



24/09/2011

ETUDE

pour

UN PROJET DE COOPERATION ET MUTUALISATION

entre

LA MJC PAUL EMILE VICTOR

et

LA MAISON COMMUNE DE LA MARJORIE

à LONS LE SAUNIER



SOMMAIRE

PREAMBULE

1. Rappel des enjeux de l'étude.....	3
2. Les objectifs de l'étude.....	4
3. Le déroulement de l'étude.....	5

PARTIE 1 ANALYSE COMPARATIVE DES 2 ASSOCIATIONS

1. Les objectifs	6
2. La méthodologie	6
3. Les grilles de lecture.....	6
4. Analyse des 2 associations	
4.1 Les projet associatifs.....	7
4.2 Les instances associatives.....	8
4.3 Les activités.....	9
4.4 Le personnel salarié.....	10
4.5 Les bénévoles.....	12
4.6 En résumé.....	12

PARTIE 2 LE PROJET DE COOPERATION ET DE MUTUALISATION

1. Des éléments d'éclairage	
1.1. De quoi parle t-on ?	13
1.2 Quelles sont les formes possibles de coopération.....	13
2. La méthodologie.....	14
3. Le projet de coopération	
3.1 Les intentions.....	14
3.2 Les conditions préalables.....	14
3.3 Les objectifs généraux.....	14
3.4 Les objectifs opérationnels.....	15

PARTIE 3 LES PRECONISATIONS.....19

CONCLUSION..... 25

www.li-consulting.fr

A C C O M P A G N E R / C O N S E I L L E R / F O R M E R

11, rue Julie 69003 Lyon – tél. +33 (0)4 78 18 49 55 – mobile +33 (0)6 73 95 67 48 – isabelle.lachaussee@li-consulting.fr

n°siret 48323577600034 - code ape : 7022 Z - n° déclaration d'activité de formation : 82.69.08776.69



PREAMBULE

1. RAPPEL DES ENJEUX

La MJC Paul Emile Victor et la Maison Commune de la Marjorie sont 2 associations implantées sur la ville de Lons le Saunier.

La ville a le souci de voir les 2 structures répondre au plus près des besoins des habitants tout en optimisant l'efficience des moyens.

La ville de Lons de Saunier souhaite une étude visant à définir les activités communes et complémentaires ainsi que les possibles coopérations, mutualisations.

Cette étude pourra déboucher sur un projet de coopération-mutualisation coconstruit avec les 2 associations.

Le principe de mutualisation est lié au principe de coopération.

La coopération et la mutualisation sont à envisager comme une synergie entre les 2 associations mettant en commun des moyens humains et matériels.

Chaque structure peut en tirer des bénéfices sans que cela se fasse au détriment de l'un ou de l'autre.

Ce projet de coopération-mutualisation doit être fondé sur des besoins partagés, complémentaires et sur une culture partagée.

Cela ne peut qu'être qu'une démarche pragmatique et volontariste des 2 associations.

www.li-consulting.fr

A C C O M P A G N E R / C O N S E I L L E R / F O R M E R

11, rue Julie 69003 Lyon – tél. +33 (0)4 78 18 49 55 – mobile +33 (0)6 73 95 67 48 – isabelle.lachaussee@li-consulting.fr

n°siret 48323577600034 - code ape : 7022 Z - n° déclaration d'activité de formation : 82.69.08776.69



2. LES OBJECTIFS DE L'ETUDE

L'étude a comme objectifs de :

- Etablir un diagnostic participatif du fonctionnement et des activités de chaque association avec comme visée les possibilités de coopérations et mutualisations.
- Définir les coopérations et mutualisation ainsi que les résultats escomptés
- Faire des préconisations

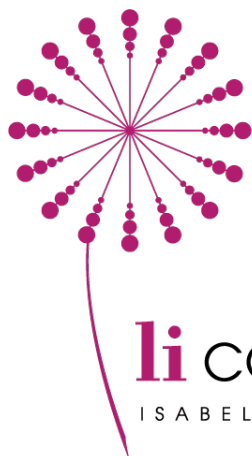
Cette étude a également l'objectif d'accompagner les administrateurs et les directeurs à cheminer vers cette perspective de changement et d'adaptation des pratiques.

www.li-consulting.fr

A C C O M P A G N E R / C O N S E I L L E R / F O R M E R

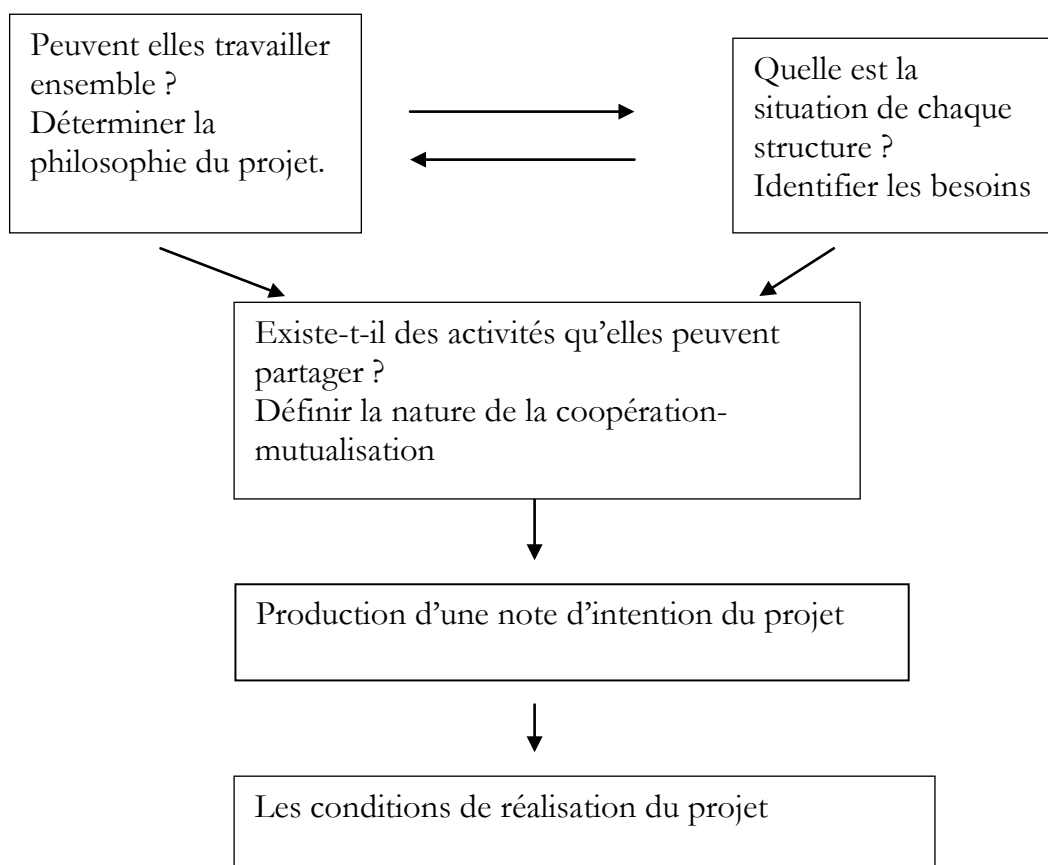
11, rue Julie 69003 Lyon – tél. +33 (0)4 78 18 49 55 – mobile +33 (0)6 73 95 67 48 – isabelle.lachaussee@li-consulting.fr

n°siret 48323577600034 - code ape : 7022 Z - n° déclaration d'activité de formation : 82.69.08776.69



3. LE DEROULEMENT DE L'ETUDE

L'architecture de l'étude du projet de coopération et mutualisation se présente de la manière suivante :



www.li-consulting.fr

A C C O M P A G N E R / C O N S E I L L E R / F O R M E R

11, rue Julie 69003 Lyon – tél. +33 (0)4 78 18 49 55 – mobile +33 (0)6 73 95 67 48 – isabelle.lachaussee@li-consulting.fr

n°siret 48323577600034 - code ape : 7022 Z - n° déclaration d'activité de formation : 82.69.08776.69



PARTIE 1 : ANALYSE COMPARATIVE DES 2 ASSOCIATIONS

1. LES OBJECTIFS

- Repérer les ressources possibles à partager et les besoins communs entre les 2 associations
- vérifier la complémentarité de l'offre d'activités et de services

2. LA METHODOLOGIE

- Analyse documentaire : projet associatif, statuts, rapport moral, rapport d'activité, rapport financier, organigramme et fiches de poste
- Rencontre de chaque conseil d'administration
- 2 rencontres avec le directeur de la Maison commune et la directrice adjointe de la MJC

3. LES GRILLES DE LECTURE

- Le guide méthodologique des coopérations et des mutualisations du Conseil Général de Gironde
- L'autodiagnostic stratégique des associations de l'Uriopss

Pour vérifier

- Les similitudes et les spécificités entre les 2 projets associatifs
- La vitalité des instances associatives
- La complémentarité des activités

www.li-consulting.fr

A C C O M P A G N E R / C O N S E I L L E R / F O R M E R

11, rue Julie 69003 Lyon – tél. +33 (0)4 78 18 49 55 – mobile +33 (0)6 73 95 67 48 – isabelle.lachaussee@li-consulting.fr

n°siret 48323577600034 - code ape : 7022 Z - n° déclaration d'activité de formation : 82.69.08776.69



4. ANALYSE DES 2 ASSOCIATIONS

4.1 Les 2 projet associatifs

Les 2 associations ont des finalités très proches. Toutes les 2 se revendiquent de l'éducation populaire.

A la question posée aux administrateurs, quelle est pour vous la vocation de votre association ?

La MJC a répondu :

- * elle est un lieu d'exercice de la citoyenneté, de la vie démocratique, de développement de l'esprit critique sur la société
- * elle est un lieu de rencontres entre les générations, les milieux sociaux, les populations d'horizons diverses
- * elle est laïque
- * elle est un lieu de culture, lieu où on se cultive
- * les adhérents sont acteurs de la vie en société
- * elle donne les moyens de construire sa liberté et son émancipation
- * elle accompagne les porteurs de projet, individuel ou collectif

La Maison commune a répondu :

Finalité : développer la cohésion sociale et les solidarités

- Faire profiter le maximum d'habitants de la ville et du bassin lédonien à nos activités
- Rendre accessible à tous les activités par des tarifs attractifs
- Accueillir tous les habitants de la même manière quelque soit les catégories sociales
- Favoriser la convivialité dans les actions
- Animer le partenariat local

Les finalités entre les 2 associations se rapprochent ; les mises en actions concrètes pour les atteindre peuvent être différentes.

www.li-consulting.fr

A C C O M P A G N E R / C O N S E I L L E R / F O R M E R

11, rue Julie 69003 Lyon – tél. +33 (0)4 78 18 49 55 – mobile +33 (0)6 73 95 67 48 – isabelle.lachaussee@li-consulting.fr

n°siret 48323577600034 - code ape : 7022 Z - n° déclaration d'activité de formation : 82.69.08776.69



Les administrateurs de chaque association ont une connaissance mutuelle partielle ; ils ont des représentations et des jugements pas toujours justes.

L'histoire de chacune des structures peut expliquer cela ; il est nécessaire qu'elles s'ouvrent à de nouvelles perceptions plus objectives.

Il est regrettable que le représentant de chacune des associations n'assiste pas au conseil d'administration de l'autre comme les statuts le stipulent.

2 associations sur le même champ de l'éducation populaire devraient pouvoir collaborer.

La Maison commune est en période de renouvellement de son projet associatif « le contrat de projet ».

La Mjc a voté des orientations lors de son assemblée générale en 2002 ; elle n'a pas de projet associatif récent.

Le renouvellement des projets des 2 associations pourraient être une opportunité de réfléchir ensemble sur les évolutions sur le bassin léonin et déboucher sur des réponses complémentaires concertées.

4.2 Les instances associatives

A l'heure où l'on observe une baisse préoccupante des administrateurs dans les conseils d'administration, ce n'est pas le cas à la MJC et à la Maison commune.

Leurs conseils d'administration ont plus de 30 membres et leur bureau en ont 6.

Les associations partenaires sont nombreuses au sein des 2 conseils d'administration.

J'ai pu observer la qualité des débats au sein des 2 conseils d'administration.

La gouvernance associative est effective ; le pilotage politique est bien assuré par les élus associatifs et le pilotage exécutif par les directions.

www.li-consulting.fr

A C C O M P A G N E R / C O N S E I L L E R / F O R M E R

11, rue Julie 69003 Lyon – tél. +33 (0)4 78 18 49 55 – mobile +33 (0)6 73 95 67 48 – isabelle.lachaussee@li-consulting.fr

n°siret 48323577600034 - code ape : 7022 Z - n° déclaration d'activité de formation : 82.69.08776.69



4.3 Les activités

Les activités proposées par les 2 associations sont complémentaires. La MJC a plus une vocation culturelle, artistique et sportive et la Maison commune a une vocation plus sociale.

Les actions à caractère social

La Maison commune a un ensemble de proposition à visée d'intégration sociale

La MJC s'appuie sur ses compétences pour mener certaines activités à caractère social (ex atelier d'expression soi)

Les activités sportives et culturelles

La MJC a un panel important d'activités correspondant à sa vocation

La Maison commune propose sur le quartier quelques activités sportives comme la musculation et le fitness. Elle répond à une demande des habitants du quartier qui recherche la proximité.

L'accueil de loisirs :

Il existe dans les 2 associations ; la Maison commune accueille les enfants du quartier et la MJC est plus à l'échelle de la ville.

La MJC a un service différent ; elle propose le repas de midi. Quelques collaborations ont eu lieu entre les 2 structures d'une manière ponctuelle.

L'accompagnement scolaire

Il est fortement développé par la Maison commune sous différentes formes ; elle accueille 148 enfants et jeunes.

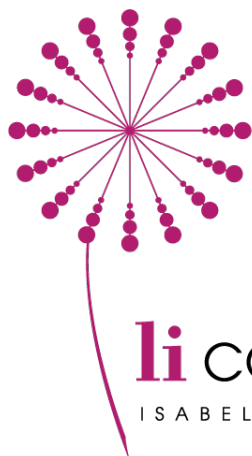
La MJC a vu cet atelier décliné, elle a accueilli uniquement 9 enfants en 2011.

www.li-consulting.fr

A C C O M P A G N E R / C O N S E I L L E R / F O R M E R

11, rue Julie 69003 Lyon – tél. +33 (0)4 78 18 49 55 – mobile +33 (0)6 73 95 67 48 – isabelle.lachaussee@li-consulting.fr

n°siret 48323577600034 - code ape : 7022 Z - n° déclaration d'activité de formation : 82.69.08776.69



Elle se donne une année pour réfléchir sur le devenir de cette activité. Elle va pour cela étudier les besoins des familles et les demandes des écoles.

Il est probablement nécessaire d'avoir 2 associations qui proposent ce service sur la ville, l'ampleur des besoins est à vérifier. Cela demande à la MJC de réfléchir avec les écoles, les associations de parents d'élèves afin de réadapter son service si nécessaire.

Une collaboration a eu lieu entre les 2 structures ; l'animateur théâtre de la MJC est intervenu à la Maison commune.

Il n'a pas été facile de percevoir les collaborations concrètes entre les 2 structures.

Durant toute l'étude j'ai découvert au fur et à mesure des exemples de coopération.

La MJC et la Maison commune auraient tout intérêt à rendre lisible leur coopération et de le communiquer en assemblée générale.

La valorisation de leurs coopérations auprès des financeurs renforcera leur image.

Ces collaborations sont impulsées par des animateurs au coup par coup.

Il est nécessaire de passer maintenant à un projet global de coopération porté politiquement par les 2 conseils d'administration et mis en œuvre par les directeurs.

4.4 Le personnel salarié

La MJC a 11,5 ETP pour un budget de 705 000 €

La Maison commune a 26 ETP pour un budget de 1.150000€

Le poste de direction de chaque structure est axé à la fois sur le développement local et sur la gestion de l'équipement.

Les coordinations d'activité représentent 3 ETP à la Maison commune ; ils sont 5 coordinateurs

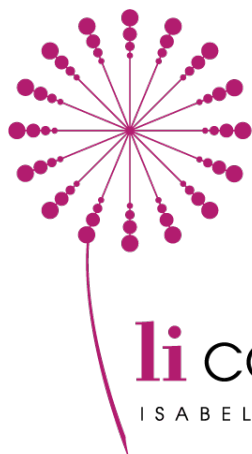
A la MJC les coordinations représentent 2,9 ETP ; ils sont 3 coordinateurs et 1 directrice adjointe.

www.li-consulting.fr

A C C O M P A G N E R / C O N S E I L L E R / F O R M E R

11, rue Julie 69003 Lyon – tél. +33 (0)4 78 18 49 55 – mobile +33 (0)6 73 95 67 48 – isabelle.lachaussee@li-consulting.fr

n°siret 48323577600034 - code ape : 7022 Z - n° déclaration d'activité de formation : 82.69.08776.69



li CONSULTING

ISABELLE LACHAUSSÉE

L'accueil à la MJC a une amplitude de 52 heures d'ouverture hebdomadaire.

2 emplois existent, il y a une double fonction sur chaque poste. Le secrétariat et l'accueil sur le 1^{er} et la comptabilité et l'accueil sur le second.

A la Maison commune, il y a 35 heures d'ouverture hebdomadaire. Un agent d'accueil est présent 20 h et une secrétaire d'accueil 15h.

Le secrétariat à la MJC est en même temps que l'accueil ; c'est un poste de 30 heures

A la Maison commune, il y a double fonction secrétariat et accueil ainsi que secrétariat et comptabilité. 31h30 sont dédiées au secrétariat.

La comptabilité est assurée par la secrétaire comptable à hauteur de 25H par semaine à la MJC.

A la maison commune, la secrétaire comptable a 17h30 sur la comptabilité.

Chaque structure a un expert comptable et un commissaire aux comptes.

Le temps de travail est plus important à la MJC pour 2 raisons, me semble t-il : la facturation importante (980 usagers) et l'établissement du compte de résultat et du bilan par la comptable.

La communication

Chaque structure a un poste de chargé de communication de 0.8 ETP à la MJC et de 0.5 ETP à la Maison commune.

Le développement à vitesse rapide des différents canaux de communication oblige les associations à suivre le mouvement ; avoir un professionnel expérimenté est un plus.

La maintenance et l'entretien des locaux

Il y a un poste à la MJC à temps plein .Il est chargé de la maintenance, du portage du matériel et il est chauffeur de car.

A la Maison commune, il n'y a plus de poste de maintenance, ce sont les services techniques de la ville.

www.li-consulting.fr

A C C O M P A G N E R / C O N S E I L L E R / F O R M E R

11, rue Julie 69003 Lyon – tél. +33 (0)4 78 18 49 55 – mobile +33 (0)6 73 95 67 48 – isabelle.lachaussee@li-consulting.fr

n°siret 48323577600034 - code ape : 7022 Z - n° déclaration d'activité de formation : 82.69.08776.69



Pour l'entretien des locaux chaque structure a 2 agents d'entretien, postes municipaux pour un volume d'heures de 38 heures.

4.5 Les bénévoles

A la MJC il y a 171 bénévoles, 23 administrateurs adhérents et une centaine pour 2 évènements, la journée trail et la bourse aux skis. A la Maison commune, 36 bénévoles encadrent l'accompagnement scolaire + les bénévoles sur les temps forts + 13 administrateurs dans le collège habitants
Chaque association organise des formations pour ses bénévoles et ses administrateurs.

4.6 En résumé

- Les instances associatives de la MJC et de la Maison commune gouvernent effectivement et elles sont dynamiques.
- Les activités des 2 associations sont complémentaires excepté l'accompagnement scolaire.
Il est à vérifier la pertinence de continuer cette activité à la MJC après un diagnostic de besoins.
- Les coopérations entre les 2 associations sont ponctuelles sur certaines activités.
- Les coopérations ne sont pas valorisées et donc peu lisibles

www.li-consulting.fr

A C C O M P A G N E R / C O N S E I L L E R / F O R M E R

11, rue Julie 69003 Lyon – tél. +33 (0)4 78 18 49 55 – mobile +33 (0)6 73 95 67 48 – isabelle.lachaussee@li-consulting.fr

n°siret 48323577600034 - code ape : 7022 Z - n° déclaration d'activité de formation : 82.69.08776.69



PARTIE 2 : LE PROJET DE COOPERATION ET MUTUALISATION

Il est important de poser le cadre conceptuel de la coopération et de la mutualisation

1 : ÉLÉMENTS D'ÉCLAIRAGE

1.1 : De quoi parle t-on ?

Le terme de coopération se définit comme le fait de travailler ensemble dans un même but en se répartissant les rôles et les tâches. Le terme de mutualisation (mutualité) décrit des formes volontaires de prévoyance par lesquelles les membres d'un groupe s'assurent réciproquement contre certains risques ou se promettent certaines prestations.

Il s'agit d'une démarche pragmatique et volontariste fondée sur des intentions, des besoins partagés ou complémentaires, une culture commune, des conditions d'engagement clairement définies.

1.2 : Quelles sont les formes possibles ?

Il est possible de coopérer, mutualiser sur :

- des actions destinées aux publics
- de l'emploi (poste partagé)
- des réflexions et des échanges de pratiques
- des moyens techniques
- de la formation
- des supports de communication

Coopérer, mutualiser permet :

- + De favoriser les coopérations
- + D'échanger, de dialoguer
- + De professionnaliser et consolider une activité
- + De réduire ou partager des coûts

www.li-consulting.fr

A C C O M P A G N E R / C O N S E I L L E R / F O R M E R

11, rue Julie 69003 Lyon – tél. +33 (0)4 78 18 49 55 – mobile +33 (0)6 73 95 67 48 – isabelle.lachaussee@li-consulting.fr

n°siret 48323577600034 - code ape : 7022 Z - n° déclaration d'activité de formation : 82.69.08776.69



2 : LA METHODOLOGIE

- Une rencontre entre les 2 bureaux sur les intérêts et les craintes de ce projet de coopération, mutualisation
- 5 temps de travail avec les directeurs pour définir des propositions concrètes.
- 2 séances avec les bureaux pour débattre des propositions.

3. LE PROJET DE COOPERATION-MUTUALISATION

3.1: Les intentions

3 intentions ont été le fil rouge durant toute la réflexion, elles sont de :

- Améliorer la qualité du service à la population et la diversifier
- Rendre plus lisible les activités proposées à la population sur le bassin.
- Elaborer des propositions concrètes, réalisables à court terme

3.2 Les conditions préalables

Les 2 bureaux ont posé des conditions qui leur sont impératives pour pouvoir s'engager dans un projet de coopération-mutualisation.

1^{ère} condition : Le pouvoir de décision de chaque structure est préservé.

2^{ème} condition : Les emplois existants sont maintenus

3.3 Les objectifs généraux

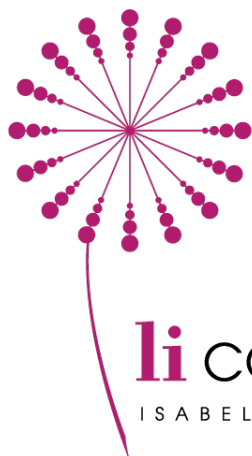
- Favoriser la mixité sociale par les échanges entre les publics des 2 structures
- Développer des partenariats de projets d'activités dans l'intérêt des habitants
- Accroître les compétences et élargir les connaissances des bénévoles et des professionnels
- Partager les savoir faire, échanger les idées entre les professionnels

www.li-consulting.fr

A C C O M P A G N E R / C O N S E I L L E R / F O R M E R

11, rue Julie 69003 Lyon – tél. +33 (0)4 78 18 49 55 – mobile +33 (0)6 73 95 67 48 – isabelle.lachaussee@li-consulting.fr

n°siret 48323577600034 - code ape : 7022 Z - n° déclaration d'activité de formation : 82.69.08776.69



- Favoriser les échanges entre les administrateurs
- Confirmer la mise à disposition de moyens matériels, selon les possibilités des structures

3.4 Les objectifs opérationnels

Déclinaison des objectifs généraux suivants :

- **Favoriser la mixité sociale par les échanges entre les publics des 2 structures**
- **Développer des partenariats de projets d'activités dans l'intérêt des habitants**

au niveau de l'accueil de loisirs

- Organiser des sorties communes entre les accueils de loisirs des 2 structures
- Diversifier les propositions d'activités dans les accueils de loisirs en s'appuyant sur les compétences d'intervenants techniques de la MJC (ex film d'animation, théâtre) et de la Maison commune (ex informatique)
- Programmer des séjours en complémentarité entre les accueils de loisirs du bassin léonin
- Réaliser une plaquette de présentation des accueils de loisirs sur le bassin léonin et la diffuser sur le portail internet de la ville

Les effets attendus

- Plus de propositions d'activités et de séjours différents
- Une plus grande lisibilité de ce qui est proposée à la population durant les vacances
- Une mutualisation des moyens de transport et des moyens humains sur certaines activités

www.li-consulting.fr

A C C O M P A G N E R / C O N S E I L L E R / F O R M E R

11, rue Julie 69003 Lyon – tél. +33 (0)4 78 18 49 55 – mobile +33 (0)6 73 95 67 48 – isabelle.lachaussee@li-consulting.fr

n°siret 48323577600034 - code ape : 7022 Z - n° déclaration d'activité de formation : 82.69.08776.69



au niveau de l'accompagnement scolaire

- Multiplier les interventions de techniciens d'activités MJC à la Maison commune comme cela s'est fait au niveau du théâtre

Les effets attendus

- éveiller les enfants et les jeunes à des pratiques artistiques
- échanger les pratiques entre les professionnels

au niveau de l'accompagnement social

- Créer des passerelles entre les publics accompagnés par la Maison commune et les ateliers expression de soi de la MJC

Les effets attendus

- pouvoir diversifier les propositions dans le cadre de l'accompagnement global des publics fréquentant la Maison commune

www.li-consulting.fr

A C C O M P A G N E R / C O N S E I L L E R / F O R M E R

11, rue Julie 69003 Lyon – tél. +33 (0)4 78 18 49 55 – mobile +33 (0)6 73 95 67 48 – isabelle.lachaussee@li-consulting.fr

n°siret 48323577600034 - code ape : 7022 Z - n° déclaration d'activité de formation : 82.69.08776.69



Les objectifs opérationnels de l'objectif général:

→ Accroître les compétences et élargir les connaissances des bénévoles et des professionnels

Mettre en place des formations spécifiques et de haute qualité pour les bénévoles, les professionnels.

Les effets attendus

- pouvoir faire venir des intervenants experts dans un domaine grâce à la mutualisation des moyens de formation.

Les objectifs opérationnels de l'objectif général:

→ Partager les savoir faire entre les professionnels

Réflexions communes sur des thématiques et construction de projets communs entre les permanents des 2 équipes, lors de séminaires 2 fois par an

Rencontre mensuelle entre les 2 directions pour échanger sur l'actualité de chacune des structures, se transmettre mutuellement des « tuyaux », réfléchir sur des thématiques, et construire des projets communs.

Rédiger une seule demande de subvention lors d'un projet commun ; l'une des structures porte le projet financièrement

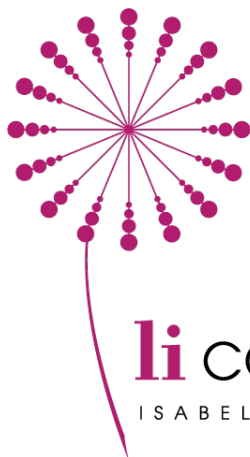
Les effets attendus

- créer des habitudes professionnelles de travail commun et de complémentarité entre les 2 équipes

- s'enrichir mutuellement par les questionnements, les apports d'informations, la transmission des expériences

- créer du transfert de compétences entre 2 structures et favoriser l'entraide entre les professionnels

- gagner du temps en faisant qu'une demande de subvention



Les objectifs opérationnels de l'objectif général :
→ Favoriser les échanges entre les administrateurs

- participer au conseil d'administration et à l'assemblée générale de l'autre association.
- participer aux évènements communs des 2 associations

Plus largement au niveau des associations du bassin léonin

- sensibiliser les dirigeants associatifs sur la prévention des risques financiers, fiscaux, juridiques.

Les effets attendus

- s'enrichir mutuellement en connaissant le fonctionnement de l'autre structure
- accroître la vigilance des élus associatifs sur les risques encourus

Les objectifs opérationnels de l'objectif général :

→ Confirmer la mise à disposition de moyens matériels selon les possibilités des structures

- assurer la maintenance du parc informatique de la MJC par la Maison commune lorsque le projet d'insertion, de dépannage informatique sera réalisé
- Rendre lisible la liste de matériel disponible par chaque structure

Les effets attendus

- optimiser l'utilisation du matériel et éviter d'investir lorsqu'une des structures le possède
- avoir une maintenance informatique pour la MJC moins cher
- développer de l'entraide entre les 2 structures.



PARTIE 3 : LES PRECONISATIONS

1. Une convention pluriannuelle entre la ville de Lons le saunier et chacune des structures à partir de leur projet de développement.

La Maison commune élabore son projet social pour 4 ans dans le cadre de l'agrément CAF. Elle signe avec la ville une convention contractualisant son projet.

Je préconise que la ville contractualise également avec la MJC sur la base de son projet.

La MJC a voté ses grandes missions lors de l'assemblée générale de 2002.

Il est nécessaire qu'elle élabore son projet pour les 4 ans qui viennent.

Le renouvellement du projet des 2 structures permettrait d'acter la coopération dans chacun des projets.

Je suggère que la ville rencontre une fois par an chacune des 2 structures pour débattre de l'évaluation de leur projet.

Je pense que les associations doivent rendre lisible ce qu'elles font et les impacts sur les publics ; elles ont à développer « le langage de la preuve ».

2. Un directeur dans chacune des structures

Le choix d'un seul directeur pour 2 structures ou de 2 directeurs suppose d'avoir défini sa conception du poste de direction.

Soit c'est un poste de gestionnaire d'équipement axé sur la gestion financière et des ressources humaines des activités.



Soit c'est un poste de développeur en proximité avec les habitants et les élus associatifs ce qui est le cas actuellement.

Revenons également à la raison d'être d'un poste de direction d'une association ; le directeur a à mettre en œuvre le projet associatif défini par le conseil d'administration.

La MJC et la Maison commune ont chacun un conseil d'administration étoffé, dynamique, porteur de valeurs et de fortes convictions.

Les directeurs sont en appui technique des instances associatives ce qui est indispensable au vue de la complexité des dossiers.

Un seul directeur conduira à court terme à la fusion des 2 associations car très vite seront visibles les limites de porter 2 projets associatifs et d'être en appui à 2 instances associatives.

La taille de l'association sera alors très importante, la gestion aura une place prépondérante.

Il sera difficile de trouver des usagers volontaires et compétents pour devenir administrateurs et gouverner une structure aussi lourde.

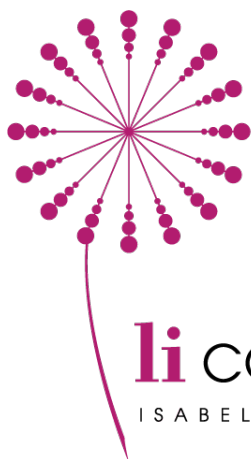
On peut penser qu'un seul directeur permettrait de réduire les coûts d'une manière substantielle.

Les études sur les fusions montrent que cela n'est pas le cas. Quand un seul poste de directeur général existe, des postes d'adjoints sont créés dans chacun des équipements.

Pour conclure, je vous livre un extrait de la position de l'Uriops sur les fusions.

« Le mouvement de coopération entre les associations se confirme et s'accroît. Si la fusion est une forme très « prisée » de rapprochement, elle n'en est pas moins complexe à mettre en œuvre au niveau micro.

Big deviendrait beautiful ! Il faudrait être suffisamment gros pour faire des économies d'échelle, avoir une assise financière suffisante pour sécuriser son fonctionnement et développer des nouveaux projets.



Mais il convient de rester vigilant et ne pas se limiter à un modèle dominant qui définirait ce qu'est « une bonne association », son fonctionnement, sa gouvernance. Le risque existerait alors d'une réelle paupérisation de la vie associative et de la démocratie citoyenne. Imaginons de nouvelles formes de coopération, innovons afin de sauvegarder une pluralité, une richesse associative qui nous permettrons de continuer à intervenir au plus proche des besoins des personnes les plus fragiles »

3. Contractualiser les conditions de mise à disposition de personnels par la ville auprès de la Maison commune et de la Mjc.

L'absence de contractualisation des conditions de mise à disposition crée un flou dans les engagements entre la ville et chacune des 2 associations.

Il est important de contractualiser la mise à disposition en stipulant les fonctions, les conditions de mise à disposition entre la ville employeur et l'association.

Un chapitre sur les absences et les modalités de remplacement serait nécessaire et permettrait d'éviter les tensions.

4. Aller plus loin dans les coopérations entre la MJC et de la Maison commune

4.1 Le dossier unique de demande de subvention

La MJC et la Maison commune ont chacune leur dominante, l'une dans le culturel et l'autre dans le social.

On sait que les financements publics se réduisent, les financeurs seront amenés à faire des choix.

Des associations qui se mettent ensemble pour élaborer un projet cohérent et complémentaire sur le territoire seront écoutées d'une manière attentive et intéressée par des financeurs.

On peut imaginer que la Maison commune porte le projet territoriale sur l'accompagnement scolaire, remplisse les



dossiers de subventions et négocie avec les financeurs et que la MJC porte les projets culturels.

Ensuite une convention devra contractualiser, entre les 2 associations, les conditions de mise en œuvre du projet.

Les 2 associations ont une ardente nécessité à être dans une logique de projet de territoire et pas dans une logique unique de projet d'équipement.

Elles ont à rechercher en permanence les complémentarités entre toutes les structures qui interviennent sur le même champ et tisser un maillage cohérent.

Présenter un seul dossier de demande de subvention pour plusieurs structures est la concrétisation d'une coopération sensée sur un territoire.

4.2 Les remplacements mutuels en cas d'absence sur le poste clés de direction et de comptable.

Il est important de sécuriser le fonctionnement de l'organisation en cas d'absence prolongée du directeur ou de la comptable.

Le remplacement mutuel entre les 2 associations est une solution pertinente.

Par contre il a ses limites s'il est reconduit trop longtemps car des dysfonctionnements peuvent apparaître dans chacune des structures.

Les comptables travaillent dans le même secteur et pourront s'adapter même si les logiciels sont différents. Les technicités de la saisie comptable sont les mêmes.

4.3 Une parole politique concertée entre la MJC et la Maison commune.

Les 2 bureaux auraient tout intérêt à réfléchir ensemble sur les évolutions sur le territoire.

Elles pourraient porter ensemble certains dossiers auprès des financeurs.



Des rencontres de travail entre les bureaux 2 à 3 fois par an institutionnaliseraient les coopérations.

5. Aller plus sur les coopérations au niveau des associations de la ville et du bassin léonin

5.1 La coordination des actions éducatives sur la ville

Actuellement les structures organisant des accueils de loisirs travaillent peu voir pas du tout ensemble. Il y a des complémentarités à trouver, des cohérences à installer.

De nombreuses villes ont un Projet Educatif Local qui fixe les orientations politiques pour plusieurs années.

Ce projet est construit avec tous les acteurs éducatifs de la ville du diagnostic des besoins jusqu'au plan d'actions.

Il permet à tous les acteurs de mieux se connaître, de se mettre d'accord sur les priorités sur le territoire.

Chaque structure étant partie prenante, elles sont prêtes à s'engager à mettre en œuvre les orientations.

Elles gardent par contre leur liberté de choix pédagogique et de fonctionnement.

Par le projet éducatif local la ville de Lons le saunier affirmera ainsi sa volonté d'une politique éducative adaptée et cohérente.

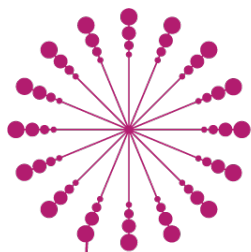
5.2. Une permanence juridique au service des associations

Les associations employeurs ont à intégrer et appliquer les nombreuses législations financières, fiscales et sociales.

Les nouvelles lois européennes modifient les rapports entre les associations et les pouvoirs publics.

L'appui juridique des directions et des dirigeants bénévoles devient une nécessité pour sécuriser les associations employeurs.

Une mutualisation entre ces associations d'heures de permanence juridique est une piste à explorer.



li CONSULTING

ISABELLE LACHAUSSÉE

Comme les entreprises, les associations ont à gérer et à prévenir des risques financiers, sociaux, fiscaux.

La professionnalisation des organisations associatives sur le champ juridique est inévitable ; elles ont intérêt à s'entourer de professionnel compétent et pour cela mutualiser des heures de prestataires.



CONCLUSION

Les directions et les bureaux de la MJC et de la Maison commune se sont mobilisés tout le long de l'étude. Ils ont eu des réflexions approfondies et ils ont cheminé ensemble.

Les intentions de coopération sont là, maintenant il faut les concrétiser dans les actes.

La motivation à la coopération est à stimuler dans un premier temps par des projets simples, concrets à faibles enjeux pour les 2 associations mais à fort impact sur l'environnement de continuer à créer des ponts entre les 2 associations.

Il faut retrouver les partenariats de projets, et du bon sens.

Je terminerai par quelques points de vigilance à avoir en vue pour que la coopération entre les associations se consolide.

- Reconnaître et respecter les fonctionnements de chacune des 2 associations

- Inscrire la coopération dans le contrat de projet de chacune des associations

- Institutionnaliser des temps d'échanges, de réflexions à tous les niveaux (instances associatives, directions, équipes)

- Définir des projets de coopération réalistes et mobilisateurs.

- Formaliser le projet par écrit ainsi que les conditions de réalisation afin que tout le monde soit bien d'accord pour s'engager

- Evaluer la qualité de la coopération après chaque projet et capitaliser les enseignements des coopérations successives.

- Valoriser, faire connaître les expériences en matière de coopération

