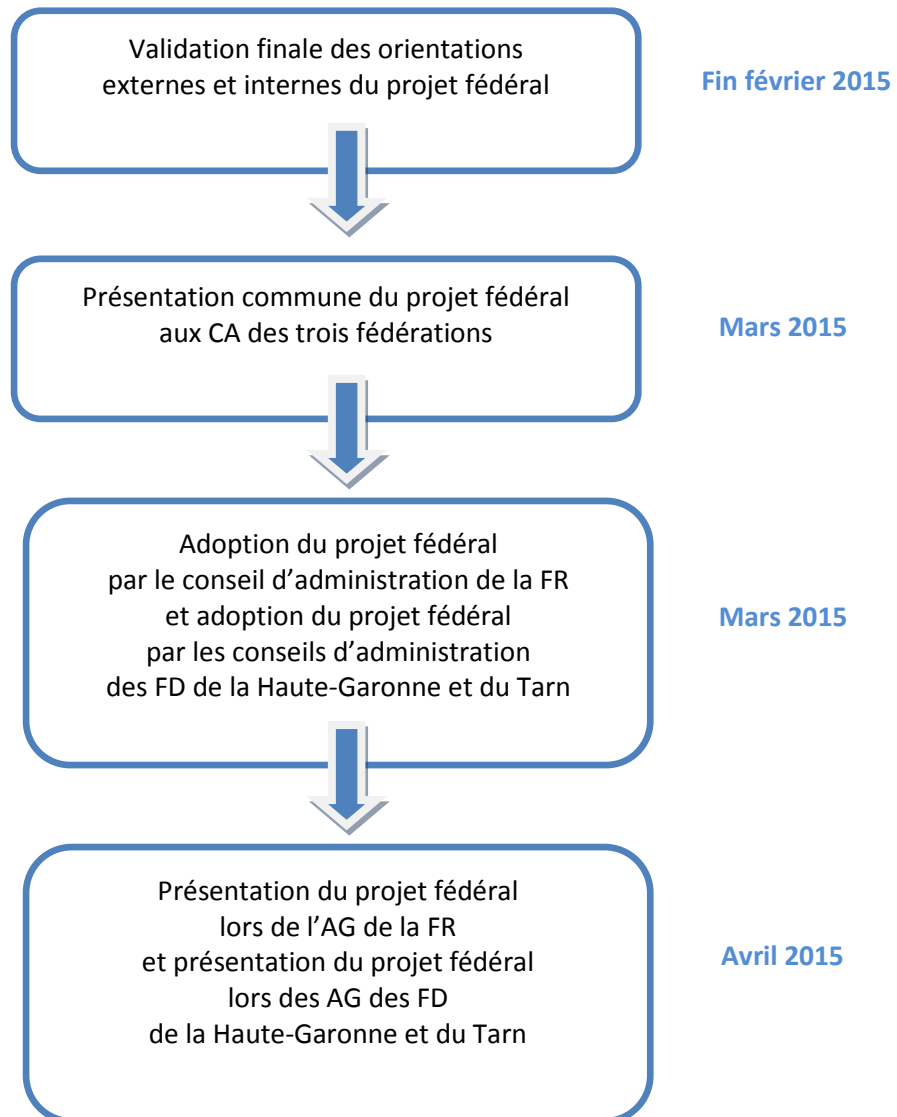
- ❑ Interroger les modalités d'organisation et de fonctionnement actuelles du réseau au regard des grands objectifs du Projet
- ❑ Rechercher une optimisation des moyens des fédérations pour le meilleur suivi et accompagnement du réseau des MJC (« axe vertical »)
- ❑ Déterminer les voies et moyens organisationnels d'un développement des collaborations opérationnelles entre MJC (« axe horizontal »)
- ❑ Coordonner / clarifier la représentation extérieure du réseau (Fédérations et MJC) auprès de ses différents interlocuteurs politiques, institutionnels et opérationnels de terrain.

Calendrier d'élaboration du projet



Adoption du projet fédéral par le réseau MJC

11



Prise de notes

Prise de notes

