

MASTER 2 EN SCIENCES DE L'ÉDUCATION ET DE LA FORMATION SPECIALITE POLITIQUES ENFANCE JEUNESSE

2013-2014

Université Toulouse - Jean Jaurès

Département : Sciences de l'Éducation

« Etude comparée des pratiques de coordination et de suivi pédagogique des clubs d'activités au sein des Maisons des Jeunes et de la Culture ».

Mémoire de recherche à visée professionnelle

Présenté par Amandine OUADJA-VILNET Sous la Direction de Gwenaël LEFEUVRE

Membres du jury

BORDES Véronique, Maître de conférences en Sciences de l'Education, Université de Toulouse Jean Jaurès

LEFEUVRE Gwenaël, Maitre de conférences en Sciences de l'Education, Université de Toulouse-Jean Jaurès

LE MONTAGNER Jacques, Directeur Fédération régionale des MJC Midi-Pyrénées.

FOURIAUD Emmanuel, Responsable Institut de Formation à l'Animation (IFA), Fédération régionale des MJC Midi-Pyrénées.

Remerciements

a gratitude s'adresse tout d'abord à Monsieur Floréal Munoz, Directeur de la Fédération Régionale des Maisons des Jeunes et de la Culture de Midi-Pyrénées et à toute son équipe, pour la confiance qu'ils m'ont octroyée dans la réalisation d'une étude qualitative sur un domaine stratégique des Maisons des Jeunes et de la Culture : les Clubs d'activités.

Je tiens tout particulièrement à remercier mes maîtres de stage, Messieurs Jacques Le Montagner, Délégué territorial FRMJC et Emmanuel Fouriaud, Responsable de l'IFA, pour la qualité et la complémentarité de leur accompagnement. Je retiendrai leur grande expertise du terrain, la complémentarité de leurs approches, sans oublier leur bonne humeur et leur grande disponibilité.

Je tiens ensuite à remercier l'ensemble des acteurs des trois MJC du secteur toulousain concernées par l'étude, équipes de direction, administrateurs et intervenants de clubs d'activités. Ils m'ont accueilli en toute confiance au sein des « maisons » et ont accepté de parler librement et sans compter leur temps de leur métier.

Mes remerciements chaleureux vont à Monsieur Gwenaël Lefeuvre, Directeur de Mémoire, pour la pertinence de ses conseils et la souplesse de son accompagnement. Egalement, je remercie Madame Véronique Bordes pour son investissement dans la réussite universitaire et professionnelle des étudiants de Master Politiques Enfance Jeunesse.

Enfin, je remercie mon conjoint, Richard, pour son soutien indéfectible.

SOMMAIRE

Reme	erciements	2
Introd	duction	5
I. (CONTEXTE DE L'ETUDE	6
1.	Maison des Jeunes et de la Culture et Club d'activité : Définitions	6
2.	La Fédération régionale des MJC Midi-Pyrénées : commande et motivation	7
3.	Le domaine des clubs d'activités : notre objet de recherche	10
II. I	DES CONSTATS A LA QUESTION DE DEPART	13
1.	Un changement d'échelle des MJC qui impacte leur fonctionnement	13
2.	Un besoin de redonner du sens aux Clubs d'activités	22
3.	Les 2 constats de la Fédération régionale	25
4.	La question de départ	27
III.	LE CADRE THEORIQUE	30
1.	Le Paradigme de l'analyse stratégique	30
2.	Trois concepts clés du paradigme de l'Analyse stratégique	30
3.	L'intérêt de l'Analyse stratégique	39
4.	De la problématique à la question de recherche	41
IV.	LA DEMARCHE DE RECHERCHE EMPIRIQUE	43
1.	De l'analyse systémique à l'analyse stratégique	43
2.	Méthodologie du recueil de données	45
3.	Méthodologie du traitement des données :Trier les données pour raisonner	sur les
éca	arts	47
V. I	PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS	49
1.	Résultats par MJC	49
2.	Analyse comparée des résultats entre MJC	99
VI.	DISCUSSION	117
1.	Difficultés de coordination pédagogique au sein du DAS Clubs	117

2.	Difficultés d'évaluation pédagogique au sein du DAS Clubs	118
3.	Ajustements autour de la satisfaction des adhérents	119
4.	Interprétation des choix au niveau de l'organisation	121
VII.	REPERES POUR L'OPTIMISATION DE LA COORDINATION PEDAGOGIQ	UE
DES (CLUBS D'ACTIVITES DE MJC	125
1. plus	Repères pour favoriser une coopération dans le travail et un sentiment d'appartena s fort à la MJC	
2. des	Repères pour une meilleure évaluation de la qualité pédagogique des clubs au reg valeurs d'éducation populaire	
3.	Repères pour penser le produit « Club d'activité » selon les principes d'économiale et solidaire	
VIII.	CONCLUSION	135
IX.	REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	137
Х. Т	ABLE DES MATIERES	140

Introduction

Historiquement ancrées sur le territoire français, les Maisons des Jeunes et de la Culture (MJC) sont des associations d'éducation populaire dont le projet politique est fondé sur la défense et la transmission des valeurs d'éducation populaire. Le premier chapitre de notre mémoire revient sur les différentes entités qui composent notre terrain d'étude : Maison des Jeunes et de la Culture, Fédération régionale, Clubs d'activités.

Le second chapitre de notre étude décrira comment, depuis deux décennies, l'implantation et un rayonnement local forts des MJC ont entrainé un changement d'échelle qui n'est pas sans impact pour le fonctionnement des associations. Au regard de ce contexte, les entretiens exploratoires menés auprès des responsables de la Fédération régionale des MJC Midi-Pyrénées ont mis en exergue les difficultés des acteurs MJC à maintenir une articulation basée sur le « sens », entre vocation et développement économique des associations. Au niveau des Clubs d'activités notamment, deux constats sont ressortis des entretiens : le manque de coordination pédagogique et l'absence de stratégie globale d'intégration des clubs au regard des orientations du projet associatif. Aussi, notre questionnement de départ s'est axé sur la description des modes de coordination pédagogique et de suivi des animateurs techniciens au sein du domaine d'activité stratégique des Clubs d'activités.

Dans le troisième chapitre, l'étude du cadre théorique de la sociologie des organisations nous permettre d'appréhender, décrire et expliquer au travers de 3 concepts clés de l'analyse stratégique, le système d'action concret, le pouvoir, la zone d'incertitude, la réalité des pratiques de coordination entre acteurs dans la résolution de situations- problèmes liées à la coordination pédagogique des clubs d'activités. Des éclairages fournis par le cadre théorique découleront la problématique, puis la question de recherche : Quels sont les systèmes d'action concrets qui se sont construits entre les acteurs des Clubs d'activités des trois MJC du secteur Toulousain ? Quelles sont les contraintes et/ ressources qu'apportent ces différents systèmes d'action concrets aux acteurs de chacune des MJC ?

Après avoir décrit la démarche de recherche empirique dans le quatrième chapitre, nous présenterons et analyserons les résultats recueillis dans un cinquième chapitre. Enfin, une discussion des résultats (chapitre VI) ouvrira sur la proposition (chapitre VII) de « repères pour une optimisation de la coordination pédagogique au sein des Clubs d'activités ».

I. CONTEXTE DE L'ETUDE

Dans une démarche de professionnalisation dans l'animation socioculturelle, nous avons proposé d'intervenir auprès de la Fédération régionale des MJC Midi-Pyrénées dans le cadre du Master 2 Politiques Enfance Jeunesse. La Fédération d'éducation populaire a répondu favorablement à notre sollicitation Dans cette première partie, nous proposerons une définition de Maison des Jeunes et de la Culture et Club d'activité. Puis, dans une seconde partie, nous décrirons les missions générales de la Fédération régionale des MJC Midi-Pyrénées et la genèse de la commande. Enfin, nous définirons et déterminerons les contours de notre objet de recherche : les Clubs d'activités.

1. Maison des Jeunes et de la Culture et Club d'activité : Définitions

Nées à partir de la Seconde Guerre mondiale, les Maisons des Jeunes et de la Culture « forment à l'heure actuelle le maillage le plus caractéristique d'institutions socioculturelles sur le territoire » (Besse, 2008). Associations de type loi 1901 régies par des statuts-types, elles sont affiliées à une des deux fédérations de MJC, FFMJC¹ ou CMJCF². Malgré de fortes particularités locales, toutes les MJC se caractérisent d'abord par leur organisation autour d'un lieu ou équipement. Elles fonctionnent grâce à une équipe d'animateurs dont un occupe la fonction de directeur. Enfin, elles appliquent, dans un cadre associatif, un modèle de gestion participative et une philosophie éducative dans la perspective des loisirs culturels.

Sur le plan de l'activité économique, **les MJC sont constituées en domaines d'activités stratégiques (DAS)**. Les clubs d'activités, l'enfance, la programmation culturelle et animation locale, ainsi que l'action jeune, constituent les 4 principaux DAS³ et sont le cœur de l'activité des MJC à l'heure actuelle. Mais qu'entend-on par Clubs d'activités ?

« Les Clubs d'activités se caractérisent par la pratique régulière d'activités artistiques, artisanales, scientifiques et techniques, sportives. Ils correspondent à une offre de

-

¹ Fédération française des Maisons des Jeunes et de la Culture

² Toujours lire Confédération des Maisons des Jeunes et de la Culture de France

³ Toujours lire Domaine d'activité stratégique

service faite à la population et constituent le cœur de notre métier. Ce domaine d'activités reste le plus développé dans les MJC »⁴

« Le Club d'activité, élément constitutif de la polyvalence des MJC, est caractérisé par: la non-compétitivité, l'aspect éducatif ou ludique, la convivialité, le sentiment d'appartenance, plus que par son contenu. Il ne suppose pas une organisation ou un fonctionnement de type Club sportif, pour être qualifié comme tel dans l'activité MJC » $(Cahier\ INJEP\ n^\circ 9)^5$.

En termes d'évolution, les Clubs d'activités sont devenus au fil des années, par le nombre grandissant de participants qu'ils accueillent, un DAS florissant. Mais en marge de ce développement quantitatif, la Fédération Régionale des Maisons des Jeunes et de la Culture Midi-Pyrénées (FRMJC Midi-Pyrénées), dont l'une des missions consiste à accompagner les MJC dans les différentes phases de leur développement associatif, s'interroge sur l'adéquation, au plan pédagogique, entre les pratiques professionnelles des animateurs de Clubs et les principes de l'éducation populaire défendus par les MJC, au travers de leurs projets associatifs.

2. La Fédération régionale des MJC Midi-Pyrénées : commande et motivation

a. La Fédération régionale des MJC Midi-Pyrénées

Cette étude a été réalisée en réponse à une commande émanant de la Fédération régionale Midi-Pyrénées des Maisons des Jeunes et de la Culture. La FRMJC adhère à la Confédération des Maisons des Jeunes et de la Culture de France. (CMJCF)

Le projet de la FRMJC s'inscrit dans les Valeurs de l'Education populaire.

« Nous considérons l'éducation et la culture comme des conditions essentielles de l'émancipation des individus indispensable à l'exercice de la citoyenneté et de la

⁴ Voir bibliographie : Guide Pratique : Les Clubs d'activités ,2006.

⁵ Voir bibliographie

démocratie » (Président de la FRMJC Midi Pyrénées lors de l'Assemblée générale 2013).

En tant que tête de réseau régional, la FRMJC a pour mission première « d'animer l'ensemble unifié, cohérent et équilibré des 102 MJC de Midi-Pyrénées, en apportant les éléments utiles à son développement » Président de la FRMJC - assemblée générale 2013. Elle est également la garante au sein du réseau, du partage et de la diffusion des valeurs fondatrices de l'Education populaire. Elle travaille à la valorisation du réseau par une bonne communication et au renforcement de sa cohésion par la mise en commun de bonnes pratiques. Enfin, dans un but d'efficacité, elle favorise sa professionnalisation. En tant qu'acteur majeur de l'animation socioculturelle, le réseau MJC s'est donné pour mission de répondre aux enjeux sociétaux actuels.

Evoluant au sein d'un monde associatif qui connaît d'importantes transformations, la FRMJC s'est quant à elle engagée, au regard des valeurs qu'elle défend, dans une dynamique de réflexion concernant les différents Domaines d'Activités Stratégiques des Maisons des Jeunes et de la Culture.

b. Evolution du questionnement interne au réseau MJC sur les Clubs d'activités

Différentes études et documents professionnels ont déjà été publiés concernant le domaine des Clubs d'activités. Ils sont cela dit relativement anciens et lors de l'Assemblée générale de la FRMJC, il a été souligné l'importance et la volonté de réactualiser notamment le Guide Pratique de 2006 concernant les Clubs d'activités.

En 1993, dans le document interne INJEP n°9⁶, Floréal MUNOZ, ancien Directeur de la Fédération régionale des MJC Midi-Pyrénées, dresse un bilan stratégique du domaine des Clubs d'activités.

⁶ Référence bibliographique complète Union des Fédérations Régionale des MJC, Les MJC au cœur de la cité, Associations socioculturelles : stratégie et réseau, Document n°9, février 1993, 185 pages)

En 2002, la fédération départementale des MJC édite dans la série Réflexion et connaissance, « *Le management par la valeur* », publication issue du forum des élus associatifs des MJC du 18 octobre 2002 et dont les idées peuvent s'appliquer au domaine des Clubs d'activités.

En 2006, un *Guide Pratique Clubs d'activités*, à l'attention des directeurs de MJC est édité par la FRMJC Midi Pyrénées.

En 2008, dans son rapport professionnel de validation du DEFA *Réflexion sur la gestion des Clubs d'activités au sein d'une Maison des Jeunes et de la Culture*, la Directrice de la MJC3 s'appuie sur les publications internes précédentes pour réfléchir à la problématique des Clubs et élaborer un outil dont elle assurera la mise en œuvre et la promotion dans sa structure.

c. Une commande motivée

Dans le cadre de cette réflexion globale, il nous a ainsi été proposé de réaliser une étude sur l'un des quatre domaines d'activités stratégiques des MJC, les Clubs d'activités.

Portée par le Délégué territorial et le Responsable de l'IFA⁷, tuteurs de stage, la commande à l'origine de notre étude a été formulée comme suit :

Réaliser une étude comparative sur les clubs d'activités de trois MJC du secteur toulousain. Procéder à une analyse stratégique en vue de l'optimisation de la coordination et du suivi pédagogique des animateurs de clubs d'activités, en lien avec le projet associatif des MJC.

La FRMJC a souhaité, dans le cadre de cette étude sur les clubs d'activités, que soit effectué un état des lieux afin d'améliorer, au regard des prérogatives du projet fédéral, la qualité des clubs d'activités. Selon la fédération, la qualité des clubs d'activités ne signifie plus seulement aujourd'hui, « une administration de qualité » (guide Clubs d'activités, 2006), mais aussi une plus grande cohérence au regard du projet associatif porté par une MJC. Cette

-

⁷ Institut de Formation à l'Animation

qualité de cohérence passe par l'amélioration du niveau de partage de valeurs communes, du niveau de cohésion par la mise en commun de bonnes pratiques, du niveau de valorisation par une bonne communication et du niveau de professionnalisation des acteurs.

Le travail que nous engageons vise à effectuer un état des lieux venant nourrir la réflexion fédérale sur la qualité de la coordination pédagogique des clubs d'activités au regard de leur cohérence avec le projet associatif des MJC.

L'ambition globale de la FRMJC est de :

« Créer les conditions nécessaires pour que les MJC réalisent leur projet associatif pour être en phase avec l'accroissement des besoins des populations des territoires et renouveler ainsi le vivre ensemble » (Assemblée Générale FRMJC 2013).

Mais au niveau des MJC, dans la gestion du domaine des clubs d'activités, il semble que la double ambition fédérale pour les MJC « de réalisation du projet associatif » et de « mise en phase avec l'accroissement des besoins des populations » ait été perçue comme une injonction paradoxale difficile à mettre en œuvre compte tenu d'évolutions tant sociétales que professionnelles du secteur.

3. Le domaine des clubs d'activités : notre objet de recherche

Nous nous intéresserons dans cette étude, à l'ensemble des acteurs qui contribuent au fonctionnement des clubs d'activités, de l'intervenant au Directeur, en passant par le membre du Conseil d'Administration ou la secrétaire, afin de saisir la réalité du terrain, de répondre aux interrogations de la FRMJC⁹ concernant la qualité des clubs d'activités, mais aussi, dans le cadre de notre mémoire de recherche, de comprendre les enjeux autour des clubs d'activités.

Si notre terrain d'étude correspond bien aux clubs d'activités de 3 MJC du secteur toulousain, il faut effectuer une analyse globale sur deux niveaux, celui du Domaine d'Activité

⁸ Des parties prenantes du secteur socioculturel

⁹ Toujours lire Fédération régionale des MJC Midi-Pyrénées.

Stratégique et celui du club, en tant qu'atelier où se pratique un face à face pédagogique mené par un animateur. Les animateurs techniciens, chevilles ouvrières de ce domaine, occupent une place centrale. Dans leurs ateliers, ils sont à l'interface entre l'association et son public. Outre la transmission de leur discipline, ils semblent des vecteurs essentiels tant dans la mise en application du projet associatif d'une MJC que dans la dynamisation de la vie associative.

II. DES CONSTATS A LA QUESTION DE DEPART

Initialement, les MJC ont trois fonctions sociales qui doivent toutes être présentes, au risque de mettre en péril leur identité. Le premier rôle est celui de prestataire de service, obéissant à une logique de marchés locaux, dépendant des configurations et volontés locales, évoluant dans le court terme. Le second rôle est un rôle politique de contestation et proposition, qui renvoie dans le long terme à l'éducation populaire et à son évolution, mais aussi à l'évolution politique et sociale du pays. Enfin, le troisième rôle d'une MJC est celui d'expérimentation et d'innovation et d'une actualisation grâce aux méthodes d'animation et aux projets pédagogiques.

Dans la configuration actuelle des MJC, nous constatons un déséquilibre entre ces trois fonctions au niveau de la MJC, avec le développement quantitatif du Domaine d'activité stratégique (DAS) Clubs d'activités et ses effets organisationnels (1). Au niveau du Club d'activité et de sa qualité pédagogique, évaluée au regard des exigences du projet associatif fondé sur les valeurs d'éducation populaire, on retrouve le même déséquilibre avec un besoin de redonner du sens aux clubs. (2)

1. Un changement d'échelle des MJC qui impacte leur fonctionnement

Le développement des MJC et du domaine des clubs d'activités s'inscrit dans un contexte d'évolution du monde associatif et de l'animation professionnelle. Au travers de constats sur l'évolution des Clubs et la physionomie actuelle du domaine d'activité, nous mettrons à jour les tensions qui règnent dans ce « nouveau monde du travail associatif » (Hély, 2009), contexte que les acteurs des clubs sont contraints de prendre en compte dans la réalisation de leur activité professionnelle.

a. Le développement quantitatif des Clubs d'activités

L'accroissement du volume d'activité selon une stratégie de diversification

Les Clubs d'activités se sont très fortement développés dans les années 1990, au point de devenir le cœur de l'activité des MJC. Une des stratégies de développement du domaine Clubs d'activités s'est axée sur la diversification de l'offre souhaitée par les MJC. Si les activités de détente physique et mentale telles que la danse, la gymnastique, le sport et la musique génèrent un très grand nombre d'adhérents dans toutes les MJC, 250 activités ont cependant été répertoriées¹⁰, laissant la part belle à l'innovation et à l'expérimentation. Les activités artistiques et culturelles, les activités artisanales et de loisirs créatifs se sont fortement développées avec une palette de clubs allant du théâtre jusqu'à l'art floral, en passant par le jardinage, l'écriture ou l'aéromodélisme.

Selon les chiffres de la Fédération régionale Midi-Pyrénées pour 2012:

« La danse est l'activité la plus pratiquée avec 18.4% d'adhérents, soit 7122 personnes. A 53%, il s'agit pour l'essentiel de jeunes de moins de 24 ans. Avec 16.03%, la gym concerne 7631 personnes âgées de 35 à 59 ans et plus. On note ici l'effet « Zumba », qui a produit une hausse de 3.5% des effectifs. Viennent ensuite la musique, la randonnée, le théâtre et les arts plastiques. A 79%, les adhérents ne pratiquent qu'une seule activité » Extrait du Rapport d'activités, Assemblée Générale FRMJC, Exercice 2012

L'augmentation du nombre d'adhérents

« Le nombre d'adhérents est en progression par rapport à 2011 pour atteindre 47607 personnes inscrites dans 102 MJC, soit une progression de 2.94%. Pour la Haute-Garonne, on note une hausse de 2.74% des personnes inscrites dans les MJC. » Extrait du Rapport d'Assemblée Générale de la FRMJC, exercice 2012.

Pour de nombreuses MJC de Midi-Pyrénées, les clubs d'activités représentent le plus gros volume d'activité et captent le plus grand nombre d'adhérents. Il y a sept ans déjà, plus de 70% des adhérents venaient à la MJC pour pratiquer régulièrement une activité (Guide pratique 2006). Aujourd'hui, dans le rapport d'activités de la FRMJC Midi-Pyrénées présenté lors de l'Assemblée Générale de 2013, les adhérents du domaine Clubs d'activités

¹⁰ Cahier INJEP n°93

représentent 84,27% du nombre total d'adhérents des 102 MJC réparties sur le territoire Midi-Pyrénées, soit 40118 sur 47607.

b. Les effets organisationnels du changement d'échelle : un monde associatif difficile à gérer

Rationalisation de l'activité des MJC

L'augmentation du nombre de clubs s'est accompagnée d'une augmentation proportionnelle du nombre d'intervenants à recruter et à coordonner, du nombre d'adhérents à inscrire, du nombre de salles ou équipements à entretenir, à réserver, d'une communication de masse par plaquettes et sites internet. Ainsi, par un effet de massification, la gestion des Clubs a dû être rationalisée. Les directeurs, responsables de la gestion du domaine stratégique et du poids administratif et organisationnel des Clubs, sont devenus de véritables gestionnaires et managers.

<u>Augmentation du personnel et complexification de la gestion des</u> ressources humaines

La diversification des activités de loisirs dans les équipements socioculturels s'est accompagnée d'un mouvement de spécialisation des animateurs. La technicité des animateurs a été mise en avant et leurs capacités professionnelles ont été reconnues au travers du statut d'animateurs techniciens. Pour certains, des diplômes ont permis une forte professionnalisation ; cela dit, pour de nombreuse disciplines, il n'existe pas encore de diplômes.

La spécialisation des intervenants accroit certes la qualité des activités mais également le nombre de salariés et prestataires à recruter. En effet, le modèle de développement est celui d'un intervenant spécifique par activité. Ainsi, le groupe des intervenants des clubs a augmenté proportionnellement au nombre de clubs proposés dans une MJC. Le

développement des Clubs d'activités a induit une rationalisation de l'activité et une complexification de la gestion, notamment des ressources humaines, compte tenu de la bigarrure des profils d'animateurs, et des contrats à mettre en place en fonction des différents statuts.

La réalité du terme « intervenants de clubs d'activités » recouvre en effet **une bigarrure de statuts** et des sous-groupes d'acteurs peuvent être identifiés.

Tout d'abord, le groupe des **animateurs techniciens et professeurs d'activités**. Ces deux qualifications sont régies dans le cadre de la convention collective de l'animation socioculturelle par l'Avenant Classifications et salaires n° 46 du 2 juillet 1998. Ils sont salariés, employés en contrat à durée indéterminée et leur rémunération est annualisée, c'est-à-dire lissée sur 12 mois. Cela dit, selon la Convention collective de l'Animation, il y a une différence de temps de travail et, depuis 1999, de rémunération selon la fonction occupée. Le professeur étant seul habilité à faire passer des grades, degrés ou classes, comme les « dan » par exemple, sa rémunération est à ce titre plus avantageuse. Pour ce qui concerne ce groupe, soulignons que le temps de travail légal à temps plein étant de 35 heures par semaine, les 35/26 ième et 35/24° ième restants correspondent au temps de préparation des ateliers. Cette information est à prendre en compte pour ce qui concerne notre problématique de coordination pédagogique et de suivi.

Ensuite, un autre groupe est identifié dans l'animation de clubs d'activités: **les membres d'associations prestataires de services.** Une convention de partenariat précise alors les termes du contrat conclu entre la MJC et l'association. L'intervenant prestataire - quand il n'est pas bénévole - est rémunéré par son association, qui elle, émet une facture le plus souvent trimestrielle à la MJC. Cette catégorie inclut aussi certains prestataires constitués sous forme sociétaire, donc non associative, ainsi que les autoentrepreneurs.

Enfin, des **animateurs bénévoles** peuvent quant à eux s'engager dans l'animation de Clubs d'activités. Leur projet de club est souvent proposé à la MJC et accepté par le Directeur. Ces animateurs bénévoles peuvent être défrayés de leurs frais kilométriques pour des temps de coordination, mais cette incitation à la coordination reste au bon vouloir de chaque directeur de MJC.

Professionnalisation des acteurs et contractualisation

Le mouvement de professionnalisation du secteur de l'animation socioculturelle se retrouve au niveau des MJC et notamment des Clubs d'activités. Les animateurs bénévoles sont de moins en moins nombreux face à la masse des animateurs techniciens professionnels engagés pour réaliser une mission très spécifique nécessitant des compétences techniques de plus en plus pointues. Du contrat de travail en CDI¹¹, CDII¹² aux conventions de partenariat passées avec un nombre de plus en plus important d'intervenants d'associations prestataires, la professionnalisation a impliqué une contractualisation des liens. Dans ce mouvement, le bénévolat, basé sur l'engagement militant, a connu un recul fort et la cohabitation semble avoir généré une évolution sur les deux types de liens.

Une « bénévolisation » du travail ? (Simonet, 2010)

Comme dans beaucoup d'équipements associatifs, il est à remarquer dans « ce nouveau monde du travail associatif » (Hély,2009), une certaine « bénévolisation du travail » (Simonet, 2010) impactant les personnels des clubs d'activités. La cohabitation aurait en effet permis une légitimation de bas salaires pour les professionnels par le fait que « leur travail a un sens et est enrichissant comparativement à d'autres professions » (Simonet, 2010). Par ailleurs, les motivations des bénévoles peuvent être de deux ordres, soit un engagement militant gratuit soit, une forme d'attente de contrat professionnel, un moyen pour s'insérer.

Double activité, double employeur

Par la spécialisation des clubs et la « bénévolisation » du travail, beaucoup d'intervenants de Clubs sont contraints à la **double activité**. A l'exception d'intervenants dans des disciplines très développées et générant un grand nombre d'adhérents comme la danse, la gymnastique, la musique ou le théâtre parfois, l'emploi du temps « type » d'un animateur technicien salarié

¹¹ Contrat à durée indéterminée

¹² Contrat à durée indéterminée intermittent

de MJC n'est souvent constitué que de quelques heures hebdomadaires. Ainsi, dans de nombreux cas, les animateurs exercent une double activité, sont intermittents du spectacle, ont une profession libérale par exemple, ou bien ont un **double employeur**, c'est-à-dire qu'ils complètent leur emploi du temps en donnant des cours dans d'autres structures, dans d'autres MJC, dans le secteur privé ou à leur compte. Cet état de fait est à considérer dès lors que nous nous intéressons à la coordination entre acteurs dans une organisation. Il semble que la double activité ou l'effet double employeur de nombreux animateurs ne favorisent pas un sentiment d'appartenance à la MJC.

<u>Une communication plus complexe, large et élaborée, sur des produits</u> variés

Le développement d'ateliers de plus en plus divers, allant de l'art floral au tai chi, en passant par la MAO¹³ et l'aéromodélisme, a induit une **complexification dans la communication et la promotion** des Clubs. Désormais, chaque club peut être perçu comme un « produit » ou « concept » à promouvoir, dans l'univers marchand et sujet à la concurrence, de la prestation d'activités de loisirs. La nécessité de connaitre le produit pour bien le vendre a donc induit une complexification de cette communication. En amont, la compréhension et la description de chaque activité, d'autant plus si elle est innovante, insolite ou vient d'ailleurs, comme l'encouragent les MJC, est un travail important. L'élaboration de plaquettes annuelles, de flyers, la gestion d'un site internet et sa mise à jour sont devenus un passage obligé et nécessitent une organisation administrative plus importante et l'apport de compétences nouvelles. Cette charge de travail est souvent répartie entre le directeur de MJC et un personnel administratif ou directeur adjoint, mais lorsque la structure ne peut recruter ou affecter un personnel dédié, c'est au directeur de MJC qu'incombe la responsabilité de la communication et promotion des Clubs.

c. L'atteinte du seuil critique?

-

¹³ Musique assistée par ordinateur

De l'association à l'entreprise associative

Les organisations du secteur de l'animation socioculturelle sont perçues comme encore « épargnées par la course aux profits économiques, des refuges où les valeurs humanistes et la solidarité primeraient sur la spéculation financière et la recherche de bénéfices » (Vachée & Dansac, 2012, dans Richelle et al). Mais en réalité, « les analyses portant sur l'évolution du secteur associatif et de son environnement socio-économique montrent que les frontières entre le tiers secteur¹⁴ et le secteur marchand sont désormais ténues » (Hély, 2009, cité par Vachée & Dansac, 2012 dans Richelle et al).

Le développement économique, intimement lié au développement quantitatif des clubs d'activités et à l'augmentation consécutive du nombre d'adhérents et cotisants, a induit un changement d'échelle au sein de nombreuses MJC, transformées alors en petites « *entreprises associatives* » (Hély, 2009).

Notion de seuil critique

Le processus d'atteinte du seuil critique concernant toute entreprise décrit ci-après semble illustrer ce qui se passe aujourd'hui dans le secteur associatif:

« La sociologie des organisations nous montre que le moment critique de toute communauté d'action n'est pas tant celui de sa fondation, ni même celui de ses premiers développements-aussi difficiles soient-ils-, mais celui où il faudra modifier qualitativement la globalité de sa configuration. Ce « seuil critique » tient au fait que, parvenue à une certaine taille, une entreprise quelconque ne peut plus continuer de fonctionner sur l'organisation et le mode de management de proximité qui avaient prévalu jusqu'alors. L'accroissement du volume d'action, du nombre de personnels mobilisés, des quantités d'espace et de temps consommés, l'agrandissement des réseaux de relations et de communication, entrainent nécessairement de passer à une nouvelle organisation plus complexe. Cette complexité requiert à son tour un autre management, plus technique et plus rationnel, nécessitant entre autres des organigrammes plus sophistiqués, de larges délégations, une force de communication plus importante, une réelle capacité prospective. (...) Le coût psychologique du changement tient essentiellement au fait que le dépassement du seuil critique remet en

¹⁴ Ensemble des activités économiques, qui à l'intersection du secteur privé et du secteur public, se développent selon la logique propre de l'économie sociale (régime associatif, coopératif, mutualiste)

cause les bases et les valeurs mêmes sur lesquelles s'était édifiée l'entreprise, (...), c'est-à-dire la confusion entre la raison d'être de l'entreprise, la personnalité de l'entrepreneur, les valeurs communes, les liens interpersonnels et le management. » (Loubat, 2012, p394-395) 15.

d. Les effets du changement d'échelle sur la gouvernance des MJC : de la clarification de l'activité à la logique gestionnaire

La création des DAS : de la volonté de clarification de l'activité ...

Subissant les évolutions du secteur associatif et notamment la « dynamique de marchandisation des activités » (Hély,2009), les MJC sont peu à peu entrées dans l'ère de cette « une nouvelle organisation plus complexe » (...) nécessitant entre autres des organigrammes plus sophistiqués, de larges délégations, une force de communication plus importante, une réelle capacité prospective. (Loubat, 2012). L'intégration de l'ensemble des nouvelles réalités organisationnelles, la diversification, la spécialisation, professionnalisation, a induit un pilotage stratégique par domaines d'activités, les DAS, au milieu des années 1990. Il a fallu en effet, pour faciliter la lecture d'une activité devenue trop dense et variée, et dans une stratégie de communication plus claire visant à promouvoir les activités pour augmenter le nombre d'adhérents, créer un cadre de développement. Certes, les MJC ont à travers ce processus, clarifié leurs missions et chaque domaine d'activité pouvait alors être mieux identifié. Mais cette segmentation en DAS a permis de mieux quantifier, gérer et évaluer chaque DAS dans son développement, son efficacité et son efficience. Historiquement, les trois DAS dominants d'une MJC sont depuis les années 1990, les Clubs d'activités, l'Action jeune et l'Animation locale / programmation culturelle. A l'heure actuelle au niveau du réseau FRMJC, cinq DAS sont recensés¹⁶ en 2013 par la Fédération et le DAS Clubs d'activités est de loin le plus important en pourcentage d'adhérents.

¹⁵ Voir bibliographie

^{16 «} L'activité des MJC en Midi Pyrénées est caractérisée par l'existence de cinq grands domaines d'activités principaux qui sont, les clubs d'activités, les activités destinées aux enfants, l'action jeunes, l'animation locale, la programmation et l'organisation de manifestations culturelles. » Extrait du Rapport d'assemblée générale FRMJC Midi-Pyrénées 2013

... à la logique du nombre, induite par la contractualisation des liens avec les municipalités : les MJC, vers une dérive prestataire?

Dans les années 1990, les orientations stratégiques définies pour l'ensemble des fédérations régionales (Cahier INJEP 1993) concernant le domaine des Clubs d'activités sont celles d'une « consolidation » (Munoz dans Cahier INJEP, 1993) d'un domaine en plein essor. Déjà bien développé le domaine Clubs est alors placé au rang n° 2 des priorités pour laisser au rang n° 1 des priorités de développement, l'animation locale et les activités spécifiques jeunes.

A l'heure actuelle, au vu du nombre d'adhérents cotisants qu'il génère, le DAS clubs d'activités est un pilier essentiel, voire prépondérant, notamment pour ce qui est de l'équilibre économique recherché par les MJC, entre subvention et autofinancement. A ce titre, le DAS Clubs peut être qualifié dans certaines MJC, de manne financière. On constate ainsi de plus en plus les effets d'une logique du nombre, induite par les financeurs, en l'occurrence les municipalités.

Historiquement ancrées dans leur territoire, les Maisons des Jeunes et de la culture répondent aujourd'hui, au travers de domaines d'activités stratégiques bien identifiés, aux attentes de la population locale. Les missions portées par les MJC, tant sur le plan de l'Action jeunes que dans les domaines de l'Animation locale ou des Clubs d'activités sont reconnues d'utilité sociale. Dans la stratégie de développement des fédérations de MJC, la contractualisation des liens avec les collectivités publiques occupe aujourd'hui, une place centrale. Les MJC se positionnent en effet, à l'égard des collectivités, comme des interlocuteurs et partenaires privilégiés, en conservant au travers d'une contractualisation claire par conventions d'objectifs¹⁷, l'identité forte et l'autonomie qui les caractérise.

-

¹⁷ La convention d'objectifs présente la souplesse nécessaire à la préservation de l'autonomie des MJC. Elle formalise un accord basé sur une vision commune de l'action publique. La convention octroie des moyens pour pérenniser l'activité de la MJC. La convention atteste aussi de la compétence et de l'utilité sociale des domaines d'intervention cités dans la convention. La convention n'impose pas les moyens de mise en œuvre des objectifs, de modalités techniques ou thématiques ; seuls les objectifs à atteindre et l'évaluation des résultats importent.

Selon la Présidente de la fédération départementale des MJC Haute-Garonne, lors du forum de 2009 *La contractualisation entre les collectivités publiques et les MJC*¹⁸, on assiste depuis 2009 à une généralisation du recours au marché public¹⁹ par les collectivités.

« Les associations en général et les MJC en particulier sont appelées à se positionner comme des prestataires et non comme des partenaires de l'action publique locale. » Hélène Champagne, 2009, Forum des dirigeants, octobre 2009.

Cela dit, le nombre d'adhérents d'une MJC, marqueur du niveau de satisfaction des besoins de la population et du rayonnement de la structure sur un territoire, semble devenu un critère dominant dans le calcul de la subvention de fonctionnement aux MJC. Or, encore dépendantes à 50% des subventions de fonctionnement des municipalités, les MJC semblent souffrir dans leur pilotage, de cette logique du nombre. Cette dernière peut expliquer en partie les choix stratégiques des dirigeants de MJC. Il semblerait que, par un effet d'aubaine aussi nommé « opportunisme », de nombreuses MJC aient pris le parti de développer, voire sur développer un DAS qui fonctionne, c'est-à-dire qui dégage un exercice économique positif, afin de satisfaire aux attentes des financeurs au regard du critère de rentabilité. Mais quid de la cohérence des objectifs de rentabilité avec le projet associatif de l'association ?

2. Un besoin de redonner du sens aux Clubs d'activités

a. Le changement de paradigme dans la construction de l'offre d'activité

La Fédération régionale initie au travers de cette commande une réflexion sur l'offre et la construction de l'offre « clubs d'activités » faite aux adhérents des MJC. Les Clubs d'activités sont ainsi au cœur du débat sur la démocratie culturelle et sur la place à octroyer au social dans l'animation. De la démocratisation culturelle à la démocratie culturelle, l'avènement du champ socioculturel a vu la naissance des Clubs d'activités.

¹⁸ Voir bibliographie

¹⁹ L'appel d'offre définit des objectifs sans tenir compte du contexte et des particularités de la MJC

L'origine des Clubs d'activités : une volonté de «Démocratie culturelle» par l'« accès à la culture pour tous et par tous »

Démocratisation culturelle

Le mouvement de démocratisation culturelle engagé dans les années 50 fait place, dans les années 1970 à un nouveau paradigme, celui de « démocratie culturelle ». On passe du slogan de « culture pour tous » à celui de « culture de tous et par tous ».

La démocratie culturelle devient un des objectifs du champ de l'animation socioculturelle. Elle a pour but d'augmenter le nombre de personnes accédant et pratiquant régulièrement des pratiques culturelles et artistiques amateurs, de diminuer les inégalités entre catégories de population et de modifier les caractéristiques sociodémographiques des publics.

Ce n'est donc plus la culture légitime qui prime mais bien la réhabilitation de cultures populaires « déjà pratiquées et valorisées dans les groupes sociaux » (Passeron, 1989, p 296).

Ainsi, dans cet objectif socioculturel de mise à jour des pratiques, goûts et aspirations déjà présents chez les gens, les MJC développent le domaine des Clubs d'activités et augmentent considérablement leur rayonnement en proposant au public une diversité très importante d'ateliers d'expression culturelle, de clubs favorisant les pratiques artistiques et créatives.

Le développement des Clubs d'activités s'inscrit dans ce passage du culturel, avec la promotion de formes « légitimes » au socioculturel, véritable « fonds de commerce des MJC » qui a pour objectif, la promotion des cultures populaires. Ainsi, la diversification des Clubs d'activités a été portée par cet objectif de démocratie culturelle, auquel s'ajoute un volet social important.

L'accès à la culture : une instrumentalisation au service de la cohésion sociale

Dans les politiques publiques et dans une même logique dans le monde associatif, le champ culturel se voit de plus en plus concerné, dans son association à d'autres champs comme la citoyenneté, l'éducation, la solidarité et le lien social, par des objectifs de réduction des inégalités ou de création de lien social. Si l'on considère les pratiques culturelles amateurs de certains Clubs d'activités, ceux-ci sont l'exemple même de l'instrumentalisation du culturel au profit de la création de convivialité et de lien social. Il est rappelé d'ailleurs que l'activité n'est « qu'un support. »

Le Club d'activité : définition

Il s'agit d'une entité, plus ou moins autonome, constituant le domaine des Clubs d'activités. L'intervenant et l'ensemble des adhérents participant au Club se réunissent dans un lieu²⁰, situé soit à l'intérieur, soit à l'extérieur de la MJC (locaux prêtés par la municipalité.) pour pratiquer une activité ou discipline.

En 1993, le Club d'activité a été défini dans le document n°9 de l'INJEP comme

«Un élément constitutif de la polyvalence des MJC, bien plus caractérisé par la noncompétitivité, l'aspect éducatif ou ludique, la convivialité et le sentiment d'appartenance, que par son contenu. Il est spécifié par ailleurs que « le Club ne suppose pas une organisation ou un fonctionnement de type Club (ex : Club sportif), pour être qualifié comme tel dans une MJC.»

Le guide pratique dédié aux Clubs d'Activités²¹, à l'attention des dirigeants des MJC, a été rédigé par la FRMJC Midi Pyrénées en 2000. Il définit les Clubs comme :

« Des lieux de pratique régulière d'activités artistiques, artisanales, scientifiques et techniques, sportives. Prestation de service faite à la population locale, les Clubs n'ont pas de prétention au professionnalisme, la relation importe autant, sinon plus que le contenu. »

Les conditions matérielles, humaines ou pédagogiques d'accueil des adhérents au sein des Clubs ne sont pas définies de façon précise dans la Déclaration de Principes de la CMJCF. Seules les valeurs à promouvoir dans les Clubs d'activités sont rappelées en ces termes : « la création de liens sociaux et conviviaux entre les personnes, l'échange et l'ouverture à tous. »

La spécificité d'un Club d'activité : un club d'éducation populaire

Par les méthodes d'échange et d'atelier qu'il est censé induire, le club est un excellent moyen de servir la finalité éducative et politique des MJC. Il peut donc par essence, en tant que contenant, être considéré comme une méthode de diffusion des valeurs d'éducation populaire, au fondement de l'action des MJC.

Rappelons que la Fédération régionale insiste auprès des dirigeants de MJC sur le fait que « *la relation importe autant, sinon plus que le contenu* » (Guide pratique 2006). L'expression « animateur technicien » fait d'ailleurs apparaître les deux composantes du métier. Il y a

²⁰ Salle, gymnase, théâtre

²¹ Voir bibliographie

d'abord le rôle d'animateur du contenant, le club, lieu d'échange et de dynamique de groupe ; puis, il y a le rôle de technicien, lié à l'activité, au médium du Club.

Face au développement important des clubs d'activités et aux évolutions qu'a subi ces dernières années, le nouveau monde du travail associatif auquel appartiennent les MJC (Hély, 2009), il semble légitime de s'interroger sur la façon dont les animateurs techniciens intègrent et assurent cette double mission liée à leur poste.

La Fédération régionale a repéré ce qu'elle nomme des « manques » concernant la coordination pédagogique et le suivi des animateurs de clubs.

3. Les 2 constats de la Fédération régionale

Les 2 constats qui motivent la Fédération régionale des MJC Midi-Pyrénées pour cette étude sur l'optimisation de la coordination pédagogique sont le manque de coordination pédagogique et l'absence de stratégie globale d'intégration des clubs.

a. Premier constat : Un manque de coordination pédagogique

Le premier constat établi par la Fédération régionale des MJC au travers de l'analyse des pratiques observées par son délégué territorial fait apparaître en premier lieu :

Peu de temps formels de réunions de coordination pédagogique entre le Directeur de la MJC et les intervenants de clubs d'activités. Les horaires de fonctionnement des clubs d'activités se situent généralement en fin d'après-midi et en soirée alors que les temps de travail habituels des directeurs correspondent plus à des horaires habituels de bureau. Les intervenants des clubs d'activités ont souvent plusieurs employeurs ou une double activité, et ne sont présents dans chaque structure, que le temps nécessaire d'animation de leur club.

Pour ces raisons, les conditions matérielles de la coordination entre Directeur et intervenants et la coordination inter-intervenants s'avèrent compliquées.

Peu d'observation du travail des animateurs par le Directeur de la MJC. Pour les mêmes raisons d'incompatibilité d'horaires développées ci-dessus, les conditions matérielles du temps d'observation du fonctionnement des clubs d'activités par le Directeur sont difficiles à mettre en œuvre. De plus, la « culture de fonctionnement » des clubs d'activités dote les intervenants de ces clubs d'une grande autonomie fonctionnelle. Par extension, ces intervenants sont peu enclins à accepter une observation, une évaluation et une remise en question de leurs pratiques. Conséquence de cet effet, les directeurs, bien qu'employeurs et responsables administratifs de la structure qui encadre la pratique des clubs d'activités, ne se sentent que rarement légitimes à observer et évaluer des pratiques techniques qu'ils ne maitrisent pas.

Manque d'explicitation et d'accompagnement des contenus et modalités de transmission des valeurs d'éducation populaire véhiculées par les MJC aux intervenants de Clubs par le Directeur de la MJC. Ce manque se traduit notamment lors des étapes charnières qui organisent le lien entre l'intervenant et la structure pour laquelle il intervient : signature du contrat de travail, évaluation annuelle obligatoire, lancement de l'activité, évaluation de l'activité...

 b. Deuxième constat : Une absence de stratégie globale d'intégration du domaine d'activité stratégique des clubs d'activités

La construction de l'offre « Clubs d'activités » est empirique. Chaque MJC dispose d'une liberté organisationnelle complète en ce qui concerne la constitution de son offre « Clubs d'activités ». De fait, l'observation permet d'affirmer que cette offre se construit plus par un effet d'opportunisme (propositions venant d'intervenants extérieurs, continuité de l'existant) que par la mise en œuvre d'une stratégie connue, ciblée, segmentée. En conséquence de quoi les populations adhérentes aux Clubs d'activités ne sont que rarement le fruit d'un ciblage voulu et organisé par la MJC sur des bases d'un projet associatif de mixité sociale.

L'offre « Clubs d'activités », en tant que domaine d'activité stratégique, ne s'inscrit pas de manière organisée dans la stratégie globale d'éducation populaire des MJC. Un domaine d'activité stratégique se doit en effet pour répondre à cette définition, d'être pensé,

organisé, mis en œuvre et évalué à l'aune de la stratégie globale de développement dont il fait partie. Le domaine d'activité stratégique « Clubs d'activités », de par son importance économique au financement des MJC devrait bénéficier d'une attention particulière en qualité de vecteur de transmission des valeurs de l'éducation populaire. De fait, ce domaine d'activité stratégique, de par sa relation marchande directe avec l'adhérent, échappe à tout contrôle de financeurs extérieurs. Le développement, l'organisation, le suivi et l'évaluation du domaine d'activité stratégique « Clubs d'activités » relève souvent de la seule responsabilité opérationnelle du Directeur. Enfin, le mode d'évaluation dominant du domaine d'activité stratégique « Clubs d'activités » reste majoritairement quantitatif.

4. La question de départ

Les Clubs d'activités au sein des 3 MJC du secteur toulousain, objet de cette étude, ont connu ces dernières années, un fort développement, par les phénomènes de diversification et de spécialisation. De manière plus générale, il a été observé sur un périmètre plus large, que de nombreuses MJC connaissent ce même développement. Le changement d'échelle, lié au nombre grandissant d'adhérents accueillis dans le cadre des clubs d'activités, a induit la transformation de nombreuses MJC en petites « entreprises associatives ». Le passage de quelques clubs d'éducation populaire au sein de chaque MJC à une gamme d'offre élargie et diversifiée organisée en Domaine d'activité stratégique peut avoir des effets pervers.

Le questionnement fédéral sur la qualité de l'offre au sein des clubs d'activités, maintenue selon elle grâce à la mise en place d'un bon niveau de coordination pédagogique et de suivi des animateurs techniciens, s'intègre dans une réflexion globale sur le fonctionnement des MJC. La Fédération régionale des MJC craint que « l'économique » perde son rôle initial de « moyen » au service du projet politique de l'association, pour devenir, au travers du développement d'une certaine logique gestionnaire, une « finalité » occultant le projet initial.

Au niveau du DAS clubs d'activités, pour les acteurs de terrain, comme le résume Gilles Monceau²² « l'articulation entre les visées premières d'éducation populaire de l'association et les nouvelles pratiques gestionnaires semble de plus en plus délicate».

La phase exploratoire de notre recherche nous amène à considérer l'ensemble des acteurs des Clubs d'activités dans la recherche des causes du manque identifié de coordination et de suivi pédagogique des animateurs techniciens du DAS Clubs, au regard du projet d'éducation populaire.

En premier lieu, les directeurs semblent amenés à s'interroger sur leur capacité organisationnelle à libérer des temps pour coordonner et évaluer pédagogiquement les équipes d'intervenants. Ensuite, toute coordination et évaluation pédagogique n'étant rendue possible que par l'existence d'un cadre de référence, en l'occurrence ici, un projet éducatif et pédagogique, ce sont, en second lieu, les administrateurs qui sont interrogés dans leur rôle d'élaboration et de défense active d'un projet politique, contenant l'orientation éducative et pédagogique de la MJC. Enfin, en troisième lieu, les intervenants des Clubs d'activités sont interrogés dans leurs pratiques effectives du face à face pédagogique avec les adhérents et dans leur rôle d'acteurs au sein du système de coordination pédagogique.

La Fédération régionale a constaté que les acteurs de terrain montrent des difficultés à mettre en œuvre des outils formalisés de coordination pédagogique des Clubs et des procédures de suivi pédagogique des animateurs techniciens. La question de départ peut donc être formulée comme suit :

Quels sont les modes de coordination pédagogique et de suivi des animateurs techniciens au sein du domaine d'activité stratégique des Clubs d'activités des 3 MJC du secteur toulousain ?

²² MONCEAU, G. (2012) Institution, Animation, Politique dans RICHELLE (J-L), RUBI (S) & ZIEGELMEYER (J-M). L'animation socioculturelle professionnelle, quels rapports au politique. Bordeaux : Carrières sociales éditions

III. LE CADRE THEORIQUE

1. Le Paradigme de l'analyse stratégique

Le paradigme de l'analyse stratégique est une approche inverse de celle des « théories des organisations » classiques, dans le sens où ce sont les acteurs qui se créent et exploitent des espaces de liberté. L'analyse stratégique se fonde sur deux postulats. Elle admet tout d'abord que l'organisation est un construit social, résultat de l'action des individus. Elle admet ensuite que ces derniers utilisent l'espace de « jeu » entre les contraintes. Cet espace de jeu, la « zone d'incertitude » (Crozier, 1977) est le point-clé. L'analyse stratégique est un projet ambitieux car il tente : « d'expliquer le fonctionnement des organisations à partir des stratégies de leurs membres, (...) en analysant les organisations comme des systèmes d'action qui se constituent et se maintiennent à travers l'action motivée des individus ou groupes qui en font partie ». (Crozier, 1977).

2. Trois concepts clés du paradigme de l'Analyse stratégique

a. Définition de « l'acteur »

Dans l'organisation, est considéré comme acteur, l'individu concerné et capable d'intervenir sur un problème donné. L'acteur sera d'autant plus influent dans l'organisation s'il est capable de mobiliser des ressources pertinentes pour résoudre un problème de l'organisation. L'acteur peut être un individu ou un groupe. C'est à partir de l'identification des enjeux que l'on retrouve les acteurs impliqués. « L'enjeu fait l'acteur» (Bachelet, 2013). L'acteur peut mobiliser quatre types de ressources ; ce sont ses atouts ou handicaps pour influer sur la situation. Les zones d'incertitudes sont les ressources dont il dispose mais aussi sa marge d'autonomie dans la mise en œuvre.

b. Premier concept : Le système d'action concret

L'organisation est un ensemble humain en perpétuelle adaptation à son environnement. Ce sont les acteurs de l'organisation, dans la réalisation de leurs activités quotidiennes, qui contribuent à reconstituer l'équilibre de l'organisation face aux changements qui l'impactent. En effet, pour résoudre les problèmes de l'organisation, « les acteurs s'organisent, se réorganisent et se réajustent en permanence ; ils créent ainsi des systèmes d'action concrets ». (Crozier cité dans Bernoux,1985).

Un système d'action concret est donc un construit humain visant à résoudre les problèmes de l'organisation afin qu'elle retrouve son équilibre. Michel Crozier le définit comme « un ensemble humain structuré qui coordonne les actions de ses participants par des mécanismes de jeux relativement stables, et qui maintient sa structure, c'est-à-dire la stabilité de ses jeux, et les rapports entre ceux-ci, par des mécanismes de régulation qui constituent d'autres jeux » (Crozier, 1977). Ces jeux sont qualifiés de « non gratuits » ; ils existent d'une part, dans le but de rétablir l'équilibre de l'organisation mais aussi d'autre part dans la réalisation des buts personnels des acteurs.

Le système d'action concret au regard de la théorie des systèmes

Dans la théorie des systèmes, le système est « un ensemble d'éléments interdépendants, c'est à dire liés entre eux par des relations telles que si l'une est modifiée, les autres le sont aussi et que, par conséquent tout l'ensemble est transformé. » (Le Moigne, 1974).

Rappelons qu'il existe une différence entre interdépendance et interaction. En effet, des acteurs peuvent être interdépendants sans pour autant interagir ensemble. Dans les MJC, trois domaines d'action stratégiques constituent l'activité : l'action jeune, les clubs d'activités, l'animation locale. Sur le plan de la gestion budgétaire globale, ces trois domaines sont interdépendants ; cela ne veut pas pour autant dire que les acteurs de ces domaines interagissent et se coordonnent entre eux.

L'objectif de l'analyse stratégique est d'ailleurs de rechercher les cas « où tout en étant interdépendants, les acteurs ne sont plus en interaction ». (Bernoux, 1985). Bernoux rappelle

que lorsqu'une organisation est en difficultés, cela est imputable aux acteurs, qui n'ont pas réussi à s'organiser pour résoudre les problèmes. (Bernoux, 1985).

Les deux composantes du système d'action concret : système de régulation et systèmes d'alliances

- Le système de régularisation des relations est l'ensemble des règles qui définissent la manière dont les acteurs se coordonnent au sein du système d'action concret. Le compromis est le but raisonnable à attendre. Il s'agit d'un système durable qui permet des relations stables et régulières.
- A l'inverse, **le système d'alliances** porte sur des actions provisoires, et les alliances sont moins stables. Face à des zones d'incertitude, les acteurs se font ponctuellement un réseau de personnes ressources au sein du système d'action concret pour répondre au mieux aux situations-problèmes.

c. Deuxième concept : La zone d'incertitude

Les zones d'incertitude sont liées à des contraintes externes et internes de diverses natures comme les changements technologiques, le recrutement ou le ralentissement économique. L'organisation n'est pas directement impactée par ces zones d'incertitudes. Son équilibre dépend bien plus de la façon dont les acteurs vont intégrer ces zones d'incertitudes à leurs jeux se réajuster ou non en fonction de celles-ci. Le concept de zone d'incertitude est intimement lié au concept de pouvoir, d'autonomie des acteurs. En effet, les acteurs vont intégrer ces zones d'incertitude à leurs jeux afin de gagner en autonomie, en influence, en pouvoir. Nombreuses dans l'organisation, les zones d'incertitude donnent la possibilité aux acteurs de faire des choix dans le cadre d'une liberté relative, et donc de renforcer leurs jeux. Cette notion de choix, de liberté relative de la part des acteurs est un postulat fondamental de l'analyse stratégique.

Différents cadres permettent aux acteurs d'exercer leur autonomie. Il y a d'abord le cadre formel. L'autonomie de décision est exercée en référence à un statut, à une délégation contractuelle. Le Directeur de MJC dispose par exemple d'une autonomie formelle, par délégation de son employeur, la Fédération régionale des MJC. Puis, l'autonomie peut découler de la fonction occupée, de la fiche de poste. Elle est alors liée à la compétence. Un animateur technicien, dispose quant à lui, par ses compétences pédagogiques, d'une relative autonomie quant à la façon de concevoir et mener les activités de son club. Aussi, dans l'organisation, chaque acteur cherche à maîtriser une zone d'incertitude (compétence, information) afin de gagner du pouvoir, de la liberté. Afin de donner encore plus de poids à leur choix d'accepter ou non de transmettre savoirs ou savoirs faire, les acteurs doivent garder un caractère imprévisible à leur réponse. La ressource du pouvoir est donc à la fois l'autonomie mais aussi la conservation du caractère imprévisible des choix des acteurs, le but étant que l'organisation soit déstabilisée.

Un exemple de maîtrise d'une zone d'incertitude nous a été livré par le terrain. L'animatrice d'un atelier poterie maîtrise seule le fonctionnement du four à haute température et accorde un temps important en dehors de ses ateliers à la mise en cuisson des poteries. Le succès du club d'activité poterie dépend fortement du fait que les adhérents peuvent fabriquer et ramener chez eux, grâce au four, un nombre illimité de poteries émaillées, alors très bien « finies ». Il y a lieu de constater dans ce cas que l'animatrice peut plus facilement bénéficier au sein de la MJC, d'une autonomie importante dans son activité et espérer trouver une oreille attentive à ses demandes (matériel, rémunération).

Les zones d'incertitude peuvent donc être internes mais aussi externes. Comme le rappelle Bernoux, le poids de l'environnement est à l'évidence, une source d'incertitude majeure pour l'organisation. Enfin, la zone d'incertitude est une condition d'existence du pouvoir, que nous étudierons dans la partie suivante.

d. Troisième concept : Le pouvoir

Selon Michel Crozier: « le pouvoir réside dans la marge de liberté dont dispose chacun des partenaires engagés dans une relation de pouvoir, c'est à dire dans sa possibilité plus ou moins grande de refuser ce que l'autre lui demande » (Crozier, 1977, p 69-70).

Dans une organisation, les conflits de pouvoir naissent de la grande diversité des acteurs, de la différence des objectifs de chacun ou de la multitude de façons d'atteindre parfois le même objectif. Ainsi, des personnes n'ayant pas la même formation, le même parcours, les mêmes visions stratégiques ou personnelles peuvent naturellement être amenées à s'affronter dans l'organisation pour que prévalent leurs choix, leurs solutions favorites en fonction de leur rationalité propre. Pour encadrer ces conflits de pouvoir et les réguler, la « double nécessité d'un pouvoir » est affirmée par (Bernoux ,1985). Les MJC ne peuvent échapper à ces conflits de pouvoir, compte tenu de la grande diversité d'acteurs qui les caractérisent. Les animateurs techniciens professionnels, diplômés ou non, côtoient en effet les bénévoles, ou encore les prestataires de services. Un « ensemble humain » bigarré dont le directeur de MJC semble être le chef d'orchestre.

Définition du pouvoir

Le pouvoir est toujours lié à la relation à l'autre. Il n'est aucunement un attribut. Selon la définition de Max Weber (cité dans Bernoux, 1985), le pouvoir de A sur B est la capacité de A d'obtenir que B fasse quelque chose qu'il n'aurait pas fait sans l'intervention de A.

L'idée de relation inclut par contre la notion de réciprocité. En effet, A a le pouvoir sur B mais B peut mettre une forme de pression ou agir en conséquence de ce pouvoir (travailler lentement, mal). Pour l'acteur, le niveau d'importance de l'ordre donné indique alors le niveau de pression et de pouvoir qu'il a en ayant le choix d'accepter ou non l'ordre. Cela dit, cette pression de B est à nuancer car le pouvoir hiérarchique reste une réalité, le subalterne ne peut jamais faire entièrement comme il veut. (Bernoux, 1985).

Pour introduire cette idée de réciprocité entre A et B, Max Weber ajoute à sa première définition ci -dessus que « *A doit obtenir dans sa relation avec B, que l'échange lui soit favorable* ». En effet, la simple possession du pouvoir ne suffit pas pour faire faire à B ce que A veut. Aussi, le pouvoir nécessite d'être reconnu.

Pour illustrer cette dernière idée, nous avons pu recueillir au cours d'un entretien informel sur le terrain, qu'un des directeurs de MJC étudiées ne souhaitait pas - dans la mesure du possible - imposer les choses de façon purement verticale et hiérarchique aux animateurs techniciens, mais plutôt de façon participative, par le biais de la concertation. Il a d'ailleurs justifié son

approche participative, démocratique et basée sur l'exemplarité de la Direction, par un attachement fort à ces valeurs issues de l'Éducation populaire.

Les 2 ressources du pouvoir : contrainte et légitimité

Selon Bernoux (1985) La première est la ressource de contrainte. Le rapport de force est utilisé. Cela dit, la relation de pouvoir ne se limite pas au rapport de force. La seconde est la ressource de légitimité, elle est souvent utilisée par le détenteur du pouvoir pour faire passer ses ordres. L'autorité quant à elle connote une relation de confiance. Pour obtenir cette relation de confiance, le pouvoir doit se fonder sur une ou plusieurs sources, qui renvoient toutes à la maîtrise d'une zone d'incertitude. Elles sont au nombre de quatre. (Crozier cité dans Bernoux, 1977).

Les 4 types de sources du pouvoir ou sources d'incertitude

Michel Crozier (1977,83) décrit quatre types de sources du pouvoir ou sources d'incertitude:

- Pouvoir de l'expert ou la maîtrise d'une compétence particulière et de la spécialisation fonctionnelle,
- Pouvoir du marginal sécant ou la maîtrise des relations entre une organisation et ses environnements,
- Pouvoir lié à la maîtrise de la communication et des informations,
- Pouvoir lié à la maîtrise des règles organisationnelles générales.

Il est important de noter que « ces sources d'incertitude organisationnelles ne sont pas des données objectives et univoques » (Crozier, 1977). Ce sont des artefacts qui existent et ne prennent sens que lorsque les acteurs se les approprient et les incluent dans leurs stratégies. Ainsi, une source d'incertitude peut exister mais elle n'est pas nécessairement "utilisée" par les acteurs (Crozier, 1977).

Pouvoir de l'expert ou la maîtrise d'une compétence particulière

Le premier type de pouvoir sécrété par l'organisation est celui de l'expert, lié à la possession d'une compétence. Ce pouvoir est en effet lié au fait qu'un acteur puisse, par la mobilisation de savoirs, savoir-faire, savoir être, connaissances techniques ou théoriques, résoudre des problèmes majeurs de l'organisation. Le niveau d'expertise dans une activité, le caractère plus ou moins spécialisé et difficilement remplaçable de cette compétence, renforcent la position de l'acteur dans toute forme de négociation avec l'organisation ou même les collègues, dès lors que cette compétence paraît indispensable au bon fonctionnement de celle-ci. Cela dit, de nos jours, de moins en moins de personnes sont réellement irremplaçables dans le monde du travail. L'expertise est à ce titre qualifiée de « limitée » (Crozier, 1977, p 85). Bien souvent, c'est parce que le remplacement d'un expert représente pour l'organisation, un investissement en temps et en argent trop important, que celui-ci vit de fait, une situation de monopole. Dans ce cadre, protéger son savoir, ses savoir-faire, ne pas les expliciter et ne pas les rendre accessibles sont autant de stratégies d'acteurs qui visent à conserver la maîtrise de ce premier type de source d'incertitude. Ainsi, une zone d'incertitude peut d'ores et déjà être postulée au niveau des Clubs d'activités, celle du recrutement d'un animateur, moment au cours duquel celui-ci est amené, de son côté, à négocier sa compétence.

Pouvoir du marginal sécant ou la maîtrise des relations entre une organisation et ses environnements

Il s'agit là aussi d'une forme d'expertise: « le contrôle de ses environnements » (Crozier, 1977 p 85). En effet, pour fonctionner, une organisation dépend de son environnement extérieur. Elle doit d'une part, y puiser ses ressources matérielles et humaines et d'autre part, interagir avec cet environnement pour diffuser son offre ou vendre son produit. Les segments de la société nécessaires au fonctionnement de l'organisation et avec lesquels celle-ci est toujours en relation sont appelés « environnements pertinents ». Ces environnements sont alors une source de perturbation potentielle du fonctionnement interne de l'organisation. A l'évidence, tout acteur capable de maîtriser, par sa connaissance des contextes extérieurs, par son réseau de relations, l'environnement au profit de l'organisation, détiendra un plus

grand pouvoir, une plus grande capacité de négociation. Ce pouvoir est le pouvoir dit du "marginal-sécant" (H.Jamous, cité dans Crozier, 1977). L'acteur dispose en effet de plusieurs réseaux d'influence. Il est « partie prenante dans plusieurs systèmes d'action » interdépendants. (Crozier, 1977 p 86). On notera l'exemple d'une Directrice, à la fois reconnue par les collectivités, membre d'une cellule de veille éducative dans le collège du quartier, siégeant au Conseil d'Administration de la FRMJC et déléguée syndicale des Directeurs de MJC de Midi-Pyrénées. Au sein des réseaux, ces acteurs sont appelées « portiers ». Ils sont des interprètes, des hérauts, des intermédiaires qui facilitent les interactions et la mise en œuvre de synergies.

Le pouvoir lié à la maîtrise du flux d'information et de communication

« L'organisation génère du pouvoir par la façon dont elle organise la communication et les flux d'information entre ses unités et entre ses membres ». (Crozier, 1977 p87). Afin de mener à bien son activité, un acteur a le plus souvent besoin de communiquer ou d'obtenir des informations provenant d'autres acteurs, à divers postes. Ainsi, dès lors que telle ou telle information est indispensable et que le poste qui la détient ne peut être contourné, il y a naissance du troisième pouvoir: celui de la maîtrise par les acteurs de l'information. En effet, pas une transmission nulle, tardive, tronquée, volontairement erronée, ou filtrée des informations dont il dispose sur son poste, un acteur détient un grand pouvoir d'altération de la capacité d'action du destinataire de la dite information. Pour lutter contre toute tentative d'augmentation du pouvoir par la maîtrise de l'information, le destinataire n'aura d'autre choix que de « marchander » en retour ses propres informations devenues alors sa source de pouvoir. Ainsi, la maîtrise de l'information et de la communication est un pouvoir particulièrement intéressant. « L'autorité directoriale peut utiliser à son bénéfice les circuits d'information nécessaires à la coopération » (Crozier, 1977, p 88). Lorsqu'il s'agit d'influer sur une décision, un directeur de MJC peut par exemple « maîtriser » la communication qu'il aura auprès du Conseil d'Administration, du personnel et des adhérents. Le fait pour un animateur technicien, de rechigner voire de ne pas communiquer par écrit son projet pédagogique à la Direction de la MJC peut s'avérer tout à fait significatif d'une volonté de conserver la plus grande autonomie pédagogique dans son atelier. Ainsi, deux exemples qui montrent la grande valeur stratégique de ce pouvoir dans l'organisation.

Le pouvoir lié à la maîtrise et l'utilisation des règles organisationnelles

La règle est un moyen dont disposent les dirigeants d'une organisation pour décrire précisément le périmètre d'autonomie des subordonnés. Dans un « effet rationnalisateur » (Crozier, 1977, p89), la maîtrise de la règle permet de limiter la marge de liberté des acteurs subordonnés et donc d'augmenter le pouvoir des supérieurs. Cependant, ce pouvoir, n'est pas unilatéral car, du point de vue des subordonnés, le fait qu'un corpus de règles soit établi « réduit la marge d'arbitraire des supérieurs » en limitant l'exercice de leur pouvoir de sanction à des circonstances bien précises. (Crozier, 1977, p 89) A ce titre, elles deviennent « un moyen de protection pour les subordonnés ». Appliquer la règle à la lettre peut donc être analysé comme une des stratégies des subordonnés pour démunir les supérieurs de leur pouvoir de sanction contre eux. Si l'on se réfère à la théorie dite de « la grève du zèle », selon laquelle toute organisation serait totalement paralysée si chaque acteur s'en tenait à effectuer stricto sensu les tâches décrites dans sa fiche de poste, alors, les acteurs font au quotidien bien plus que ce qui est prescrit par la règle. A ce titre, les dirigeants se retrouvent en position de faiblesse. En effet, s'ils sont d'un côté, garants des performances de l'organisation, ils n'ont pour autant aucun moyen d'en demander plus que ce que la règle demande. Une des stratégies des dirigeants pour lutter contre cette position de faiblesse pourra consister à déroger à certaines règles, introduire des tolérances. Une fois octroyées, ces tolérances ou privilèges accordés à certains pourront être instrumentalisées par les dirigeants dans les différents rapports de force les opposant, par le biais du chantage à la suppression. Ainsi, paradoxalement, si les règles organisationnelles ont pour objectif premier la régularisation des comportements des acteurs au sein de l'organisation, elles génèrent d'autres sources d'incertitude que ces derniers s'empressent de « mettre à profit » (Crozier, 1977, p88) pour augmenter leur propre pouvoir. « Plus que dans les prescriptions précises qu'elle édicte, le pouvoir que confère la règle réside dans les possibilités de chantage et de négociation qu'elle crée » (Crozier, 1977, p 90).

Ici aussi, l'exemple du Directeur de MJC est probant. Par sa maîtrise des différents statuts et contrats des acteurs, des règles de convention entre associations, des méthodes de gestion financière, il légitime son pouvoir. Les animateurs techniciens quant à eux connaissent le cadre réglementaire régissant leur discipline ainsi que les avantages et inconvénients de certains contrats et statuts. En leur octroyant une forme de liberté, d'autonomie, le Directeur peut être tenté d'instrumentaliser ces tolérances dans les rapports de force ou de négociation.

En étudiant l'organisation en termes de relations de pouvoirs entre acteurs, on se rend compte qu'ils agissent dans le cadre de stratégies visant à imposer leurs volontés et leurs orientations aux autres acteurs.

Ainsi, pour conclure, « les acteurs utilisent les incertitudes et contraintes de l'organisation pour créer un système de relations » (Bernoux, 1985, p193). Ils intègrent ces aléas à leurs jeux. Ils ne les subissent pas car ils peuvent les utiliser pour augmenter leur autonomie, leur pouvoir dans l'organisation.

Les zones d'incertitude, si elles sont nombreuses à l'intérieur de l'organisation, ne sont pas les seules à entrer dans le jeu des acteurs. En effet, les déterminants environnementaux et individuels extérieurs, en tant que zones d'incertitudes externes, déstabilisent elles aussi l'organisation et peuvent de la même manière être ou non intégrées dans les jeux stratégiques des acteurs.

3. L'intérêt de l'Analyse stratégique

Dans le cadre de cette étude, « il s'agit de s'interroger non pas sur la désignation du coupable, mais sur les propriétés et caractéristiques du ou des systèmes sous-jacents à l'organisation qui rendent les jeux des acteurs raisonnables et utiles (et non plus irrationnels), et sur les moyens qui peuvent permettre de faire évoluer ce ou ces systèmes globalement. » (Crozier, 1977, page 235). « Le but est ainsi ici de découvrir les jeux, les règles des jeux et les régulations des jeux à partir desquels les stratégies sont alors considérées comme rationnelles. Cela doit donner une idée précise du mode de gouvernement d'un ensemble » (Crozier, 1977, page 248). L'intérêt intrinsèque de l'analyse stratégique réside, sur le terrain professionnel, dans le fait d'être une première phase avant la conduite d'un changement ou d'une optimisation des modes de coordination et de suivi pédagogique des animateurs de Clubs dans les MJC.

Pour la Fédération régionale, La méthodologie de recueil de données qualitatives par entretiens semi-directifs utilisée dans le cadre de cette étude constitue en soi un premier bénéfice pour les acteurs des clubs d'activités; elle leur permet en effet de s'accorder un temps réflexif qu'il semble si difficile de trouver dans les emplois du temps quotidiens pour prendre du recul et verbaliser leurs pratiques. La construction par les acteurs eux-mêmes

d'une intelligence collective au travers de cette démarche d'explicitation et de recul correspond à l'idée d'un enrichissement mutuel des acteurs du réseau, défendu par la FRMJC, en tant que fédération d'éducation populaire.

En résumé ...

Organisation : Construction sociale, résultat de l'action des individus qui la composent.

Enjeu : Pour un acteur l'enjeu représente ce qu'il a à gagner ou à perdre. Pour l'organisation, l'enjeu représente un problème important, récurrent non résolu.

Acteur : Individu concerné et capable d'intervenir sur un problème donné. Si l'enjeu est collectif, l'acteur peut être un groupe.

Ressources : Atouts et handicaps dont dispose un acteur pour influer sur la situation. (Quatre types de ressources : maitrise de compétences techniques, maitrise des relations avec l'environnement, maitrise du flux d'information et de communication, maitrise et utilisation des règles organisationnelles)

Zone d'incertitude : Part d'indétermination que comporte une situation et liberté ou non pour l'acteur d'agir sur elle. Ce sont les ressources dont dispose l'acteur et <u>sa marge</u> <u>d'autonomie</u> dans leur mise en œuvre. La maitrise des zones d'incertitude dites « cruciales » confère le pouvoir dans l'organisation.

Stratégie : Ensemble cohérent de comportements qu'un acteur adopte dans le but de préserver ses intérêts. Elle est orientée par les enjeux et zones d'incertitude contrôlées. Elle est rationnelle aux yeux de l'acteur qui l'utilise.

Système d'action concret : Le « SAC²³ » est le résultat des stratégies, des conflits et des alliances que peuvent nouer les acteurs.

²³ Toujours lire Système d'action concret.

4. De la problématique à la question de recherche

Au départ de notre étude sur les difficultés de coordination pédagogique entre acteurs des Clubs d'activités constatées par la Fédération régionale des MJC Midi-Pyrénées, nous avons choisi une focale globale, en prenant en compte les clubs d'activités comme des situations éducatives se trouvant au centre de la triangulaire entre publics, professionnels et politiques.

Au travers du paradigme de l'analyse stratégique et du concept de système d'action concret, il s'agit maintenant de comprendre les stratégies que mettent en œuvre l'ensemble de ces acteurs des clubs d'activités, dans leur quotidien, pour *« faire avec la situation »*, selon l'expression consacrée de Jean-Luc Richelle (Richelle et al. 2012).

L'objet de notre étude est donc d'établir quelles sont les contraintes qui pèsent sur l'ensemble des acteurs de Clubs d'activités mais aussi les ressources qu'ils utilisent dans les jeux qu'ils mettent en œuvre au travers de systèmes d'action concrets. L'articulation sur le terrain entre les visées premières d'éducation populaire des MJC et les nouvelles logiques professionnelles de spécialisation, gestionnaires ou encore techniciennes, constituera notre objet de recherche.

Question de recherche : Quels sont les systèmes d'action concrets qui se sont construits entre les acteurs des Clubs D'activités des trois MJC du secteur Toulousain ? Quelles sont les contraintes et/ressources qu'apportent ces différents systèmes d'action concrets aux acteurs de chacune des MJC ?

IV. LA DEMARCHE DE RECHERCHE EMPIRIQUE

- 1. De l'analyse systémique à l'analyse stratégique
 - a. Complémentarité entre analyse systémique et stratégique au travers du concept de système d'action concret

L'analyse systémique et l'analyse stratégique sont deux modes de raisonnement « complémentaires, contradictoires et convergents » (Crozier, 1977, page 230). L'analyse stratégique a pour but d'identifier les acteurs constituant un système d'action concret tandis que l'analyse systémique permet de définir pour quelles raisons un système d'action concret est l'objet concret qui marque le dépassement du choix entre raisonnement stratégique ou systémique. « La constitution et l'utilisation du concept postulé de système d'action concret s'appuient sur l'articulation, dans une même démarche, des deux modes de raisonnement stratégique et systémique » (Crozier, 1977, p 242). Deux orientations « se trouvent entretenues ensemble et non réconciliées au travers du concept de jeu. En effet, deux attitudes s'y retrouvent, celle de la stratégie égoïste de l'acteur et celle de la cohérence finalisée du système » (Crozier, 1977, p237). L'une des orientations s'applique au comportement de l'acteur dans le jeu tandis que l'autre s'applique aux résultats du jeu.

b. Une logique inductive

« Le raisonnement stratégique est un raisonnement heuristique, à l'aide duquel on élabore et vérifie des hypothèses de plus en plus générales sur les caractéristiques de

l'ensemble, à partir des problèmes vécus par les acteurs, dans chacune des parties » (Crozier, 1977).

c. Un cheminement pratique à visée compréhensive

L'objet de notre recherche est de comprendre et non d'évaluer la qualité des comportements et pratiques de coordination et de suivi pédagogique des acteurs des Clubs d'activités. Ainsi, nous avons suivi le cheminement décrit par Michel Crozier.

La première phase de ce cheminement est celle d'une distanciation de l'objet étudié, dite d'extériorité. En effet, au premier abord, certains témoignages d'acteurs peuvent se heurter à des préjugés, évidences, catégories de sens commun de la part du chercheur. L'observation, l'analyse et l'interprétation du comportement des animateurs techniciens et autres acteurs a nécessité dans ce cadre, de respecter certaines exigences épistémologiques (Bachelard cité dans Crozier, 1977) notamment de distance et de recul par rapport à la réalité et d'éloignement des préjugés²⁴ (Crozier, 1977).

Afin de neutraliser au mieux les éventuels biais méthodologiques comme les discours dogmatiques, stratégiques ou comportements professionnels faussés²⁵, nous avons complété notre mode de recueil de données par entretien semi-directifs avec l'observation. Dans ce cadre, nous avons observé un atelier au moins pour chaque animateur interviewé, participé à des réunions de coordination, Assemblée Générale de MJC, et provoqué de nombreux échanges informels avec l'ensemble des acteurs des MJC afin de saisir au mieux « *l'impalpable* ».

Après cette première phase de mise à distance de l'objet étudié, il s'agit dans une deuxième phase de « plonger dans l'intériorité », de trouver le « sens profond » de chaque comportement ou pratique de l'acteur en « se mettant à sa place » , en se saisissant des « données implicites » qui seules, expliquent la rationalité de chaque acteur (Crozier, 1977, page 456).

Enfin dans une troisième et dernière phase, nous avons retrouvé notre position extérieure pour reconstruire « à partir des multiples rationalités d'acteurs ou stratégies contingentes

²⁴ Même si l'on on sait que les exigences épistémologiques telles que définies par Bachelard ne sont jamais totalement réunies pour le chercheur en sciences sociales

²⁵ Par la réalisation d'une étude émanant de l'employeur, Fédération régionale de MJC Midi-Pyrénées.

observées (...) les caractéristiques et règles des jeux implicites qui structurent l'organisation » (Crozier, 1977) MJC, notamment le système d'action concret de la coordination des Club d'activités.

2. Méthodologie du recueil de données

Le terrain d'intervention et de recueil des données a été choisi par le délégué territorial de la Fédération régionale des MJC Midi-Pyrénées. Il s'agit de trois Maisons des Jeunes et de la Culture du secteur toulousain (31)

a. Données formelles

Recueil de documents

Le recueil de données s'est effectué à deux niveaux. Au premier niveau, la Fédération régionale Midi-Pyrénées a mis à notre disposition des publications « réseau », guides²⁶ à destination des professionnels Directeurs. Au second niveau, chaque MJC concernée a fourni les rapports d'Assemblée Générale de l'année précédente et de celle en cours. Egalement, ces mêmes MJC ont mis à notre disposition des documents de travail, organigrammes, plaquettes des Clubs d'activités, livrets d'accueil animateurs, exemplaire de convention de partenariat avec associations prestataires, fiches bilans à destination des animateurs, courrier de convocation pour réunions de coordination.

b. Données informelles

Entretiens exploratoires

-

²⁶ Voir bibliographie

Avant l'entrée en stage, deux entretiens exploratoires ont été menés avec le commanditaire. A l'issue de ces entretiens, une rencontre collective a été proposée aux directeurs des MJC choisies par la Fédération afin de leur présenter l'objet de l'étude et de recueillir leur accord de principe afin qu'ils puissent être parties prenantes de la démarche. Enfin, trois entretiens exploratoires individuels ont été effectués avec les directeurs de chaque MJC étudiée, sur site.

L'ensemble de ces entretiens exploratoires a permis d'intégrer les spécificités de chaque MJC et les enjeux généraux inhérents au secteur de l'animation socioculturelle et plus précisément au DAS clubs d'activités.

Entretiens semi directifs

Une guide d'entretien semi-directif (annexe n°1) a été construit afin de recueillir les données nécessaires à notre étude sur les modes de coordination entre acteurs des Clubs d'activités.

Pour ce qui concerne le groupe animateurs techniciens, les entretiens se sont organisés sur la base du volontariat, sur rendez-vous. Auparavant, il avait été convenu avec la Fédération et les directeurs participants qu'un mail général serait adressé par les directeurs à l'ensemble des animateurs de leur structure, tous statuts confondus, afin de les informer de l'objet de l'étude et leur proposer de prendre contact avec la stagiaire.

Pour les autres acteurs de la MJC, des rendez-vous ont été pris directement pendant l'immersion sur le terrain, avec Directeurs, adjoints, secrétaires, responsables action jeunes. Notons enfin que l'ensemble des acteurs a été interrogé selon la même grille de questions.

La liste des acteurs interrogés figure en annexe n°2. A ce stade, il est important de noter le caractère aléatoire de la constitution de l'échantillon ; aussi, de nombreux entretiens informels avec des acteurs aux profils non représentés sont venus équilibrer l'échantillon « des interrogés par entretiens semi-directifs » : animateurs prestataires, administrateurs, animateurs bénévoles, professeurs de danse. Malgré cela, il semble important de conserver à l'esprit la taille toute relative de l'échantillon interrogé, à la lecture de l'ensemble des résultats.

Observation

Comme nous l'avons déjà évoqué, une observation a été nécessaire pour compléter le mode de recueil de données par entretien. En effet, comprendre et décrire les modes de coordination entre acteurs nécessite une immersion profonde dans le fonctionnement intime de l'organisation et des acteurs. Au moins une séance d'activité ou atelier a été observé pour chaque animateur interviewé. Il s'agissait d'une part, de comprendre le métier d'animateur et ses enjeux, et d'autre part d'établir un climat de confiance avec la personne interrogée.

L'observation du fonctionnement interne, organisationnel des MJC et de leurs acteurs s'est traduite par de nombreux entretiens informels, par notre présence à des réunions de coordination, lors de temps conviviaux dans les lieux d'accueil MJC et lors d'assemblées générales (Assemblée générale MJC 1 – Assemblée générale FRMJC). Ce contenu a le plus souvent fait l'objet d'enregistrements et d'une réécoute différée.

3. Méthodologie du traitement des données :Trier les données pour raisonner sur les écarts

Sur le plan méthodologique, « le diagnostic de l'existence d'un système peut et doit se faire à partir de la constatation de relations de pouvoir» (Crozier, 1977 p 249). Il s'agira tout d'abord, de manière différenciée pour chacune des 3 MJC, de lister les problèmes décrits par les acteurs dans leurs entretiens. Ensuite, pour chaque MJC, nous choisirons parmi l'ensemble des situations identifiées par les acteurs, 3 situations problèmes significatives pour la démonstration. Ainsi, pour chaque Système d'Action Concret de résolution d'un problème, nous listerons les acteurs concernés. A partir de ces données, nous établirons une grille d'analyse selon le modèle décrit dans (Bernoux, 1985). Ensuite, nous décrierons les tensions et alliances fortes entre acteurs et montrerons les zones d'incertitudes maitrisées par les acteurs dans le cadre de chaque situation. Enfin, nous tenterons dans une dernière partie une analyse comparative des modes de coordination au sein des systèmes d'action concrets de chaque MJC.

V. PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

L'objet de cette analyse est de mettre à jour les modes de coordination dans les MJC à travers l'étude de 3 situations de travail précises dans 3 MJC. Par une analyse comparative, nous mettrons ensuite en exergue, les convergences et divergences dans ces modes de coordination au sein de chaque MJC pour parvenir, conformément à la démarche exploratoire de notre recherche, à une modélisation des pratiques collectives de coordination au niveau des 3 Systèmes d'action concrets (SAC).

Démarche globale de présentation des données : Trier, identifier, décrire puis comparer les systèmes d'action concrets pour raisonner sur les écarts

« Le diagnostic de l'existence d'un système peut et doit se faire à partir de la constatation de relations de pouvoir» (Crozier, 1977 page 249).

Sur le plan méthodologique, il s'agit tout d'abord, de manière différenciée pour chacune des 3 MJC, d'établir la liste des problèmes identifiés par les acteurs et de choisir 3 situations-problèmes significatives liées à la coordination pédagogique. Afin de visualiser le ou les systèmes d'action concrets, pour chacune de ces situations, nous listerons les acteurs concernés, remplirons une grille d'analyse selon le modèle décrit par (Bernoux, 1985), décrirons les tensions et alliances fortes entre acteurs et montrerons enfin, au travers d'un tableau de synthèse, les zones d'incertitudes maitrisées par les acteurs.

1. Résultats par MJC

a. Résultats MJC1

Selon Crozier et Friedberg (1977), c'est dans la résolution des problèmes quotidiens que l'ensemble des acteurs « *assure la survie de l'organisation* ».

Au cours d'entretiens semi-directifs menés auprès de neuf acteurs²⁷ du domaine des Clubs d'activités de la MJC1, nous avons recueilli les difficultés et contraintes auxquelles différents types d'acteurs sont confrontés au quotidien pour assurer le fonctionnement du domaine Clubs d'activités. L'analyse du contenu des entretiens puis l'élaboration d'une liste des problèmes ou situations problèmes évoqués de façon récurrente par les acteurs, nous ont permis d'établir une liste de problèmes ou situations-problèmes liés à la coordination pédagogique au sein des Clubs d'activités de la MJC1.

La « coordination pédagogique » réside dans la recherche de cohérence collective dans le travail accompli par un ensemble d'individus; il existe trois formes de recherche de cohérence : la répartition des ressources et les tâches, l'harmonisation des actes et l'orchestration des activités. Le problème ou la situation-problème correspond à une situation de travail à une date donnée, se définissant comme l'engagement d'un groupe d'acteurs dans des activités productives ou une série de tâches à accomplir selon un processus particulier.

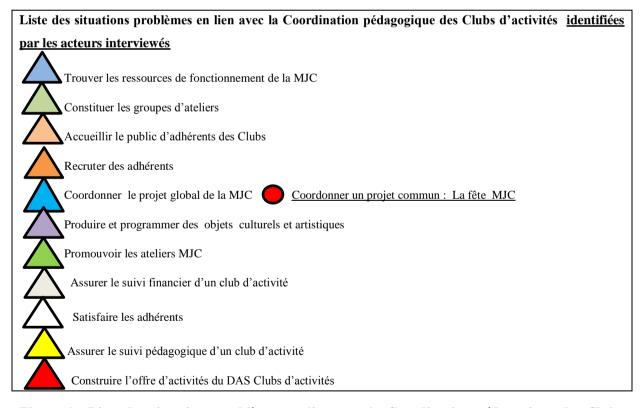


Figure 1 : Liste des situations problèmes en lien avec la Coordination pédagogique des Clubs d'activités identifiées par les acteurs interviewés

-

²⁷ Voir annexe 2 Typologie des acteurs interviewés.

Présentation et analyse de 3 systèmes d'action concrets de la MJC1

Parmi l'ensemble des situations-problèmes listées par les acteurs de la MJC1, nous choisissons d'aborder 3 situations-problèmes choisies pour leur caractère significatif dans la résolution de problèmes liés à la coordination pédagogique des Clubs. Le tableau ci-dessous montre la correspondance entre situation-problème choisie et forme de recherche de cohérence collective.

SITUATION-PROBLEME CHOISIE	FORME DE RECHERCHE DE COHERENCE COLLECTIVE
La Constitution des groupes d'ateliers	Répartition des ressources et des tâches
La Coordination de projets communs : l'exemple	Orchestration des activités (formelle)
de la fête MJC	
Le suivi pédagogique des clubs et animateurs	Harmonisation des actes (informelle)

Figure 2 : Tableau de correspondance entre situation problème et forme de recherche de cohérence collective

Rappel du cadre théorique

Afin d'analyser chacun des systèmes d'action concrets (SAC) dont nous rappelons que chacun d'eux correspond à une situation problème, nous avons choisi de formuler des hypothèses dans le cadre du tableau d'analyse de Bernoux (Bernoux, page 457, 1985) qui permet un classement selon les sept items suivants applicables aux différents acteurs concernés :

- Missions (ou objectifs)
- Enjeux prioritaires
- Atouts/ Handicaps
- Relations aux autres acteurs
- Position aux autres acteurs
- Contraintes contextuelles
- Stratégies prévisibles

Les hypothèses formulées sur les comportements prévisibles de chaque acteur ou groupe d'acteurs le sont sur la base du recueil de données effectué auprès d'eux selon la méthode décrite²⁸. La lecture des tableaux de Bernoux renseignés sur la base des descriptions faites par les différents acteurs d'une situation-problème datée, doit permettre la visualisation des

-

²⁸ Cf Chapitre IV : Démarche de recherche

modes de coordination et de révéler les systèmes ou sous-systèmes d'action concrets d'acteurs permettant de la résoudre.

Afin de faciliter la compréhension des résultats, rappelons au préalable la définition du concept de Système d'Action Concret (SAC). Le SAC²⁹ est la manière dont les acteurs structurent leurs relations pour résoudre les problèmes de l'organisation selon leurs objectifs, en ménageant un compromis entre leurs propres buts et ceux de l'organisation. Le SAC est le résultat des mécanismes de jeux, système de régulation des relations et système d'alliances entre acteurs.

Etude du SAC1 de la MJC1 : « La constitution des groupes d'ateliers »

Rappelons que le Système d'Action Concret (SAC) 1 correspond à la situation problème n°1 que nous avons choisi de traiter dans notre analyse et intitulée « La constitution des groupes d'ateliers ». Pour faciliter la lecture des résultats, le Tableau 1 d'analyse de ce système d'action concret est intégré ci-dessous à notre démonstration³⁰. Ce commentaire vaut à l'identique pour l'analyse des SAC suivants.

²⁹ Toujours lire Système d'Action Concret

³⁰ Pour les deux autres SAC, les tableaux seront à consulter dans la liste des annexes.

	TABLEAU D'ANALYSE MJC 1 - SAC1 - : LA CONSTITUTION DES GROUPES D'ATELIERS										
	MISSIONS (OU OBJECTIFS)	ENJEUX PRIORITAIRES	ATOUTS/ HANDICAPS	RELATIONS AUX	POSITION AUX AUTRES ACTEURS	CONTRAINTES	STRATEGIES				
Secrétaire	-répartir les adhérents par ateliers en respectant la capacité d'accueil -constituer des groupes selon les critères définis	- connaitre les adhérents - augmenter son niveau de responsabilité et sa marge d'autonomie dans le travail	-Bonne connaissance du public d'usagers -faible connaissance du « produit » de certains ateliers pour aiguiller le public	-Collaboration directe avec le directeur -Echanges et contacts informels quotidiens avec les animateurs	Agent de liaison /observateur/diffuseur : - interlocuteur quotidien privilégié du directeur pour : -communication des informations -aspects organisationnels des clubs et de la	-incertitude sur le nombre d'inscriptions par club -Surcharge de travail	PREVISIBLES -Connaitre le public au travers de la maitrise de la chaine d'inscription et de la base logicielle				
Directeur	- assurer la répartition des ressources et des tâches au sein du domaine des clubs (octroyer les salles, le nombre d'effectifs, les horaires, emplois du temps.) - Négocier avec le financeur Mairie, le prêt de salles et infrastructures d'accueil - définir les tarifs d'adhésion et de cotisations - définir les tarifs du matériel pédagogique à faire acheter aux adhérents - définir la capacité d'accueil de chaque atelier avec les animateurs - définir les critères de répartition dans les groupes avec les animateurs (âge, niveaux, horaires) - Favoriser la mixité sociale, la convivialité et le lien social au sein des Clubs	- assurer l'accueil des adhérents dans des locaux propres et suffisants pour garantir la compétitivité des clubs - garantir de bonnes conditions de travail pour l'animateur - Garantir une bonne qualité pédagogique par un effectif limité - Rechercher une meilleure rentabilité économique par une augmentation de la capacité d'accueil (possibilité d'ouverture de sections supplémentaires) - Viser l'autofinancement par l'activité du DAS Clubs	-expérience du fonctionnement des ateliers précédents - maitrise des techniques d'animation -partenariat avec la commune pour mise à disposition de salles -Répartit les ressources, donne les autorisations, approuve les projets, définit les conditions de travail - Manque de compétences techniques dans les disciplines - Manque de connaissance du public, de ses attentes	-Collaboration directe avec la secrétaire, les animateurs, le CA entrepreneur: -Veille au lancement de nouveaux projets, formes de travail -négocie les emplois du temps, les horaires, les tarifs des clubs avec les animateurs -négocie avec la Mairie le prêt de salles en assurant en contrepartie un taux de remplissage important des locaux prêtés	MJC Conseille le CA dans ses prises de décisions concernant le nombre de participants pour assurer l'équilibre financier Leader/ symbole : -aspects organisationnels des clubs et de la MJC Agent de liaison /observateur/ diffuseur : interlocuteur quotidien privilégié pour : -communication des informations Régulateur : -anticipe, évalue, vérifie, s'assure des bonnes conditions de réalisation de l'activité - lié par convention pluriannuelle d'objectifs avec la Mairie (niveau de fréquentation des salles prêtées = critère de reconduite du prêt des locaux	-règles ERP : Capacité d'accueil limitée par des locaux trop petits ou inadaptés -Code du travail, réglementation Jeunesse et sports : limitation d'effectifs pour les activités sportives des enfants notamment -adapter les horaires des clubs aux rythmes scolaires des enfants et jeunes et aux emplois du temps professionnels des adultes - MJC saturée en termes de locaux	-s'assurer de la qualité des ateliers -S'assurer de l'équilibre financier des clubs -S'assurer de l'égale chance pour tous les adhérents d'accéder aux ateliers (modulation des heures d'atelier pour obtenir un prix moins onéreux à l'année)				
Animateurs salariés ou prestataires	-Définir la capacité d'accueil de leur club et les moyens nécessaires à leurs ateliers (matériel pédagogique à fournir pour les adhérents) - (pour les expérimentés) définir leur emploi du temps et le nombre de participants -porter les demandes des adhérents en termes de créneaux et de constitution des groupes -respecter la réglementation - Garantir la qualité pédagogique de leur atelier par la limitation du nombre de participants -(pour certains), recherche d'homogénéité -(pour certains), recherche d'hétérogénéité - (pour certains animateurs prestataires rémunérés), définir le prix de leur prestation	-avoir un nombre de participants important permettant d'assurer l'équilibre financier de leur club -(pour certains), faciliter la transmission de la discipline par l'homogénéité -(pour certains) faciliter les échanges par l'hétérogénéité -(pour les expérimentés) négocier son emploi du temps - dédoubler le nombre d'ateliers pour augmenter les heures d'emploi du temps et augmenter leur rémunération -négocier le prix de leur prestation, comprenant l'achat de matériel	Compétences: - techniques: discipline -pédagogiques et dynamique de groupe, connait le public Relations à l'environnement: - Maitrise de la relation au public -Maitrise du réseau de l'animation socioculturelle, connexions externes -Faible dépendance liée à la double activité ou au nombre d'employeurs divers -Connaissance relative des règles organisationnelles (salariés) -Faible connaissance des réalités budgétaires	-collaboration directe Directeur, secrétaire, relation de type affectif -Relations informelles de type affectif entre animateurs qui se croisent dans les locaux de la MJC	- groupe mieux intégré au fonctionnement RH de la MJC (réunions, formation, entretiens d'évaluation.) Porte-parole du groupe animateurs (animateur technicien représentant du personnel) - (pour les animateurs prestataires rémunérés et /ou fournissant du matériel) négocier le prix de la prestation avec le directeur dans le cadre de conventions de partenariat	-faible rémunération - emplois du temps sur plusieurs structures, contraintes de déplacement - s'adapter aux rythmes scolaires -Pour les animateurs prestataires rémunérés, moduler le nombre de cours pour éviter un prix trop important qui exclurait des adhérents plus modestes	- rationaliser son emploi du temps -rechercher la pérennité de son club et la consolidation de son emploi -S'assurer la professionnalisation du métier -fidéliser les animateurs dans la négociation d'emplois du temps plus attractifs				
Animateurs bénévoles	Définir la capacité d'accueil de leur club	-ne pas avoir trop de participants afin de ne pas dédoubler le nombre d'ateliers par semaine faute de temps - négocier son emploi du temps -(pour certains) se professionnaliser, être rémunérés	- Faible dépendance aux règles organisationnelles liée au statut de bénévole - compétences techniques, pédagogiques et relationnelles - (pour certains) manque de compétences en animation ou dans la discipline	Relation directe avec Directeur, secrétaire (type affectif) Faible Relation hiérarchique, pas de contrat Relations d'égal à égal avec membres du CA	-position de proposition de projets, de créneaux (pas de lien hiérarchique -bon relationnel avec les autres acteurs	- manque de temps libre pour développer leur atelier - s'adapter aux rythmes scolaires	-Mettre en adéquation son investissement et son activité principale ou temps libre -acquérir des compétences et les faire reconnaitre / fournir un travail sérieux -(pour certains) se professionnaliser, changer de statut				
Animateurs ayant groupes de niveaux	-Définir la capacité d'accueil de leur club -constituer les listes d'inscrits par ateliers	-veiller à faire des groupes équilibrés afin d'éviter une trop grande hétérogénéité des participants -négocier son emploi du temps	- compétences techniques, pédagogiques, savoir faire -Maitrise de la relation au public d'adhérents -Maitrise des relations à l'environnement socioculturel, MJC	-Relation directe avec la secrétaire pour constitution des listes -relation directe avec directeur pour définir les effectifs et les modalités de répartition (niveaux ou âges)	-négociation dans le choix des effectifs, des horaires, et du mode de répartition des adhérents	- non connaissance des nouveaux adhérents -s'adapter aux rythmes scolaires	- chercher une plus grande homogénéité des groupes pour faciliter le face à face pédagogique (au détriment des valeurs d'échange et de rencontres inter générations etc				
Le CA représenté par le Pdt	-Définir la stratégie de développement des ateliers (décisions de pérenniser, d'arrêter ou de créer un club) -Définir les tarifs d'adhésion et les cotisations des clubs - Définir le plan d'action du Directeur	-respecter les axes du projet associatif et des choix actés par le CA - veiller au respect de l'accès des clubs à public large	-Maitrise des règles organisationnelles et de la hiérarchie -Incertitude forte sur le nombre d'inscriptions sur certains ateliers (jeunes notamment)	-Binôme ténu entre Président du CA et directeur -Relations de communication avec la secrétaire -Relations formelles et informelles avec certains animateurs	-décider en ce qui concerne les choix cruciaux concernant l'arrêt ou la pérennité des ateliers ou créneaux d'ateliers - Assurer l'exécution des décisions sur le terrain - Prise en compte dans les décisions des conseils techniques du Directeur	-Négocier la mise à disposition de salles par la municipalité (dépendant du taux de remplissage du club utilisant la salle) -Faible disponibilité	-Logique du nombre -Garante du respect du projet associatif avec préservation de l'accès à tous aux loisirs				

Figure 3: Tableau d'analyse 1 MJC 1 – SAC 1 - « La Constitution des groupes d'ateliers »

Acteurs présents ou absents du système d'action concret (SAC 1) « La Constitution des groupes d'ateliers » de la MJC 1

ACTEURS OU GROUPE D'ACTEURS PRESENTS DANS LE SAC 1	ACTEURS REPRESENTES PAR ALLIANCE EXTERNE	ACTEURS OU GROUPES D'ACTEURS ABSENTS DU SAC 1
Président du CA	Mairie	Responsable Action Jeune
Directeur	Adhérents ateliers(G)	Animateurs Action Jeune (G)
Secrétaire comptable		Directrice Centre de loisir
Animateurs techniciens salariés (G) ³¹		Animateurs Enfance (G)
Animateurs bénévoles (G)		Personnel d'entretien
Animateurs prestataires (G)		Bénévoles de l'association

Figure 4 : Tableau des acteurs présents ou absents du SAC 1 de la MJC 1

Le Directeur, la secrétaire et le CA - en la personne du Président - représentent les « marginaux sécants » entre le DAS Clubs, représenté par les trois sous-groupes d'animateurs, et les autres DAS de l'association. En effet, l'ensemble des acteurs des autres domaines stratégiques de la MJC1 à savoir, l'Enfance et l'Action Jeune sont absents du SAC1.

Aux acteurs structurant directement le SAC1, s'ajoutent des acteurs par « alliance externe », concernés par des SAC en interdépendance avec le SAC1, à savoir l'acteur « Mairie » acteur du SAC « Trouver les ressources de fonctionnement de la MJC » et le groupe d'acteurs « Adhérents », acteurs du SAC « Accueillir et satisfaire le public d'adhérents des clubs».

Système de régulation des relations du SAC1 de la MJC 1

Le système de régulation des relations est la façon dont les acteurs, sur différents temps et lieux, organisent entre eux leurs rencontres, ici le plus souvent informelles, pour discuter, préparer et mettre en œuvre la constitution des groupes d'ateliers. Dans ce SAC1, le système de régulation des relations semble constitué de binômes stables: Président-Directeur, Directeur-Secrétaire, Directeur-Animateur.

Comme la figure 3 le décrit, chaque type d'acteur met en avant, « négocie » ce qui est important pour lui. Devant ainsi inévitablement se confronter sur certains points dans le SAC1, les acteurs s'appuient sur des alliances.

³¹ (G) Toujours lire Groupe d'acteurs

La matrice ci-dessous permet d'évaluer les influences et les dépendances entre chaque couple d'acteurs et ainsi de révéler les rapports de forces par une hiérarchisation des acteurs dans le SAC1, issu de la méthode MACTOR de Michel Godet³².

(b)	Directeur	Secrétaire	Animateurs salaries	Animateurs bénévoles	Animateurs prestataires	Président	Adhérents*	Mairie	Influences directes (somme)	RANG INFLUENCES DIRECTES
Directeur	0	4	4	4	4	3	0	1	20	1
Secrétaire	3	0	1	1	1	2	2	0	10	4
Animateurs salariés	2	0	0	1	0	0	2	0	5	5
Animateurs bénévoles	2	0	1	0	0	0	2	0	5	5
Animateurs prestataires	2	0	0	0	0	0	2	0	4	6
Président	3	3	3	3	3	0	0	1	16	3
Adhérents*	2	1	4	4	4	2	0	1	17	2
Mairie*	1	0	0	0	0	3	0	0	4	6
Dépendances directes (somme)	15	8	13	13	12	10	8	3		
RANG DEPENDANCES DIRECTES	1	5	2	2	3	4	5	6		
Différence (somme) influences - dépendances	5	2	-8	-8	-8	6	9	1		
RANG MARGE D'AUTONOMIE	3	4	6	6	6	2	1	5		

^{*}Acteurs extérieurs au SAC1

Figure 5 : Matrice influence -dépendances entre acteurs, issue de MACTOR (M.Godet)

Méthode d'encodage de la matrice (MACTOR, Godet) :

- **0**: L'acteur **a** peu d'influence sur l'acteur **b**.
- 1 : L'acteur a peut remettre en cause ou favoriser de façon limitée les processus de gestion des projets de b.
- 2 : L'acteur a peut remettre en cause ou favoriser la réussite des projets de b
- 3 : L'acteur a peut remettre en cause ou favoriser l'accomplissement des missions de b.
- 4 : L'acteur a peut remettre en cause l'acteur b dans son existence (a est alors indispensable à l'existence de b).

Cette matrice vient démontrer le lien de dépendance entre position dominante et niveau d'interaction avec le plus grand nombre d'acteurs du SAC. Dans la hiérarchisation des acteurs aux influences directes, arrivent en tête le Directeur, les adhérents, le Président puis la secrétaire. Si l'on considère la différence entre influence et dépendance, alors, ce sont les adhérents, le Président puis le Directeur et la secrétaire qui disposent de positions stratégiques. Mais les jeux d'alliances font évoluer les positionnements.

-

³² Voir Bibliographie.

Jeux d'alliances dans le SAC 1 de la MJC 1

Le directeur tire son pouvoir de sa position de « marginal sécant ». Il est l'allié du Président, lequel dispose quant à lui, par son mandat, du pouvoir politique, hiérarchique et décisionnaire. Le directeur est également « l'allié » de la secrétaire, pour la maîtrise organisationnelle, administrative et financière, et des animateurs, pour la coordination pédagogique et la quête commune de professionnalisation du secteur de l'Animation.

Au travers d'une alliance forte avec les adhérents, par la satisfaction de leurs attentes -SAC « Satisfaire les adhérents »-, les animateurs élèvent leur niveau d'influence directe au rang 2 dans le SAC1. Ils portent la « voix des adhérents » et tirent ainsi un pouvoir de cette position à la périphérie de l'organisation. Seuls, ils ne pourraient se faire entendre - alors situés au rang 5-, compte tenu du manque de coopération et d'alliance entre eux notamment.

La position haute de la secrétaire en termes d'influences directes dans le SAC1 est liée au nombre de ses alliances, à la fois avec le binôme Directeur-Président sur les plans organisationnel et administratif, puis avec les animateurs sur les plan logistique et relationnel et à la fois avec les adhérents. Cette position haute s'explique aussi par une des plus faibles dépendances directes aux autres acteurs - dépendances directe somme égale à 8 -, ce qui n'est pas le cas du Directeur, dont le niveau de dépendance directe est aussi important que son niveau d'influence directe.

Tensions et dilemmes dans les objectifs poursuivis par les acteurs du SAC1 de la MJC 1

• Logique gestionnaire, logique du nombre : Quand l'acteur Mairie exerce indirectement son influence

De la triple fonction « d'animation, de direction et d'administration » (Greffier & Tozzi, 2013) découle une mise en tension de la fonction de directeur de MJC. On observe en effet dans les objectifs que poursuit le directeur dans le SAC1, diverses logiques parfois contradictoires comme l'objectif de rentabilité économique des clubs - logique gestionnaire sous-tendue par une logique du nombre défendue par l'acteur Mairie- opposé aux critères de qualité d'accueil pédagogique et socioéducatif des clubs - limitation des effectifs pour favoriser le lien social, maintien de certains clubs déficitaires compte tenu d'une importante valeur ajoutée sociale ou/ et éducative-.

Ce dilemme semble également sous-tendu dans les choix stratégiques du CA, concernant le maintien des Clubs, alors tiraillé entre défense de la finalité socioéducative et de

transformation sociale des clubs et tentation d'envisager le DAS Clubs dans le projet politique global de la MJC, surtout comme un moyen d'autofinancement.

• Logique professionnelle, logique technicienne, logique de rationalisation

Si nous considérons comme fonction première « l'Animation en chef » de la Maison, alors apparait toujours sous-jacent, dans l'action du Directeur, le dilemme entre militantisme et professionnalisation. Tantôt, le directeur tend à orienter la constitution des clubs vers la professionnalisation qu'il souhaite pour le corps professionnel dont il fait partie, - grâce au recrutement direct d'animateurs expérimentés, grâce à une logique de choix par la rentabilité, par l'encouragement de la rationalisation de l'activité des animateurs, par une technicisation des ateliers encouragée par le choix de diplômés au recrutement-, tantôt il « milite » pour encourager par ses décisions dans le SAC1, les aspects lien social des clubs, l'aspect « engageant » et productif d'objets culturels d'un atelier d'éducation populaire pour l'adhérent - comparé notamment à une forme plus scolaire, un apport plus académique -.

Les stratégies des animateurs dans le SAC1 sont elles aussi sous-tendues par un dilemme entre désir de reconnaissance, de rationalisation, d'obtention de meilleures conditions d'emploi du temps et de travail, et militantisme au sein des clubs pour la transformation sociale, la production de sens, à la fois pour les adhérents et pour eux-mêmes. Une certaine « dérive technicienne » pourrait être due au désir de professionnalisation, poussant les clubs de plus en plus vers la forme du cours, et les éloignant de leur but premier : support de lien social et épanouissant pour la personne. Ainsi, si le poids des animateurs seuls reste relatif dans ce processus au sein du SAC1- compte tenu du dernier rang qu'ils occupent en termes de marge d'autonomie et donc de pouvoir-, par leur alliance forte avec le groupe acteurs adhérents (rang 1), ils ont dans le SAC1 une position stratégique de premier plan.

Le positionnement de la secrétaire dans la hiérarchisation en termes de marge d'autonomie des acteurs du SAC1 (rang 4/6) montre enfin l'importance du pôle administratif dans le SAC1; cela ne semble-t-il pas aller dans le sens d'une tendance à la focalisation sur « une qualité de l'administration des clubs » ³³ et non sur « une administration de la qualité des clubs » ?

³³ Nous nous interrogeons ici sur l'aspect néfaste ou tout du moins lourd et pénalisant pour l'association d'éducation populaire (expérimentale et innovante) que pourrait revêtir une forme de suradministration de l'association, de bureaucratisation, notamment liée au nombre grandissant d'adhérents (cf notion de Seuil critique plus haut)

Zones d'incertitudes à maitriser dans le SAC1 de la MJC 1

Le tableau ci-dessous fait état des zones d'incertitudes à maitriser pour la résolution de la situation-problème « La constitution des groupes d'ateliers ».

	ZONES D'INCERTITUDE A MAITRISER DANS LE SAC 1	ACTEUR OU	GROUPE D'ACT	EURS CONCERNES
1	Maitrise du budget global, des tarifs et des ressources allouées par atelier	Directeur	CA	
2	Maitrise des règles organisationnelles (code du travail, convention collective, taux d'encadrement, spécificités disciplinaires, ERP, sécurité)	Directeur	Animateur	
3	Compétences en gestion de base de données informatique et comptable	Secrétaire		
4	Compétences techniques et pédagogiques dans la discipline	Animateur	Directeur (pédagogie)	
5	Connaissance des adhérents des ateliers	Animateur	Secrétaire	
6	Connaissance du fonctionnement quotidien des ateliers	Secrétaire	Directeur	
7	Connaissance du niveau de fréquentation de chaque atelier	Secrétaire	Directeur	
8	Connaissance du contenu des ateliers, du projet pédagogique	Animateur	Directeur	
9	Connaissance des attentes du public d'adhérents	Animateur	Secrétaire	
10	Connaissance des besoins matériels liés à chaque club	Animateur	Directeur	(Secrétaire)
11	Maitrise de l'environnement des Clubs*	Directeur	Animateurs	CA

^{*(}réseau animation socioculturelle, concurrence, contraintes des rythmes scolaires et professionnels, public captif/éloigné, subventions, contraintes de recrutement et fidélisation des animateurs, tarification...)

Figure 6 : Tableau récapitulatif des zones d'incertitudes à maitriser pour la résolution de la situation-problème du SAC 1 de la MJC 1 « La constitution des groupes d'ateliers »

La figure 6 ci-dessus semble permettre d'identifier pour le directeur, les pouvoirs du « marginal-sécant » et de « l'expert » - en gestion - associés dans le binôme Directeur/Président au pouvoir décisionnaire -par décision en CA- . Le pouvoir de l'animateur proviendrait quant à lui essentiellement de son expertise technique dans la discipline ; cette dernière lui octroierait de fait la maitrise du lien pédagogique avec les adhérents, et donc une alliance puissante dans le SAC 1. Enfin, la secrétaire semble disposer d'un pouvoir lié d'une part à l'expertise technique dans le domaine administratif - sur laquelle une partie des décisions du directeur s'appuie- et d'autre part à la maitrise du lien administratif, logistique et relationnel quotidien tant avec les adhérents qu'avec les animateurs.

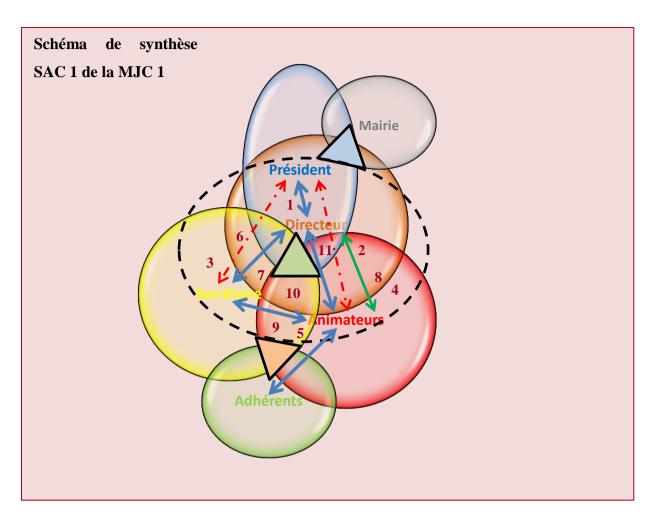
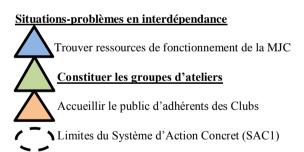


Figure 7 : Schéma de synthèse MJC 1 SAC 1

Légende:





Zones d'incertitude à maitriser dans le SAC1

Numéros 1 à 11 (pour la correspondance des n° , se reporter au tableau précédent « Zones d'incertitudes à maîtriser »)

Etude du SAC2 de la MJC 1 : « La coordination d'un projet commun³⁴ à tous les acteurs de la MJC: la Fête de fin d'année »

L'analyse du SAC2 se base sur le Tableau 2, à consulter au préalable en annexe 3.

ACTEURS OU GROUPE D'ACTEURS PRESENTS DANS LE SAC 2	ACTEURS REPRESENTES PAR INTERDEPENDANCE ENTRE SAC	ACTEURS OU GROUPES D'ACTEURS ABSENTS DU SAC 2
Président du CA	Bénévoles de l'association	Animateurs Action Jeune (G)
Directeur	Adhérents ateliers(G)	Animateurs Enfance (G)
Groupe animateurs		Personnel d"entretien
Responsables DAS Action Jeune		Mairie
Responsable DAS Enfance		
Groupe Secrétariat		
-Secrétaire		
-Personne en service civique		

Figure 8 : Acteurs présents ou absents du système d'action concret de « La coordination d'un projet commun à tous les acteurs : la Fête MJC»

Dans le SAC 2 de la MJC1, nous constatons en premier lieu la présence des responsables des 4 DAS, Clubs et Programmation locale - représentés par le directeur-, Action Jeune et Enfance. Le Président de l'association représente quant à lui le Conseil d'Administration et est garant du projet politique de l'association. Le groupe « animateurs » est ici étudié dans ses comportements prévisibles dans le SAC 2 sans distinction entre salariés, prestataires et bénévoles ; en effet, bien que non égaux dans leur positionnement, leur niveau d'implication pour la coordination de la fête MJC - notamment repérée entre salariés et non-salariés-, le recueil de données effectué sur le terrain ne permet pas d'émettre des hypothèses de comportements prévisibles pour chaque sous-catégorie.

Système de régulation des relations dans le SAC2 de la MJC 1

Le SAC 2 de la MJC 1 permet d'étudier plus précisément, au travers d'un des projets communs qu'est la Fête MJC, le positionnement et l'intégration du DAS Clubs dans la coordination globale du projet associatif de la MJC. La fête MJC semble pouvoir être analysée comme un outil de mise en valeur globale des ateliers de la MJC.

Dans ce SAC2 de la MJC 1, plusieurs processus de coordination sont à l'œuvre simultanément. L'observation d'une réunion de coordination formelle trimestrielle est à la base d'une partie des hypothèses constitutives du Tableau 2 (annexe 3). Les entretiens acteurs

³⁴ Entre animateurs du DAS Clubs, mais aussi avec les autres DAS de la MJC. Ce SAC fait en effet référence à la coordination du DAS Clubs avec l'ensemble des autres DAS.

ont aussi permis de mettre en exergue, pour l'organisation de la fête MJC, un processus simultané de coordination informelle basé sur des temps interindividuels entre directeur et animateur et sur des moments conviviaux tels que les repas partagés.

Le SAC 2 de la MJC 1 se caractérise par la régulation de deux systèmes : celui des permanents³⁵ entre eux et celui, plus large, composé de permanents et non-permanents de l'association -animateurs, bénévoles, adhérents-.

(b)	Président	Directeur	Animateurs	Responsable Action Jeune	Directrice Enfance	Groupe Secrétariat	Adhérents Clubs	Influences directes (somme)	RANG INFLUENCE DIRECTE
Président	0	3	3	3	3	3	0	15	2
Directeur	3	0	4	3	3	4	0	20	1
Animateurs	0	3	1	0	0	0	3	7	4
Responsable Action Jeune	0	2	0	0	0	0	0	2	5
Responsable Enfance	0	2	0	0	0	0	0	2	5
Groupe Secrétariat	1	3	1	1	1	0	1	8	3
Adhérents Clubs	4	0	2	0	0	1	0	7	4
Dépendances directes (somme)	8	13	11	7	7	8	4		
RANG DEPENDANCES DIRECTES	3	1	2	4	4	3	5		
Différence sommes influences-dépendance	7	7	-4	-5	-5	0	3		
RANG MARGE D'AUTONOMIE	1	1	4	5	5	2	3		

Figure 9 : Matrice influences/ dépendances de chaque couple d'acteurs ou groupe d'acteurs

(Rappel) Méthode d'encodage de la matrice (MACTOR, Godet) :

- **0**: L'acteur **a** peu d'influence sur l'acteur **b**.
- 1 : L'acteur a peut remettre en cause ou favoriser de façon limitée les processus de gestion des projets de b.
- 2 : L'acteur a peut remettre en cause ou favoriser la réussite des projets de b
- 3 : L'acteur **a** peut remettre en cause ou favoriser l'accomplissement des missions de **b**.
- 4 : L'acteur a peut remettre en cause l'acteur b dans son existence (a est alors indispensable à l'existence de b).

La figure 8 ci-dessus hiérarchise les acteurs du SAC 2 de la MJC 1; si l'on considère la différence entre somme des influences et somme des dépendances comme un indicateur fort de la position stratégique de l'acteur dans le SAC2, alors, le binôme Président-Directeur est au premier rang -compte tenu notamment de l'enjeu de promotion de l'activité sous-jacent lors de la fête-, suivi des adhérents et du groupe secrétariat. Il est important de noter ici que

³⁵ Le terme Permanents fait appel au découpage issu de l'organigramme de l'association, dont est exclu l'ensemble des animateurs (non-permanents)

les animateurs seuls occupent seulement l'antépénultième rang. Voyons alors comment dans le SAC 2, les acteurs font évoluer leurs niveaux d'influences et de dépendances propres dans les jeux d'alliances qu'ils mettent en place.

Jeux d'alliances entre acteurs du SAC 2 de la MJC 1

Le Directeur occupe dans le SAC 2 de la MJC 1 la position de chef d'orchestre dans la coordination de la fête MJC. Il est l'allié du Président -sphère décisionnelle et politique-. Il est aussi l'allié de la secrétaire, dans un binôme centré sur l'organisation, la communication et la logistique en rapport avec la fête MJC, « vitrine » de l'activité MJC. Le directeur se trouve ensuite au cœur d'une alliance de « membres permanents de l'association » constituée dans le SAC 2, de la secrétaire et des responsables Action Jeunes et Enfance. Ici, la culture de « Maison », les valeurs d'éducation populaire défendues par les MJC et partagées par les salariés, renforcent l'alliance de « professionnels MJC » - travail d'équipe dans le cadre de la mise en œuvre du projet global MJC. Enfin, le directeur, dans son rôle de Responsable du DAS Programmation artistique et culturelle locale, d'acteur et de promoteur d'événements socioculturels, fait partie d'une alliance forte de type « réticulaire » entre animateurs. Cette alliance entre acteurs socioculturels - dépassant souvent le périmètre de la MJC - semble s'organiser autour de moments de convivialité comme les repas partagés, les échanges informels. Cette alliance se concrétise par exemple dans le soutien aux acteurs culturels - prêt de salles, facilitation des résidences d'artistes, promotion de spectacles, proposition de stages personnels d'animateurs au sein de la MJC en échange d'une démonstration ou spectacle lors de la fête.

Une autre alliance forte, entre animateurs et adhérents caractérise le SAC 2 de la MJC 1. Au travers de cette alliance, les animateurs augmentent leur rang d'influence directe et diminuent le niveau de dépendance dans le SAC 2 (voir figure 8).

Par rapport à un mode de coordination plutôt informel, réticulaire et affectif, le mode de coordination formel reste très ponctuel et à renforcer, se confrontant à l'identité et au fonctionnement autonome de chaque animateur, de chaque club.

Tensions et dilemmes dans les objectifs poursuivis par les acteurs du SAC 2 de la MJC 1

• La poursuite d'un objectif double dans le cadre de la fête MJC : entre outil identitaire de la MJC, fédérateur de l'ensemble des adhérents et plateforme de mise en valeur des pratiques culturelles et artistiques amateures développées au sein de chaque club.

A plusieurs niveaux, des tensions et dilemmes sont observés dans les objectifs poursuivis par les animateurs. Il semble exister un dilemme permanent entre construction du projet commun « Fête MJC » et volonté de fonctionnement et de représentation autonome de chaque club³⁶.

Dans les réunions de coordination d'abord, le temps imparti au projet fédérateur de fête est souvent utilisé par les animateurs pour des considérations sur la logistique ou le fonctionnement propre de leur atelier.

D'autre part, le métier d'animateur est en tensions, dans la confrontation entre deux conceptions ; « l'atelier de fabrication d'un objet culturel ou artistique » vecteur de médiation culturelle et de transformation sociale par une implication de l'adhérent, ou « la prestation d'un service de loisir » laissant alors libre cours au développement de la passivité du participant voire à un comportement plutôt consumériste, allant parfois à l'encontre³⁷ de la production collective d'un spectacle par exemple, créatrice de sens et d'accès à la culture.

Le directeur semble avoir pour rôle, dans sa mission de coordination du projet global de la MJC, le positionnement du DAS club dans deux sphères différentes. Sur le plan du fonctionnement associatif, il doit d'abord coordonner le temps fédérateur que représente la fête MJC et garantir ainsi une implication forte des adhérents et une unité des professionnels autour d'un projet commun pour la MJC. Sur le plan stratégique, il doit aussi veiller, sur d'autres temps, à la mise en valeur des ateliers du DAS Clubs dans le cadre de son objectif de médiation culturelle et de promotion des pratiques artistiques et culturelles amateures. La richesse du modèle pédagogique de la MJC 1 semble ainsi résider dans ce double positionnement du DAS clubs tant au niveau de projets communs (Fête MJC) que de projets artistiques et culturels amateurs, organisés distinctement, et conférant aux animateurs un statut professionnel et valorisant d'acteurs dans la production d'objets socioculturels directement « intégrés³⁸ par la MJC » ou simplement promus par la MJC³⁹. Cela permet de conserver à la fête de fin d'année, son caractère convivial, populaire, rassembleur et facteur d'acquisition de la « Culture MJC » pour l'équipe des intervenants. En cela, la fête de fin d'année, semble s'apparenter à « un mode de coordination global d'équipe au service du projet associatif de la MJC ».

³⁶ Basé sur une volonté de professionnalisation des clubs

 $^{^{37}}$ cf. Figure 10 , relations de négociation dans schéma de synthèse SAC 2 de la MJC 1

³⁸ Exemple de la création d'un club adolescents « Web radio » permettant à la fois une communication sur la structure et un moyen de créer du lien entre acteurs MJC.

³⁹ Exemple de la participation d'animateurs techniciens, dans un cadre personnel, à une manifestation de mise en valeur des artistes amateurs ; réalisation de stages personnels ou résidences d'artistes.

Figure 10 : Zones d'incertitude à maitriser dans le SAC 2 de la MJC 1

	ZONES D'INCERTITUDE A MAITRISER DANS LE SAC 2	ACTEUR OU GROUPE D'ACTEURS							
1	Maitrise du budget global, des ressources financières et humaines de la MJC	Directeur	CA(Président						
2	Compétences en conduite de projets et manifestations dans l'animation	Directeur	Resp. Action Jeunes	Directrice Enfance					
3	Compétences en conduite de réunion et coordination d'équipe	Directeur	Président	Directrice Resp. Enfance action jeunes					
4	Maitrise des règles de sécurité et d'accueil du public	Directeur	Directrice Enfance	Responsable Action jeune					
5	Maitrise de l'information et de la communication	Secrétaire	Directeur						
6	Compétences techniques, pédagogiques et de production collective d'objets dans la discipline	Animateur							
7	Connaissance des besoins matériels spécifiques pour les démonstrations et production d'objets pour la fête MJC	Animateur	Secrétaire	Directeu	ır				
8	Connaissance du projet pédagogique des ateliers	Animateur	Directeur						
9	Connaissance des attentes du public d'adhérents	Animateur	Secrétaire Adhérent						
1 0	Maitrise de l'environnement externe des Clubs et de la MJC	Directeur	CA (Président)	Resp. action jeunes	Dir. Enfance	Anima teur			

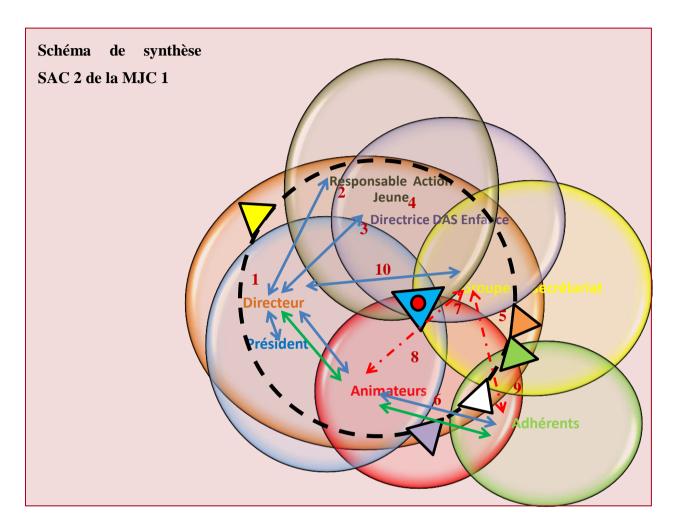
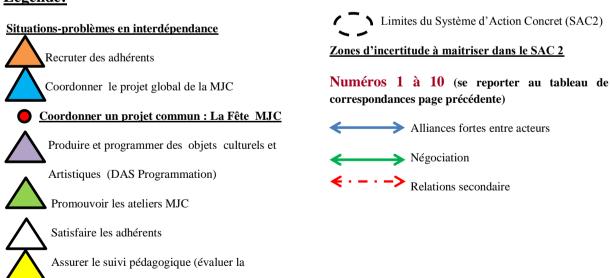


Figure 11 : Schéma de synthèse SAC 2 MJC 2

prestation de l'animateur lors de la fête)

Légende:



Etude du SAC3 de la MJC 1 : « Le suivi pédagogique d'un Club d'activité»

L'étude du SAC 3 se base sur le Tableau 3 de la MJC 1 – SAC 3, fourni en Annexe 4.

Le suivi pédagogique peut se définir comme une des phases du processus global de coordination pédagogique ; il s'agit d'une phase d'évaluation, de régulation, de réajustement pédagogique et d'harmonisation des actes et pratiques, notamment au regard des attentes éducatives et pédagogiques d'un projet associatif.

Le SAC3 de la MJC 1 comprend différentes étapes ou sous-systèmes d'action concrets: l'évaluation pédagogique d'un club⁴⁰ mais aussi l'évaluation de la satisfaction du public.

A	CTEURS OU GROUPE D'ACTEURS PRESENTS DANS LE SAC 3	ACTEURS REPRESENTES PAR INTERDEPENDANCE ENTRE SAC	ACTEURS OU GROUPES D'ACTEURS ABSENTS DU SAC 3
Direc	cteur	Président (CA)	Animateurs Action Jeune (G)
	Animateurs salariés avec ancienneté (SG)	Secrétaire	Animateurs Enfance (G)
(@*)	Animateurs salariés nouvellement recrutés (SG)	Adhérents ateliers (G)	Personnel d"entretien
teurs (Animateurs non-salariés prestataires (SG)		Bénévoles MJC (G)
at	Animateurs non-salariés		Responsable Action Jeunes
Anima(bénévoles (SG)		Directrice Enfance
₹			Mairie

^{*}G signifie: groupe SG: sous-groupe

Figure 12 : Tableau des acteurs présents ou absents du SAC 3 de la MJC 1

Le SAC3 est principalement constitué du directeur et des animateurs. L'ensemble des données recueillies par entretiens permet ici de distinguer des sous-groupes à l'intérieur du groupe « animateurs » en fonction du statut de ces derniers, salariés ou non, ayant de l'ancienneté ou nouvellement recrutés.

Le SAC3 de la MJC 1 se caractérise par une dépendance forte vis-à-vis de différents SAC⁴¹, notamment celui de la « Construction de l'offre d'activités⁴² », puisque ce dernier représente la première phase du processus de coordination pédagogique, celui qui permet d'établir le cadre de référence, les objets et objectifs qui seront évalués dans le cadre du suivi

⁴⁰ Comprenant l'évaluation du projet et de l'animateur, au regard des attentes du projet associatif de la MJC

⁴¹ Voir Schéma de synthèse n°3.

⁴² Le SAC de la « Construction de l'offre d'activités», en amont, comprend les sous-systèmes d'action concrets de l'élaboration de l'offre globale d'activités de la MJC, du recrutement et de la construction du projet pédagogique de chaque club au regard des attentes du projet éducatif de la MJC

pédagogique. Le SAC « Satisfaction des adhérents est également en interdépendance forte et directe.

Systèmes de régulation des relations dans le SAC 3 de la MJC 1

Plusieurs processus de coordination sont à l'œuvre en ce qui concerne la coordination pédagogique des Clubs d'activités. En aval des temps de recrutement, de réunions collectives en début et fin d'année, de la coordination autour de projets communs comme la fête MJC, nous avons choisi d'étudier spécifiquement dans le SAC3 « Le suivi pédagogique d'un Club d'activité », processus annuel qui comprend l'ensemble de tâches d'observation, d'évaluation, de régulation et d'harmonisation⁴³.

Le système de régulation des relations du SAC3 de la MJC 1, combiné à d'autres modes de coordination dans le processus global de coordination pédagogique⁴⁴ du DAS clubs, se caractérise par un mode de coordination plutôt informel matérialisé par des temps interindividuels de suivi entre animateurs et directeur (binôme), lors de bilans ou lors des moments conviviaux (intercours, repas partagés, fête MJC).

⁴³ Des actes et pratiques liés à l'activité des clubs

⁴⁴ Deux réunions formelles collectives de début et fin d'année, entretiens d'évaluation annuels des salariés

Figure 13 : Matrice d'influences/ dépendances de chaque couple d'acteurs, groupe et sousgroupes d'acteurs du SAC3

(b)		므		Anima	teurs (G	5)	P	Se	Ad	In:	
		Directeur	Salariés ancienneté	Salariés nouvellement recrutés	Non-salariés prestataires	Non-salariés bénévoles	Président	Secrétaire	Adhérents Clubs	Influences directes	RANG INFLUENCE DIRECTE
Directe	eur	0	4	4	4	3	1	3	1	20	1
9	Salariés ancienneté (SG)	3	0	1	0	0	2	1	4	11	5*
Animateurs (G)	Salariés nouvellement recrutés (SG)	3	0	0	0	0	0	1	2	6	7
mate	Non-salariés prestataires (SG)	3	0	0	0	0	1	0	4	8	6
Ani	Non-salariés bénévoles (SG)	3	3	1	0	0	1	1	4	11	5
Préside	ent	3	1	1	1	1	0	4	1	12	4
Secréta	aire	3	2	2	2	2	1	0	2	14	3
Adhére	nts Clubs	2	3	4	3	2	1	3	0	18	2
Dépend	Dépendances directes (somme)		13	13	10	8	7	13	18		
RANG I	RANG DEPENDANCES DIRECTES		3	3	4	5	6	3	2		
Différe	Différence sommes influences-dépendance		-2	-7	-2	3	5	1	0		
RANG I	MARGE D'AUTONOMIE	4*	5	6	5*	2	1	3	4		

Rappel Méthode d'encodage de la matrice (MACTOR, Godet) :

- 0 : L'acteur a peu d'influence sur l'acteur b.
- 1 : L'acteur a peut remettre en cause ou favoriser de façon limitée les processus de gestion des projets de b.
- 2 : L'acteur a peut remettre en cause ou favoriser la réussite des projets de b
- 3 : L'acteur a peut remettre en cause ou favoriser l'accomplissement des missions de b.
- 4 : L'acteur a peut remettre en cause l'acteur b dans son existence (a est alors indispensable à l'existence de b).

La matrice ci-dessus hiérarchise les acteurs du SAC 3 de la MJC 1; en termes de marge d'autonomie, de position stratégique, le Président occupe le premier rang, suivi des animateurs bénévoles puis de la secrétaire. La position stratégique haute d'acteurs présents uniquement par interdépendance entre SAC démontre ici la forte dépendance du SAC 3 envers le SAC « Construction de l'offre d'activités ». Nous verrons plus loin que cela pourrait traduire une confusion voire l'absence d'une des étapes du processus de coordination pédagogique.

Si l'on exclut les acteurs représentés par interdépendance avec d'autres SAC, on observe que les acteurs principaux du suivi pédagogique, directeur et groupe animateurs⁴⁵, ont intrinsèquement la même marge d'autonomie et donc la même position stratégique. Etudier les jeux d'alliances que chacun d'entre eux construit peut permettre de mieux comprendre les rapports de force et les stratégies qui se jouent au sein de l'espace de négociation et de coopération que représente le SAC 3.

Jeux d'alliances entre acteurs du SAC 3 de la MJC 1

Le directeur occupe dans le SAC 3 une position d'interface permanente entre l'animateur et la structure, se manifestant par de multiples alliances interindividuelles basées sur le suivi pédagogique de chaque club. Dans ce même cadre, Il entretient une alliance forte avec le Président, dans son rôle de traduction, auprès des animateurs d'ateliers, du projet associatif et des valeurs d'éducation populaire défendues par la MJC -sphère décisionnelles et politique-. Enfin, le directeur entretient une alliance forte avec la secrétaire afin de partager les informations dont elle est la destinataire privilégiée compte tenu du contact quotidien qu'elle entretient de par sa fonction d'accueil, avec adhérents et animateurs.

Les relations interindividuelles entre directeur et animateur se nouent également autour de l'alliance plus large, déjà évoquée, de type réticulaire⁴⁶, comprenant l'ensemble des professionnels de l'animation socioculturelle - ici considérée comme le dénominateur commun permettant souvent le dialogue et le travail en commun, au-delà des marges d'autonomie revendiquées par les techniciens-. De la même manière que dans le SAC 2 de la MJC 1, ce type d'alliance trouve dans les moments de coordination informels et conviviaux de début, fin de cours ou repas partagés, un terreau fertile.

A l'évidence, l'alliance naturelle⁴⁷ entre animateur et adhérents influence très fortement la hiérarchie des acteurs⁴⁸ dans le SAC3, en conférant alors à l'animateur, une marge d'autonomie importante, et ainsi , une position stratégique bien plus avantageuse dans l'espace de négociation et de défense de la professionnalité que semble alors représenter le SAC 3. Comme dans les autres SAC, il est à noter l'absence d'alliances fortes entre animateurs, qui semblerait notamment due à un manque de coopération dans le travail, de

⁴⁸ Voir Matrice influences-dépendances du SAC3. Passage au rang 2 après le Président.

69

 $^{^{45}}$ Dont le rang moyen en termes de marge d'autonomie pour l'ensemble du groupe sans distinction des sous-groupes est environ égal à 4.5

⁴⁶ Cf même type d'alliance déjà repéré dans le SAC2. Mode de coordination réticulaire plutôt informel et affectif.

⁴⁷ Issue de la satisfaction directe des attentes du public adhérent au club

temps de coordination sur le métier d'animateur et aussi à un certain individualisme dans le vécu du métier.

Tensions et dilemmes dans les objectifs poursuivis par les acteurs du SAC 3 de la MJC 1

 Dilemme dans le suivi des pratiques: entre désir de professionnalisation dans l'enseignement d'une discipline ou technique et respect des principes et finalités de l'éducation populaire.

De son côté, le directeur noue des alliances avec les animateurs afin de mieux cerner leur approche du métier. Son suivi semble viser d'une part à obtenir des informations sur le contenu pédagogique de l'atelier et d'autre part, à diffuser les attendus de la MJC en matière de pratiques. Son but semble ainsi de vérifier, au travers du discours de l'animateur et d'une observation plutôt informelle des ateliers, que les attendus - implicites - de la MJC concernant les clubs sont compris et appliqués. Dans cette mission assurée par le directeur, il existe un dilemme⁴⁹ entre évaluation de l'atteinte des objectifs de qualité technique liés à chaque discipline -renforçant la professionnalisation des animateurs⁵⁰-, et souci de mesure de la valeur ajoutée des ateliers MJC⁵¹ par l'évaluation de ces derniers au travers d'une grille de critères en lien direct avec la mesure de l'atteinte des objectifs d'éducation populaire⁵².

De leur côté, les animateurs, forts de leur expertise dans la discipline et d'une maitrise totale de la zone d'incertitude « accueillir et satisfaire les adhérents », oscillent entre professionnalisation et respect des valeurs d'éducation populaire. Cela dit, à défaut d'existence d'un référentiel de compétences avec grille d'évaluation nommant les critères et indicateurs permettant de mesurer la valeur ajoutée d'un Club d'éducation populaire, pour beaucoup d'animateurs, la professionnalisation rime souvent avec spécialisation technique.

Les temps de suivi laissent souvent place à la négociation d'espaces de liberté, de marges de manœuvre dans l'organisation de leurs ateliers, d'avantages en nature⁵³ ou d'éléments de professionnalisation, comme de meilleures conditions de travail, de rémunération, une plus

⁴⁹ lié à la nature même des clubs d'activités (prescription double des Clubs d'activités)

⁵⁰ Jeu d'acteurs possible de l'alliance réticulaire des professionnels de l'animation socioculturelle dont fait partie le Directeur.

⁵¹ Par rapport à une prestation de service effectuée par un organisme privé ou par l'Ecole par exemple.

⁵² Comme la qualité de l'animation du groupe, le lien social créé entre les participants, le souci du collectif, la capacitation, l'émancipation de chacun, l'accès à la culture....

⁵³ Comme le prêt de salles pour effectuer soit des répétitions personnelles ou des stages payants au sein de la MJC

grande amplitude horaire ou une plus grande rationalisation de l'activité par un emploi du temps groupé.

 Dilemme entre satisfaction directe des attentes du public d'adhérents et vocation sociale de transformation et d'émancipation inscrite dans le projet politique de l'association

Le directeur se retrouve aussi face à un dilemme plus profond entre fonction de réponse directe à la demande sociale de la population et fonction de transformation sociale de la MJC. Dans la construction de l'offre d'activités, et cela semble se vérifier lors du recrutement, le directeur peut osciller entre formalisation d'attendus spécifiques à la MJC et comportement plutôt opportuniste, avec l'accueil le plus souvent favorable de projets d'ateliers proposés par les animateurs. Aussi, dans la construction de l'offre, le directeur peut légitimement se demander d'une part, s'il faut accéder directement à la demande sociale des habitants⁵⁴, et ce au titre de la vocation associative de satisfaction de la population ou d'autre part s'il faut aller au-delà de la demande sociale pour assurer la fonction de transformation sociale de la MJC.

Du côté des animateurs, la faiblesse des temps de suivi et d'évaluation formels semble révéler un dilemme permanent entre la volonté de prise en compte des demandes de l'employeur en termes de suivi des principes d'éducation populaire et la volonté de conserver une liberté entière concernant la réalisation technique de leur discipline. Le mouvement de professionnalisation dans l'animation s'étant historiquement appuyé sur une plus grande spécialisation, les clubs peuvent parfois subir une certaine dérive technicienne, alors encouragée si une politique opportuniste de réponse à la demande des adhérents est induite par des choix politiques et orientations de la MJC trop peu définies ou défendues. Se côtoient ainsi au sein de la MJC1, comme dans de nombreuses MJC, différents types de clubs, qui attestent de ce dilemme, certains favorisant plutôt le lien social⁵⁵ et l'émancipation et d'autres plus axés sur la technique⁵⁶, à la limite de la prestation de service.

 Dilemme dans l'évaluation de la qualité des Clubs d'activités, entre logique opportuniste de satisfaction des adhérents et logique de cohérence entre le projet politique et d'éducation populaire de la MJC.

⁵⁶ Type Zumba, danse classique, karaté...

⁵⁴ Que ce soit sur le plan des propositions d'ateliers par les animateurs ou des demandes d'ateliers de la part des adhérents

⁵⁵ Type atelier d'écriture, chorale, ...

Du double objectif de satisfaction des attentes du public et de transformation sociale au sein des clubs, découle indéniablement une double logique d'évaluation parfois en tension. Si l'on considère d'abord comme objectif de la MJC et donc des Clubs, la satisfaction des attentes du public, la qualité d'un club s'évalue en partie en fonction de critères quantitatifs comme le nombre d'adhérents inscrits, le taux de fréquentation et d'assiduité aux ateliers, l'évolution des adhésions sur plusieurs années. Il est important de noter qu'au regard des données d'entretiens, les temps de suivi pédagogique des clubs entre animateur et directeur sont constitués pour leur plus grande partie, de l'échange de ce type d'informations quantitatives visant le plus souvent à mesurer le niveau de satisfaction des adhérents. Ceci étant dit, si l'on considère l'autre objectif de la MJC, à savoir, une vocation plus profonde d'émancipation des individus et de transformation sociale, alors, la seule collecte d'informations quantitatives ne saurait suffire et la prise en compte d'un ensemble de critères qualitatifs⁵⁷ semble essentielle pour évaluer la valeur ajoutée notamment sociale d'un club et son adéquation avec le projet politique de la MJC.

• Dilemme entre cloisonnement⁵⁸ et intégration directe des animateurs de Clubs au fonctionnement global de la MJC par des fonctions transversales⁵⁹.

Sur le plan managérial, un dernier dilemme semble pouvoir être identifié au plan de la coordination d'équipes, entre d'une part une volonté de mise en œuvre des conditions d'une coopération horizontale entre animateurs, par l'impulsion de projets transversaux au sein du DAS Clubs, et d'autre part, une volonté d'intégrer directement le travail des animateurs au fonctionnement global⁶⁰ de la structure, afin d'obtenir une « assimilation » de ces derniers, audelà du DAS Clubs. Cette stratégie managériale d'assimilation desdits non-permanents par « thématiques transversales⁶¹ » est une spécificité de la MJC1, et apparait comme un point fort en termes de coordination pédagogique et d'adéquation au regard du projet associatif global de la MJC1.

⁵⁷ Dynamique de groupe, échange collectif, émancipation de l'individu, Caractère préventif lié au ciblage d'un public spécifique (exemple des Clubs destinés aux adolescents, aux femmes, aux personnes âgées....), politique d'accès à des activités généralement couteuses comme l'art floral ...

⁵⁸ A deux niveaux: Projets internes à chaque Club ou projets communs internes au DAS Clubs

⁵⁹ Liées à la communication, au partenariat entre associations, à l'amélioration des conditions de travail dans l'animation professionnelle

⁶⁰ Exemple de la création d'un atelier web radio, aussi utilisé comme outil de communication interne (liens entre les clubs) et externe (diffusion web) de la MJC

⁶¹ Un animateur responsable de la Web radio (service de communication en développement), un animateur délégué du personnel, un animateur aussi membre du CA et membre de l'association culturelle de quartier...

Figure 14 : Zones d'incertitudes à maitriser dans le SAC 3 de la MJC 1

	ZONES D'INCERTITUDE A MAITRISER DANS LE SAC 3 DE LA MJC 1	ACTEUR OU GROUPE D'ACTEURS		
1	Expertise de la discipline, technique, art enseignée	Animateur		
2	Compétences pédagogiques, animation et dynamique de groupe	Animateur	Directeur	
3	Compétences en gestion du personnel : coordination équipe, conduite d'entretiens, de réunions, d'évaluation du personnel, GPEC	Directeur		
4	Connaissance de l'offre globale d'activités des Clubs	Directeur		
5	Connaissance du projet pédagogique et des pratiques de l'atelier	Animateur	Directeur	
6	Connaissance des attentes du public d'adhérents	Animateur		
7	Connaissance du projet associatif et des valeurs défendues par la MJC	Directeur		
8	Maitrise de l'environnement des Clubs et de l'animation socioculturelle	Directeur	Animateur	

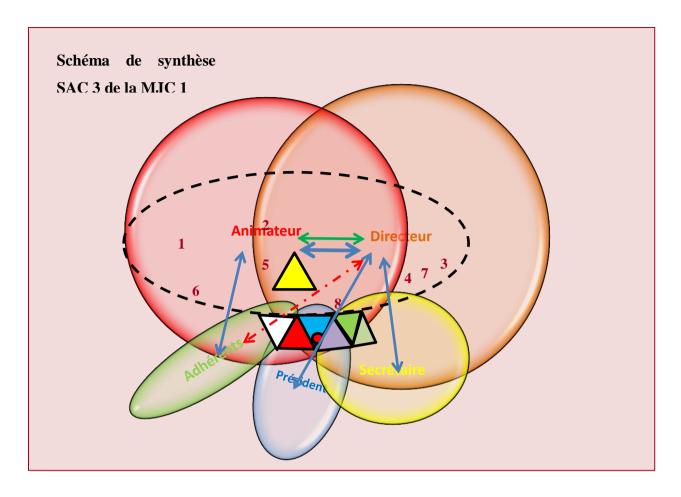
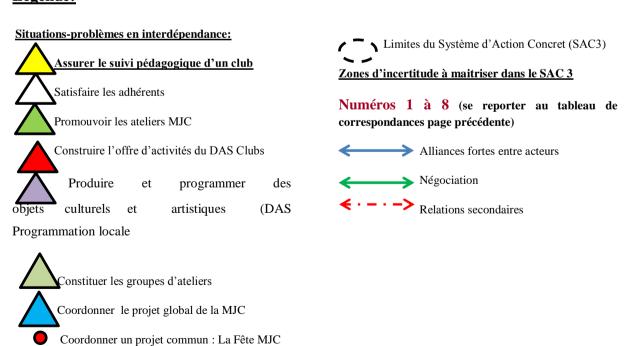


Figure 15 : Schéma de synthèse SAC 3 MJC 1

Légende:



En résumé

Dans le cadre de notre démonstration et au regard d'une première analyse globale des données, nous avons sélectionné 3 situations—problèmes type rencontrées par les acteurs des clubs d'activités et permettant d'étudier la coordination pédagogique au sein du DAS Clubs pour la MJC1. La présentation détaillée de ces résultats montre :

Un mode de coordination dominant, interindividuel et plutôt informel autour du Directeur en position de « marginal sécant ».

Une faiblesse des temps formels de coordination d'équipe, d'évaluation des compétences.

Une stratégie réticulaire d'intégration des nouveaux animateurs, par la mise en projet. Des alliances marquées par la négociation et la co-construction de l'offre ; le stade de la coordination pédagogique et de l'évaluation des animateurs au regard des exigences des valeurs d'éducation populaire n'est pas encore atteint.

Un directeur « bon gestionnaire », en phase d'empowerment, au tempérament d'animateur en chef de la Maison, respectueux des valeurs d'éducation populaire.

Dans la partie suivante, nous procéderons, selon une méthodologie identique à celle employée pour l'analyse des résultats de la MJC1, à l'analyse des modes de coordination entre acteurs, au travers des 3 mêmes situations-problèmes choisies afin d'effectuer une analyse comparative des modes de coordination entre les trois structures.

b. Résultats MJC 2

Liste des situations-problèmes identifiées par les acteurs interviewés

Liste des situations problèmes en lien avec la Coordination pédagogique des Clubs d'activités identifiées

par les acteurs de la MJC2

Trouver les ressources de fonctionnement de la MJC (financement, locaux.)

Constituer les groupes d'ateliers

Accueillir le public d'adhérents des Clubs dans des conditions optimales

Recruter des adhérents - Satisfaire les attentes des financeurs

Coordonner le projet global de la MJC <u>Coordonner un projet commun à tous les acteurs : La fête MJC</u>

Produire et programmer des objets culturels et artistiques

Assurer la gestion RH (recrutement, réunions de personnel, évaluation) d'une équipe d'animateurs

Assurer le suivi financier d'un club d'activité

Satisfaire les adhérents

Assurer le suivi pédagogique d'un club d'activité

Construire l'offre d'activités des clubs

Promouvoir les ateliers MJC auprès du public

Assurer un bon niveau de communication interne entre tous les acteurs de la MJC sur les programmes et actions

Présentation et analyse des 3 systèmes d'action concrets de la MJC 2

Dans le cadre de notre démonstration, ayant pour finalité l'analyse comparative inter MJC des modes de coordination entre acteurs, l'étude des résultats se centrera sur l'étude des 3 situations-problèmes type choisies pour leur significativité dans la recherche de cohérence collective que représente la coordination pédagogique. Afin de mettre en exergue l'analyse des résultats, tableau d'analyse, liste des acteurs présents dans le SAC, Matrice influencedépendance et schéma de synthèse de chaque SAC⁶²seront à consulter en annexe.

Etude SAC1 de la MJC 2 : « La Constitution des groupes d'ateliers »

L'analyse du SAC1 se base sur le Tableau 1 -MJC 2 - SAC 1 d'analyse, à consulter annexe n°5.

Acteurs présents ou absents du SAC1 de la MJC 2

 $^{^{62}}$ SAC1 « Constitution des groupes d'atelier », SAC2 « Coordination d'un projet commun à tous les acteurs ; la Fête MJC », SAC3 « Le suivi pédagogique d'un club d'activité MJC »

La liste des acteurs présents, absents ou représentés par interdépendance entre SAC est consultable à l'annexe n°6. La MJC 2, comparativement aux deux autres MJC étudiées est la seule à disposer d'une Directrice adjointe. Il est important de rappeler ici que la Directrice adjointe de la MJC2, outre la responsabilité logistique des clubs d'activités, s'occupe aussi de la partie communication et du DAS programmation culturelle.

Systèmes de régulation des relations dans le SAC1 de la MJC 2

Malgré l'absence d'observation directe des temps de constitution effective des groupes en début d'année, il semble, à l'analyse des entretiens, que le système de régulation des relations dans le SAC1 soit basé sur une coordination souvent informelle au sein de la maison. L'espace appelé « cuisine » permet, ainsi que la politique des « portes ouvertes dans les bureaux » aux binômes forts , Président-Directrice, Directrice-Directrice adjointe, Directrice adjointe-animateurs de résoudre les problèmes du SAC1. Par ailleurs, des temps plus formels de réunion entre Directrice et animateurs, vus par petits groupes d'activités ou individuellement permettent de coordonner les acteurs du SAC1. Enfin, les temps de soirées conviviales et informelles de début et fin d'année contribuent à résoudre des problèmes entre acteurs dans le SAC1.

La matrice d'influences/dépendances de chaque couple d'acteurs, groupe et sous-groupes d'acteurs du SAC1, en annexe n°6 montre l'influence directe de la Directrice, suivie de la Directrice adjointe, puis des adhérents et du CA, représenté par le Président. Pour ce qui est de la position stratégique individuelle mesurée par rang en termes de marge d'autonomie, la Directrice de la MJC se situe au premier rang, suivie des adhérents puis du CA, représenté par le Président ; la Mairie, en tant qu'acteur représenté par interdépendance entre SAC, occupe une importante quatrième position stratégique tandis que la Directrice adjointe ne se situe alors qu'au 5^{ième} rang. De quelle manière, par leurs jeux d'alliances, les acteurs influent-ils sur ce classement individuel des positions stratégiques dans le SAC1 ?

Jeux d'alliances entre acteurs du SAC1 de la MJC 2

La Directrice, disposant de la marge d'autonomie la plus importante, s'attire plusieurs alliés. D'abord, le groupe Conseil d'Administration, représenté dans l'alliance ténue avec son Président. Véritable binôme, ces deux acteurs se complètent à la tête de la MJC2 avec la

capacité décisionnelle du CA déléguée au Président et le pouvoir d'aide à la décision⁶³ et de mise en œuvre du projet de la Directrice. Les grandes orientations concernant la répartition des ressources et des tâches au sein du domaine Clubs d'activités sont ainsi formalisées et validées avec le CA. Le SAC1 de la MJC 2 se caractérise ensuite par l'alliance forte entre la Directrice et la Directrice adjointe, qui occupe un poste à ¾ temps. Par cette alliance, la Directrice adjointe, responsable de la logistique des clubs, passe du 5^{ième} rang en termes de marge d'autonomie au premier rang. Le fait d'être à ¾ temps induit la prise en charge par la Directrice du tiers restant. Cette répartition rend indispensable un très bon niveau d'échange et de communication entre les deux permanentes; aussi pourrait-on parler de bicéphalie dans la gestion du DAS Clubs pour la MJC 2. Enfin, la Directrice constitue des alliances avec les animateurs dans le SAC1, notamment lors de la constitution des ateliers. Elle détient en effet la maitrise de zones d'incertitudes importantes pour les animateurs comme la capacité de décision conjointe avec le CA sur les effectifs, les emplois du temps ou le tarif des cotisations. A l'évidence, cette alliance représente pour les animateurs, de véritables espaces de négociation, notamment pour les salariés de la MJC, auprès de qui la Directrice a un rôle de responsable des ressources humaines. La communication au sein de cette alliance semble fonctionner par rassemblement d'animateurs de pôles d'activités. Les animateurs Danse semble entrer dans une alliance privilégiée avec la Directrice compte tenu du rôle central et historique de cette activité au sein de la MJC, tout comme l'animatrice « Terre » et l'animateur « Théâtre », véritables piliers du DAS.

Les animateurs, forts mal positionnées dans la matrice d'influences-dépendances (voir annexe $n^{\circ}6$), trouvent dans l'alliance qu'ils forment avec leurs adhérents (rang 2 en termes d'influences directes) une augmentation très nette de leur marge d'autonomie. Ils sont, dans leur rôle d'interface entre les adhérents et la structure, les plus à même de satisfaire les attentes de ces derniers.

La Directrice adjointe entretient une alliance ténue avec les animateurs de la structure de par son poste de coordination pédagogique, de responsable logistique. Elle est le référent incontournable et travaille à la création de liens informels quotidiens entre animateurs au sein d'espace-temps de convivialité comme la « cuisine », les repas partagés. Mais c'est aussi au titre de son ancien statut d'animatrice technicienne de Danse dans la MJC qu'elle détient cette alliance « de type professionnel et réticulaire » avec les autres animateurs. Elle dispose aussi

⁶³ Basé sur la capacité à coordonner des projets, la maitrise des règles organisationnelles, de l'environnement extérieur de la MJC

d'une alliance avec l'ensemble des membres du CA, qu'elle côtoie en dehors des heures de travail ou comme participants à ses anciens ateliers.

Tensions et Dilemmes dans les objectifs poursuivis par les acteurs du SAC 1 de la MJC 2

• Entre logique du nombre et volonté de conserver convivialité et lien social

Dans la stratégie de développement du DAS Clubs de la MJC2, une logique gestionnaire est assez présente, induite tant par le financeur Mairie et sa logique de prestation de service au plus grand nombre que par la tendance de la Directrice à considérer le DAS Clubs comme un moyen d'augmenter l'assiette de financement de la MJC; cela dit, en tension constante avec cette logique gestionnaire, une politique tarifaire historiquement favorable aux adhérents et une volonté affichée par la Directrice de préserver un esprit chaleureux et convivial au sein des ateliers et de la Maison, lieu de mixité sociale et de rencontre des familles du quartier. A ce titre, le déménagement dans de nouveaux locaux afin de pouvoir accueillir un plus grand nombre d'adhérents, est considéré par la Directrice comme un challenge concernant le maintien de la qualité au sein des Clubs.

• Entre « capacitation » des personnes et réponse à la demande de prestation de loisir des adhérents

Les animateurs connaissent quant à eux d'autres dilemmes. Si la logique de professionnalisation défendue par les permanents semble avoir pris l'ascendant sur le bénévolat chez les animateurs techniciens, ces derniers oscillent entre militantisme et professionnalisation, entre volonté de capacitation des participants aux ateliers⁶⁴ et réponse aux attentes plus académiques voire consuméristes de certains, ce qui semble légitimer une plus grande spécialisation, voire une légère « dérive technicienne » de certains animateurs.

Dans la constitution des groupes d'ateliers, la volonté d'homogénéité des groupes⁶⁵ pour une meilleure prise en charge pédagogique des participants par l'animateur, se trouve souvent en tension avec leur volonté certains principes d'éducation populaire comme l'aspect intergénérationnel des ateliers ou l'apprentissage entre pairs. Ainsi, les animateurs de Clubs semblent se trouver dans leurs pratiques, dans une forme de dilemme entre efficacité de la prise en charge pédagogique liée à une homogénéité des âges et niveaux, et plus-value, en lien

⁶⁴ Ateliers théâtre ou terre par exemple.

⁶⁵ Qui fait appel à la répartition des adhérents des ateliers par groupes de niveaux ou par tranches d'âges

avec les valeurs d'éducation populaire⁶⁶, d'ateliers où pourraient évoluer ensemble, petits et grands, débutants et confirmés.

Zones d'incertitudes à maitriser dans le SAC1 de la MJC 2

Le tableau « lites zones d'incertitudes à maitriser » en annexe n°6 révèle la nature et la répartition des pouvoirs dans le SAC1 de la MJC 2. On remarque que la Directrice dispose de différents types de pouvoirs⁶⁷ : celui de « l'experte » en direction, gestion financière et coordination de la MJC - par l'alliance avec le CA-, et celui de « marginale sécante », par l'alliance avec les partenaires, les acteurs du monde socioculturel.

La Directrice adjointe dispose quant à elle du pouvoir de l'expert dans le domaine du suivi logistique et quotidien des Clubs d'activités et dans la discipline Danse traditionnelle. De par la polyvalence de son poste, de par le lien d'information et de suivi permanent que doit entretenir la Directrice compte tenu du ¾ temps occupé par la Directrice adjointe, de par son expérience passée d'animatrice Danse dans la structure, la Directrice adjointe maitrise ainsi en tant qu'actrice n°1 (2 zones d'incertitude) ou en tant qu'actrice n°2 (7 zones d'incertitude) la quasi-totalité des zones d'incertitudes à maitriser dans le SAC1.(voir annexe n°6)

Le pouvoir des animateurs est lié à une expertise technique non partagée⁶⁸ dans leurs disciplines respectives et à leur position à la périphérie de la MJC, leur octroyant un pouvoir de marginaux sécants entre les adhérents et la structure.

La secrétaire maitrise quant à elle le pouvoir lié à la maitrise du flux d'informations global de la structure ainsi que l'expertise comptable dans le suivi financier des clubs, partagée avec la Directrice.

Schéma de synthèse du SAC 1 de la MJC 2

Le schéma de synthèse fourni en annexe n°6 montre que dans la sphère de la Directrice, sont positionnées 8 zones d'incertitudes, tandis que la Directrice adjointe participe à la maitrise de 9 zones d'incertitude. La zone d'incertitude 4, « expertise dans la discipline » aurait pu être positionnée dans la sphère de la Directrice adjointe, compte tenu de son expérience en Danse et de la spécialisation importante en Danse de la MJC2. Ainsi, la spécificité de la MJC 2 semble résider dans une bicéphalie concernant la tête de la gestion du DAS Clubs d'activités,

-

⁶⁶Notamment l'enrichissement des individus par l'apprentissage tous ensemble.

⁶⁷ En référence aux différents pouvoirs identifiés par Crozier et Friedberg (1977)

⁶⁸ Outre la maitrise de la Danse traditionnelle par la Directrice adjointe

la Directrice se réservant uniquement les domaines du recrutement avec prescription pédagogique et suivi du personnel.

Etude SAC2 de la MJC 2 : « La coordination d'un projet commun à tous les acteurs : La Fête de fin d'année»

Le tableau d'hypothèses relatif à la situation-problème SAC 2 de la MJC 2 en consultable en Annexe n°7.

Acteurs présents ou absents du SAC2 de la MJC 2

La liste des acteurs présents et absents du SAC2 figure en annexe n°8. Il est à noter que pour cette MJC, la Directrice a pour habitude de réunir les animateurs par pôle d'activités, pour cela ils seront considérés dans le SAC comme plusieurs sous-groupes (pôle danse, détente physique et mentale, sport, activités artistiques et culturelles...). La Mairie est quant à elle représentée en tant que financeur, dans le sens où le succès de la Fête MJC est un indicateur fort du rayonnement de l'association et de son utilité dans le quartier.

Systèmes de régulation des relations dans le SAC2 de la MJC 2

Les acteurs du SAC2 ont plusieurs façons de se coordonner entre eux, selon leur statut. Entre permanents, les relations sont formelles (réunion d'équipe hebdomadaire) et informelle (système de portes ouvertes et communication permanente dans les bureaux et au sein de la « cuisine ». Entre permanents et animateurs, concernant la coordination de la Fête MJC, il existe des réunions formelles, en début et milieu d'année, mais aussi des temps informels dans les temps et espaces de convivialité (le mercredi après-midi, la cuisine, les repas de noël et fin d'année). Enfin, il est à noter que, lors des entretiens, la notion qui revient le plus souvent concernant l'organisation de la Fête MJC est celle d'une demande faite à l'animateur de prévoir une démonstration ou prestation avec ses adhérents dans un temps imparti, et respectant l'ordre de passage. Dans le SAC2 de la MJC 2, les adhérents ont un rôle important car ils sont les « acteurs » de cette Fête MJC et acceptent ou non de se produire en public lors de la Fête.

Jeux d'alliances entre acteurs du SAC2 de la MJC 2

La Directrice adjointe se trouve au cœur du SAC2 de la MJC 2, avec deux alliances fortes. Par sa position centrale dans la gestion quotidienne du DAS Clubs, la Directrice adjointe est un acteur central du système de régulation des relations dans le SAC2 (voir annexe n°8). Alliée de la Directrice, elle dispose d'une légitimité managériale accrue en tant que « permanente » auprès des animateurs. Avec son rapprochement des animateurs, en tant que responsable logistique et aussi en tant qu'ancienne animatrice technicienne, elle entretient une alliance de type réticulaire avec les acteurs de l'animation socioculturelle professionnelle. Avec ces derniers, les relations peuvent aussi être le terrain de négociations diverses, que la Directrice est le plus souvent amenée à trancher.

Au sein du SAC2, la Directrice entretient quant à elle, deux alliances fortes. Le binôme Président-Directrice lui permet de réaffirmer son pouvoir d'application des décisions du Conseil d'administration, notamment concernant le déroulement de la Fête MJC. La responsabilité du DAS Clubs lui est déléguée par le CA et toute confiance lui est octroyée dans la coordination de la manifestation. C'est ainsi que la Directrice peut décider de quelle manière les « productions artistiques amateures » de certains clubs comme le théâtre ou la Danse pourront être mis en valeur pendant ou même en dehors de la Fête MJC. La Directrice s'assure ensuite dans le SAC2, une alliance ténue avec la Directrice adjointe, qui suit les Clubs au quotidien. Cette alliance lui permet de s'informer, de connaître au fil de l'année, les animateurs et l'évolution des adhérents au sein des clubs, leur niveau d'implication dans la réalisation de « produits artistiques ou culturels amateurs ». Bien sûr, compte tenu de ses autres missions, la Directrice côtoie moins les animateurs et le relais informel permanent avec la Directrice adjointe lui permet de déléguer certains aspects logistiques de l'organisation de la Fête tout en restant étroitement informée.

Les animateurs pour leur part entrent en alliance avec leurs participants. Cette alliance avec le «public captif » de la MJC leur confère un pouvoir stratégique très important. Cela dit, les animateurs ont aussi parfois à négocier avec des adhérents qui ne souhaitent pas s'investir, pour différentes raisons, dans la préparation d'un objet artistique ou se présenter en public le jour de la Fête MJC. Par ailleurs, certains adhérents peuvent se sentir au contraire frustrés par rapport au temps de passage qui est imparti à leur club lors de la Fête, c'est pourquoi certains animateurs plaident en la faveur de représentations hors Fête MJC⁶⁹, en arguant, d'une part, une plus grande satisfaction des participants , et d'autre part en recherchant une

⁶⁹ Comme l'atelier théâtre, pour lequel toute représentation nécessite un temps plus long.

reconnaissance plus « personnalisée » de leur activité ou de leur atelier. Enfin, les animateurs sont en étroite relation avec la Directrice adjointe, qui met en valeur leur sentiment d'appartenance à la Maison au travers d'un accueil convivial et qui donne son accord pour le prêt de salles afin que ces derniers puissent réaliser des stages, répétitions personnelles ou résidences d'artistes

Tensions et dilemmes dans les objectifs poursuivis par les acteurs du SAC2 de la MJC 2

• Entre une logique d'éducation populaire , rassembleuse et fédératrice autour d'un projet commun et une logique de mise en valeur des pratiques artistiques et culturelles amateures , qui induit un cloisonnement des démonstrations

Il existe une tension forte entre d'une part, la volonté de la Direction de mettre en place une Fête MJC qui soit fédératrice à la fois entre tous les adhérents, entre les permanents et non permanents, entre les salariés et les bénévoles et entre les animateurs de tous les clubs et d'autre part une volonté de spécialisation et de professionnalisation de chaque Club et de la MJC même. En effet, plus qu'un réel projet commun pensé entre tous les acteurs du SAC2 dès l'amont, la coordination de la Fête MJC peut parfois rimer avec la juxtaposition de plusieurs démonstrations créées chacun dans son atelier et plus ou moins bien coordonnées entre elles. Face à cet écueil, la Directrice semble en tension entre d'un côté, la professionnalisation des ateliers, avec une mise en avant, par l'organisation de galas spécifiques⁷⁰, de la qualité des productions d'objets artistiques au sein des clubs et d'autre part ,la volonté de conserver au sein du DAS Clubs , un projet en commun, fédérateur et rassembleur, véritable outil de coordination pédagogique. Par ailleurs, et dans le sens d'une volonté de scinder en spectacles thématiques, il a été souligné par la Directrice lors des entretiens, ses difficultés à garantir la sécurité des personnes lors de la Fête MJC, qui doit accueillir simultanément un trop grand nombre de familles d'adhérents spectateurs.

On retrouve ce même dilemme chez les animateurs, dans leur volonté à la fois de mettre en valeur leur activité « individuellement » sur des temps réservés et à la fois de participer à la culture conviviale de la Maison au travers de la Fête MJC, pour affirmer un sentiment d'appartenance à l'association.

Ainsi, la coordination de la Fête MJC semble peu satisfaire aux attentes fédératrices d'un projet réalisé en commun entre animateurs, d'amont en aval. Par contre, la mise en valeur des

⁷⁰ Danse, théâtre, semaine d'exposition Terre...

pratiques artistiques et culturelles amateures pour chaque club ou chaque groupe d'activités thématiques semble fédérer au sein de la MJC, un nombre important d'adhérents de l'association autour de spectacles amateurs plus aboutis et contribuant ainsi à la programmation locale globale : un esprit fédérateur ainsi conservé mais à l'échelle du projet global de la MJC.

Etude SAC3 de la MJC 2 : « Le suivi pédagogique d'un Club d'activité»

Le tableau d'hypothèses du SAC 3 de la MJC 2 est consultable en annexe n°9.

Acteurs présents ou absents du SAC3 de la MJC 2

Au niveau du groupe « animateurs » d'abord, on constate annexe n°10, diverses catégories d'acteurs peuvent être identifiées dans le SAC3. Deux grandes catégories se distinguent d'abord, dans les modalités du suivi pédagogique, notamment au niveau du recrutement: les animateurs salariés et les animateurs prestataires ; puis, à l'intérieur de ces deux catégories, deux sous-catégories d'acteurs : les animateurs dont la discipline nécessite un diplôme obligatoire (exemple de la danse classique, de la gymnastique) et les animateurs dont la discipline ne nécessite aucun diplôme obligatoire (exemple des danses du monde, poterie).

Ainsi, au total dans ce SAC3 de la MJC 2, six acteurs présents et 3 acteurs représentés par interdépendance entre SAC (annexe n°10). A ce titre, il est à noter une interdépendance forte entre le SAC3 et le SAC « Promouvoir l'atelier », caractérisé par la présence de l'acteur Secrétaire. De la même manière, la présence des adhérents dénote une interdépendance forte avec le SAC « Satisfaire les adhérents ».

Systèmes de régulation des relations dans le SAC3 de la MJC 2

Le système de régulation des relations dans le SAC3 de la MJC 2 semble s'organiser par alliances de type binômes (Directrice-Directrice adjointe; Directrice adjointe-animateur; Animateur-adhérent...). Cela dit, une des spécificités de la MJC2 réside dans le mode de coordination entre la Directrice et l'équipe non permanente des animateurs tout au long de l'année. En effet, les réunions de suivi, de bilan, de coordination ont lieu, non pas en binômes

comme pour la MJC1, mais sont organisées avec l'ensemble du groupe des animateurs d'un même pôle d'activité.

Outre quelques temps formels de réunion générale en début et fin d'année, les relations dans le SAC 3 sont plutôt de type informel; elles sont quotidiennes entre permanents MJC⁷¹, et concernant les échanges entre permanents – non permanents, il semble qu'ils soient plus aisés et réguliers avec les animateurs salariés de la MJC qu'avec les animateurs prestataires, sous convention. De la même manière, le fait que la discipline soit régie par un diplôme avec référentiel de compétences semble un facteur important dans l'analyse du système de régulation des relations du SAC3 de la MJC 2.

Enfin, pour certains animateurs en double activité ou en situation de multi-employeurs, les relations peuvent se faire par téléphone ou par mail de la part de la Directrice ou Directrice adjointe, qui souhaitent s'adapter au mieux aux contraintes de leur profession.

Jeux d'alliances entre acteurs du SAC3 de la MJC 2

La position dominante de la Directrice dans le SAC3 s'appuie sur le binôme Directrice-Président, qui lui confère, par délégation du CA, la responsabilité de la gestion pédagogique des Clubs d'activités. Outre le pouvoir d'experte, elle détient aussi le pouvoir de marginale sécante, par la maitrise des relations à l'environnement. (Voir annexe n°10)

Ensuite, Il faut distinguer le binôme Directrice-animateur, pour les phases de recrutement en amont, de prescription pédagogique et d'explicitation du contenu pédagogique de l'atelier et les alliances fortes entre Directrice et groupes d'animateurs par activités. En effet, compte tenu de la position stratégique d'employeur de la Directrice et de la maitrise par l'animateur de la relation avec l'adhérent par son expertise de la discipline, ce binôme représente, non pas une alliance mais surtout un espace de négociation pour les deux parties. Les alliances fortes de la Directrice semblent se plutôt se constituer au niveau des groupes d'animateurs réunis par pôles d'activités. Ainsi, par exemple, les animateurs du pôle Danse sont historiquement des alliés de choix pour le maintien de la réputation de la Maison, fondée sur une spécialisation importante en Danse. En effet, les alliances interindividuelles⁷² fortes avec les animateurs sont plutôt ici développées par la Directrice adjointe, qui, en tant responsable logistique des Clubs, côtoie plus régulièrement chaque animateur pour assurer le suivi quotidien de la satisfaction

⁷¹ Mode de communication marqué par la grande proximité entre les permanents, entre leurs bureaux, symbolisé par l'expression dans un témoignage de : « porte ouverte ».

⁷² Assumée par le Directeur lui-même dans la MJC1.

des adhérents, de bonnes conditions de travail des animateurs, et évaluer la qualité de la relation animateurs-adhérents.

Une alliance ténue entre la Directrice et la Directrice adjointe leur permet de se tenir au courant des informations concernant les domaines réservés de chacune et de maintenir la cohérence, la complémentarité et l'équilibre entre le suivi administratif, logistique et pédagogique des Clubs. En effet, si la Directrice suit l'animateur, la Directrice adjointe suit le fonctionnement de chaque Club et dispose du pouvoir lié à la maitrise du flux d'information global de la MJC.

Tensions et dilemmes dans les objectifs poursuivis par les acteurs du SAC3 de la MJC 2

 Le dilemme entre professionnalisme et militantisme impacte les relations entre acteurs du SAC3 de la MJC 2

Entre la Directrice et les animateurs, deux modes de coordination, selon les différents temps de suivi, traduisent ce dilemme. En effet, lors du premier temps fort que représente le recrutement, les jeux d'acteurs s'organisent selon le mode professionnel d'employeur à salarié, avec négociation des termes du contrat et prescription pédagogique de la part de la Directrice. Lors des temps de bilans⁷³ formels, les animateurs sont réunis par groupes thématiques. La réunion de groupe ne permettant pas un échange interindividuel, il semble alors que le choix de suivi pédagogique, bien plus qu'une évaluation formelle basée sur un référentiel formalisé, soit celui d'un temps de rencontres, de coopération, d'échanges et de mutualisation des pratiques entre animateurs . Lors des temps de repas conviviaux de Noël et fin d'année scolaire, c'est le militantisme des animateurs alors considérés dans leur position d'acteurs socioculturels, qui fait l'objet d'une attention particulière⁷⁴ de la Directrice.

Entre la Directrice adjointe et les animateurs, le positionnement peut être influencé par la carrière précédente de la Directrice adjointe dans l'animation d'ateliers de Danse au sein même de la MJC. Tantôt les relations sont organisées selon un mode professionnel, pour la logistique par exemple, tantôt les alliances se forment avec la Directrice selon un mode plus réticulaire entre acteurs de l'animation (échanges pédagogiques, prêt de salles).

⁷⁴ La présence de la grande majorité des animateurs de la MJC lors des repas conviviaux organisés par la MJC est un indicateur de leur niveau d'implication et de leur sentiment d'appartenance à la MJC.

⁷³ A mi-parcours et/ ou en fin d'année, de manière non systématique, en fonction des retours plus ou moins bon des adhérents et de la Directrice adjointe.

Ainsi, on dénote une tension forte chez les permanents, entre la nécessité d'évaluer la qualité des clubs, le contenu des ateliers et les pratiques des animateurs et la nécessité de maintenir, selon eux, comme gage d'implication et de qualité de l'atelier, une relation de confiance et un bon niveau de convivialité et de désir d'appartenance à la Maison chez les animateurs. Ce mode de suivi semble se substituer à un mode d'évaluation formelle avec entretiens annuels sur la base d'un référentiel connu.

Zones d'incertitudes à maitriser dans le SAC3 de la MJC 2

Une part non négligeable de maitrise indirecte par la secrétaire, de deux zones d'incertitude du SAC3 de la MJC 2, à savoir, la connaissance du contenu des ateliers pour renseigner le public et la connaissance de l'offre globale des clubs, par la promotion de la plaquette, traduit le niveau d'interdépendance fort avec le SAC « Promouvoir les ateliers » et « Construction de l'offre d'activités ».(voir annexe n°10)

Le nombre de zones d'incertitudes totales maitrisées par la Directrice adjointe est de sept, tandis que la Directrice n'en maitrise que cinq. Cela explique l'alliance forte nécessaire entre les deux permanentes dans le SAC3 et dont la Directrice adjointe tire un pouvoir stratégique. Ceci étant dit, il faut noter que seule la Directrice maitrise une zone d'incertitude majeure qu'est le recrutement et que le nombre de ses alliances fortes est supérieur à celui de l'adjointe.

En résumé ...

Les deux pivots de la coordination semblent être basés sur la convivialité des personnes et des lieux. Une double tête pour les clubs (gestion de la qualité au recrutement, temps conviviaux et gestion de la pédagogie et de la logistique). Cela dit au sein de la MJC 2, il semble régner une forme de confusion entre évaluation du travail (pas de référentiel donc difficile) et coopération entre animateurs, c'est-à-dire la coordination pédagogique) Il existe un effet « Maison » éducatrice populaire (pour les animateurs, pour les adhérents) avec une forte culture entretenue dans les temps conviviaux autour de la cuisine, des échanges sur le déménagement.

c. Résultats MJC3

Liste des situations problèmes identifiées par les acteurs

Liste des situations problèmes en lien avec la Coordination pédagogique des Clubs d'activités identifiées par les acteurs interviewés pour la MJC3

Trouver les ressources de fonctionnement de la MJC (déséquilibre financier au sein du DAS Clubs et Saturation des locaux

Inscriptions et Constitution des groupes d'ateliers

Accueillir le public d'adhérents des Clubs (problème de vétusté et d'exiguïté des locaux)

Recruter des adhérents

Coordonner le projet global de la MJC Coordonner un projet commun : La Nuit du sport ou Fête MJC

Trouver des bénévoles pour assurer le développement de Clubs notamment culturels

Promouvoir les ateliers MJC

Assurer le suivi financier d'un club d'activité

Satisfaire les adhérents

Assurer le suivi pédagogique d'un club d'activité

Construire l'offre d'activités du DAS Clubs d'activités

Présentation et analyse des 3 systèmes d'action concrets de la MJC 3

Le tableau d'hypothèses relatif au SAC 1 de la MJC 3 est à consulter en annexe n°11. Les autres résultats (liste d'acteurs dans le SAC, matrice influence-dépendance, schéma de synthèse du SAC) sont présentés en annexe n°12.

Etude SAC1 de la MJC 3 : « La constitution des groupes d'ateliers »

Acteurs présents dans le SAC1 de la MJC 3

Cinq acteurs sont présents dans le SAC1 (Annexe n°12). Parmi eux, l'acteur Commission Clubs est constitué d'un groupe d'acteurs dont le Président, la Directrice, la Secrétaire et une administratrice MJC membre d'un Club d'activité. On remarque ensuite la présence par interdépendance entre SAC, des acteurs Mairie au travers du SAC « Trouver les ressources de fonctionnement de la MJC » -et des adhérents, au travers du SAC « Satisfaire le public d'adhérents ».

Systèmes de régulation des relations dans le SAC1 de la MJC 3

Dans le SAC 1, les relations entre acteurs sont organisées de façon informelle, en binômes, alliances interindividuelles, mais aussi autour d'une commission formelle, qui réunit trois des cinq acteurs du SAC1, 3 fois par an, sur des aspects quantitatifs et qualitatifs ; au sein de cette commission sont prises les décisions de gestion, de maintien ou non de certains clubs et leur tarification. Pour ce qui concerne les relations entre permanents et animateurs, le système de régulation des relations est marqué un certain éloignement, avec utilisation importante de casiers, téléphone, mails.

Enfin, il semble que le système de communication et d'information interne subisse une forme de court-circuit, du fait que certains acteurs du SAC1 interagissent avec la structure à différents titres⁷⁵. Ce mode de coordination pourrait accentuer l'écart entre les animateurs.

⁷⁵ Exemple de salariés à la fois parents d'enfants participants aux clubs – Président de la MJC aussi animateur du Club de Badminton- administratrice membre de la Commission aussi membre du Club Danse, salarié Enfance aussi animateur Club...)

En termes de position stratégique des acteurs dans le SAC2 (voir annexe n°12), on constate que naturellement le président du CA, de par sa position hiérarchique, occupe le premier rang en termes d'influence directe dans le SAC1. Il est intéressant de voir que la Directrice et la secrétaire occupe le second rang ex aequo, suivies de la Mairie et du groupe Commission Clubs. En termes de marge d'autonomie, le président conserve sa première place, tandis que la Mairie passe en second rang. La secrétaire se positionne en quatrième place derrière la Directrice, tandis que le groupe animateur est dernier. Voyons les jeux d'alliances qui permettent une évolution des rapports de pouvoir?

Jeux d'alliances dans le SAC 1 de la MJC 3

La Directrice est l'alliée du Président, pour son pouvoir décisionnaire (passe du rang 3 au rang 1 en termes de position stratégique – annexe n°12) et de la secrétaire, pour la maitrise du flux d'information et de communication concernant le DAS Clubs. Ainsi, c'est au travers de la Commission que la Directrice maitrise son pouvoir d'experte en gestion financière et pédagogique. Dans sa relation avec les animateurs, son pouvoir est de type hiérarchique ; elle peut être amenée à négocier un emploi du temps, des créneaux avec mise à disposition de locaux ou le nombre d'adhérents par club. La Directrice entretient enfin une alliance ténue avec la secrétaire, pour profiter du double pouvoir de cette dernière, à savoir, le renseignement sur les Clubs et le côtoiement quotidien des adhérents.

En effet, la secrétaire dispose quant à elle aussi du pouvoir de « marginale sécante », pour être en interaction régulière avec les adhérents. Elle connait les besoins de chacun et maitrise parfaitement le système d'inscriptions. Mais c'est dans sa participation à la Commission Clubs, en s'alliant au Président et à la Directrice qu'elle augmente sa marge d'autonomie.

Enfin, pour les animateurs, situés à la périphérie de la structure, l'alliance avec la secrétaire dans le SAC1 de la MJC 3 (passage de la position stratégique 6 à la position stratégique 4) permet de négocier les aspects logistiques des ateliers tandis que leur alliance avec la Directrice leur permet d'acquérir confiance et autonomie au fil des ans.

Tensions et dilemmes dans les objectifs poursuivis par les acteurs du SAC1 de la MJC 3

• Entre volonté de satisfaire les attentes de la population et nécessité d'une rigueur budgétaire pour un retour à l'équilibre financier du DAS Clubs.

Au niveau de la Direction, si la volonté affichée est de développer le DAS Clubs, deux contraintes restent majeures, l'absence de créneaux supplémentaires octroyés par la Mairie pour l'utilisation des locaux puis la vétusté des infrastructures et le déficit chronique de certains clubs à épurer. Ainsi, dans ce contexte, le dilemme réside notamment dans les décisions de la commission Clubs, qui doit trancher entre l'arrêt d'une activité déficitaire et le maintien de cette même une activité si elle n'est proposée par aucune autre structure sur le territoire. La Directrice de la MJC se retrouve donc tiraillée entre une logique gestionnaire et une logique d'éducation populaire, qui prône l'accès aux loisirs et l'émancipation pour tous. Afin de lutter contre ce dilemme, le parti du bénévolat a été pris pour encourager la redynamisation du DAS Clubs, notamment avec des activités culturelles.

Au niveau des animateurs, cette tension se manifeste dans la difficulté de concilier besoin d'évoluer dans leurs pratiques ou par le nombre de participants accueillis dans leurs clubs et absence de moyens matériels corrects ou supplémentaires 76.

Zones d'incertitudes à maitriser dans le SAC1 de la MJC 3

10 zones d'incertitudes sont maitrisées par la Directrice, 7 zones d'incertitude par la secrétaire et 4 zones d'incertitudes maitrisées par l'acteur Commission Clubs. On remarque que de diverses manières, la Directrice et la secrétaire partagent la maitrise des pouvoirs liés à la position de marginales sécantes (Mairie - Adhérents) et d'expertes (Gestion et RH - suivi logistique et administratif des clubs). Quant aux animateurs, leurs pouvoirs d'experts dans la discipline et de marginaux sécants -entre MJC et adhérents- leur permettent d'être des acteurs de premier plan dans le SAC1, notamment dans leurs relations de négociation⁷⁷ avec la MJC3. Leur pouvoir semble d'ailleurs se traduire par l'éloignement physique et l'autonomie que beaucoup ont par rapport à la structure et à son fonctionnement.

⁷⁶ Exemple de la Professeure de Gym dont la salle est trop exigüe et vétuste et le matériel trop ancien et non attractif pour résister face à la nouvelle salle de sport privée. De même, l'absence de place dans sa salle empêche l'animatrice d'arts plastiques de faire peindre les enfants sur chevalet comme elle le souhaiterait.

⁷⁷ Tant sur le plan de la liberté pédagogique que sur le plan des avantages comme une meilleure organisation de leur emploi du temps.

<u>Etude SAC 2 de la MJC 3: « Coordination d'un projet commun : « La Fête de</u> fin d'année »

Le tableau d'hypothèses relatif à la situation-problème étudiée SAC2 de la MJC 3 est consultable en annexe n°13.

Acteurs présents ou absents dans le SAC 2 de la MJC 3

Si l'on observe le premier tableau de l'annexe n°14, L'ensemble des coordinateurs de DAS est représenté dans le SAC2, ainsi que le Président du CA, la secrétaire et les animateurs. Deux acteurs sont représentés par interdépendance entre SAC : D'abord les adhérents, par interdépendance avec les SAC « Recruter des adhérents », « Accueillir les adhérents », « Satisfaire les adhérents », puis l'acteur Mairie, par interdépendance avec les SAC « Trouver des ressources pour le fonctionnement de la MJC » et « Promouvoir les ateliers ».

Systèmes de régulation dans le SAC 2 de la MJC 3

Dans le SAC2 de la MJC 3, le système de régulation des relations passe d'une part par des liens formels, avec l'organisation à partir de janvier, de 3 réunions de coordination autour de la préparation de la Fête MJC. Tout comme la Commission Clubs, qui s'intéresse plus à la gestion budgétaire et pédagogique du DAS Clubs, ces temps formels sont surtout des temps entre permanents de la MJC et administrateurs⁷⁸ auxquels peu d'animateurs assistent. En réalité, ces temps d'organisation sont assez éloignés du travail quotidien des animateurs, qui semblent se contenter pour un certain nombre, d'attendre les directives sur leur temps de passage et les attentes quant à leur spectacle ou démonstration. Ce système d'information semble se caractériser par des relations plutôt informelles et interindividuelles, soit avec la Directrice soit avec la secrétaire principale chargée des Clubs. Ici encore, l'éloignement des animateurs est significatif dans l'analyse du fonctionnement du SAC 2.

En termes d'influence directe dans le SAC2, le Président arrive en tête suivi de la Directrice et de la secrétaire. Pour ce qui concerne la marge d'autonomie dans le SAC 2 (Voir annexe n°), le Président est au premier rang, suivi des adhérents puis de la Directrice ex aequo avec l'acteur Mairie. Voyons alors quels jeux permettent aux acteurs de faire évoluer leur position dans le SAC2 ?

⁷⁸ Pour la Commission Clubs

Jeux d'alliances dans le SAC 2 de la MJC 3

Le binôme Président-Directrice assure à la Directrice la délégation du pouvoir hiérarchique notamment pour la coordination pédagogique des Clubs et donc, l'organisation des réunions de préparation de la Fête de fin d'année. En termes de marge d'autonomie, elle profite par cette alliance de la position dominante du Président du CA.

Le binôme Directrice-secrétaire s'appuie sur le besoin pour chacune des actrices, de parfaire leur connaissance du DAS, en termes réglementaire, pédagogique et RH, pour la secrétaire, et en termes administratif et logistique quotidienne pour la Directrice. De plus, l'alliance est induite par la nécessité d'assurer un suivi régulier malgré la contrainte du mi-temps parental de la secrétaire, alors complété par la Directrice pour la gestion du DAS.

La secrétaire entretient quant à elle une alliance forte avec les adhérents et parents d'adhérents, de par son rôle d'interface permanent concernant les inscriptions et la logistique des clubs. Cette alliance lui octroie ainsi le pouvoir de marginale sécante ajouté à celui d'une maitrise de l'information sur le niveau de satisfaction des adhérents par rapport à l'atelier. En termes de marge d'autonomie, par cette alliance, elle progresse du quatrième rang vers le second rang occupé par les adhérents.

De la même manière, la secrétaire est amenée à côtoyer les animateurs physiquement ou par téléphone. Compte tenu de l'ancienneté de la secrétaire et d'une grande majorité d'animateurs, des liens plutôt affectifs peuvent se créer. Cela dit, cela n'empêche un grand éloignement des animateurs de la MJC, qui semblent ne se réunir que très rarement sur des temps conviviaux⁷⁹.

Enfin, les animateurs entretiennent une alliance ténue avec leurs adhérents, alliance basée sur leur pouvoir d'expert dans la discipline. Cette alliance leur confère aussi le pouvoir de marginaux sécants, à la périphérie de la structure, entre la MJC et une grande partie de son public. En termes de marge d'autonomie, ils passent ainsi du septième rang au deuxième rang. C'est l'alliance la plus fructueuse en termes de gain de position stratégique dans le SAC2 de la MJC 3.

Tensions et dilemmes dans les objectifs poursuivis par les acteurs du SAC 2 de la MJC 3

• Entre mise en valeur du DAS Clubs et mise en valeur d'autres domaines d'action

⁷⁹ Comme « le temps de dégustation de la galette des rois ».

Au moment de notre recueil de données, s'organisait pour la première fois une Fête MJC beaucoup plus orientée sur la mise en valeur du DAS Action Jeunes. Peut-être faut-il voir ici une conséquence de la situation déficitaire ponctuelle du DAS Clubs, qui a induit l'arrêt de certains clubs ?

• Entre fusion et cloisonnement des activités au sein de la Fête MJC

L'organisation de la Fête MJC semble devoir satisfaire, comme dans les deux autres MJC, à un double objectif : celui de proposer un temps convivial et festif qui réunisse l'ensemble des adhérents de l'association et ravive l'esprit associatif mais aussi celui de mettre en valeur chaque DAS, et notamment les clubs d'activités, souvent considérés comme le cœur de l'activité des MJC. Il s'agit aussi de promouvoir les objets culturels et artistiques⁸⁰ créés au sein des ateliers. Entre notion de promotion, de vitrine des activités et notion de satisfaction du public d'adhérents par la convivialité de la Fête.

Ainsi, concernant notre interrogation sur les conséquences d'une éventuelle perte de vitesse du DAS Clubs, Il semble plus probablement, au vu de ce qui se passe dans les autres MJC, que la tendance soit à une séparation entre la Fête fédératrice pour tous les adhérents et les temps de promotion des clubs, de galas ou mini spectacles, que l'on souhaite plus spécifiques ,par activités, notamment pour favoriser une expression plus longue et de qualité des adhérents de chaque Club. De plus, la MJC3 propose un temps appelé Nuit du sport, qui permet aussi en parallèle, de faire coopérer les animateurs de certains clubs sportifs.

Zones d'incertitudes à maitriser dans le SAC 2 de la MJC 3

La position de la Directrice est dominante dans le SAC2 (voir annexe n°14). Dans sa sphère d'influence, se situent neuf zones d'incertitudes. Il est significatif de souligner qu'elle trois de ces zones avec le Président du CA, Trois zones avec la Secrétaire principale, trois zones avec la Responsable Action jeunes et programmation locale et seulement deux zones avec les animateurs.

On remarquera l'influence spécifique à la MJC3, dans le SAC2, de la Responsable Action Jeunes et programmation locale, qui de par son ancien poste d'animatrice en Espagnol, sa

⁸⁰ Dans le cadre de la mission de valorisation des pratiques artistiques et culturelles amateures.

position à la périphérie de la structure⁸¹ mais aussi par la responsabilité d'un DAS à l'honneur⁸²: l'Action Jeunes, a une position stratégique dans le SAC2.

Le schéma de synthèse (annexe n°14) semble faire apparaître au sein du SAC2, une première logique d'alliance triangulaire entre Secrétaire, animateurs, adhérents et une seconde logique entre Directrice , Président et Responsable Action Jeunes et locale . Les deux sous-systèmes sont mis en lien par la Directrice, acteur central du SAC2.

Etude SAC 3 de la MJC 3: « Le suivi pédagogique d'un Club d'activité »

Le tableau d'hypothèses relatif à la situation-problème SAC 3 de la MJC 3 est consultable en annexe n°15 suivi des résultats présentés en annexe n°16 (liste d'acteurs, matrice influence-dépendance, zones d'incertitudes, schéma de synthèse).

Acteurs présents dans le SAC 3 de la MJC 3

Les animateurs qui interviennent dans les clubs de la MJC 3 ont une ancienneté importante pour la grande majorité; les données recueillies ne permettent pas d'établir une distinction dans le SAC3 entre animateurs salariés et prestataires. La Commission Clubs, dans son rôle décisionnel concernant l'arrêt ou le maintien de certains clubs a une influence majeure sur les orientations pédagogiques globales du DAS Clubs. Le Président intervient dans ce SAC3 à double titre, en tant que Président du CA, autorité sous laquelle la Directrice exerce ses responsabilités pédagogiques et en tant que membre constitutif de l'acteur groupe Commission Clubs.

Systèmes de régulation des relations dans le SAC 3 de la MJC 3

Le SAC3 se fonde pour le suivi pédagogique, sur des relations formelles et informelles de nature interindividuelles entre la Directrice et l'animateur. Le SAC3 se caractérise aussi par une interdépendance forte avec différents SAC, dont une articulation très forte pour l'évaluation pédagogique, avec le SAC « Satisfaire les adhérents ».

⁸¹ Relations avec le Collège, la Mairie et les acteurs associatifs locaux.

⁸² Compte tenu de la stratégie globale de la MJC

Au plan de la coordination formelle d'abord, le mode de suivi des animateurs semble induit par l'ancienneté de ces derniers, acteurs dominants dans le SAC3. En effet, la Directrice, sur la base d'une confiance pédagogique gagnée au long des années par les animateurs, n'organise pas au cours de l'année de temps formels d'observation des ateliers. Elle procède par bilans annuels. Ce bilan annuel se traduit, non pas par des réunions collectives par pôles d'animateurs⁸³, mais par restitution d'une fiche bilan au moment de l'entretien formel individuel proposé par la Directrice. Ainsi, le suivi formel semble-t-il organisé au niveau du suivi des animateurs sur le mode obligatoire du suivi RH du salarié par entretien individuel annuel.

Au plan informel, la vérification régulière de l'adéquation entre la manière de travailler de l'animateur et les valeurs d'éducation populaire défendues par la MJC semble s'organiser dans un premier temps, autour d'une observation « discrète » ⁸⁴ de moments d'ateliers par la Directrice. Dans un second temps, et de manière plus importante semble-t-il, le retour du niveau de satisfaction des adhérents que peut obtenir la Directrice, par son alliance « informative » avec les acteurs ⁸⁵ du SAC interdépendant « Satisfaire les adhérents » semble un outil central de l'évaluation pédagogique informelle régulière effectuée pour chaque club.

En termes d'influence directe des acteurs dans le SAC3, selon la matrice fournie en annexe n°16, les animateurs, dotés de la maitrise exclusive du pouvoir de l'expert occupent le premier rang, suivis par la Directrice et les adhérents. Ensuite, le classement des acteurs en fonction de leur marge d'autonomie, tenant alors compte de leur niveau de dépendance directe, conforte le groupe « animateurs » dans sa position dominante dans le SAC3. Au second rang, se positionne alors le binôme Président –Directrice, suivi des adhérents. Voyons dans quelle mesure les alliances entre acteurs font évoluer ces positions ?

Jeux d'alliances dans le SAC 3 de la MJC 3

De par son alliance ténue avec le Président, la directrice dispose du pouvoir lié à la maitrise des règles organisationnelles. Elle est chargée de la coordination pédagogique du DAS Clubs et du suivi des animateurs. Elle occupe une position importante dans le SAC3. Elle partage, par son alliance forte avec la secrétaire, la maitrise du pouvoir lié à l'information dont dispose l'alliance triangulaire constitutive du SAC « Satisfaire les adhérents » : Animateurs-

La Directrice s'arrange pour entrer dans les ateliers sur la base d'une distribution d'affiche, sur la base d'un message aux adhérents, afin de « capter l'ambiance de l'atelier » en évitant tout « entrisme ».

85 Animateur-Adhérents-Secrétaire

⁸³ Comme pour la MJC2

Adhérents-Secrétaire. Bien qu'acteur au second rang en termes de marge d'autonomie après les animateurs, la Directrice, de par sa position de « marginale sécante » entre les différents systèmes d'action concrets et ses multiples alliances (4), détient la position la plus stratégique du SAC3. Elle doit cela dit composer avec une influence très forte des animateurs, qui se situent à la périphérie de la structure, dans le rôle clef de satisfaction des adhérents, au moment où la MJC a besoin de retrouver un équilibre financier des clubs. Au travers de sa relation ténue avec la secrétaire, la Directrice se tient informée d'éventuels problèmes pédagogiques au sein des ateliers, et se réserve auquel cas, le pouvoir d'intervention dans l'atelier et de méditation directe avec l'adhérent.

De manière intrinsèque, les animateurs occupent la première position en termes de marge d'autonomie dans le SAC3. Par leurs alliances fortes avec adhérents, secrétaire et Directrice - alliances affectives et réticulaires basées sur l'expertise et sur la satisfaction des adhérents-, les animateurs renforcent leur pouvoir de négociation d'espaces de liberté dans leurs pratiques. S'ils ne permettent pas aux animateurs de dominer le SAC3, ces jeux d'acteurs sont à l'évidence de nature à inhiber⁸⁶ la mise en place d'un suivi pédagogique formalisé et régulier qui impacterait leur liberté dans la gestion de leur atelier.

Tensions et dilemmes dans les objectifs poursuivis par les acteurs du SAC 3 de la MJC 3

• Un dilemme entre développement du DAS Clubs et nécessité de rigueur budgétaire

La présence de l'acteur Commission Clubs dans le SAC3 dénote un lien de dépendance fort entre l'état financier de l'association et les choix pédagogiques actés par la Directrice et la commission concernant le développement du DAS Clubs. Ainsi, dans l'arrêt, le maintien ou la création d'un club, le dilemme semble s'installer entre volonté de « répondre » aux attentes du public sur un territoire assez dépourvu notamment d'activités culturelles et volonté d'assainir au plus vite une situation financière déficitaire du DAS Clubs et de la MJC. Le suivi pédagogique global des clubs semble alors fortement impacté, en termes de temps imparti, par la notion d'équilibre financier. De même, au niveau du suivi des animateurs, dans les bilans avec la Directrice, le besoin exprimé par certains animateurs, de ressources matérielles nouvelles, lié au besoin d'évolution des pratiques, de nouveauté au sein des clubs, se heurte souvent à la réalité budgétaire du Club. Ainsi, le suivi pédagogique semble souvent orienté sur le taux de fréquentation des clubs et le renouvellement des adhérents.

⁸⁶ Sur la base du respect des valeurs de confiance et d'esprit participatif (management) dans une structure d'éducation populaire, en termes de

• Tension entre niveau d'exigence de qualité pédagogique et niveau de ressources allouées aux clubs.

Les conditions d'exercice des animateurs étant loin d'être optimales, cela semble contribuer à induire, dans le suivi pédagogique, un dilemme permanent entre maintien du niveau d'exigence en termes de qualité pédagogique et prise en compte des contraintes liées à la situation financière des Clubs. Cette tension, difficile à assumer pour la MJC employeur, pourrait être à l'origine de la stratégie actée par la Commission Clubs, d'un développement du DAS par le bénévolat. De plus, cette difficulté de la MJC à disposer, notamment au niveau des locaux et du matériel, des ressources nécessaires à un accueil convenable des adhérents des Clubs par les animateurs, ne semble pas de nature à encourager la formalisation d'exigences de qualité dans le travail des animateurs.

• Entre volonté de suivi pédagogique de la MJC et acceptation de la mise à distance des animateurs

Ne pourrait-on pas voir dans l'éloignement des animateurs de la structure, un mode de coordination induit par la MJC, qui admettrait implicitement, en contrepartie d'un manque de ressources de la MJC, une plus grande marge de liberté des animateurs? En effet, l'éloignement, s'il est conditionné par la double activité ou l'éloignement géographique, peut aussi être fondé sur le choix d'un mode de coordination adapté à la situation et acté par la MJC sur la base des principes et valeurs déjà évoqués plus haut.

Zones d'incertitudes à maitriser dans le SAC 3 de la MJC 3

En référence au schéma de synthèse fourni en annexe n°16, la Directrice participe à la maitrise de sept des huit zones d'incertitudes dans le SAC3, dont une, maitrisée par elle seule : la compétence en gestion du personnel. Comparativement, les animateurs ne maitrisent que cinq zones, dont une seule exclusivement : l'expertise de la discipline. Si l'on considère le nombre de zones mais aussi le type de zone d'incertitude maitrisée exclusivement, on constate une réelle relation de négociation entre deux acteurs experts du SAC3 de la MJC 3. Ainsi, ne pourrait-on pas comparer ce mode de coordination à un fonctionnement de type adhocratique⁸⁷.

⁸⁷ Selon Mintzberg, configuration d'une organisation basée sur l'apport horizontal des compétences d'experts nécessaires à la survie de l'organisation.

La dernière étape de notre démarche exploratoire vise à proposer une analyse comparativess inter MJC afin d'élucider les convergences et divergences entre les MJC au niveau du fonctionnement interne de chacun de leur SAC. Ensuite, nous proposerons une analyse globale avec discussion des résultats, suivie de repères pour l'optimisation de la coordination pédagogique et le suivi des animateurs.

2. Analyse comparée des résultats entre MJC

Dans ce chapitre, nous proposons une démarche d'analyse comparée des données des différents SAC et des différentes MJC au travers, dans un premier temps, d'une analyse comparée des listes d'acteurs, puis dans un second temps des alliances, des modes de communication. Enfin, nous proposerons de comparer les différentes zones d'incertitudes maitrisées par les acteurs et mises en avant par cette étude.

a. Analyse comparée des listes d'acteurs

Dans le tableau suivant, nous proposons de comparer les différents degrés d'ouverture interne et externe des SAC pour les trois MJC. Cette analyse devrait nous permettre de comparer les degrés de coordination des acteurs des différentes MJC.

⁸⁸ S'appuyant sur l'étude des convergences et divergences dans les modes de coordination des trois MJC (voir tableaux comparatifs synthétiques inter MJC en annexe

TABLEAU COMPARATIF DES EFFECTIFS DES DIFFERENTES CATEGORIES D'ACTEURS												
	SAC 1 « La constitution des effectifs d'ateliers »			SAC 2 « La coordination d'un projet commun à tous les acteurs »				SAC 3 « Le suivi pédagogique d'un club d'activité »				
	ACTEURS PRESENTS	ACTEURS PRESENTS PAR ALLIANCE EXTERNE	ABCTEURS ABSENTS* DU SAC 1	EFFECTIF TOTAL DES ACTEURS PRESENTS	ACTEURS PRESENTS	ACTEURS PRESENTS PAR ALLAINCE EXTERNE	ACTEURS ABSENTS DU SAC 2	EFFECTIF TOTAL DES ACTEURS PRESENTS	ACTEURS PRESENTS	ACTEURS PRESENTS PAR ALLIANCE EXTERNE	ACTEURS ABSENTS DU SAC 3	EFFECTIF TOTAL DES ACTEURS PRESENTS
MJC 1	6	2	6	8	6	2	4	8	2	3	7	5
MJC 2	6	3	2	9	5	2	2	7	3	3	3	6
MJC 3	5	2	6	7	6	2	5	8	4	2	7	6

^{*}les «acteurs absents» sont les acteurs qui ne contribuent pas à la résolution de la situation problème définie.

Figure 16 : Tableau comparatif des effectifs des différentes catégories d'acteurs

Concernant les SAC 1 « la constitution des effectifs d'ateliers » et SAC 2 « la coordination d'un projet commun à tous les acteurs », nous constatons:

- Une convergence des résultats entre les trois MJC sur la proportion « d'acteurs présents » et « acteurs présents par alliance externe ».
- Une divergence des résultats concernant la proportion « d'acteurs absents », qui est significativement plus faible au niveau de la MJC 2 ; Les acteurs absents des SAC 1 et 2 pour les MJC 1, 2 et 3 sont les personnels permanents rattachés aux autres domaines d'activité. En termes d'analyse, la différence de proportion d'absents entre la MJC 2 et les deux autres MJC s'explique, au niveau du SAC1, par le fait que la MJC2 ne compte pas de domaine Enfance et l'Action jeunes y semble seulement portée par un animateur « Responsable ». Par contre, dans la MJC2, le « personnel d'entretien » est « représenté par alliance externe », tandis qu'il est absent dans la MJC1. Cette particularité peut s'expliquer par les liens quotidiens développés entre la Directrice adjointe en charge de la logistique de répartition des salles et le personnel d'entretien au sein de la MJC2.

Au niveau du SAC2, les acteurs absents sont de manière globale, les permanents non responsables de Domaines d'activités stratégiques. Seule particularité, l'acteur Mairie est considéré « absent » du SAC2 à la différence de la MJC2 où il est représenté par alliance. Cela dit, la différence de proportion est aussi liée à un manque

d'informations quant au positionnement dans le SAC 2 de deux acteurs : responsable action jeune et personnel d'entretien.

Concernant le SAC 3 « Le suivi pédagogique d'un club d'activité », on remarque:

- Au niveau des 3 MJC, un « effectif total d'acteurs présents » plus réduit que dans les SAC 1 et SAC 2 (degré faible d'ouverture interne du SAC 3).
- Une proportion plus élevée d'acteurs représentés par alliance externe comparativement aux SAC 1 et SAC 2 des trois MJC. (degré fort d'ouverture externe du SAC 3). A la différence des SAC 1 et 2 des 3 MJC, on remarque notamment que le Conseil d'administration n'est représenté que par alliance externe (avec le Directeur) dans le SAC 3 des MJC 1 et 2. L'organisation de la MJC3 conserve la particularité d'inclure le Conseil d'administration dans le suivi pédagogique d'un club d'activité, notamment par le biais du temps commun privilégié (entre la Directrice et le Président) de « Commission clubs ». Enfin, pour les 3 MJC, les secrétaires ne sont représentées que par alliance externe (avec les animateurs, les adhérents) dans le SAC3. Cette représentation par alliance externe montre que si leur fiche de poste officielle fait état du suivi uniquement administratif et logistique des clubs, les secrétaires ne sont pas pour autant absentes sur le terrain du suivi pédagogique.
- Une proportion « d'acteurs absents » significativement plus faible que dans les SAC 3 de la MJC 1 et MJC 3. Si le degré d'ouverture interne du SAC3 peut être dit plus important dans la MJC2, c'est notamment par la représentation par alliance externe de la Mairie, absente dans les MJC 1 et MJC 2.
 - Un écart significatif du nombre « d'acteurs présents » au sein de la MJC 3 par rapport aux MJC 1 puis MJC 2. (degré d'ouverture interne fort pour la MJC 3 et faible pour la MJC 1).

En résumé...Par extension de l'analyse des commentaires ci-dessus, nous pouvons dire que la MJC 2 présente de manière générale un effectif d'acteurs concernés par SAC (présents et représentés par alliance externe) proportionnellement plus important que les deux autres MJC. Ce constat peut être indicatif d'un degré d'ouverture et de coordination des SAC, notamment 1 et 2, plus important que dans les deux autres MJC. L'analyse du tableau suivant permet de confirmer cette tendance. Le degré d'ouverture interne important des SAC de la MJC2 peut s'expliquer par un « Effet Maison » fondé sur un historique riche, une équipe de professionnels stabilisée, avec un organigramme plus structuré (une Directrice et une Directrice adjointe responsable de l'administration des clubs) et une concentration de l'activité sur un même site, avec lieu de passage central dit « la cuisine » , celui-ci favorisant les échanges conviviaux. De manière conjoncturelle, le projet de déménagement futur de la MJC contribue à fédérer des acteurs tels que le personnel d'entretien et la Mairie.

TABLEAU COMPARATIF POURCENTAGE D'ACTEURS	SAC 1 « La constitution des effectifs d'ateliers »				SAC 2 pordination d un à tous les	'un projet	SAC 3 Le suivi pédagogique d'un club d'activités »		
PRESENTS PAR ALLIANCE EXTERNE DANS CHAQUE SAC	EFFECTIF TOTAL ACTEURS CONCERNES PAR LE SAC 1	ACTEURS PRESENTS PAR ALLIANCE EXTERNE	PROPORTION D'ACTEURS PRESENTS PAR ALLIANCE EXTERNE	EFECTIF TOTAL ACTEURS CONCERNES PAR LE SAC 2	ACTEURS PRESENTS PAR ALLIANCE EXTERNE	PROPORTION D'ACTEURS PRESENTS PAR ALLIANCE EXTERNE	EFFECTIF TTAL ACTEURS CONCERNES PAR LE SAC 3	ACTEURS PRESENTS PAR ALLIANCE EXTERNE	PROPORTION D'ACTEURS PRESENTS PAR ALLIANCE EXTERNE
MJC 1	8	2	25% Mairie Adhérents	8	2	25% Bénévoles Adhérents	5	3	60% Président Secrétaire Adhérents
MJC 2	9	3	33% Adhérents Mairie Personnel entretien	7	2	28% Mairie Adhérents	6	3	50% CA Adhérents Secrétaire
MJC 3	7	2	28% Mairie Adhérents	8	2	25% Adhérents Mairie	6	2	30% Adhérents Secrétaire

Figure 17 Tableau comparatif / Pourcentage d'acteurs présents par alliance externe dans les SAC

Nous constatons à la lecture de ce tableau (figure 17) que le nombre d'acteurs présents par alliance externe est respectivement de 2 ; 3 ; 2 pour les MJC 1, 2, 3. A des fins d'analyse, il est important de ramener cet effectif sur l'effectif total étudié qui est de 8 pour la MJC1, de 9 pour la MJC2 et de 7 pour la MJC3. En conséquence, les acteurs présents par alliance externe

représentent 25% de l'effectif total de la MJC 1, 33 % pour la MJC 2 et 28.57% pour la MJC 3.

b. Analyse comparée des alliances au sein des SAC

L'étude de la nature des alliances et de leur nombre permet d'analyser le degré de structuration d'un système d'action concret. A travers la figure 18 ci-dessous et la planche comparative des schémas de fonctionnement des SAC inter-MJC figurant en Annexe n°17 nous étudierons en détail par SAC pour les 3 MJC, la nature et le nombre d'alliances, leur articulation et la structuration des jeux d'acteurs.

TABLEAU COMPARATIF DU NOMBRE D'ALLIANCES FORTES ET SECONDAIRES AU SEIN DES 3 MJC										
	MJC 1				MJC 2		MJC 3			
	Fortes	Secondaires	TOTAL	Fortes	Secondaires	TOTAL	Fortes	Secondaires	TOTAL	
SAC 1	5	2	7	5	3	8	5	2	7	
SAC 2	6	2	8	4	3	7	5	2	7	
SAC 3	4	1	5	5	5	10	7	0	6	
NOMBRE TOTAL	15	5	20	14	11	24	16	4	20	

Figure 18: Tableau comparatif du nombre d'alliances fortes et secondaires au sein des 3 MJC

Concernant le SAC 1 « La constitution des effectifs d'atelier », nous constatons :

- une convergence du nombre d'alliances fortes et secondaires entre les 3 MJC.
- une sensible supériorité du nombre d'alliances secondaires au sein du SAC1 de la MJC2, due notamment au nombre plus important de permanents (Directrice adjointe et secrétaire). Rappelons que par les termes « alliance forte » et « alliance secondaire », nous entendons, sur le modèle de la méthode d'encodage MACTOR⁸⁹, que:
- Une alliance forte avec un acteur a) peut : permettre l'existence d'un acteur b), favoriser l'accomplissement des missions d'un acteur b) ou enfin favoriser la réussite des projets d'un acteur b).

-

⁸⁹ Voir Liste des annexes : matrice d'encodage dans matrice influence-dépendance, Annexe n°6.

- Une alliance secondaire avec un acteur a) peut : favoriser de façon limitée les processus de gestion des projets d'un acteur b) ou enfin avoir une faible influence sur un acteur b).

Concernant le SAC 2 « La coordination d'un projet commun à tous les acteurs : la Fête MJC », nous constatons que :

- La MJC 1 dispose du
- plus grand nombre d'alliances, suivie par la MJC 3.
- La MJC 2 exprime quant à elle son nombre le plus faible d'alliances fortes dans le SAC2; cela peut s'expliquer par la double compétence attribuée à la Directrice adjointe, avec une mission d'organisation de gala et fête qui concerne à la fois la coordination des Clubs d'activités et l'animation locale.

Concernant le SAC 3 « le suivi pédagogique d'un Clubs d'activité », nous constatons que :

- La MJC 1 exprime son plus faible nombre d'alliances fortes et secondaires. Ce résultat peut s'expliquer par la volonté de conserver le suivi pédagogique comme un domaine réservé du directeur, avec de manière globale, une phase de positionnement managérial du Directeur avec une faible ancienneté et ainsi, une forte mise en tension de la fonction de directeur (Greffier & Tozzi, 2012) au sein de la MJC1.
- Le SAC 3 de la MJC 2 comprend, avec un écart significatif, le plus grand nombre d'alliances fortes et secondaires. Ce nombre peut s'expliquer par un fonctionnement informel bicéphale de la Direction et par une volonté de collaboration de la Directrice avec la Directrice adjointe dans le suivi global des clubs. En effet, on note une moins grande centration des alliances fortes sur la personne de la Directrice et une forme d' « empowerment » de la Directrice adjointe. Cela induit une plus grande cohérence dans le suivi global des clubs et animateurs et semble participer activement à une coordination plus efficace du DAS.
- De la même manière, le SAC 3 de la MJC 3 réunit le plus grand nombre d'alliances et cela s'explique, si ce n'est par l' « empowerment » de la secrétaire, par la présence de l'acteur « commission Club ».
 - Aussi, tant dans la MJC 2 que la MJC 3, les animateurs ont tout lieu de passer des alliances fortes avec les acteurs permanents qui maitrisent chacun dans leur périmètre d'action, des zones d'incertitude majeures.

En résumé ...

Par extension des commentaires ci-dessus, nous pouvons dire, de manière globale, que la MJC 2 se démarque par un nombre total d'alliances fortes et secondaires plus important que les deux autres MJC. Ce résultat révèle un degré de structuration plus important des SAC de la MJC 2, significatif d'une répartition plus « éclatée » du pouvoir au sein des SAC et donc d'une plus grande richesse et complexité des jeux entre acteurs. Les alliances au sein des SAC de la MJC 1 semblent quant à elles, plus centralisées sur la personne du Directeur, en phase d' « empowerment » et de communication interindividuelle pour la promotion d'un projet associatif non encore formalisé. Cette tendance se confirme dans l'analyse ci-dessous de la planche comparative des schémas de fonctionnement des SAC. (Annexe n°17)

La planche comparative inter-MJC fournie en annexe n°17, nous permet de décrire plus en détail et de comparer ces alliances fortes, constituées au sein des différents systèmes d'action concrets.

Concernant l'ensemble des MJC nous constatons :

- L'occurrence des alliances Président-Directeur, Animateurs-Adhérents de Clubs et Directeur / Directrice adjointe ou secrétaire au niveau de tous les SAC. Ces binômes traduisent, de manière consécutive, les liens politiques, stratégiques et administratifs qui sont la base des rapports de force et jeux dans l'ensemble des SAC.
- Un grand nombre d'alliances fortes maitrisé par le Directeur, dont la fonction est très fortement mise en tension dans le secteur de l'animation socioculturelle.

Concernant le SAC1 « La constitution des effectifs d'ateliers », nous constatons que :

• toutes MJC confondues, les animateurs disposent du même nombre, élevé, d'alliances fortes que les directeurs de MJC. Cette répartition équilibrée des alliances peut s'expliquer par la maitrise par chacun d'entre eux, de zones d'incertitudes distinctes, avec une forte notion d'imprévisibilité.

• La MJC 3 se démarque quant à elle au niveau du SAC1, par la prédominance de la secrétaire sur la directrice, concernant le nombre d'alliances fortes. De plus, la relation de la directrice avec le groupe d'animateurs n'est caractérisée par aucune alliance forte, tandis que le groupe adhérent des Clubs d'activités de la MJC 3 bénéficie de deux alliances contre une seule pour les MJC 1 et 2.

Concernant le SAC2 « La coordination d'un projet commun à tous les acteurs » nous constatons :

- une divergence forte du système d'alliances de la MJC 1, centré sur le directeur, membre de 5 alliances fortes sur un nombre total de 6. En effet, pour ce qui concerne les MJC 2 et MJC 3, les alliances sont réparties de manière plus équilibrée, entre directrice, directrice adjointe ou secrétaire et animateurs.
- au regard du système d'alliances, le SAC 2 de la MJC 1 semble se démarquer par la nature interindividuelle des modes de coordination entre acteurs et la maitrise par le directeur du pouvoir du marginal sécant.

Concernant le SAC 3 « Le suivi pédagogique d'un Club d'activité », nous constatons que :

- la MJC1 se distingue par un nombre d'alliances inférieur pour la secrétaire. Ce résultat confirme la tendance d'un mode de coordination plutôt interindividuel de la part du directeur.
- Au sein de la MJC2 les animateurs bénéficient d'un nombre d'alliances fortes aussi important que celui de la Directrice et Directrice adjointe réunies.
- La MJC 3 se distingue par le nombre d'alliances fortes le plus important et une répartition plus « éclatée » des alliances entre Directrice, secrétaire ou Directrice adjointe et animateurs.

En résumé...Ainsi, par extension de l'analyse des commentaires ci-dessus, nous pouvons dire que le degré de structuration des jeux d'acteurs au sein des SAC des MJC 2 et 3 semble supérieur et les alliances fortes plus entrecroisées qu'au sein de la MJC1. Aussi, nous pouvons estimer que le mode de coordination des SAC des MJC2 et MJC 3 repose moins sur la personne du directeur que sur l'ensemble des acteurs. Au niveau de la MJC 2 cela se traduit plus particulièrement par un fonctionnement informel bicéphale de la Direction, et sur le plan pédagogique, par l'organisation de « réunions bilan » entre la Directrice et l'ensemble des animateurs d'un même pôle d'activité. Dans le même ordre d'idée, seul le SAC 3 de la MJC 3 fait état d'une commission Clubs, où sont représentés Président, Directrice, secrétaire et au sein de laquelle se rejoignent les questions quantitatives et qualitatives sur les clubs. Cela est gage d'une plus grande cohérence dans la coordination du DAS.

c. Analyse comparée des modes de communication au sein des SAC

TABLEAU COMPARATIF DES MODES DE COMMUNICATION DOMINANTS AU SEIN DES 3 MJC										
	MJC 1	MJC 2	MJC 3							
SAC 1	Informel interindividuel oral	Informel Interindividuel Collectif réduit (pôles) Oral Communication latérale moyenne	Informel Interindividuel Oral							
Communication latérale	FAIBLE	MOYENNE	TRES FAIBLE							
Communication verticale	BONNE	BONNE	MOYENNE							
SAC 2	Formel Collectif écrit	Formel Collectif Collectif réduit (pôles) écrit	Informel Interindividuel écrit (correspondance mail)							
Communication latérale	FAIBLE	MOYENNE	TRES FAIBLE							
Communication verticale	BONNE	BONNE	FAIBLE							
SAC 3	Informel Interindividuel Oral-écrit (tel, mails, bilan, repas convivial)	Informel Oral-écrit (tel, repas convivial)	Formel Oral-écrit (fiches bilan)							
Communication latérale	FAIBLE	MOYENNE	FAIBLE							
Communication verticale	BONNE	MOYENNE	MOYENNE							

Figure 19: Tableau comparatif des modes de communication dominants au sein des 3 MJC.

Les 3 MJC se caractérisent par un degré d'éloignement important des animateurs par rapport au fonctionnement de la structure (marge d'autonomie importante dans le travail, multi activité), un aspect saisonnier et irrégulier de la communication entre permanents et non permanents (début et fin d'année) ainsi qu'une communication latérale entre acteurs faible. Le type de communication converge pour les 3 MJC vers un mode majoritairement informel.

Cela dit, de manière non exhaustive, nous constatons des points de divergence ou phénomènes plus marqués, liés aux spécificités de chaque MJC :

- Le niveau d'échange entre permanents et non permanents est inférieur au sein de la MJC3, compte tenu de la dispersion des locaux, du manque de lieu convivial d'accueil et du caractère rural et donc éloigné des animateurs. La MJC 3 se caractérise ainsi par un fonctionnement des SAC basé sur une restriction de fait. Les animateurs sont très peu présents à la MJC. Le degré d'éloignement est le plus fort des 3 MJC. La secrétaire détient le mode d'information administratif (écrits, mails, contact téléphonique) des animateurs et connait un « empowerment » important. La Directrice ne peut que ponctuellement voir les animateurs en se déplaçant dans leurs cours. Cela semble induire un suivi pédagogique interindividuel plutôt écrit de type fiche-bilan 90.
- La MJC 1, dans une moindre proportion, connait un faible niveau d'échange entre animateurs, dû notamment à la dispersion des locaux.
- La MJC 2 se caractérise par un degré de communication verticale entre animateurs plus important que dans les 3 autres MJC, de par une thématique « Danse » fédératrice, un « Effet Maison », avec l'entretien d'une ambiance conviviale (repas, coin cuisine partagé) et l'ancienneté des animateurs et des personnels permanents.

⁹⁰ Attention ; L'actuelle Directrice a exercé son dernier poste en tant que coordinatrice pédagogique des clubs d'activités et connait ainsi les non permanents.

En résumé...

Par extension des commentaires ci-dessus, les SAC semblent constitués pour beaucoup sur l'impossibilité initiale de se réunir. La communication verticale semble plus aisée que la communication latérale entre animateurs. Il semble que cette impossibilité à se réunir ait engendré un mode de gouvernement par la distance, l'éloignement, qui s'apparente alors plus à un jeu d'acteur, à la fois favorable aux animateurs, en termes d'autonomie et de marge de manœuvre dans le travail et à la fois favorable à l' « empowerment » des Directeur, Directrice adjointe, secrétaire, personnels permanents situés aux nœuds du système et à qui profite ce mode. Il est important de rappeler qu'un SAC n'obéit pas à un seul mode de communication ; des acteurs peuvent s'allier par affection ou par activités, par défense de leur professionnalité par exemple ; notre analyse reste donc relative.

d. Analyse comparée des zones d'incertitudes

Dans le tableau suivant, nous allons analyser, la répartition des zones d'incertitude maitrisées par acteurs pour chacun des 3 SAC au sein des 3 MJC. Cette analyse doit permettre de décrire les différents rapports de pouvoir et la hiérarchisation des jeux d'acteurs (les logiques principales au sein de chaque SAC).

Figure 20 : Tableau comparatif du nombre de zones d'incertitudes maitrisées par acteurs au sein des SAC des 3 MJC

NOMBRE DE ZONES D'INCERTITUDES MAITRISEES PAR ACTEURS PAR SAC ET PAR MJC					
		NOMBRE DE ZONES D'INCERTITUDES MAITRISEES DANS LE SAC 1	NOMBRE DE ZONES D'INCERTITUDES MAITRISEES DANS LE SAC 2	NOMBRE DE ZONES D'INCERTITUDES MAITRISEES DANS LE SAC 3	NOMBRE TOTAL DE ZONES D'INCERTITUDES MAITRISEES DANS LES 3 SAC CONFONDUS
	Président	2	4	0	6
	Directeur	7	9	6	22
	Secrétaire/ Groupe secrétariat	6	3	0	9
	Adhérents	0	1	0	1
MJC 1	Anim. Salariés	7	4	5	16
MJC I	Anim. bénévoles	7	4	6	17
	Anim. prestataires	7	4	5	16
	Responsable Action Jeunes	0	4	0	4
	Responsable Enfance	0	5	0	5
	Mairie	0	0	0	0
	CA (représenté par le Président)	2	2	0	4
	Directrice	8	8	5	21
	Directrice adjointe	9	9	7	25
	Secrétaire	5	3	0	8
MJC 2	Anim. salariés	5	5	5	15
	Anim. prestataires	5	5	5	15
	Personnel d'entretien	0	0	0	0
	Adhérents	5	0	0	5
	Mairie	0	0	0	0
	Président (CA)	2	3	1	6
	Directrice	9	1	7	17
	Secrétaire	7	3	0	10
	Commission Clubs	4	0	4	8
MJC 3	Animateurs	8	0	5	13
	Responsable action jeune	0	3	0	3
	Directrice Enfance	0	0	0	0
	Adhérents	0	0	0	0
	Mairie	0	0	0	0

A l'analyse comparée des zones d'incertitudes, il apparait que les MJC 1 et MJC 3 ont dans le SAC 1 un classement des acteurs principaux correspondant à Directeur, animateurs puis secrétaire. En termes de jeux d'acteurs, on remarque que dans le SAC 1, les animateurs, si mal positionnées en termes de marge d'autonomie initiale (colonne 1) occupent un second rang stratégique par leurs alliances fortes, notamment avec les

acteurs « adhérents » et « secrétaire ». En termes de maitrise de zones d'incertitudes, les animateurs sont quasiment à l'équilibre avec les Directeurs. La MJC 2 diverge par rapport aux MJC 1 et 3 notamment par l'existence du poste de Directrice adjointe en ¾ temps dédié à la partie logistique et coordination des clubs. Pour les MJC 1 et 3, la logistique et l'administration des clubs sont assurées par la secrétaire.

Dans les tableaux ci-dessous, nous proposons d'effectuer une analyse comparative de la répartition des zones d'incertitudes entre acteurs par SAC, au sein des trois MJC.

TABLEAU COMPARATIF DES ZONES D'INCERTITUDES MAITRISEES PAR LES ACTEURS DANS LE SAC 1 « La Constitution des groupes d'atelier » POUR LES TROIS MJC			
ZONES D'INCERTITUDE	MJC 1	MJC 2	MJC 3
Maitrise du budget global, des tarifs et des	Directeur	Directrice	Directrice
ressources allouées par atelier	CA (Présidente)	CA (Président)	Commission Clubs CA (Président)
Maitrise des règles organisationnelles	Directeur Animateur	Directrice Directrice adjointe	Directrice Animateur
Compétences en gestion de base de données informatique et comptable	Secrétaire	Secrétaire Directrice Directrice adjointe	Secrétaire Directrice Directrice adjointe
Compétences techniques et pédagogiques dans la discipline	Animateur Directeur (péda)	Animateur	Animateur (Directrice)
Accueil du public, maitrise du flux d'information sur le contenu des clubs	Animateur Secrétaire	Secrétaire Directrice adjointe Directrice	Secrétaire Directrice
Connaissance du fonctionnement quotidien des ateliers	Secrétaire Directeur	Directrice adjointe	Secrétaire Directrice
Connaissance du contenu des ateliers, du projet pédagogique	Animateur Directeur	Directrice Directrice adjointe Secrétaire	Animateur Directrice Commission Clubs
Connaissance des attentes du public d'adhérents des clubs	Animateur Secrétaire	Animateur Directrice adjointe Secrétaire	Animateur Secrétaire Directrice
Connaissance des besoins matériels liés au fonctionnement d'un club	Animateur Directeur (secrétaire)	Animateur Directrice adjointe	Animateur Secrétaire Directrice
Maitrise de l'environnement des Clubs (animation socioculturelle)	Directeur Animateur CA (Président)	Directrice Animateur Directrice adjointe	Directrice Commission clubs Secrétaire Animateur

Figure 21 : Tableau comparatif des zones d'incertitudes maitrisées par les acteurs dans le SAC 1 des 3 MJC

Dans cette figure 21, nous constatons:

- Une maitrise exclusive de la zone d'incertitude budgétaire par le binôme Président-Directeur et une maitrise quasi exclusive de la zone « compétences techniques et pédagogiques par les animateurs pour les MJC 1 et 2.
- La MJC 3 se distingue quant à elle, dans le SAC 1 « La constitution des effectifs d'ateliers », par une organisation en Commission Clubs, qui permet une plus grande répartition des zones d'incertitudes budgétaires, pédagogiques et environnementales entre tous les acteurs.
- La MJC 2 se démarque par le fonctionnement en tandem Directrice —Directrice adjointe. Dans le SAC1, par son tandem, la directrice adjointe maitrise globalement plus de zones d'incertitudes que la Directrice. Enfin, l'expertise pédagogique dans la discipline est exclusivement maitrisée par les animateurs dans le SAC1.
- La MJC 1 se démarque par la maitrise conjointe entre animateurs et directeur de la zone d'incertitude « compétences pédagogiques ». Cela atteste d'un travail profond de suivi pédagogique des clubs et animateurs par le Directeur. La MJC 1 se démarque aussi par une maitrise plus exclusive par la secrétaire de la zone d'incertitude liée aux compétences de gestion informatique et comptable. Avec plus de 1000 adhérents, la MJC 1 accorde une importance centrale au suivi administratif des clubs. La secrétaire a ainsi un rôle pivot.

TABLEAU COMPARATIF DES ZONES D'INCERTITUDES MAITRISEES PAR LES ACTEURS DANS LE SAC 2 « La coordination d'un projet commun à tous les acteurs : Fête MJC » POUR LES TROIS MJC

ZONES D'INCERTITUDE	MJC 1	MJC 2	MJC 3
Maitrise du budget global, des ressources	Directeur	Directrice	Directrice
financières et humaines de la MJC	CA (Président)	CA (Président)	CA (Président) Secrétaire principale
Compétences en conduite de projets et	Directeur	Directrice	Directrice
manifestations dans l'animation	Resp. Action jeune Directrice Enfance	Directrice adjointe	Resp. Anim locale
Compétences en conduite de réunion et	Directeur	Directrice	Directrice
coordination d'équipe	Président	Directrice adjointe	
	Directrice Enfance		
	Resp. Action jeune		
Maitrise des règles de sécurité et d'accueil	Directeur	Directrice	Directrice
du public	Resp. action Jeune	Directrice adjointe	
	Directrice Enfance		
Maitrise de l'information et de la	Secrétaire	Directrice adjointe	Secrétaire
communication	Directeur	Directrice	Directrice
		Secrétaire	
Compétences techniques, pédagogiques et	Animateur	Animateur	Animateur
de production collective d'objets dans la discipline		Directrice adjointe	Directrice
Connaissance des besoins matériels	Animateur	Animateur	Animateur
spécifiques pour les démonstrations et	Secrétaire	Directrice adjointe	Secrétaire principale
production d'objets pour la fête MJC	Directeur	Directrice	
	Animateur	Animateur	Animateur
Connaissance du projet pédagogique des	Directeur	Directrice adjointe	Directrice
ateliers		Directrice	
		Secrétaire	
Connaissance des attentes du public	Animateur	Animateur	Animateur
d'adhérents	Secrétaire	Directrice adjointe	Secrétaire principale
	Adhérent	Secrétaire	Directrice
	Directeur	Directrice	Directrice
Maitrise de l'environnement externe des	CA (Président)	CA (Président)	Secrétaire principale
Clubs et de la MJC	Resp. Action jeune	Directrice adjointe	CA (Président)
	Directrice Enfance	Animateur	Resp. Anim locale

Figure 22 : Tableau comparatif des zones d'incertitude maitrisées par les acteurs du SAC 2 dans les 3 MJC

La figure 22 fait apparaitre :

• Dans les MJC 1 et 3, une maitrise partagée de la zone d'incertitude « compétences en conduite de projet ... » par des acteurs extérieurs au DAS Clubs. Ces acteurs peuvent représenter des leviers importants pour une optimisation de la coordination pédagogique au regard du projet associatif global de la MJC. Dans la MJC 3, une maitrise exclusive par la Directrice, de la zone d'incertitude « compétence en conduite de réunion et coordination d'équipe » peut constituer un frein à l'optimisation de cette coordination pédagogique, d'autant que les fonctions de direction sont de plus en plus monopolisées par la gestion.

- Pour la MJC1, la maitrise exclusive par les animateurs de la zone d'incertitude
 « compétences techniques et pédagogique dans la discipline et de production
 collective d'objets » dénote un poids important des animateurs dans la capacité
 à réaliser des projets communs. Une maitrise plus partagée de cette zone
 d'incertitude peut constituer un levier pour l'optimisation de la coordination
 pédagogique. De même pour la zone d'incertitude « connaissance du projet
 pédagogique des ateliers ».
- Au sein de la MJC, un partage important des zones d'incertitudes dites pédagogiques et environnementales. Ce partage constitue une force. Le challenge réside alors dans un plus grand partage des zones d'incertitude de la sphère directoriale, à savoir, « conduite de projets » « conduite de réunions » avec les responsables des autres DAS, à l'image de la MJC 1.

TABLEAU COMPARATIF DES ZONES D'INCERTITUDES MAITRISEES PAR LES ACTEURS DANS LE SAC 3 « Le suivi pédagogique d'un club d'activité » POUR LES TROIS MJC			
ZONES D'INCERTITUDE	MJC 1	MJC 2	MJC 3
Expertise de la discipline, technique, art enseigné	Animateur	Animateur (Dir. Adjointe)	Animateur
Compétences pédagogiques, animation et dynamique de groupe	Animateur Directeur	Animateur (Dir. adjointe)	Animateur Directrice
Compétences en gestion du personnel	Directeur	Directrice	Directrice
Connaissance de l'offre globale d'activités des Clubs	Directeur	Directrice Directrice adjointe	Directrice Commission Clubs
Connaissance du projet pédagogique et des pratiques de l'atelier	Animateur Directeur	Animateur Directrice Directrice adjointe	Animateur Directrice
Connaissance des attentes pédagogiques du public d'adhérents	Animateur	Animateur Directrice adjointe	Animateur Directrice Commission clubs
Connaissance du projet associatif et des valeurs défendues par la MJC	Directeur	Directrice Directrice adjointe	Directrice CA (Président) Commission Clubs
Maitrise de l'environnement des Clubs et de l'animation socioculturelle	Directeur Animateur	Directrice Directrice adjointe Animateur	Directrice Animateur Commission Clubs

Figure 23 : Tableau comparatif des zones d'incertitudes maitrisées par les acteurs de chaque MJC dans le SAC 3

La figure 23 montre :

• Pour les 3 MJC, dans le SAC 3, une convergence de la maitrise exclusive par les animateurs de la zone d'incertitude « expertise de la discipline ».

• Une convergence pour les 3 MJC, de la maitrise partagée entre animateurs et directeurs (ou directeurs adjoints) de la zone d'incertitude « compétences pédagogiques, animation et dynamique de groupe ». Sur cette maitrise conjointe, souvent acquise par les permanents au cours de leurs expériences professionnelles précédentes, semble assise une grande partie de la légitimité des directeurs à coordonner l'équipe des intervenants. Il semble important, pour l'optimisation de la coordination pédagogique au regard du projet d'éducation populaire des MJC, de renforcer le caractère nécessairement partagé de cette zone. Les directeurs peuvent faire de cette maitrise partagée, une base d'un management par la compétence, tourné vers la coopération entre permanents et non permanents pour assurer la survie de l'organisation en préservant la qualité pédagogique de l'action au sein des clubs d'activités. Autrement dit, par la maitrise conjointe de cette zone d'incertitude, les directeurs restent les premiers animateurs de la Maison, garants du respect et de l'application des principes et méthodes d'éducation populaire au sein des Clubs d'activités.

VI. DISCUSSION

1. Difficultés de coordination pédagogique au sein du DAS Clubs

a. Entre animateurs techniciens

Au sein des trois MJC, les animateurs techniciens entretiennent des alliances fortes avec leurs adhérents, avec le (la) Directeur-(trice) ou l'adjointe et la secrétaire mais ne correspondent que très rarement entre eux sur des aspects professionnels voire pédagogiques. Cette tendance s'explique par une forte autonomie dans le travail, un emploi du temps complexe mais aussi par une forme d'individualisme du métier. Ce manque de coopération est un frein important au développement de projets communs et d'un sentiment d'appartenance collectif à la MIC.

b. Entre permanents et animateurs techniciens (non permanents)

De manière générale, on constate que dans les 3 MJC, les temps de coordination collectifs sont uniquement réservés à la préparation de la Fête de fin d'année. Les temps de mise en commun des projets, de coopération collective, d'échanges sur les pratiques sont quasi inexistants, à l'exception des temps conviviaux de repas partagés ou de début et fin de cours. Cette absence de coopération entre tous les acteurs de la MJC s'explique certes, par des emplois du temps différents, mais recouvre aussi une **réalité** « **adhocratique** » **du fonctionnement des Clubs d'activités.** Les intervenants sont de plus en plus gérés sur le plan managérial comme des membres autonomes d'un réseau plus global, celui de l'animation socioculturelle.

Au sein des 3 MJC, on observe cela dit des alliances fortes entre permanents et non permanents. Ces alliances naissent le plus souvent de la résolution de situations problèmes **en**

lien avec des aspects à dominante plus logistique que pédagogique. Les interactions entre l'animateur et le Directeur, si elles sont beaucoup plus axées sur le pédagogique, restent rares et informelles. Enfin, on note une absence de relations régulières entre animateurs et permanents responsables d'autres Domaines d'Activités Stratégiques, ce qui s'explique par un certain cloisonnement des activités, lié au fonctionnement par DAS.

2. Difficultés d'évaluation pédagogique au sein du DAS Clubs

Le degré fort d'ouverture interne du SAC 3, sa dépendance forte aux SAC « promouvoir les ateliers » et « satisfaire les adhérents » dénote une imbrication de missions et donc un flou qui semble impacter le déroulement d'une évaluation pédagogique des Clubs d'activités et des pratiques des animateurs.

Le SAC 3 « Le suivi d'un Club d'activité », s'apparente plus , dans les 3 MJC , à un processus 1 collaboratif de co-construction du projet pédagogique d'un club qui se prolonge tout au long de l'année qu'à une phase d'évaluation d'un projet clairement construit, énoncé et formalisé en termes d'objectifs au démarrage du Club. Il ne semble pas exister de critères d'évaluation objectifs et mesurables autres que le taux de présence des adhérents. Il est important de rappeler dans ce cadre l'aspect crucial du recrutement pour mettre en place des critères communs d'évaluation du Club avec l'animateur.

Dans la MJC 1 par exemple, il semble qu'il y ait une confusion et un non-respect de l'ordre des étapes du processus puisqu'on a constaté dans les résultats que le suivi et la construction de l'offre sont concomitants. Dans la MJC 2, la procédure qui consiste en des réunions dont l'objet principal n'est pas l'évaluation permet au travers d'une émulation de désactiver le sentiment de jugement et de libérer la parole. Cette procédure peut être considérée comme une voie possible de mise en œuvre d'une évaluation plus formelle. Cela dit, pour l'heure, aucune évaluation qualitative ne peut être produite afin de dégager les forces et les faiblesses de l'offre d'activité. Le seul critère d'évaluation demeure celui du nombre d'adhérents, mais quid des réajustements nécessaires face à d'éventuelles attentes consuméristes ?

_

⁹¹ Par exemple, le sous-système d'action de la construction du projet pédagogique.

3. Ajustements autour de la satisfaction des adhérents

a. La satisfaction des adhérents

Rappelons que toute association s'articule dans son fonctionnement opérationnel autour de deux corps constitués: ses administrateurs et ses salariés.

Les administrateurs élus par et parmi les adhérents sont des femmes et des hommes, qui comme tout un chacun, préfèrent s'investir dans une association dont l'équilibre économique est assuré et pérenne qu'auprès d'une structure connaissant des difficultés de financement.

Les salariés pour leur part dépendent à titre personnel et individuel du salaire que leur verse la structure dont ils sont employés. Il parait donc naturel qu'un salarié conscient de ce lien de dépendance choisisse naturellement de se positionner sur un jeu d'acteur qui assure la stabilité et la pérennité de l'association qui l'emploie et lui assure ainsi la pérennité de son propre salaire.

Ainsi, de manière tacite, non verbalisée, suite aux résultats et observations pratiquées, nous pouvons inférer qu'administrateurs et salariés veillent au travers de leur engagement, de leurs décisions et de leurs stratégies d'acteurs à assurer avant tout la survie de l'organisation. Ainsi, « la satisfaction des adhérents », dont l'interprétation et les contours conceptuels restent flous, semble devenir le système d'action concret central qui fédère au quotidien l'ensemble des acteurs permanents et non permanents de la MJC.

Le système d'action concret de la satisfaction des adhérents se substitue, « noyaute » tous les autres SAC parce qu'il prend en compte l'ensemble des stratégies dominantes des acteurs, énoncées dans les parties tensions et dilemmes de chaque SAC. Le système d'action concret lié à la satisfaction des adhérents masque des jeux d'acteurs qui obéissent à des logiques marchandes, gestionnaires, d'autonomie, de professionnalisation et d' « empowerment ».

b. La stratégie de l'animateur

L'étude menée dans les trois MJC montre que l'animateur par ses alliances et jeux dispose d'une capacité stratégique qui se décline d'abord en une capacité à s'allier aux acteurs tels qu'adhérents et Directeur pour mener à bien leur activité. Ensuite, l'animateur dispose d'une capacité à élaborer des moyens de mesure concrets bien que partiels, comme le retour de satisfaction des adhérents. Enfin, plus important, l'animateur dispose d'une capacité à conduire techniquement et de manière exclusive son activité, qui lui confère une très forte marge d'autonomie dans le travail. Satisfaire les adhérents est pour l'animateur le gage d'une pérennité de son poste, voire même de l'augmentation de son quota d'heures hebdomadaires.

c. La stratégie du directeur

L'étude menée dans les 3 MJC démontre que le directeur occupe une fonction en tension. Il tire son pouvoir de sa position centrale de marginal sécant au sein de la structure. Il peut choisir l'éloignement des animateurs ou le rapprochement comme mode de gouvernance du DAS Clubs, chaque stratégie visant à renforcer son pouvoir. Il peut considérer le DAS clubs comme une manne financière ou comme le cœur de l'activité, support central du lien entre l'adhérent et la MJC. Si l'on considère la stratégie commune à tous les acteurs : la satisfaction des adhérents, le directeur y trouve un pouvoir lié à la logique du nombre d'adhérents inscrits, et par voie de conséquence, un pouvoir lié à la maitrise des résultats budgétaires de la MJC.

En résumé...

Les jeux de pouvoir et rapports de force au sein des SAC Clubs d'activités sont un des facteurs conduisant à l'arrêt du processus de coordination pédagogique (au regard du projet d'éducation populaire). Ils semblent en effet au regard de notre analyse, à l'origine d'une bifurcation de la trajectoire du processus de coordination pédagogique vers un processus de coordination autour de « la satisfaction des adhérents ».

Les solutions de coordination qui émanent du processus de coordination pédagogique (informel surtout) ne sont pas suivies à la lettre par les acteurs concernés, ou du moins par certains d'entre eux, ceux-ci n'y trouvant pas leur compte (cf. professionnalisation des animateurs socioculturels.)

4. Interprétation des choix au niveau de l'organisation

L'organisation MJC est le fruit d'un construit humain et de jeux d'acteurs au travers desquels l'ensemble de ces derniers contribue à résoudre les situations problèmes de l'organisation, pour en assurer sa survie. Aussi, par ce tableau, nous proposons une modélisation de l'influence des jeux d'acteurs au sein des systèmes d'action concrets sur les choix de l'organisation.

CAR	ACTERISTIQUES DES SAC	CYCLE DE L'ASSOCIATION	DEGRE DE FORMALISATION	TYPE DE GOUVERNANCE	ORIENTATIONS DE L'ORGANISATION
MJC 1	Rôle central du Directeur (binôme fort avec la Présidente) Stratégie dominante: -satisfaction des adhérents -implication des non permanents dans le fonctionnement de la MJC.	-Nouveau cycle Nouvelle Présidente Nouveau directeur Atteinte du seuil critique Nombre important d'adhérents Saturation des locaux	Faible -Pas de projet associatif -Pas de projet pédagogique	-Resserrée à tendance Militante -Exécutif très restreint -Valeurs fortes	-Logique du nombre -Stratégie de développement qualitatif des clubs (cibler certains publics et conserver une qualité d'accueil) -Empowerment des professionnels Clubs.
MJC 2	Rôle central de la Maison : Fédérer l'ensemble des acteurs autour du projet MJC. Rôle central du binôme Directrice/ Directrice adjointe Stratégie dominante : Satisfaction des adhérents Satisfaction du personnel par le Sentiment d'appartenance à la MJC	-Fin de cycle -Renouvellement du CA Professionnalisation de la structure -Empowerment des salariés -Projet de déménagement -Ancienneté des salariés	-Moyen -Projet associatif -Pas de projet pédagogique	-Resserrée à tendance militante -Exécutif restreint -Valeurs fortes	-Logique du nombre - Conserver l'Effet « Maison » avec valeurs partagées au quotidien -Garantir la qualité des activités des Clubs -Augmenter le rayonnement territorial de l'association
MJC 3	-Rôle central de la commission Clubs / Directrice -Secrétariat pivot -Eloignement des animateurs Stratégie dominante: -Equilibre financier -Satisfaction des adhérents	-Nouveau cycle -Nouveau projet associatif -Ancienneté forte des salariés -Difficultés financières -Saturation des locaux	-Moyen -Projet associatif (en cours) -Pas de projet pédagogique	-Resserrée à tendance militante -Exécutif ouvert (commission) -Valeurs fortes	-Empowerment des professionnels Clubs -Retour à l'équilibre financier -Stratégie de développement du bénévolat au sein des clubs

Figure 24 : Tableau de modélisation de l'influence des jeux d'acteurs sur les choix de l'organisation.

Concernant les caractéristiques des systèmes d'action concrets, nous constatons :

Au niveau des stratégies dominantes :

- Une convergence entre les MJC 1 et 2 sur la prédominance de la stratégie de satisfaction des adhérents.
- Dans la MJC 3, si cette stratégie est centrale notamment pour les animateurs, elle est cependant ponctuellement reléguée au second plan par la stratégie commune d'équilibre financier, afin de permettre la survie de l'association.
- Enfin, les MJC 1 et MJC 2 se distinguent dans les stratégies au sein de leurs SAC, avec, pour la MJC1, une stratégie d'implication des intervenants dans des fonctions support de l'association (communication, (RH) représentation du personnel), tandis que les SAC de la MJC 2 sont fortement impactés par la stratégie d'implication des intervenants par la mise en œuvre des conditions d'un sentiment d'appartenance à la MJC et d'une culture commune.

Au niveau de la structuration des relations et alliances au sein des SAC, nous constatons :

- Une convergence entre les 3 MJC concernant le rôle central et le pouvoir du Directeur.
- Les relations d'alliance des Directeurs divergent dans leur forme ; au sein de la MJC 1, on observe un tandem ténu entre Président-Directeur, une bicépablie Directrice-Directrice-adjointe au sein de la MJC2, tandis que les SAC de la MJC 3 se distinguent par une relation étroite Directrice-Commission Clubs.
- Enfin, la MJC 2 se distingue des deux autres MJC, dont les lieux d'accueil sont plus dispersés, par l'importance du lieu central « La cuisine », qui contribue à créer l' « effet Maison », ce qui influence le fonctionnement des SAC par la création d'alliances entre acteurs qui ne se côtoient pas forcément dans le cadre de leur pratique professionnelle quotidienne.

Concernant le cycle de l'association, le degré de formalisation et les orientations de l'organisation, nous constatons que :

• La MJC 3, après une phase de développement, connait un déficit budgétaire et a dû stopper tout développement pour assainir sa situation. Cette phase a permis de marquer un temps d'arrêt et de lancer une phase réflexive par la démarche d'écriture d'un nouveau projet associatif (la seule) . La MJC 3 semble ainsi entrée dans ce que

l'on peut qualifier de **nouveau cycle associatif** basé sur le choix et non l'opportunisme concernant les orientations futures de la MJC au regard d'un nouveau projet associatif recentré sur les valeurs fondatrices des MJC. Pour les Clubs d'activités, le choix du bénévolat renforcé face à l' « empowerment » des intervenants et d'une meilleure réponse aux besoins du territoire, tout en préservant l'équilibre financier de chaque club, a été acté.

- La MJC 1 entre à peine dans un **nouveau cycle associatif**, après avoir atteint son seuil critique suite au nombre d'adhérents et à la saturation des locaux. Elle diffère de la MJC 3 car, suite à la stabilisation toute récente d'une nouvelle équipe de Direction, la MJC ne s'est pas encore dotée de Projet associatif propre; cela dit, des choix d'orientations notamment au niveau des Clubs d'activités (ciblage d'un public particulier) ont été acté mais non encore formalisés. A ce stade du passage du seuil critique, et à l'aune des stratégies actuelles de professionnalisation et de spécialisation des acteurs MJC, conserver la qualité des Clubs d'activités au regard des valeurs d'éducation populaire constitue un enjeu majeur pour la MJC 1.
- La MJC 2 connait une phase de transition, une **fin de cycle associatif.** Le Conseil d'administration doit se renouveler et le projet de déménagement doit jeter les nouvelles bases auxquelles les acteurs MJC devront s'adapter. L'équipe des permanents et non permanents, par l'« effet Maison », est stable et expérimentée, mais à l'preuve du changement de locaux et du passage du seuil critique, l'effet Maison risque d'être impacté et les acteurs de la MJC devront mener une réflexion collective, à formaliser en termes d'objectifs et d'évaluation, sur les choix d'orientation à effectuer, au regard des valeurs d'éducation populaire de la MJC, pour éviter, un développement uniquement quantitatif des Clubs d'activités notamment.

VII. REPERES POUR L'OPTIMISATION DE LA COORDINATION PEDAGOGIQUE DES CLUBS D'ACTIVITES DE MJC

Même s'ils restent limités, les résultats de notre recherche exploratoire à visée compréhensive nous permettent, à travers la description des systèmes d'action concrets qui se sont construits entre les acteurs des clubs d'activités, d'identifier les contraintes et ressources dont disposent les acteurs de chacune des MJC, leurs stratégies prévisibles, et par là-même, les freins à la coordination pédagogique et au suivi des animateurs que peuvent représenter certaines d'entre elles. Au regard des modes de coordination, de communication, des tensions, alliances et jeux d'acteurs identifiés au sein des SAC, nous proposerons, dans le cadre de la commande fédérale d'optimisation de la coordination pédagogique et du suivi des animateurs de Clubs d'activités, des repères pour, d'une part, favoriser la coopération dans le travail par une stratégie réticulaire d'intégration des intervenants (1), puis, mieux évaluer la qualité pédagogique des clubs au regard des valeurs d'éducation populaire (2) et d'autre part, au niveau de la construction de l'offre d'activités, mieux penser le produit « Clubs d'activités « selon les principes d'économie sociale et solidaire. (3). Nos propositions se fondent sur l'idée qu'il est nécessaire pour la conduite du changement vers une plus grande coordination pédagogique, de prendre en compte les systèmes d'action concrets en utilisant comme vecteurs, des stratégies dans lesquelles les acteurs ne voient rien à perdre.

Repères pour favoriser une coopération dans le travail et un sentiment d'appartenance plus fort à la MJC

• Favoriser l'optimisation des compétences des intervenants au-delà des ateliers

Les résultats de notre recherche⁹² ont montré des difficultés de coordination pédagogique entre animateurs. En effet, les faibles relations d'alliances identifiées au sein des SAC vérifient l'absence, identifiée lors des entretiens, au sein des 3 MJC, de coopération régulière entre intervenants au sein du DAS Clubs d'activités. Afin de contourner ce problème d'absence de coopération, notamment lié aux phénomènes de spécialisation technicienne et de professionnalisation, qui entraine peu à peu un éloignement de la vie de la MJC, nous proposons une généralisation -autant que possible selon les ateliersde la méthode d'intégration à double niveau qu'a développé, avec certains animateurs, le Directeur de la MJC1. Cette méthode consiste en une volonté d'assimilation et d'optimisation des compétences des intervenants au niveau d'une fonction support MJC par exemple (Fonction communication de la MJC 1 prise en charge par le Club d'activité Web radio). Ainsi, l'idée est d'intéresser les animateurs à la vie de la MJC à un autre niveau que celui de l'activité des Clubs. (Animateur délégué du personnel, animateur bénévole impliqué dans d'autres associations de quartier et relais à l'image de la MJC1...) Cette stratégie managériale d'assimilation desdits non-permanents par « thématiques transversales 93 » est donc une spécificité de la MJC1. Elle constitue un outil pour lutter contre le constat initial d'absence de stratégie d'intégration du DAS Clubs au niveau du projet global des MJC.

 Utiliser la forme adhocratique identifiée dans nos résultats comme un levier de décloisonnement

Ce deuxième repère a pour même objectif de faire « sortir les intervenants de leurs ateliers » pour mieux les intégrer à l'équipe MJC et les rendre plus acteurs du projet global de l'association en tant qu'acteurs du réseau socioculturel. L'analyse des rapports de pouvoir et jeux d'acteurs qui structurent les systèmes d'action concrets a montré qu'il est admis dans le fonctionnement quotidien des Clubs que les animateurs maitrisent seuls une compétence particulière. A ce titre, on se rapproche d'une forme « adhocratique » de fonctionnement du DAS Clubs d'activités. Cette forme adhocratique, à la condition qu'elle conçoive désormais l'intervenant non plus au niveau de la structure , comme « non-permanent » mais plutôt à un autre niveau, comme un membre du réseau des acteurs socioculturels que contribue à fédérer l'ensemble des MJC, devient alors, un outil positif et fédérateur, de décloisonnement et d'intégration au titre d'acteurs « du réseau socioculturel » au même titre que la MJC.

_

⁹² Cf Chapitre IX, 1. a, de notre étude (page 108)

Un animateur responsable de la Web radio (service de communication en développement), un animateur délégué du personnel, un animateur aussi membre du CA et membre de l'association culturelle de quartier...

Les résultats de notre étude montrent au niveau des 3 MJC, un degré d'ouverture plus important du SAC « La coordination d'un projet commun à tous les acteurs : la Fête de fin d'année. Il est en effet le SAC qui réunit le plus grand nombre d'acteurs au sein des 3 MJC. Le phénomène observé d'éclatement du gala en une multitude de spectacles ou créations d'objets culturels par ateliers , s'il nait parfois de stratégies de spécialisation au détriment du gala fédérateur ,peut être à contrario, ici aussi , envisagé comme un levier majeur, pour réorienter petit à petit les Clubs d'activités vers leur vocation première d'ateliers dynamiques de création d'objets culturels et/ou artistiques les éloignant alors de la forme du cours en leur redonnant du sens, au regard de la transmission des valeurs d'éducation populaire.

2. Repères pour une meilleure évaluation de la qualité pédagogique des clubs au regard des valeurs d'éducation populaire

En premier lieu, il semble important de rappeler qu'une MJC souhaite répondre aux besoins de la population, dans le respect des valeurs d'éducation populaire qu'elle défend, en conservant alors sa vocation de « vecteur de transformation sociale ». Le terme « satisfaction » désigne en fait l'appréciation du citoyen, de l'usager en regard d'une prestation de services qui répond plus ou moins à ses désirs, à ses attentes. On comprend à ce niveau l'importance de bien définir les objectifs du service proposé afin de pouvoir évaluer la satisfaction des adhérents. Or, au sein du SAC 3 des 3 MJC « Le suivi pédagogique d'un Club d'activités », nos résultats font état, en termes d'évaluation pédagogique des Clubs, si ce n'est d'une absence d'évaluation qualitative, notamment au regard de l'objectif de transmission des valeurs d'éducation populaire et de lien social, du moins, d'une focalisation sur des critères le plus souvent quantitatifs d'évaluation des Clubs d'activités.

Dans les résultats de notre recherche, nous avons ensuite souligné l'aspect central d'un véritable système d'action concret de « la satisfaction des adhérents » et décrit sa structuration, basée sur des alliances qui permettent la mise en œuvre de logiques dominantes d'acteurs, tant marchandes, gestionnaires, d'autonomie que de professionnalisation et d' « empowerment ». Ces différentes logiques sous-jacentes au SAC de « la satisfaction des

adhérents » ne sont pas sans influencer les modalités tronquées de mesure établies par chaque acteur, du niveau de satisfaction des adhérents au regard du projet associatif de l'association.

Aussi compte tenu de cette mise en exergue des logiques d'acteurs dans le système d'action concret de la « satisfaction des adhérents » et de la faiblesse d'évaluation de l'objectif de transmission des valeurs d'éducation populaire, de lien social, il semble pertinent d'entrer dans une démarche de définition précise et exhaustive des objectifs pédagogiques attendus de la MJC à travers l'élaboration de critères et indicateurs qui tiendrait compte tant de l'évaluation de la transmission de la discipline ou art enseigné que de la transmission des valeurs d'éducation populaire.

Un repère pour la mise en œuvre de cette démarche de « clarification de l'objet évalué » serait la mise en place d'une étude qualitative de panel menée par le Directeur en personne. L'étude consisterait à réunir sur un temps limité de 20 à 25 minutes, autour d'un pot convivial un échantillon limité de 5 à 10 adhérents de clubs pour leur poser quelques questions informelles, sans grille d'entretien, avec par exemple:

Nous cherchons à faire évoluer notre projet, pour vous l'éducation populaire qu'est-ce que c'est ?

Pour vous la MJC, qu'est- ce que cela représente ?

Quelles sont les activités qui selon vous sont proposées dans votre MJC ?

Si demain une salle de sport ou club de danse ouvre dans le même périmètre que votre MJC, pourquoi irez-vous ou n'irez-vous pas ?

Un questionnaire plus formel pourrait être administré par chaque animateur lors d'un des derniers ateliers à l'ensemble des adhérents des clubs permettant d'évaluer le niveau de satisfaction quant à la technicité mais aussi à l'apport jugé du Club en termes de lien social, d'émancipation, de convivialité... Les résultats de l'évaluation pourraient être transmis aux adhérents au moment de l'Assemblée Générale suivante, dans un but de « reconquête » par les adhérents des instances associatives.

Les résultats de l'étude du fonctionnement des SAC « Le suivi pédagogique d'un club d'activité a mis l'accent, dans les 3 MJC, sur la concomitance du temps d'évaluation et de régulation du travail de l'animateur et celui de la coordination pédagogique. Au niveau de la MJC 2 par exemple, cette concomitance a été abordée par la Directrice. Le problème est

que l'entretien individuel de l'animateur n'a pas lieu. Selon elle, lorsqu'ils sont réunis par pôles d'activités, les animateurs confronteraient leurs expériences et cela peut constituer une auto-évaluation. Ce temps est soit, intéressant en termes de coopération dans le travail et de coordination des Clubs, mais il ne convient pas à l'évaluation précise du travail de l'animateur au sein de son Club. A ce titre, nous proposons un temps d'observation d'une séance avec le remplissage d'une grille de compétences préalablement élaborée avec l'ensemble des animateurs, suivi d'un entretien.

Aussi, une formalisation des pratiques spécifiques des animateurs de clubs d'activités de MJC devrait être réalisée après avoir réuni en groupes de pratiques des intervenants de plusieurs MJC. Cette réflexion pourrait être organisée au niveau fédéral. Un document synthèse pourrait répertorier les pratiques qui auront été décrites et jugées pertinentes ; l'élaboration d'une grille d'observation des compétences spécifiques, établie par les animateurs et Directeurs MJC, lesquelles sont indispensables à mettre en œuvre pour répondre au mieux aux besoins spécifiques de transmission de valeurs et lien social de la MJC.

Sachant que nous nous situons dans l'éducation populaire, le référentiel peut découler d'un processus participatif et créatif confié par exemple, sur une année, aux ateliers vidéo ou théâtre de différentes MJC. Il s'agirait de réaliser, au travers de discours d'acteurs, d'observations d'animateurs, de petites scénettes de théâtre reconstituant 2 scènes d'atelier dans toutes les disciplines. Une scénette intégrerait dans la manière de mener l'atelier par l'animateur, les principes d'éducation populaire, l'autre non. Ces scénettes enregistrées sur vidéo pourraient constituer le point de départ d'une réflexion sur une élucidation commune, une mise en critères de ou des façons possibles de faire « de l'éducation populaire » pour élaborer un référentiel ouvert et concerté.

3. Repères pour penser le produit « Club d'activité » selon les principes d'économie sociale et solidaire

Comme nous l'avons vu dans la partie précédente, les résultats de notre étude ont montré que la coordination des acteurs était organisée autour d'un système d'action concret global : la

satisfaction des adhérents. Il serait bon de clarifier au sein de chaque structure, le concept de « satisfaction de l'adhérent » et ainsi, de permettre à chaque acteur de se situer sur une interprétation homogène et partagée de ce que ce concept recouvre, évitant par là-même les interprétations personnelles ou stratégies professionnelles qui peuvent nuire au fonctionnement global de l'organisation. Ce questionnement entre dans le champ de la définition ou redéfinition du projet associatif de chaque structure, sa vocation première, entre transformation sociale et satisfaction des demandes de la population.

Ce questionnement entre donc dans le champ de la définition ou redéfinition du projet associatif de chaque structure, sa vocation première, entre transformation sociale et satisfaction des besoins de la population.

Si un changement d'ordre organisationnel lié à un réajustement de la prescription devait ensuite émaner de la réflexion collective autour de l'objet de l'association, alors, le jeu de chaque acteur dans les systèmes d'action concrets composant le DAS Clubs doit être intégré ou du moins pris en compte et réorienté au regard de la nouvelle prescription ou organisation.

Face à l'opportunisme et aux stratégies professionnelles des acteurs constatées dans nos résultats, la formalisation éthique pourrait en effet favoriser une plus grande identification des membres aux règles et valeurs de la MJC et donc une meilleure qualité pédagogique au regard des valeurs d'éducation populaire. Mais, nous savons qu'intégrer une éthique professionnelle pose le problème de la prescription des normes. Pour contourner ce frein, l'idée pourrait être d'utiliser de manière plus optimisée les systèmes d'action concrets, en tant que processus sociaux par lesquels les acteurs peuvent créer leurs propres règles du jeu. Il s'agirait alors de faire des SAC les canaux de diffusion de l'éthique sans l'édiction de norme « d'en haut ».

Aussi, pour accompagner le changement vers une optimisation de la coordination pédagogique des Clubs et du suivi des animateurs, au regard des valeurs d'éducation populaire, nous proposons ces repères:

• Pour une prise en compte des jeux d'acteurs : Faire cohabiter marketing économique et marketing social

Il est important de constater que l'avantage concurrentiel que représente le prix d'une cotisation de club est souvent la perception la plus valorisée par l'usager consommateur. La promesse liée à la prestation de service fait alors inéluctablement

appel à des aspects « marketing» tels que le tarif, la proximité, le professionnalisme, les horaires et/ou la praticité94 car ce sont des éléments concurrentiels qui permettent de s'exprimer sur un marché investi par des acteurs privés à but lucratif. Mais cette seule approche ne saurait suffire à satisfaire les exigences du projet associatif des MJC au regard des valeurs d'éducation populaire qu'elles défendent. Aussi , il pourrait être pertinent, au travers de l'intervention d'un stagiaire de spécialité marketing, de s'interroger sur la refonte de l'offre des clubs d'activités en y intégrant dans une démarche d'économie sociale et solidaire, les valeurs de l'éducation populaire et en en faisant un avantage concurrentiel perceptible pour l'adhérent client. A partir de cette réflexion, il s'agirait de créer une gamme de services marchands dont l'élément différenciant serait l'aspect solidaire. Il s'agirait en somme, de reconnaitre ce qui semble déjà être la réalité économique des équilibres entre DAS dans la plupart des MJC et de les valoriser auprès des adhérents clients.

Formaliser un livret d'accueil des adhérents clubs d'activités qui reprenne les principes fondamentaux et fondateurs de l'éducation populaire défendus par les MJC que sont entre autres : la solidarité intergénérationnelle, interculturelle, la valorisation de la différence, l'entraide, la promotion du développement de la citoyenneté, du mieux vivre ensemble. L'idée est donc de valoriser l'acte d'achat de l'usager consommateur. Une piste intéressante serait un message de communication externe qui assimilerait en partie l'acte d'adhésion et de cotisation à une démarche de consommation responsable, civique, citoyenne solidaire. L'usager de clubs d'activités doit être conscient non seulement de réaliser à titre personnel une économie mais également et surtout que l'argent qu'il va octroyer à cette activité sera utilisé pour financer des actions de proximité visant au développement durable d'un tissu social pluriel. Ainsi le message fort pourrait s'apparenter à : « Consommer MJC, c'est consommer solidaire ». Afin de donner plus de réalité à cette idée, un supplément facultatif de quelques euros symboliques pourrait être proposé au moment de l'adhésion pour « aider près de chez soi à payer un séjour aux jeunes locaux ou financer une manifestation favorisant le lien social. L'idée est donc de redonner une primauté à l'adhésion sur la cotisation aux activités.

⁹⁴ Sachant que les clubs d'activités s'expriment sur un marché sur lequel s'expriment aussi des acteurs privés à but lucratif.

- Le temps de recrutement des animateurs techniciens de Clubs doit être un temps formel de vérification d'une connaissance, d'une compréhension, d'une acceptation et du partage sincère des valeurs d'éducation populaire. Outre les critères liés à la capacité technique et pédagogique, ces critères de valeurs doivent constituer un préalable dans la sélection des animateurs des clubs d'activités. Le recrutement doit ainsi s'appuyer sur un livret d'accueil, document décrivant ces valeurs, illustrées par quelques exemples. De plus, le recrutement et les premiers temps d'intégration de la MJC sont le temps de la prescription. Les entretiens suivants doivent être consacrés à un véritable suivi pédagogique.
- Une communication globale de la valeur ajoutée des clubs d'activités. La promesse sociale liée à la consommation d'activités dans les MJC doit être utilisée comme une réassurance permanente tout au long de la chaine de production de ces activités, de la Fédération régionale à l'adhérent Clubs, en passant par la MJC et ses financeurs. Doit être réaffirmée l'idée que la finalité de l'activité est de créer du lien et de financer des opérations poursuivant cet objectif. A ce titre, le directeur de la MJC doit apparaître comme le promoteur et le garant du maintien de cette promesse.
- Importance du bénévolat comme garde-fou aux logiques de professionnalisation.

 La professionnalisation d'une association ne peut se traduire par l'éviction de l'engagement bénévole, si ce n'est à courir le risque de devenir une entreprise uniquement animée par la recherche de son équilibre économique coupée des valeurs historiques fondamentales qui l'ont fait naitre.

En résumé...

De la conception de l'offre à sa diffusion, en passant par sa communication et sa mise en œuvre, il serait souhaitable, plutôt que de s'enferrer dans une idéologie réfractaire à un consumérisme sauvage qui nie la réalité des motivations réelles d'adhésion des adhérents aux clubs d'activités, de veiller à inclure à chaque étape, de manière concrète et intelligible pour l'animateur technicien et l'adhérent client, les valeurs portées par la MJC et l'utilité sociale de l'adhésion à un club d'activité. « Une culture d'économie sociale et solidaire » doit ainsi être créée et entretenue. La valorisation du lien financier doit permettre d'inviter l'usager à venir constater les effets de son adhésion, en participant à des actions MJC (spectacles, Fête MJC). Cette éducation au « consommer solidaire » par la transparence sur la communication de l'utilisation de l'argent des participants aux clubs d'activités représente en soi un axe pédagogique important dans la mission d'éducation populaire des MJC, structures de l'économie sociale et solidaire.

Ainsi, on passe de l'idée générale de redonner du sens aux clubs à l'idée concrète de redonner du sens à l'adhésion de chacun, dans une relation permanente et à tous les niveaux, de mise en valeur de l'acte de consomme solidaire.

VIII. CONCLUSION

Aujourd'hui, les Maisons des Jeunes et de la Culture du secteur toulousain voient le fonctionnement de leur organisation questionné par l'augmentation du nombre d'adhérents et l'accroissement de leur offre de Clubs d'activités. Ce changement d'échelle, évalué à l'aune de ses aspects quantitatifs et de leur participation à la recherche d'un équilibre économique, induit, en termes d'effets organisationnels, une augmentation de l'activité administrative, logistique et de gestion. Cette augmentation et la concentration des moyens qu'elle implique impacte les MJC dans leur capacité à intégrer les Clubs d'activités comme vecteur de transmission des valeurs de l'éducation populaire. Les pratiques collectives de coordination pédagogique et de suivi des animateurs sont insuffisantes et souvent reléguées au second plan. Permanents et non permanents maitrisent chacun de leur côté des zones d'incertitudes clés. De son côté, le directeur de MJC, pivot entre les salariés et le Conseil d'administration, maitrise la zone d'incertitude budgétaire, les règles organisationnelles et les relations à l'environnement, tandis que, de leur côté, les intervenants de Clubs, situés à la périphérie de la MJC, maitrisent l'expertise dans la discipline et la relation directe avec l'adhérent. Les jeux de pouvoir et rapports de force au sein des systèmes d'action concrets d'acteurs des clubs d'activités pour la maitrise de ces zones sont un des facteurs conduisant à l'absence de processus de coordination et d'évaluation pédagogique. A l'avenir, en tenant compte des dynamiques collectives initiées dans le cadre des systèmes d'action concrets, les MJC du secteur toulousain devront, dans une démarche cohérente d'alliance économique et de sens, concentrer leur offre de clubs d'activités en alliant aux préoccupations de satisfaction des adhérents et de recherche d'équilibre économique, celle d'une cohérence dans la transmission de leurs valeurs. Les résultats proposés dans le cadre de cette première phase d'étude exploratoire devront être testés dans le cadre d'une étude confirmatoire.

IX. REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Livres

Augustin, J-P. & Gillet, J-C. (2000). L'animation professionnelle. Paris : L'Harmattan.

Bernoux, P. (1985). La sociologie des organisations. Paris : éditions du seuil.

Besse, L. (2008). Les MJC, de l'été des blousons noirs à l'été des Minguettes, 1959-1981.Rennes : Presses Universitaires de Rennes.

Crozier, M. & Freidberg, E. (1977). L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective. Paris : éditions du Seuil.

Greffier, L. & Tozzi. P. (2012). Coordination et coordinateurs : Figures de l'intermédiaire. Bordeaux. Carrières Sociales éditions.

Hély, M. (2009). Les métamorphoses du monde associatif. Paris : PUF.

Le Moigne, J-L. (1974). Les systèmes de décision dans les organisations. Paris : PUF.

Loubat, J-R. (2012) .Elaborer un projet d'établissement ou de service en action sociale et médico-sociale. Paris : DUNOD. (3° édition).

Richelle, J-L. Rubi, S. Ziegelmeyer, J-M. (2013). L'animation socioculturelle professionnelle, quels rapports au politique ?. Bordeaux : Carrières Sociales éditions.

Simonet, M. (2010). Le travail bénévole : engagement citoyen ou travail gratuit ?: éditions La Dispute.

Articles d'un périodique

Alsène, E. & Pichault, F. (2007). La coordination au sein des organisations, éléments de recadrage conceptuel. En quête de théories. Gérer et comprendre, 87.

Gillet, J-C. (1996). Praxéologie de l'animation professionnelle, Recherche et Formation, 23,119-134.

Sitographie

Gillet, J-C. (2001). Quelle théorie pour l'animation ? [en ligne]

http://www.jeanclaudegillet.free.fr

Gillet, J-C. (2007). Les relations difficiles entre l'éducation populaire et l'animation professionnelle.

http://www.jeanclaudegillet.free.fr

Le Bohec, J. (2010). La pédagogie des situations éducatives

www.peps-mjc.org

Divers

Fédération Départementale des MJC-Midi-Pyrénées. (2009) La contractualisation entre les collectivités publiques et les MJC. Toulouse : Les éditions du réseau.

Fédération Régionale des MJC- Midi Pyrénées. (2006) Guide Pratique Les Clubs d'activités: La qualité de l'animation passe par une administration de la qualité. Les éditions du réseau.

Runes, R. (2011-2012) Synthèse du cours PRS201 de Michel GODET, Méthodes de prospective et d'analyse stratégique I (méthode MACTOR), CNAM.

Union des Fédération Régionales des MJC, (1993). Les MJC au cœur de la cité, Associations socioculturelles : stratégies et réseau. Cahier INJEP n°9.

X.TABLE DES MATIERES

Rei	nei	rciements	2
Intı	od	uction	5
I.	C	CONTEXTE DE L'ETUDE	6
1	. •	Maison des Jeunes et de la Culture et Club d'activité : Définitions	6
2	2.	La Fédération régionale des MJC Midi-Pyrénées : commande et motivation	7
	a	. La Fédération régionale des MJC Midi-Pyrénées	7
	b	. Evolution du questionnement interne au réseau MJC sur les Clubs d'activités .	8
	c	. Une commande motivée	9
3	3.	Le domaine des clubs d'activités : notre objet de recherche	10
II.	Γ	DES CONSTATS A LA QUESTION DE DEPART	13
1	•	Un changement d'échelle des MJC qui impacte leur fonctionnement	13
	a	. Le développement quantitatif des Clubs d'activités	14
		L'accroissement du volume d'activité selon une stratégie de diversification	14
		L'augmentation du nombre d'adhérents	14
	b	. Les effets organisationnels du changement d'échelle : un monde associatif diff	icile
	à	gérer	15
		Rationalisation de l'activité des MJC	15
		Augmentation du personnel et complexification de la gestion des ressources huma	ines
			15
		Professionnalisation des acteurs et contractualisation	17
		Une « bénévolisation » du travail ? (Simonet, 2010)	17
		Double activité, double employeur	17
		Une communication plus complexe, large et élaborée, sur des produits variés	18
	c	. L'atteinte du seuil critique ?	18
		De l'association à l'entreprise associative	19

	Notion de seuil critique	. 19
	d. Les effets du changement d'échelle sur la gouvernance des MJC : de	
	clarification de l'activité à la logique gestionnaire	. 20
	La création des DAS : de la volonté de clarification de l'activité	. 20
	à la logique du nombre, induite par la contractualisation des liens avec	les
	municipalités : les MJC, vers une dérive prestataire?	. 21
2.	Un besoin de redonner du sens aux Clubs d'activités	. 22
	a. Le changement de paradigme dans la construction de l'offre d'activité	. 22
	L'origine des Clubs d'activités : une volonté de «Démocratie culturelle» par l'« ac	cès
	à la culture pour tous et par tous »	. 23
	Le Club d'activité : définition	. 24
3.	Les 2 constats de la Fédération régionale	. 25
	a. Premier constat : Un manque de coordination pédagogique	. 25
	b. Deuxième constat : Une absence de stratégie globale d'intégration du doma	ine
	d'activité stratégique des clubs d'activités	. 26
4.	La question de départ	. 27
III.	LE CADRE THEORIQUE	. 30
1.	Le Paradigme de l'analyse stratégique	. 30
2.	Trois concepts clés du paradigme de l'Analyse stratégique	. 30
	a. Définition de « l'acteur »	. 30
	b. Premier concept : Le système d'action concret	. 31
	Le système d'action concret au regard de la théorie des systèmes	. 31
	Les deux composantes du système d'action concret : système de régulation et systèm	nes
	d'alliances	. 32
	c. Deuxième concept : La zone d'incertitude	. 32
	d. Troisième concept : Le pouvoir	. 33
	Définition du pouvoir	. 34
	Les 2 ressources du pouvoir : contrainte et légitimité	. 35

		Les 4 types de sources du pouvoir ou sources d'incertitude	35
		Pouvoir de l'expert ou la maîtrise d'une compétence particulière	36
		Pouvoir du marginal sécant ou la maîtrise des relations entre une organisation et environnements	
		Le pouvoir lié à la maîtrise du flux d'information et de communication	37
		Le pouvoir lié à la maîtrise et l'utilisation des règles organisationnelles	38
3		L'intérêt de l'Analyse stratégique	39
4		De la problématique à la question de recherche	41
IV.		LA DEMARCHE DE RECHERCHE EMPIRIQUE	43
1		De l'analyse systémique à l'analyse stratégique	43
	a. sy	Complémentarité entre analyse systémique et stratégique au travers du concept ystème d'action concret	
	b.	Une logique inductive	43
	c.	Un cheminement pratique à visée compréhensive	44
2		Méthodologie du recueil de données	45
	a.	Données formelles	45
		Recueil de documents	45
	b.	Données informelles	45
		Entretiens exploratoires	45
		Entretiens semi directifs	46
		Observation	47
3		Méthodologie du traitement des données :Trier les données pour raisonner sur ts	
V.		RESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS	
v .		Résultats par MJC	
1	а.		
	a.	Présentation et analyse de 3 systèmes d'action concrets de la MJC1	
		Etude du SAC1 de la MJC1 : « La constitution des groupes d'ateliers »	
		Lieute de 21101 de la 11201. « La constitution des groupes à ateners //	22

	de la MJC: la Fête de fin d'année »	
	Etude du SAC3 de la MJC 1 : « Le suivi pédagogique d'un Club d'activité»	66
	b. Résultats MJC 2	
	Liste des situations-problèmes identifiées par les acteurs interviewés	75
	Présentation et analyse des 3 systèmes d'action concrets de la MJC 2	76
	Etude SAC1 de la MJC 2 : « La Constitution des groupes d'ateliers »	76
	Etude SAC2 de la MJC 2 : « La coordination d'un projet commun à tous les La Fête de fin d'année»	
	Etude SAC3 de la MJC 2 : « Le suivi pédagogique d'un Club d'activité» c. Résultats MJC3	
	Liste des situations problèmes identifiées par les acteurs	
	Présentation et analyse des 3 systèmes d'action concrets de la MJC 3	89
	Etude SAC1 de la MJC 3 : « La constitution des groupes d'ateliers »	89
	Etude SAC 2 de la MJC 3: « Coordination d'un projet commun : « La Fêd'année »	
	Etude SAC 3 de la MJC 3: « Le suivi pédagogique d'un Club d'activité »	95
2	Analyse comparée des résultats entre MJC	99
	a. Analyse comparée des listes d'acteurs	99
	b. Analyse comparée des alliances au sein des SAC	103
	c. Analyse comparée des modes de communication au sein des SAC	107
	d. Analyse comparée des zones d'incertitudes	109
VI.	DISCUSSION	117
1	Difficultés de coordination pédagogique au sein du DAS Clubs	117
	a. Entre animateurs techniciens	117
	b. Entre permanents et animateurs techniciens (non permanents)	117
2	Difficultés d'évaluation pédagogique au sein du DAS Clubs	118
3	Ajustements autour de la satisfaction des adhérents	119

	a.	La satisfaction des adhérents
	b.	La stratégie de l'animateur
	c.	La stratégie du directeur
4.		Interprétation des choix au niveau de l'organisation
VII.		REPERES POUR L'OPTIMISATION DE LA COORDINATION PEDAGOGIQUE
DES	S C	LUBS D'ACTIVITES DE MJC
1.		Repères pour favoriser une coopération dans le travail et un sentiment d'appartenance
pl	us	fort à la MJC
2.		Repères pour une meilleure évaluation de la qualité pédagogique des clubs au regard
de	es v	valeurs d'éducation populaire
3.		Repères pour penser le produit « Club d'activité » selon les principes d'économie
SC	ocia	ıle et solidaire129
VIII		CONCLUSION
IX.		REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES
		Livres
		Articles d'un périodique
		Sitographie
		Divers
X.	TA	ABLE DES MATIERES140