



MJC Jacques Prévert — Sarthe | Le Mans

Tenir le cap et soigner les liens ”

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.

En 2019, la MJC Jacques Prévert fête ses 60 ans et travaille sur son projet pour les 5 années à venir. Une perspective d'espoir bienvenue lorsque l'on sait que l'association est sortie il y a peu d'un plan de redressement qui a duré 10 ans. Pendant cette période pourtant marquée par le développement de la concurrence et la baisse de certains financements, la MJC a réussi à apurer sa dette, mais aussi à intensifier ses activités, professionnaliser son équipe et moderniser ses équipements. Pour y parvenir, elle a suivi 3 lignes directrices : créer un nouveau modèle de gouvernance, étendre ses partenariats et adopter une gestion inflexible.

L'action de la MJC Jacques Prévert s'organise autour de 4 pôles : la radio associative Alpa, un cinéma d'art et essai géré en délégation de service public pour la Ville du Mans, un pôle de plus de 40 activités artistiques et culturelles pour tous les publics, et le Kiosque Prévert, un espace de vie sociale.

Lorsque Yoann Puech prend ses fonctions de directeur il y a une dizaine d'années, l'association est au bord du dépôt de bilan. Une dette de plus de 300 000 euros a été creusée en quelques années par la suppression non anticipée des aides « emplois jeunes »¹, par des déficits chroniques et des problèmes de gestion. Il est donc chargé d'assainir les comptes et d'appliquer le plan de redressement : « J'ai mis en place des mesures drastiques de suivi de budgétaire, notamment en donnant à chaque secteur des outils de gestion : point sur les subventions, plan de trésorerie à 15 jours, compte de résultat mensuel... Mon principe est simple : ne rien dépenser tant que nous n'avons pas la recette en face ». Mais sans déroger à cette règle, le directeur a dû trouver les moyens d'investir pour professionnaliser les équipes et développer le projet de la MJC.

Gérer les compétences et dégager des marges d'action

Yoann Puech construit alors un plan de formation qui vise à renforcer les compétences de l'équipe et à faciliter la mobilité des salariés qui souhaitent partir. « Nous avons travaillé en toute transparence avec Pôle emploi et Uniformation² qui nous ont bien aidés. » Pour former ses équipes sans paralyser les possibilités de développement, le directeur a en effet obtenu l'autorisation exceptionnelle de remplacer les salariés en formation par des emplois aidés. « À l'époque, ces absences étaient compensées. Grâce à ce montage, nous avons pu tester de nouveaux projets tout en maîtrisant les dépenses, car pour 1 personne partie en formation, je pouvais embaucher 2 salariés en emploi aidé » explique Yoann Puech. « En échange, nous nous étions engagés à investir 50 % des sommes destinées aux remplacements dans des formations courtes, surtout à destination des personnes en emploi aidé. »

¹ Dispositif de contrats aidés créé en 1997 et supprimé en 2002.

² Opérateur de compétences (OPCO) cohésion sociale : (centres socioculturels, animation, insertion, Pôle emploi, régie de quartier, HLM...)

Responsabiliser les salariés et rationaliser le fonctionnement

Confortés dans leurs compétences, les responsables de secteurs acquièrent une plus grande assurance dans la gestion et le développement de leurs activités. Ils sont aussi invités à prendre leur part dans les missions de représentation externe. En parallèle, le fonctionnement a été rationalisé : les salariés badgent pour faciliter la gestion du planning et des heures supplémentaires, et ils planifient leurs récupérations sur des périodes creuses de l'année. Une solution qui offre une plus grande souplesse d'organisation tout en donnant plus de latitude aux équipes selon Yoann Puech : « *ça n'a pas de sens de faire commencer tout le monde à 9 heures. Chacun organise son planning en fonction de son travail, et les comptes d'heures sont clairs et visibles par tous. Nous avons aussi facilité le télétravail et généralisé l'ordinateur portable* ».

Séparer les pouvoirs, mais introduire de la cogestion

De leur côté, les bénévoles dirigeants tracent des perspectives globales de développement, outillés par le directeur, qui tient à la séparation des pouvoirs : « *Un directeur est salarié, il accompagne une voix politique. Mon rôle est d'aider les bénévoles à s'imprégner des sujets, pour qu'ils puissent prendre des décisions en toute connaissance de cause* ». Pendant les 10 années de redressement, le bureau s'est réuni tous les 15 jours et le CA une fois par mois. En complément, une commission financière a été constituée pour anticiper au mieux les décisions de gestion. Une

organisation qui prend beaucoup de temps, mais qui offre un cadre indispensable, particulièrement en temps de crise, selon Yoann Puech. Cette évolution de la gouvernance s'accompagne du développement progressif du travail entre salariés et bénévoles, à la fois au sein du CA – où siègent 3 salariés –, et dans des commissions de secteurs mixtes. Pour Stéphane Lemesle, le président, cette cogestion est nécessaire pour stimuler l'innovation et renforcer la légitimité du projet de la MJC3.

Investir, moderniser les équipements et nouer de nouveaux partenariats

Toute cette réorganisation ne devait pas faire oublier la nécessité de moderniser les équipements, et notamment le cinéma des cinéastes. Pour passer de la pellicule au numérique et plus récemment pour rénover la salle, l'association a monté un plan d'investissement avec l'aide du Centre national du cinéma et de l'image (CNC). Mais cet effort a bien failli sembler vain lorsque s'installe en 2015 un complexe Pathé, juste à côté... « *Nous nous sommes dit que nous étions foutus* », se souvient Yoann Puech. Mais il a pris son bâton de pèlerin : « *Je suis allé voir plusieurs fois le groupe Pathé à Paris pour leur expliquer ce que nous faisons, puis ils sont venus ici. Je voulais leur montrer que nous n'étions pas seulement un cinéma* ». Cette volonté de dialogue a fini par porter ses fruits : Pathé discute désormais de sa programmation avec la MJC, et les deux établissements s'arrangent pour ne pas proposer des films en doublon. La carte Pathé permet même d'entrer au cinéma des cinéastes. « *Nous avons négocié les conditions de réversion avec*

³ Voir le Rapport moral 2018/2019 de l'association.

L'ÉQUIPE DES SALARIÉS ET BÉNÉVOLES EN 2018

42 Salariés
(20 ETP)

71 Bénévoles dont :
- 23 au Conseil d'administration
- 48 autres actifs sur les différentes commissions existantes

1000 Adhérents

+ D'INFOS

www.mjcprevert.com**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.

l'organisme qui gère ces cartes, et nous avons instauré de bonnes habitudes avec Pathé. Ils annoncent nos projections, et inversement », se réjouit Yoann Puech. Pour le directeur de la MJC, ce partenariat s'est donc révélé gagnant dans une situation qui pouvait sembler critique, et c'est en grande partie dû à une attitude volontariste d'ouverture et de franchise.

Entretenir une relation franche avec les partenaires

C'est cette même attitude qui guide les relations de l'association avec ses financeurs. « *Nous discutons avec des élus de tous bords. Notre rôle est de leur expliquer le sens de notre action* » dit Yoann Puech. Avec les administrateurs, il informe régulièrement les partenaires de l'action menée, des projets, des réussites et difficultés. « *Il ne faut pas attendre que ça aille mal pour aller les voir. C'est important d'apprendre à se connaître humainement et techniquement.* » Pour le directeur, la pédagogie et la franchise sont les ressorts d'un partenariat durable. C'est ce qui permet aux partenaires d'accepter de prendre des risques ou de faire le pas de côté qui peut être déterminant pour la bonne marche de l'association, comme fut le cas à plusieurs reprises dans le parcours de l'association. Yoann Puech espère que ce lien de confiance permettra un jour à la MJC d'obtenir des

financements pluriannuels qui consolideraient sa situation. Plus largement, il appelle à une simplification administrative des circuits de subventions, et à des calendriers de versement en phase avec les calendriers réels de l'action financée.

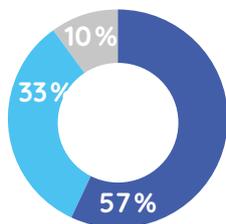
**PISTES
D'INSPIRATION
ET DE RÉFLEXION**

- Entretenir une relation de confiance dans la durée avec un partenaire favorise la co-construction de solutions innovantes pour faire face aux difficultés.
- Cultiver pédagogie et ouverture pour transformer un lien de concurrence en lien de coopération « en bonne intelligence ».
- Renforcer le croisement des regards et les articulations entre bénévoles et salariés stimule l'innovation.

CHIFFRES CLÉS

Principales ressources 2018

1 464 385 €



● Recettes des activités (dont adhésions)

● Subventions

Ville du Mans : 49,7 %

Ministère de la Culture (Fond de Soutien à l'Expression Radiophonique – (FSER) / CNC : 26,2 %

CAF : 9,5 %

Europa Cinéma : 3,5 %

DRAC : 2,3 %

Région : 2,3 %

Département : 2,3 %

État (Contrat de Ville / Fonjep) : 2,5 %

Le Mans Métropole (Contrat de Ville) : 1,7 %

● Autres