

“
MJC de Dole | Jura

Rester en questionnement permanent”

Un récit inspirant n'a pas vocation à présenter une pratique jugée exemplaire. C'est un regard porté sur une expérience vécue dans un contexte spécifique et avec des personnes données. Son intérêt est de montrer le cheminement nuancé et complexe de l'action, pour stimuler la réflexion et l'imagination des lecteurs.

+ D'INFOS

Rendez-vous sur
www.fonjep.org

(rubrique « Modèles socio-économiques »)

Vous y trouverez notamment :

- la présentation du projet « modèles socio-économiques des associations de jeunesse et d'éducation populaire »
- les résultats de 4 expérimentations menées par des équipes de recherche
- d'autres pratiques associatives inspirantes
- des états de l'art et des revues de littérature
- une boîte à outils.

Au fur et à mesure qu'il raconte le parcours de la MJC de Dole, on comprend pourquoi Pierre-Olivier Laulanné, le directeur, use de la métaphore maritime : les tempêtes n'ont pas épargné le navire. Quand il arrive fin 2014, l'association clôt son exercice avec un déficit qui est à deux doigts de lui faire prendre l'eau, dans un climat interne conflictuel qui a détérioré les liens entre salariés et bénévoles et entamé la confiance des adhérents. Depuis, le travail de reconstruction fait face à d'autres défis : déménagement dans de nouveaux locaux, perte de la salle de cinéma que la MJC exploitait, arrivée annoncée d'un multiplexe. Récit d'un voyage mouvementé au cours duquel il a fallu redresser la barre, explorer et se réinventer, tout en maintenant le cap sur l'éducation populaire du XXI^e siècle.

Implantée dans le Jura, à mi-chemin entre Dijon et Besançon, la Maison des Jeunes et de la Culture de Dole a été créée en 1968. Elle organise 70 ateliers socioculturels pour tous les publics et anime un service jeunesse. Sa spécificité est de proposer un programme d'activité varié dédié au cinéma et à l'éducation à l'image : 1 000 séances d'art et essai par an pour les scolaires et le grand public, des ateliers de création audiovisuelle dans des établissements scolaires, des accueils de loisirs, des centres sociaux, des médiathèques.

Déficit cumulé de plus de 110 000 €

Fin 2014, la situation financière de la MJC est alarmante. L'exercice se solde par un déficit de -48 000 € qui s'ajoute à celui de 2013 (-56 000 €) et aux déficits précédents. Les fonds propres sont à -95 000 € et les prévisions de trésorerie font craindre une cessation de paiement. Les revenus d'activités ont baissé de 25 % entre fin 2012 et fin 2014, sans qu'un secteur puisse être particulièrement pointé du doigt : de nombreuses activités sont déficitaires.

Recréer du lien, parier sur la confiance et la coopération pour reconstruire

En arrivant à la direction de la MJC, Pierre-Olivier Laulanné fait une analyse économique partagée avec les salariés et les administrateurs, conseillé par l'association de soutien à l'économie sociale du Jura (l'ALDESS). La situation financière est aussi le symptôme d'une crise de confiance dans le pilotage de l'association. En s'appuyant sur un expert missionné par le Dispositif local d'accompagnement (DLA), le directeur s'emploie d'abord à recréer du lien pour installer un cadre de réflexion constructif, indispensable pour définir un plan de redressement viable.

Recentrer les moyens sur l'éducation à l'image

Pour redresser sa situation financière, la MJC se réorganise. Elle baisse les moyens généraux en procédant à deux licenciements économiques, en réduisant le temps de travail d'un salarié et en redéfinissant les profils de poste. Elle réduit aussi les moyens alloués aux ateliers de loisirs pour centrer

« Il faut savoir regarder plus loin que ses propres émotions. Plus important que la gestion de notre propre salle, ce qui compte c'est la programmation des films d'Art et Essai à Dole. Et c'est ce sur quoi nous nous sommes concentrés. Dans 20 jours, notre programmation art et essai passe aux Tanneurs et plus tard, d'ici 2-3 ans, dans un multiplexe. (...) »

THOMAS GAILLARD, PRÉSIDENT. RAPPORT D'ORIENTATION 2018, MJC DE DOLE, 19/03/2018.

ses efforts sur les activités d'éducation à l'image. « C'est l'éducation populaire du XXI^e siècle », explique le directeur. « Un collégien passe entre 6 à 7 heures par jour devant un écran, mais n'a pas appris à les regarder. Nous les formons à utiliser les écrans de façon active et créative. Ils apprennent à créer des effets spéciaux, on

discute avec eux de l'économie d'Internet, des réseaux sociaux. Après, ils regardent les choses différemment. Pour d'autres catégories de population, on veut aussi développer "l'alphabétisation numérique". »

Faire travailler ensemble salariés et bénévoles

Pour maintenir l'activité cinéma sans augmenter les charges, il a été fait appel aux bénévoles. Cette mixité a été délicate à construire. Il a fallu former les bénévoles, et convaincre les équipes des vertus de cette démarche, surtout après les licenciements économiques. « La crainte était de voir des bénévoles remplacer les salariés. En réalité, pour faire tourner un cinéma associatif avec grande amplitude horaire et une ouverture 6 jours sur 7, il faut des équipes mixtes sur des emplois du temps réalistes. C'est parce qu'il y a

des bénévoles qu'il y a des salariés. C'est parce qu'il y a les deux que le cinéma a pu ouvrir 6 jours sur 7 et proposer une programmation de qualité. »

Nouer un partenariat... avec un multiplexe ?

En 2017, la Ville – qui met à disposition les locaux – annonce qu'elle va rénover et agrandir le complexe aquatique et sportif dans lequel se trouve la MJC. L'association doit abandonner les lieux et fermer la salle de cinéma. Le conseil d'administration s'engage dans cette transformation avec pour objectif d'en sortir par le haut. Comme un projet de multiplexe porté par la société Cap'cinéma est en cours sur la commune, la MJC propose à la ville de Dole d'en gérer toute la programmation art et essai, ainsi que la programmation jeune public et les dispositifs scolaires. Une convention de partenariat tripartite est signée. « Dans notre domaine, la coopération entre associations et multiplexes est un modèle hybride qui se déploie. Cela permet aux associations de bénéficier d'un lieu ouvert pour leurs activités, mais sans avoir à assurer la rentabilité du cinéma. Pour les multiplexes, c'est l'occasion de toucher un public renouvelé et de bénéficier des retombées d'une activité subventionnée » explique Pierre-Olivier Laulanné.

Depuis, la société Cap'cinéma a été rachetée par le groupe CGR, premier exploitant français, qui souhaite céder l'établissement et laisser le futur acheteur construire le nouveau multiplexe. Une autre convention devra donc être conclue avec le repreneur.

Contribuer à l'éducation et la culture du XXI^e siècle

En mars 2018, la MJC compte 1 200 adhérents, ce qui en fait de loin la plus grosse association de Dole. Sa situation financière est rétablie, avec un résultat

L'ÉQUIPE DES SALARIÉS ET BÉNÉVOLES EN 2018

7 Salariés

70 Bénévoles

20 animateurs occasionnels

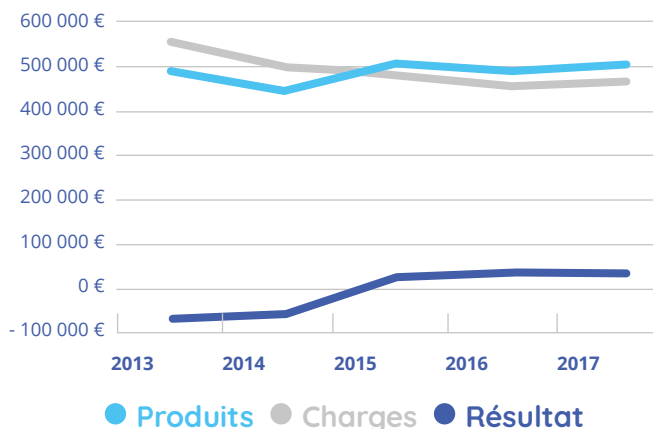
26 Membres du CA
dont 15 adhérents
6 membres associés
4 membres de droit
1 représentant du personnel

+ D'INFOS

www.mjcdole.com

d'exploitation positif depuis 3 ans. À l'heure où elle va fêter ses 50 ans, l'association est donc prête à lancer une réflexion prospective et collective sur l'éducation populaire et l'initiative culturelle à Dole au XXI^e siècle. « *Pour continuer à faire vivre notre projet, nous voulons rester en questionnement permanent* » explique le directeur. Le 17 décembre 2018, la MJC commencera les célébrations en tenant un conseil d'administration extraordinaire en public dans la salle du Conseil municipal de la Ville : « *nous allons mettre la démocratie associative dans la maison des habitants de Dole, et témoigner de notre fonctionnement et de notre action depuis 50 ans.* »

Évolution des comptes d'exploitation de 2013 à 2017



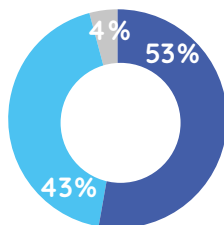
PISTES D'INSPIRATION ET DE RÉFLEXION

- Créer un lien de confiance entre les parties prenantes pour installer une réflexion constructive sur l'évolution du modèle socio-économique.
- Former les bénévoles, les impliquer davantage au côté des salariés dans l'animation des activités
- Créer des alliances stratégiques avec des acteurs qui peuvent apparaître au premier abord comme des concurrents.
- Face aux changements déstabilisants, rester en questionnement, centrer les énergies sur la créativité et l'adaptation.

CHIFFRES CLÉS

Principales ressources 2017

498 700 €



● Cotisation et ventes d'activités

● Subventions

- Ville de Dole
- Conseil départemental Jura
- Région Bourgogne-Franche-Comté
- CAF
- Ministère de la Culture et de la Communication
- DRJSCS
- Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC)

● Autres