



G r o u p e

d ' E t u d e s

S o c i a l e s

T e c h n i q u e s

e t E c o n o m i q u e s

ETUDE DIAGNOSTIC GPEC
Directeur d'équipement socioculturel de la fédération
Ile de France des MJC

Janvier 2007

Société coopérative SARL
à capital variable- APE 742C
RC Paris B 324 420 835
SIRET : 324 420 835 000

Marie-Agnès Bonnefoy
François Lebrun

113, rue Saint-Maur
75011 PARIS
Tél : 33 (0)1 49 29 42 40
Fax : 33 (0)1 43 38 24 68
www.geste.com

1 LE CONTEXTE ET LA DEMANDE

La Confédération des Maisons des Jeunes et de la Culture en France regroupe à l'échelle nationale les fédérations ou unions régionales des maisons de jeunes et de la Culture. Ces fédérations régionales représentent différents types d'associations locales (MPT, MJC,..) développant au niveau local des projets éducatifs, culturels et sociaux dans le cadre des valeurs de l'Education populaire.

Au niveau de l'Ile de France, la Fédération des MJC s'inscrit comme partenaire auprès de 110 associations affiliées et les collectivités locales dans l'accompagnement et l'ingénierie de projets éducatifs culturels et sociaux. Dans ce cadre, la Fédération régionale des MJC en Ile de France met à disposition auprès de ces acteurs les ressources humaines nécessaires à la gestion, l'encadrement et le pilotage des projets et des équipements locaux : les directrices ou directeurs.

La fédération régionale disposait en terme de ressources humaines, en juillet 2005, de 72 directrices et directeurs d'équipement en poste. Ceux-ci représentant 68,6% des effectifs de la fédération régionale. Les deux autres catégories de personnel concernent les directeurs membres de l'équipe fédérale (anciens directeurs d'équipements) et une nouvelle catégorie au sein de la Fédération régionale, les directeurs adjoints et coordinateurs, amenés dans le cadre de la mobilité interne à tenir les postes de directeurs d'équipements.

La Fédération régionale les MJC en Ile de France souhaite ainsi mener une étude *« sur les qualifications et les besoins du personnel en matière de formation ainsi que sur l'organisation prévisionnelle des ressources humaines »*

Cette étude répond en effet à deux grands enjeux traversant globalement l'éducation populaire et plus spécifiquement la Fédération régionale des MJC en Ile de France.

Tout d'abord, la fédération régionale tente d'anticiper depuis un certain temps déjà le vieillissement de la pyramide des âges des directrices et directeurs d'équipements. En effet, l'expérience demeure un critère essentiel pour le poste de directeur. Face à cette orientation de rajeunissement des effectifs, les profils de recrutement se diversifient pour cette fonction demandant de « véritables hommes-orchestres » (conduite de projet, animation d'équipe, gestion financière,..) La trajectoire classique dans le secteur et l'entreprise du passage de l'emploi d'animateur aux fonctions d'encadrement puis aux postes de direction n'est plus le seul parcours reconnu. L'élargissement des profils de recrutement concernant les postes de directrices ou directeurs d'équipements amène donc de nouveaux professionnels confirmés disposant d'une culture professionnelle différente des directrices et directeurs « historiques » de l'éducation populaire. Si cette diversité de cultures professionnelles au sein de la fédération est une source de valeur ajoutée, il s'agit également de transmettre la culture d'entreprise de la fédération régionale auprès des nouveaux professionnels moins sensibilisés aux valeurs de l'éducation populaire et aux connaissances de la vie associative afin également d'assurer le lien entre les nouvelles générations de professionnels et les plus anciennes.

Le secteur de l'éducation populaire, et l'animation socioculturelle en particulier, voit son activité évoluée vers de moindres subventions et une mise en concurrence

entre mouvements associatifs plus fréquente. Les partenaires avancent des exigences en terme de professionnalisation de l'encadrement, en terme de résultats également.

Il s'agit dès lors pour la fédération, à travers cette étude, de pouvoir proposer un personnel répondant aux attentes des partenaires afin de démontrer une réelle valeur ajoutée de la Fédération régionale par rapport aux ressources municipales ou celles des autres mouvements.

De plus, les activités au sein des équipements locaux évoluent en fonction des demandes et besoins des usagers. De leur activité cœur de métier, les structures et leurs professionnels sont amenés à renforcer, diversifier et développer de nouvelles offres. Cela amène donc à compléter l'approche de la fédération par de nouvelles compétences stratégiques nécessaire face à l'évolution des activités et de l'environnement.

L'objectif principal de cette étude porte donc sur la construction d'une offre de formation adaptée aux enjeux du secteur et de la structure.

A partir d'une analyse minutieuse des emplois actuels de directeur et directeurs adjoints, il s'agit d'élaborer un outil permettant de :

- renforcer et d'adapter les compétences des professionnels en fonction des évolutions de l'environnement et des activités
- compléter les compétences des professionnels recrutés hors secteur afin de leur transmettre les connaissances spécifiques au secteur (concernant notamment la vie associative) ainsi que le projet et les valeurs de la fédération
- structurer et favoriser les mobilités ascendantes potentielles sur les postes d'encadrement au sein de l'entreprise.

L'enjeu principal associé à cette démarche est de donner les moyens à la Fédération Régionale de maintenir ou de faire évoluer ses activités dans un environnement de plus en plus concurrentiel.

2 LA DEMARCHE DE DIAGNOSTIC

Nous avons proposé de recueillir les informations nécessaires à ce diagnostic à partir d'entretiens de cadrage et de groupes de travail avec un échantillon de directeurs et directeurs adjoints de la fédération régionale des MJC.

Des entretiens individuels ont été menés avec :

- Le directeur régional de la Fédération
- La présidente de la commission formation
- La DRH et son adjoint
- Le Délégué interrégional Paris-Est Uniformation
- Un conseiller en formation Paris-Centre Uniformation
- Le secrétaire du CE et son adjoint.

Ce document de travail a pu être ainsi élaboré à partir de ces entretiens et des échanges avec les deux groupes de directeurs de M.J.C (21 directeurs réunis à deux reprises les 30 novembre et le 14 décembre 2006) et du groupe de directeurs adjoints (réunion du 7 décembre 2006) constitués pour l'occasion. Les ressources documentaires mises à disposition par la Direction Régionale des MJC en Ile de France ont été également analysées.

La composition de ces groupes a été définie avec le Comité de pilotage en première phase en fonction de variables clés.

La suite du document se décline en cinq parties. La première caractérise la population des directeurs de la Fédération, la seconde tente de décrire l'emploi type de directeur de M.J.C. La troisième reprend les éléments pointés par les participants aux groupes de travail en termes de difficultés et de besoins en relation avec leur perception de l'évolution de leurs activités. La quatrième présente le point de vue des directeurs adjoints. La dernière fait la synthèse des préconisations.

3 QUELQUES CARACTERIQUES DES DIRECTEURS

Age des directeurs du réseau

Ces données sont définies à partir des statistiques des profils des directeurs, positionnés sur un poste de directeur d'équipement socio-culturel, présents au 31/12/2006 :

Tranches d'âge des directeurs	Effectif
Moins de 30 ans	1
De 30 à 35 ans	6
De 36 à 40 ans	12
De 41 à 45 ans	6
De 46 à 50 ans	12
De 51 à 55 ans	18
De 56 à 60 ans	10
+ de 60 ans	1
Total	66 directeurs

La moyenne d'âge des directeurs du réseau s'élève à 47 ans.

Les plus de 55 ans représentent 21,2% des effectifs (14 directeurs concernés)

Concernant les départs en retraite, une première vague est à gérer actuellement de 8 départs dans les deux ans. Puis entre un et trois départs seront à organiser par année. Une attention particulière devra être apportée pour la classe d'âge majoritaire des 52 ans car elle est représentée par 8 directeurs.

Ancienneté des directeurs du réseau

Ancienneté des directeurs	Effectif
Moins de 5 ans	18
De 5 à 10 ans	23
De 11 à 15 ans	4
De 16 à 20 ans	2
De 21 à 25 ans	6
De 26 à 30 ans	9
De 31 à 35 ans	6
Total	68 directeurs

31 % de l'effectif a plus de 20 ans d'ancienneté et près de 27% a moins de 5 ans d'expérience dans le poste.

La Fédération a initié depuis quelques années le rééquilibrage de sa pyramide des âges. En revanche, les tranches entre 11 et 20 sont très faibles en effectif. C'est un point de vigilance important.

Il y a des vrais enjeux afin d'organiser le transfert de compétences entre les plus jeunes et les anciens sachant que les personnes considèrent qu'il faut 2 à 3 ans pour se stabiliser dans un poste de directeur.

PROJET DE FICHE EMPLOI TYPE : DIRECTEUR D'ÉQUIPEMENT SOCIOCULTUREL DE LA FÉDÉRATION DES MJC

A Famille professionnelle

Animation socioculturelle

B Mission

Le directeur d'équipement socioculturel de la Fédération des Maisons de la Jeunesse et de la Culture développe, en partenariat avec les acteurs locaux, des projets sur un mode participatif visant à dynamiser une activité sociale et culturelle en favorisant l'expression des habitants et de leurs besoins dans un objectif d'éducation du citoyen.

Dans le cadre du pilotage de ces projets, le directeur, à l'interface de plusieurs champs, est davantage qu'un gestionnaire d'équipement. Il assure une véritable fonction d'animateur de réseau en cherchant à apporter des solutions aux problématiques locales (logique de développeur). Il est garant de l'équilibre associatif avec le Président.

C Relations fonctionnelles

- Les instances associatives de la structure : Conseil d'Administration, Bureau (le directeur exerce ses missions sous la responsabilité du Conseil d'Administration de l'association gestionnaire, et par délégation du Président)
- L'équipe de direction de la structure
- L'équipe socio-éducative
- Les partenaires institutionnels
- Les usagers de la structure.

D Activités principales

Plusieurs groupes d'activités ont été identifiés par les directeurs comme socle commun de l'emploi de directeur d'équipement socioculturel de la Fédération des Maisons de la Jeunesse et de la culture. Néanmoins, la pondération des différents domaines d'activités les uns par rapport aux autres varie en fonction des spécificités du territoire sur lequel exerce le professionnel.

1 Management partenarial : mobiliser, accompagner, animer

Le directeur assure une fonction de moteur du développement social et culturel en créant les conditions de la rencontre entre porteurs de projets, acteurs locaux et

publics. Le directeur mobilise les ressources locales et les accompagne tout au long du projet. Il développe et anime la dynamique partenariale.

Le directeur d'équipement socioculturel de la Fédération des Maisons de la Jeunesse et de la Culture apporte ses compétences comme appui au management du projet et une aide à la décision auprès des élus.

1.1 Diagnostiquer le contexte social économique et culturel local

- Dresser l'état des lieux de l'offre et de la demande dans le champ social et culturel
- Repérer les acteurs
- Identifier les problèmes, en analyser les causes et poser un diagnostic à partir d'informations recherchées.

1.2 Mesurer la dimension politique et institutionnelle des problèmes et l'impact des actions à développer pour les résoudre

- Identifier les enjeux et intérêts des différents acteurs locaux
- Mobiliser les bons acteurs dès l'émergence des projets et lors de la décision d'engagement
- Gérer les contradictions et tensions en situant le projet dans l'ensemble des intérêts locaux
-

1.3 co-élaborer et co-décider du projet de la structure : apporter les éléments pour définir le projet

- définir les objectifs du projet en lien avec l'équipe professionnelle, les bénévoles, les élus et les partenaires institutionnels
- négocier avec les acteurs concernés
- Mesurer la pertinence du projet et en évaluer l'impact en lien avec les problématiques du territoire
- Hiérarchiser la priorité entre les projets

1.4 accompagner la réalisation du projet

- Transférer ses propres aptitudes à réaliser le projet
- Apporter des outillages permettant de définir les méthodes et moyens de l'action en lien avec les élus
- Rechercher les acteurs et porteurs de projets et les choisir en fonction de la stratégie de l'association et des objectifs des partenaires locaux
- Réguler les actions et mobiliser les acteurs locaux et les élus en synergie sur les objectifs du projet
- Evaluer l'efficacité des moyens et des méthodes en référence aux objectifs du projet

1.5 Co-élaborer et mettre en œuvre une politique de développement

- Etre à l'écoute des partenaires locaux
- Faire le lien entre les projets externes et l'offre de la MJC
- Proposer aux administrateurs et élus locaux une politique de développement en prenant en compte l'environnement et en positionnant la structure dans l'ensemble de l'offre locale

1.6 Elaborer et mettre en œuvre une politique de communication

- Concevoir des outils de promotions en collaboration avec les partenaires
- Développer des actions de communication afin de promouvoir le projet et les actions de la structure
- rendre lisibles les résultats de la structure auprès des partenaires externes et élus locaux

2 Gestion des Ressources Humaines

Le directeur gère et anime les équipes et les hommes de statuts très différents (bénévoles et professionnels sous contrats divers : contrats aidés, mises à disposition, prestataires, intermittents,...) sous la délégation du Conseil d'Administration.

2.1 Manager et gérer des équipes de professionnels

- Définir et gérer le fonctionnement des équipes (organisation et régulation)
- Coordonner le travail d'équipe : déterminer et répartir les missions, fonctions et tâches des acteurs
- Organiser et suivre les délégations
- Veiller à la bonne circulation de l'information entre les différentes équipes et les différents niveaux (professionnels permanents, ponctuels, bénévoles,...)

2.2 Manager et gérer des équipes de bénévoles

- Mobiliser les bénévoles sur des activités en lien avec le projet de structure
- Les associer au projet de structure
- Suivre le parcours des bénévoles et le valoriser

2.3 Animer la vie associative

- Mobiliser l'ensemble des personnes sur les projets (Conseil d'Administration, personnel et publics)
- Animer et accompagner les instances associatives (prendre et faire prendre les décisions)

2.4 Gérer les personnels

- Former et accompagner les personnels dans leur professionnalisation
- Identifier les potentiels du personnel et évaluer régulièrement leurs compétences
- Définir les critères d'évolution

2.5 Recruter les salariés permanents et animateurs techniques avec des membres du CA

- Définir les profils de postes et critères de recrutement
- Recruter et formaliser les contrats en respectant la législation du travail

3 Gestion administrative et financière

Le directeur est responsable de l'équilibre financier général, il conçoit la stratégie et élabore la mise en œuvre financière du projet global de structure et des actions qui en découlent en co-gestion avec le Conseil d'Administration.

- Gérer le budget
 - Etablir un budget général et un budget par projet
 - Gérer les achats et les équipements
 - Maîtriser les charges de personnels, les charges de structures et les frais généraux de fonctionnement.
- Gestion administrative
 - Organiser les procédures administratives (planning, signatures du courrier, charte graphique, ...)
 - Gérer le secrétariat
 - Organiser et gérer la communication extérieure
- Rechercher des financements
 - Utiliser au mieux les circuits et aides financières pour monter les projets
 - Elaborer des argumentaires et des dossiers de demandes
- Gestion financière
 - Co-élaborer une politique financière à moyen terme
 - Etablir des plans de trésorerie et en assurer le suivi
 - Contrôler les tableaux de bord
 - Utiliser au mieux les mécanismes et produits bancaires ainsi que les réglementations fiscales
 - Rendre compte de sa gestion

4 Gestion technique et matérielle d'un équipement recevant du public

Le directeur organise les conditions de sécurité pour accueillir du public. Il assure la sécurité des biens et des personnes.

- Veiller et assurer la conformité de l'établissement par rapport au respect des normes (sécurité,..)
- Suivre l'entretien et la maintenance du bâtiment
- Gérer la salle de spectacle (si elle existe).

E Compétences

Pour les participants, les savoirs de l'action, acquis par la pratique et les compétences relationnelles et comportementales sont fondamentaux et ont un poids prépondérant dans leur emploi.

Référentiel de compétences : *Le référentiel de compétences doit mettre en évidence l'ensemble hiérarchisé des compétences requises pour l'exercice de l'emploi. Dans cette perspective nous utiliserons pour définir la compétence la typologie suivante : savoir, savoir de l'action, compétences relationnelles et comportementales.*

1 Savoirs (théoriques et procéduraux):

◆ Management partenarial

- Connaissances pédagogiques issues des sciences de l'éducation dont celles de l'Education populaire
- Connaissances sur l'environnement institutionnel de l'animation socioculturelle et de l'éducation populaire et l'histoire du mouvement des MJC
- Bonne maîtrise des techniques d'animation de groupe et de conduite de réunions, de communication et de négociation
- Connaître la méthodologie de projet et le diagnostic partagé
- Bonnes connaissances de l'environnement socio-institutionnel notamment l'organisation municipale (administrative et politique)

◆ Gestion des Ressources Humaines

- Avoir des connaissances en droit du travail, des différents types de contrats de travail et de la convention collective

◆ Gestion administrative et financière

- connaissances en gestion/comptabilité et contrôle de gestion (être capable de comprendre un bilan et d'effectuer un contrôle, tableau de bord prévisionnel...)
- Connaître les procédures pour monter des dossiers de subvention

◆ Gestion technique et matérielle d'un équipement recevant du public

- Connaître les responsabilités de l'exploitant et la jurisprudence concernant les bâtiments accueillant du public (sécurité, incendie)

2 Savoir de l'action (savoir-faire)

◆ Management partenarial

- Mettre en mouvement les personnes et les mettre en capacité de faire eux-mêmes à terme
- Transmettre les valeurs partagées tout en gardant à l'esprit les enjeux du territoire
- Savoir se positionner entre employeur, association et ville
- Comprendre les enjeux du territoire, des acteurs et la problématique locale
- Comprendre le fonctionnement institutionnel
- Comprendre les limites et les contraintes spécifiques au territoire
- Maîtriser la méthodologie de projet
- Méthodologie et outils d'analyse et de diagnostic des besoins des usagers
- Appréhender les zones de pouvoir et adapter sa stratégie en fonction

- Ecouter et savoir décoder les demandes
- Savoir monter des projets pour fédérer les différents acteurs au niveau local
- Se donner les moyens d'influer sur les projets en participant à la rédaction des cahiers des charges
- Savoir s'adapter aux changements et aux interlocuteurs
- Savoir prendre position et défendre ses valeurs
- Donner de la cohérence à l'ensemble du projet de structure, savoir prioriser les axes d'interventions
- Prendre conscience que les objectifs définis en préalable ne sont pas toujours atteints mais savoir valoriser la construction du projet
- Maintenir une veille sur les problèmes de société et savoir répercuter ces thématiques dans le fonctionnement de sa structure.

◆ **Gestion des Ressources Humaines**

- Savoir accompagner la vie associative et ses bénévoles et animer ces instances
- Savoir coordonner des activités de nature différente et intégrer une dimension pédagogique dans les échanges
- Savoir gérer son équipe et la diversité des profils
- Savoir donner des orientations en fonction du projet de structure et fédéral
- Adapter ses méthodes en fonction des instances, des projets et des acteurs
- Assurer la veille de ses compétences

◆ **Gestion administrative et financière**

- Maîtriser les outils de gestion budgétaire et financière

◆ **Organisation du travail**

- Savoir gérer la polyvalence des activités et le passage de l'une à l'autre (gestionnaire, animation RH, développement, conseil, politique)
- Prioriser son activité et savoir où rechercher l'information afin de réussir à gérer son temps et répondre à la demande
- Savoir évaluer l'état de la structure et axer son intervention sur les axes prioritaires

3 Compétences relationnelles et comportementales

- Réussir à se positionner parmi les différents acteurs malgré certaines contradictions et assumer sa décision
- Savoir déléguer, mobiliser des personnes ressources tout en coordonnant les activités
- Etre un médiateur
- Avoir des qualités de pédagogue
- Etre à l'écoute de l'environnement et de l'ensemble des acteurs : membres du CA, politiques, partenaires (institutionnels, associatifs,...), population et adhérents
- Avoir le sens de la négociation, notamment pour résoudre des situations conflictuelles
- Capacité d'analyse des situations et de synthèse
- Savoir mettre en confiance pour fédérer, mobiliser les différents acteurs
- Capacité à prendre une décision et à trouver des solutions
- S'adapter en fonction des situations, des projets et des acteurs
- Savoir se positionner dans des réseaux afin d'échanger sur des thématiques
- Etre en mesure de donner des orientations à son équipe en fixant des objectifs communs et d'innover dans les projets
- Savoir développer un argumentaire et l'adapter en fonction des interlocuteurs
- Etre réactif par rapport à des contraintes ou des problèmes urgents

- S'investir dans les projets
- Sens des responsabilités
- Prendre du recul par rapport au projet et à la structure afin d'être en mesure de réorienter ses actions si nécessaire
- Capacité à se renouveler, à se ressourcer
- Etre disponible tout en protégeant sa vie personnelle

Pré requis (expérience, diplômes,...)

- Expérience de conduite de projet éducatif partagé dans l'animation, la vie associative, la culture (directeur d'association, directeur de centre de loisirs, responsable de service dans une collectivité : enfance-jeunesse, culture, ...)
- Capacité à rédiger un projet pédagogique
- Capacité à gérer les relations humaines
- Capacité d'analyse (de niveau bac +2 ou bac + 3)
- Capacité d'adaptation

Critères de variabilité des activités

Le facteur principal de variabilité des tâches et profils de directeur est issu des dynamiques et problématiques locales à l'œuvre sur le territoire de la structure. En fonction des enjeux locaux, le directeur sera amené à développer des compétences spécifiques liées au type de projet : projet social, projet artistique, projet territorial, ...

Facteurs d'évolution spécifiques

D'une manière générale, les directeurs voient leur champ de compétence s'élargir et les responsabilités croître. Plus spécifiquement ces derniers identifient quatre facteurs impactant leur activité :

- Une pression politique croissante
- Une exigence plus forte en terme de technicité
- Une complexification des dispositifs publics et de leurs modalités d'évaluation
- Une multiplicité des acteurs et interlocuteurs

La mobilité

Les évolutions professionnelles

Le directeur d'équipement socioculturel de la Fédération des M.J.C. acquiert la maîtrise de son poste et de l'ensemble des nouvelles compétences liées au contexte local d'exercice de l'emploi au bout de 2 à 3 années passées sur le poste. A ce terme et en fonction de la dynamique locale, le directeur peut choisir de poursuivre le développement du projet de la structure locale ou bien vouloir s'orienter vers d'autres postes au sein du réseau.

DIFFICULTES ET BESOINS EVOQUES PAR LES DIRECTEURS

Plus que la description technique de leurs compétences, les directeurs participants aux échanges s'interrogent davantage sur le sens de leur activité. L'essentiel dans l'emploi de directeur de MJC renvoie aux valeurs, ce pourquoi le directeur mobilise des outils et compétences techniques. La majorité des directeurs se réfère à un socle commun, celui des valeurs et missions de l'éducation populaire à savoir :

« *Emanciper les gens* » ;

« *Mettre en avant les gens, les rendre acteurs, autonomes* » ;

« *faire ensemble* »

Aujourd'hui pour ces directeurs l'ensemble de leur mission et des valeurs qu'ils défendent est moins clair. Un certain décalage dans le vocabulaire s'est exprimé autour du « rôle éducatif ».

Dans ce cadre, les directeurs, qui voient leur champ d'activités, de compétences et de responsabilité augmenter, font ressortir **un positionnement de plus en plus délicat entre l'employeur (la fédération), l'association et les élus politiques**. Positionnement impacté par certains facteurs d'évolution :

- Une pression politique croissante
- Une complexification des dispositifs publics et de leurs modalités d'évaluation
- Une multiplicité des acteurs et interlocuteurs
- Une évolution de la structuration des territoires et des enjeux de pouvoir local (intercommunalité)

De même, la relation aux bénévoles demeure un enjeu fort pour les directeurs. Dans la gestion de la vie associative, le directeur bénéficie d'une grande autonomie sur son poste de travail et voit souvent les bénévoles élus s'appuyer sur ce professionnel avec une tendance à déléguer très largement au directeur. Quid dès lors de l'émancipation du conseil d'administration par rapport au directeur ? Comment mobiliser les bénévoles sur les questions de fonds et également sur ses fortes responsabilités, notamment sa fonction employeur ?

Par rapport à ces problématiques, les participants aux rencontres avouent avoir une faible visibilité de la stratégie de développement de la fédération régionale : Quelles sont les valeurs défendues par le réseau ? Quelle culture commune valorisée ? Quelle stratégie adoptée ?

Un besoin de clarification des attentes de la Fédération a émergé. Les directeurs des MJC évoquent un besoin d'une représentation institutionnelle renforcée pour défendre d'une part, la spécificité et la valeur ajoutée du réseau MJC auprès de leurs partenaires et des élus locaux mais aussi pour les aider à faire un contre-pouvoir dans certains projets au niveau local (par exemple, un projet de réaménagement...).

Les directeurs expriment une volonté de connaître « *la charte et les valeurs de l'entreprise* » et déclinent plusieurs types de besoins et de réponses possibles :

- Les participants ont proposé **la tenue d'une réunion du personnel de la fédération** des MJC en Ile de France afin de travailler entre anciens et nouveaux directeurs et affirmer une identité collective.
- Des **outils de communication externes** afin de convaincre les élus politiques de la spécificité et de la valeur ajoutée du réseau de la confédération des MJC.

- **Décliner de manière plus précise les conventions tri-partite** association / ville / Fédération afin de mieux définir les conditions de mise à disposition sur les postes de directeurs. Dans le cadre des conventions de mises à disposition les directeurs ont exprimé plusieurs besoins :
 - Définir de manière systématique une convention d'objectifs évaluée annuellement
 - La nécessité d'une reconnaissance du temps d'échanges entre directeurs. Cela faciliterait pour certains les négociations faites au niveau local lorsqu'ils s'absentent pour des réunions de réseau.

- **Une mise en réseau des ressources et compétences**
 - **Base de données ou annuaire des MJC en Ile de France** précisant les caractéristiques de chaque structure du réseau (personnel, activités) et permettant le recensement de l'ensemble des activités sur le territoire (certains directeurs récemment arrivés dans le réseau faisant part d'une méconnaissance des structures appartenant au réseau sur la région)
Au niveau local, il existe déjà certaines initiatives en ce sens avec échanges de plaquettes entre structures afin de favoriser une meilleure lisibilité et visibilité de l'activité des diverses structures sur un même territoire et permettre le développement d'une offre complémentaire d'activité.
 - **Trombinoscope des directeurs** alimenté par des fiches transmises aux directeurs afin de **recenser les compétences et expertises de chacun** (développement social, gestion, ...)
 - **Développer une activité de publication au sein de la fédération** à partir des écrits existant sur la dimension éducative, la politique de la ville afin de valoriser et mettre à disposition les compétences du réseau.
 - Mettre en ligne ces ressources au niveau de l'intranet et y développer un forum d'échanges entre directeurs.

- **Un renforcement des réseaux locaux** afin de favoriser les échanges de pratiques dans la proximité. Il existe en effet des habitudes de travail au niveau local entre directeurs en fonction également d'affinités. Il s'agirait d'ouvrir davantage ses groupes d'échanges plus ou moins formalisés selon les départements en direction notamment des nouveaux directeurs. La solitude du directeur a été mise en avant et le fait que parfois le directeur est amené à travailler seul sur un dossier qui pourrait être partagé avec d'autres (ex : le document unique travaillé individuellement dans certaines MJC) Ces réseaux locaux seraient également une réponse à plusieurs besoins des directeurs :
 - Un temps d'analyse, de distanciation, de prise de recul par rapport au poste (temps d'analyse de la pratique)
 - une veille collective sur l'évolution des besoins des jeunes, des familles, sur la manière de travailler ensemble sur les sujets d'actualité ou de préoccupation commune

Deux autres besoins sous-jacents derrière ces échanges de pratiques portent sur :

- La transmission des savoirs-faire des directeurs expérimentés proches de la retraite aux autres directeurs du réseau
- La constitution d'unions locales spécifiques en fonction des niveaux de décisions politiques territoriaux.

L'idée d'un référent départemental a été développée afin de faire le lien avec la fédération. Selon une logique de territoire, le référent permettrait de répondre à des difficultés ponctuelles d'un directeur en mobilisant les

ressources locales. De plus cela favoriserait une expertise du territoire et renforcerait l'identification des partenaires locaux et la négociation avec les partenaires institutionnels à l'échelle du territoire.

- Concernant l'enjeu de la transmission de compétences entre anciens et nouveaux directeurs, l'intérêt du tutorat a été souligné, à la fois pour le directeur accompagné mais aussi pour le tuteur. Pour aller plus loin, l'idée a été avancée d'anticiper le départ à la retraite des directeurs en leur adjoignant 3 ou 4 ans avant leur départ un directeur adjoint afin de le former.
- Il a été proposé également de **mieux valoriser le rôle de formateur du directeur**. La fédération emploie des directeurs qui ont des compétences à transmettre, une capacité à former. Certains se positionnent d'ailleurs déjà comme formateurs dans d'autres réseaux dans le cadre de formations BAFA, BAFD, BPJEPS,...
- Les directeurs présents ont pris conscience de leur responsabilité en matière de gestion d'un équipement recevant du public et à ce titre souhaiteraient rendre systématique la formation correspondante.

LA REPRESENTATION DES DIRECTEURS ADJOINTS DE L'EMPLOI DE DIRECTEUR D'EQUIPEMENT SOCIOCULTUREL DE LA FEDERATION DES MJC

Cette partie reprend les principaux enseignements tirés des échanges avec les directeurs adjoints (réunion du 7 décembre 2006) sur leur perception du poste de directeur, des principaux écarts entre leur poste actuel et celui de directeur et de leurs difficultés et besoins.

Principaux écarts d'activités et de compétence entre directeurs et directeurs adjoints

Les **caractéristiques du poste de directeur** dépendent en grande partie de :

- La structure dans laquelle le directeur exerce : projet de la structure et volume de projets suivis
- Des caractéristiques du territoire et de ses problématiques

Le directeur est sur **le projet de fonctionnement global** de la structure ce qui implique :

Au niveau du **management partenarial**, le directeur a une plus grande implication en terme d'activité sur le volet développement de la vie associative (animation des réunions du Conseil d'Administration, relations avec le Bureau et le Président ...) et gère davantage les relations avec les partenaires extérieurs (élus, travail dans le cadre des politiques territoriales,...) Le directeur dans sa fonction de représentant extérieur est davantage **dans la dimension politique et stratégique**, dans la gestion des enjeux de pouvoir. Ainsi dans l'élaboration du projet le Directeur adjoint intervient en terme méthodologique et technique alors que le directeur travaillera le projet sur sa dimension politique.

De même le directeur investit davantage la dimension prospective du projet de structure (savoir anticiper l'avenir). Il suit par exemple l'évolution des dispositifs des politiques publiques et leur incidence pour les activités de la structure ainsi que les évolutions politiques du territoire (élections, municipales, structuration de l'intercommunalité,...)

Au niveau de la **gestion des ressources humaines** le directeur assure l'ensemble de la gestion en déléguant certains secteurs auprès de ces adjoints. Le directeur s'inscrit dans ce cadre dans une gestion plus administrative des salariés (alors que l'adjoint reste dans la conception de projet, dans la relation de proximité avec l'équipe). Concernant la gestion de conflits, c'est le directeur qui conserve le pouvoir de décision.

Au niveau de **la gestion administrative et financière**, le directeur a également une vision d'ensemble sur le budget annuel (budget primitif, ...) et décide des choix budgétaires en relation avec les élus alors que les adjoints n'ont qu'une vision sectorielle du budget et ne font qu'appliquer les choix validés en conseil d'administration et bureau. Le directeur adjoint travaille en amont sur le budget avec le pôle administratif et le directeur mais c'est ce dernier qui valide, explique et défend le budget devant le conseil d'administration.

Des variations peuvent être observées en fonction des caractéristiques des directeurs. Ainsi d'anciens directeurs peuvent être très impliqués sur le volet

politique et peu sur le volet administratif et financier (délégation au directeur adjoint qui assure le suivi administratif, juridique et financier)

Les **compétences à acquérir** pour passer directeur sont, selon les directeurs adjoints, les suivantes :

- Pour la gestion administrative et financière :
 - La capacité à lire un bilan
 - La capacité à comprendre les chiffres
 - Posséder une vision globale du budget
- Concernant le management partenarial :
 - Posséder une maîtrise et une vision globale de l'association
 - Assurer la veille sur l'environnement institutionnelle (avoir accès et maîtriser les informations institutionnelles)
 - Capacité à prendre du recul, être force de proposition

L'évolution professionnelle

L'évolution vers le poste de directeur n'est pas une fin en soi pour les directeurs adjoint. Cela dépend du contexte local et de la dynamique, du projet de structure et du temps de mise en place du projet.

D'autres facteurs peuvent influencer sur la volonté d'accéder au poste de directeur :

- La question de **l'absence de suivi professionnel** dans le poste pose question pour les directeurs adjoints qui revendiquent un accompagnement lors de l'accession à un poste de directeur. La question se pose déjà pour les directeurs adjoints lors de l'absence prolongée du directeur, l'adjoint se retrouve en première ligne. Quid en cas de problème ? Quelles ressources et quelle « couverture officielle » ? Les directeurs adjoints souhaiteraient voir se formaliser un tutorat ou la nomination d'un référent clairement identifié localement comme ressource.
- **L'opacité des critères de définition des salaires** pour les directeurs avec parfois peu d'écarts avec ceux de directeurs adjoints alors que l'impact en terme de responsabilité et de charge horaire est plus conséquent sur un poste de directeur.

Les besoins exprimés

Les principaux besoins ont porté sur **l'échange de pratiques entre professionnels** du réseau notamment **au niveau local** (renforcer la mise en réseau local des structures) afin et valoriser les projets menés et capitaliser les savoirs-faire (entendre ce que font les autres).

Des thématiques précises ont été également repérées pouvant faire l'objet d'échanges ou d'apports de connaissances spécifiques :

- Jeunesse et culture : évolutions des pratiques et usages des jeunes
- Vie associative et son développement : comment travailler sur la formation des bénévoles, le développement du bénévolat ?
- L'évolution des dispositifs publics

L'échange de pratiques ou réflexions sur des enjeux spécifiques a été également posé au niveau national (travailler avec les autres réseaux d'éducation populaire) et transnational (échange avec des pays où il existe des réflexions avancées sur l'éducation populaire et le développement d'outils spécifiques en terme de méthodologie de projet)

Concernant **la formation**, plusieurs points peuvent être dégagés :

- L'intérêt pour la formation sur l'histoire des MJC mais à coupler avec les relations institutionnelles pour dégager une véritable valeur ajoutée par rapport aux pratiques professionnelles. Cela renvoie également à **la question du sens** également posée par les directeurs adjoints. Si le côté militant est moins présent, il demeure une certaine implication dans le fait d'être directeur adjoint dans le réseau des MJC en défendant des valeurs de l'éducation populaire, en oeuvrant au développement d'un mouvement associatif et à la création de lien social.
- **Un renforcement du volet gestion du personnel** dans le plan de formation notamment en terme d'outils : l'entretien d'embauche, l'entretien annuel d'évaluation, une formation sur la convention collective plus longue,...
- Globalement le plan de formation en direction des salariés est jugé complet et pertinent mais la **question de la formation des bénévoles** reste posée au sein du réseau. Pourquoi ne pas développer des modules de formation en direction des bénévoles du réseau ?

6 PRECONISATIONS

Synthèse des points marquants du diagnostic

Nous retenons plus particulièrement comme points saillants du diagnostic les éléments suivants :

- Les directeurs mettent en avant un sentiment de travail isolé. Ils pensent manquer d'assistance en cas de difficulté spécifique
- Il faut 2 à 3 ans pour prendre la mesure d'un poste
- Les compétences du directeur devraient couvrir l'intégralité de la palette des activités décrites dans la fiche emploi. Certains s'appuient sur une complémentarité avec les directeurs adjoints et de ce fait privilégient des domaines dans leur pratique. Le problème de mobilité de ces personnes peut être posé.
- Le problème de la mise à jour des compétences et de leur veille est posé. Les risques d'obsolescence des compétences sont accentués en cas de maintien dans le même poste sans changement majeur de contenu. Le niveau d'employabilité doit être maintenu.
- Le spectre des compétences est relativement bien couvert par le plan de formation. Il existe un système d'évaluation des formations formalisé. En revanche, la question se pose du nombre d'inscrits et du besoin sans doute d'inciter les directeurs à suivre ces formations. Nous verrons que certains domaines sont à renforcer dans l'offre de formation. Le besoin actuel est de développer les actions beaucoup plus individualisées et d'identifier les personnes « à risque » sur un plan de l'obsolescence de leurs compétences.
- Le réseau de travail collectif est à structurer afin de s'éloigner d'un mode de fonctionnement affinitaire.
- Un transfert de compétences entre les nouveaux et les anciens est à organiser et à anticiper selon le rythme des départs en retraite.

Suite à cette synthèse des informations issues des groupes de directeurs et directeurs adjoint, certains besoins se recoupent et permettent de prioriser **les axes de préconisations :**

Partage autour des valeurs et formalisation de modes de travail collectifs

Réaffirmer les valeurs et missions de la fédération et formaliser les outils de communication interne et externe

Les professionnels du réseau positionnés entre l'employeur fédéral, l'association porteuse de l'équipement et les élus municipaux expriment souvent des difficultés à se situer et s'interrogent sur le sens de leur activité. La réaffirmation des valeurs et

missions du réseau des MJC en île de France ainsi qu'une valorisation des ressources du réseau nous semble une étape préalable essentielle.

Cette démarche passe par le développement de ressources et outils de communication interne afin de favoriser une meilleure circulation de l'information en interne et appuyer l'argumentation des directeurs auprès de leurs partenaires.

- ◆ **La réunion** envisagée par la Fédération régionale avec l'ensemble du personnel en mars 2007 afin de **présenter la stratégie de l'entreprise** répond dans un premier temps à une partie de ces attentes. Ce type de rencontre devrait se poursuivre sur un rythme annuel afin de renforcer le lien entre le niveau régional et les directeurs inscrits dans leurs territoires.
- ◆ **La constitution d'une base de données sur les MJC en Ile de France** sur internet favoriserait une meilleure connaissance des ressources du réseau sur le territoire francilien à la fois pour les directeurs récemment arrivés au sein du réseau mais serait aussi un outil de communication utile en direction des partenaires extérieurs. Cette base de données préciserait les caractéristiques de chaque structure du réseau (personnel, activités) et permettrait le recensement de l'ensemble des activités sur le territoire.
- ◆ Le développement et la mise en ligne de ces ressources sur l'intranet voire Internet (actualisation et développement des contenus du site de la fédération régionale) peut également être un levier pour **valoriser la production des travaux écrits au sein du réseau**. Au cours de l'histoire des MJC en Ile de France, des documents ont été rédigés par les acteurs du réseau par exemple sur la dimension éducative, la politique de la ville, ... valorisant les réflexions et compétences développées sur le terrain.
- ◆ **La création d'outils de communication externes** afin de favoriser auprès des partenaires locaux une meilleure connaissance du réseau et une meilleure lisibilité de la spécificité et de la valeur ajoutée de la fédération des MJC en Ile de France. Ces documents peuvent prendre la forme de documents téléchargeables sur le site internet de la fédération régionale.

Organiser des actions d'échanges de pratiques et de mutualisation entre directeurs

Les temps d'échanges entre les directeurs, plus ou moins formalisés actuellement en fonction des localités, devraient être organisés et mieux formalisés par la fédération régionale afin d'assurer des relais locaux sur le large territoire francilien. Ces temps d'échanges entre directeurs sont également un moyen d'assurer la transmission des savoirs-faire en fonction de leurs compétences réciproques, de leur expérience ou des activités et projets menés dans leur structure. Il s'agit également de valoriser des parcours ou des expériences spécifiques de directeurs.

- ◆ Cet axe nécessite tout d'abord **une reconnaissance au sein des conventions de mise à disposition du temps d'échanges entre directeurs**. Ceci afin de faciliter pour les directeurs les négociations faites au niveau de leur structure lorsqu'ils s'absentent pour des réunions de réseaux (le temps d'échange pouvant être considéré pour les élus des associations comme du temps « non investi » dans la structure)
- ◆ Ces échanges peuvent se décliner dans un premier temps par **la relance d'un forum d'échanges entre directeurs sur l'intranet** de la fédération.
- ◆ A l'image des orientations politiques définies par la fédération régionale, les temps d'**échanges de pratiques entre professionnels** du réseau doivent se construire **au niveau départemental** afin de renforcer la mise en réseau local des structures, valoriser les projets menés et capitaliser les savoirs-faire. **Un ou des référents départementaux** peuvent être repérés et désignés par la fédération régionale (Cf. Trombinoscope des directeurs) afin d'animer ces temps d'échanges en fonction des sujets des rencontres. Ces référents peuvent également être un relais avec la fédération régionale afin de faire remonter certaines problématiques ou favoriser la capitalisation à l'échelle régionale des initiatives locales.
Ces réseaux et référents départementaux peuvent aussi être un levier afin d'assurer des **actions de veille sur des thématiques**, pour exemple : Jeunesse et culture : évolutions des pratiques, usages et besoins des jeunes, Vie associative et son développement : comment travailler sur la formation des bénévoles, le développement du bénévolat ?, l'évolution des dispositifs publics, ...

Formaliser un système d'assistance dans le réseau afin d'accompagner les directeurs sur des problèmes spécifiques

Les directeurs exprimant souvent une situation d'isolement (notamment les plus récemment arrivés au sein de la fédération) ou parfois confrontés à des difficultés liées à des projets spécifiques nécessitent d'être accompagnés ou de pouvoir mobiliser les ressources adéquates au sein de la Fédération.

- ◆ Il s'agit dans un premier temps de **réaliser un trombinoscope des directeurs** alimenté par des fiches transmises aux directeurs afin de **recenser les compétences et expertises de chacun** (développement social, gestion, ...) Ce travail permet de **valoriser le rôle de formateur du directeur**. La fédération emploie en effet des directeurs qui ont des compétences à transmettre, une capacité à former.
- ◆ Ce répertoire des compétences se déclina par département, **les référents départementaux permettant de répondre à des difficultés ponctuelles d'un directeur en mobilisant les ressources locales**. De plus cette démarche favorise une expertise du territoire et renforce l'identification des

partenaires locaux et la négociation avec les partenaires institutionnels à l'échelle du territoire (notamment dans le cadre intercommunal).

- ◆ **Développer les actions de tutorat par projet** afin de favoriser le transfert de compétences sur des questions spécifiques.

Evolution des pratiques RH et accompagnement individualisé

Renforcer les actions d'évaluation RH et de suivi professionnel

Le renforcement du suivi et de l'évaluation des professionnels est un axe à promouvoir dans le cadre de la politique RH de la fédération régionale. Cet axe répond à la fois aux besoins exprimés par les directeurs et directeurs adjoints mais également aux orientations de la fédération régionale en terme de mobilité et d'évolution professionnelle de ses professionnels.

- ◆ Cet objectif peut être défini à travers **une déclinaison plus précise des conventions tri-partite** association / ville / Fédération afin de déterminer de manière systématique une convention d'objectifs évaluée annuellement par la fédération.
- ◆ **La fréquence de la réalisation des entretiens d'évaluation** des directeurs doit être adaptée en fonction des moyens de la fédération et des catégories de professionnels. L'entretien d'évaluation annuel nous semble indispensable pour les directeurs récemment arrivés au sein de la fédération et ce dans les 5 premières années d'activités au sein de la fédération. Les entretiens d'évaluation concernant les directeurs plus expérimentés peuvent être conduits tous les 3 ans. Il serait important également d'axer l'évaluation sur les directeurs positionnés depuis 7 à 10 ans sur le même poste (à croiser avec les personnes en seconde partie de carrière).
- ◆ Les sous-groupes d'activités de la fiche emploi type de directeur d'équipement socioculturel de la Fédération des M.J.C. fournissent une grille d'analyse pertinente pour les entretiens d'évaluation, pouvant s'ajuster avec les caractéristiques locales du poste de directeur évalué. Cet outil d'évaluation permettra d'identifier des domaines de compétences maîtrisés par directeur afin de développer **le tutorat par projet**.

Mettre en place des dispositifs personnalisés suite à l'évaluation

Le programme proposé par l'intermédiaire du plan de formation correspond bien au besoin général des directeurs. Il doit être conforté et les personnes doivent être sensibilisées à l'intérêt de ces actions.

Toutefois, un axe lié au volet management, gestion du personnel de professionnels mais également de bénévoles doit être renforcé.

La relation aux bénévoles, la gestion de la vie associative demeurent des enjeux forts pour les directeurs d'équipements socioculturels de la fédération des M.J.C. Dans le cadre de la formation, le volet sur l'animation de la vie associative doit faire l'objet d'une attention particulière notamment auprès des nouveaux directeurs de la Fédération.

Au delà de ces dispositifs collectifs, il est important

Mettre en place une phase d'intégration formalisée

Les expérimentations menées en terme de parrainage correspondent bien à un besoin d'accompagnement des nouveaux directeurs dans l'intégration sur le poste et répondent à l'enjeu de la transmission de compétences entre anciens et nouveaux directeurs. Cet axe nécessite d'être renforcé et formalisé.

- ◆ **Renforcer les actions de parrainage**

- ◆ **Développer la mise en place de directeurs adjoints auprès de directeurs proches du départ à la retraite** (3 ou 4 ans avant leur départ) afin d'assurer la formation du directeur adjoint, le transfert de compétences voire le « tuilage » sur le poste de directeur, la phase de changement de directeur étant toujours une étape délicate pour la structure associative, les élus municipaux mais aussi la Fédération.