

**La convergence comme processus de changement organisationnel
de deux fédérations régionales des MJC :
Quels leviers pour fertiliser les désaccords et créer du sens collectif**

Le « Collectif d'Education Populaire, le projet MJC Alpes Méditerranée »

Mémoire présenté et soutenu par
Catherine **FESTAS**

Sous la direction de Nadine **RICHEZ- BATTESTI**

Maître de conférences en sciences économiques à Aix-Marseille Université.

Co-directrice du master 2 RH-ESS, organisation et projets

Chercheure au Lest-CNRS,

Année 2022/2023

**La convergence comme processus de changement organisationnel
de deux fédérations régionales des MJC :
Quels leviers pour fertiliser les désaccords et créer du sens collectif**

Le « Collectif d'Education Populaire, le projet MJC Alpes Méditerranée »

Mémoire présenté et soutenu par
Catherine **FESTAS**

Sous la direction de Nadine **RICHEZ- BATTESTI**

Maître de conférences en sciences économiques à Aix-Marseille Université.

Co-directrice du master 2 RH-ESS, organisation et projets

Chercheure au Lest-CNRS,

Année 2022/2023

Les opinions exprimées dans ce mémoire sont celles de l'auteur et ne sauraient en aucun cas engager la directrice de mémoire ou l'Université d'Aix-Marseille

« Dans le panorama actuel du monde, une grande question est celle-ci : comment s'ouvrir à l'autre sans se perdre soi-même ? Il faut pour cela une intention poétique : une intention poétique peut me permettre de concevoir que ma relation à l'autre, aux autres, à tous les autres, à la totalité-monde, je me change en m'échangeant, en demeurant moi-même, sans me renier, sans me diluer, il faut toute une poétique pour concevoir ces impossibles-là. »

Edouard Glissant, Introduction à une poétique du divers 1996

Remerciements

Merci à Nadine RICHEZ-BATTESTI, directrice de mémoire et co-directrice du master 2 RH-ESS qui a su me guider dans les méandres de ce mémoire. Merci pour ses précieux conseils, pour la qualité de son accompagnement et sa disponibilité.

Merci à Maïka SEGUIN, directrice régionale d'ADL PACA pour ses suggestions et sa disponibilité. Merci aussi pour ses bonnes doses d'énergie et surtout d'avoir supporté mes doutes. Et enfin merci pour avoir facilité mon entrée en contrat de professionnalisation et par conséquent mon entrée en Master 2 RH-ESS.

Merci à Olivier COMBANIÈRE, président d'ADL PACA, Jean Pierre SIREROLS membre du CA et à Dominique SALIBA secrétaire d'ADL PACA qui ont su témoigner de l'intérêt par rapport à ce mémoire.

Merci à toutes personnes qui ont accepté de prendre du temps pour répondre à mes questions et me présenter le fonctionnement de leur structure et qui m'ont été d'une aide capitale à la réalisation de ce mémoire.

Merci à Gaëtane, ma sœur d'avoir pris le temps d'une relecture de ce mémoire.

Merci à Jean-François d'avoir partagé mes préoccupations au sujet de mon année de Master 2RH-ESS et de ce mémoire. Merci pour ses encouragements et d'avoir lui aussi supporté mes doutes.

Merci à Rosalie, Mario et Oscar, mes enfants, de rester des grands supporters dans mes choix de vie professionnelle et indirectement dans l'aventure de ce mémoire.

Merci à tous mes collègues de promotion et au corps enseignant du Master 2 RH-ESS de l'année 2022-2023 pour avoir alimenté mes réflexions et participé à une vraie année de « *Lâcher-prise* ».

Table des sigles et abréviations

ADL PACA : Animation Développement Local Provence Alpes Côte d'Azur

AIR MJC : Association Inter Régionale des Maisons des Jeunes et de la Culture

AREGES-MJC : Association de Recherche, d'Etudes et de Gestion Sociale du champ socioculturel et des MJC

CEP : Collectif d'Education Populaire, le projet MJC Alpes Méditerranée

CMJCF : Confédération des MJC de France

ESS : Economie Sociale et Solidaire

FFMJC : Fédération Française des MJC

MJC : Maison des Jeunes et de la Culture

PACA : Provence Alpes Côte d'Azur

UNIREG : Union des Régions

UFRMJC : Union des Fédérations Régionales des MJC en Provence-Méditerranée

Sommaire

Remerciements.....	6
Table des sigles et abréviations.....	7
Sommaire	8
Avant-propos ou l'improbable hasard.....	10
Introduction	11
.....	15
Ce qu'est une MJC	15
Partie I : Champ de la problématique : le contexte de la convergence	16
1.1 D'un processus national... ..	16
1.1.1 Un processus de convergence nationale ou « une course contre la montre »	17
1.1.2 La convergence des deux fédérations nationales : un enjeu politique.....	19
1.2 ... à une réalité locale en région Provence Alpes Côte d'Azur	23
1.2.1 Le processus de convergence en région PACA : une plateforme associative « le collectif d'éducation populaire, le projet MJC Alpes Méditerranée.....	24
1.2.2 ... pour dessiner, bâtir un avenir commun.....	26
Partie II : Comprendre la convergence par un cadre théorique hybride : la sociologie de la traduction et le concept de légitimité.....	29
2.1 Le processus de convergence à travers la sociologie de la traduction	29
2.1.1 Petit lexique à l'usage des utilisateurs de la sociologie de la traduction.....	29
2.1.2 Les cinq phases de la traduction	31
2.2 La légitimité, condition nécessaire à la convergence	34
2.2.1 Concept de la légitimité organisationnelle	35
2.2.2 En quête de légitimité, la convergence à travers le processus de légitimation	36

Partie III : Observation pratique du processus de convergence de deux fédérations en région Provence Alpes Côte d'Azur	39
3.1 Méthodologie de recherche	39
3.1.1 Les différentes phases de recueil de données	39
3.1.2 Les entretiens semi-directifs	41
3.2 Les résultats de l'observation	43
3.2.1 Regard sur les lignes de désaccord.....	43
3.2.2 ... et sur les leviers possibles pour fertiliser les désaccords.....	51
3.2.3 ... pour identifier les points de vigilance	57
3.3 La convergence des deux fédérations régionales, un processus de traduction inabouti et une absence de stratégies de légitimation.....	65
3.3.1 L'influence des controverses et des dispositifs d'intéressement pour une traduction opérante	65
3.3.2 Des stratégies de légitimation inexplorées validant une traduction inaboutie	71
3.3.3 L'articulation des étapes de processus de traduction et de légitimation	72
Une conclusion à la lueur de doutes.....	74
Bibliographie.....	78
Rapport et livret	79
Sitographie	79
Table des matières.....	80
Liste des figures : tableaux, graphiques, cartes et schémas.....	82
Liste des annexes	83

Avant-propos ou l'improbable hasard

Ne pas perdre « le sens », mobiliser des acteurs-salariés, bénévoles, adhérents et usagers- sur un projet associatif, coopérer, ont constitué les préoccupations principales de mes années d'expériences de direction de centre social face à de multiples tâches quotidiennes de gestion, d'administration, de négociation, de management, de régulation, de formation, d'animation et de mise en projets.

Après vingt-cinq ans d'expériences en direction de structure et la gestion inédite d'une crise sanitaire au sein d'un centre social implanté dans un quartier très fragilisé, j'ai eu besoin de prendre du recul et d'acquérir des outils conceptuels pour mieux comprendre l'impact des profondes mutations sur le secteur associatif et plus largement sur l'ESS.

En septembre 2022, je rentrais en formation continue Master 2 RH Economie Sociale et solidaire et je commençais un contrat de professionnalisation en tant que chargée de mission développement à ADL PACA, fédération des MJC.

Les premières approches théoriques en socio-économie de l'ESS et en stratégie des organisations font écho à cette quête de sens et au processus de travail en coopération. Ces problématiques semblent être aussi des enjeux dans ce nouvel environnement professionnel que je découvre.

Les étoiles semblent s'aligner au-dessus de ma tête. Le projet de rapprochement des deux fédérations MJC de la région Provence Alpes côte d'Azur, dans la continuité de celui opéré avec la convergence des deux têtes de réseau national en 2022 et la naissance du réseau unique **MJC de FRANCE** est au cœur des débats à ADL PACA.

Aussi, très vite se dessine un contexte favorable à un sujet pressenti de mémoire dans le cadre du Master 2 RH-ESS : la convergence à un autre étage, celle de la région Provence Alpes Côtes d'Azur. De même, se profile une problématique centrale sur laquelle j'ai très envie de centrer mes recherches.

Alors...fenêtre ouverte sur l'histoire fédérative des MJC en région PACA et ses méandres !

Introduction

Depuis les années 1990, le champ de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) connaît de profondes mutations : accroissement et complexification des besoins sociaux, professionnalisation du secteur, quête de sens, tensions des financements publics, évolution des modèles économiques, montée de la concurrence entre les acteurs par l'introduction des marchés quasi-marchands.

En tant qu'association relevant classiquement de loi de 1901 et inscrit dans le champ de l'ESS, les fédérations n'échappent pas à ces mutations politiques, économiques et sociales.

A la différence d'une association « classique », une fédération est constituée d'un ensemble d'associations juridiquement distinctes qui coopèrent via leur adhésion commune à une association. Chaque association est libre de s'affilier à une fédération et de s'en retirer. Parallèlement, chaque fédération en lien avec son projet associatif peut admettre des adhérents ou en refuser. Historiquement, l'acte d'adhésion était porteur de sens, de représentations, d'une construction sociétale portant une idéologie politique forte. Aujourd'hui, la question du sens de l'adhésion est un enjeu pour l'ensemble des acteurs de l'ESS et les fédérations ne sont pas épargnées. La fédération peut prendre diverses formes dans sa construction, allant de la simple mutualisation de moyens et /ou à la co-construction d'un projet social et/ou sociétal.

Aussi les fédérations se doivent de ¹:

- Développer un réseau d'acteurs et renforcer la cohésion entre les associations adhérentes.
- Être un appui technique, logistique et administratif pour les membres.
- Apporter une aide quant à leur développement.
- Accompagner et promouvoir les actions associatives de leurs membres.
- Représenter leurs adhérents auprès des institutions.
- Créer des compétences collectives entre les adhérents.

Et pour cela, il est nécessaire de :

- Partager des valeurs et convictions conjointes.
- Avoir un but commun
- Avoir la volonté de coopérer et de mutualiser des moyens.

¹ Cottin-Marx S.2019, « Sociologie du monde associatif », La découverte, Collection repères, Paris, 128 P

C'est pourquoi le processus de coopération doit être au cœur de ses préoccupations. Ce terme est familier au secteur de l'ESS car il repose sur la notion du collectif.

Derrière ce processus qu'il soit impulsé en interne ou favorisé par des facteurs externes, se cache de multiples motivations et/ou enjeux : asseoir sa légitimité, sa visibilité sur un territoire, accroître son impact social, favoriser les économies d'échelles, le pouvoir de négociation, acquérir de nouvelles compétences collectives, mutualiser des moyens financiers pour soutenir une politique de développement ou encore améliorer sa gouvernance en favorisant plus de participation et de démocratie.

Par ailleurs, les politiques publiques soutiennent les coopérations à l'échelle des têtes de réseau nationales et favorisent leur rapprochement dans une logique d'économie d'échelle et d'optimisation des coûts.

C'est dans ce contexte que la Confédération des Maisons de Jeunes et de la Culture de France (CMJCF) et l'Association Inter Régionale des Maisons des Jeunes et de la Culture (AIR MJC) ont entamé en 2022 et réalisé un processus de convergence, fortement incité par l'Etat. Après 50 années de séparation, les 1000 Maisons des Jeunes et de la Culture de France et leurs Fédérations Régionales retrouvent alors une maison commune.

Dans le prolongement de la convergence nationale, les réseaux régionaux des MJC sont enjoins de se rapprocher aussi. Depuis 1969, deux fédérations à l'échelle régionale, Animation Développement Local PACA et FRMJC Méditerranée existent.

De 2009 à 2015, une première tentative de rapprochement de ces deux fédérations régionales avait été initiée mais il y a eu désunion au moment de la fusion.

Aujourd'hui, dans le cadre du projet de convergence, les deux fédérations régionales PACA font face à un nouveau défi, à savoir mettre en place une stratégie en vue de la construction d'une structure unique : le Collectif d'Education Populaire, le projet MJC Alpes Méditerranée.

Il semblerait que le processus de convergence ne soit pas porté par l'ensemble des administrateurs des deux conseils d'administration et que des divergences de fonctionnement à l'origine de la scission en deux fédérations régionales ne facilitent pas ce rapprochement.

Comparées à d'autres entités régionales regroupées au sein du réseau national, les deux fédérations régionales PACA ne sont pas solidement implantées sur le territoire et ne regroupent qu'une quarantaine d'associations locales.

Face à une situation financière tendue pour les deux fédérations et à un modèle économique actuel en phase de transition, leur fusion favoriserait des économies de moyens mais générerait de profonds changements organisationnels. S'ajoutent à cela des enjeux de portage du projet au sein du rapprochement des deux fédérations régionales.

A la rencontre des directeurs des structures adhérentes en octobre 2022, certains-es parties prenantes ont exprimé leur doute quant à cette deuxième tentative de rapprochement.

Dans le cadre du Master 2 RH ESS, la convergence des deux fédérations régionales en tant que processus et dynamique collective nous paraît être un terrain favorable à un sujet de mémoire. Mais avant de définir la problématique, tout un faisceau de questionnements nous est venu à l'esprit :

- Comment retravailler une finalité et une stratégie communes dans le cas d'une convergence de deux fédérations régionales ?
- Une convergence peut-elle uniquement reposer sur des intérêts financiers ?
- Un projet collectif peut-il prendre du sens s'il émane d'une directive venant du haut (régionale) et non d'un besoin venant du bas (des adhérents) ?
- Est-ce qu'une représentation régionale a-t-elle encore du sens ? Est-ce que ce corps intermédiaire a encore une raison d'être ? Si oui laquelle ?
- Quels seront les espaces tiers qui permettront la rencontre possible, favoriseront le dialogue entre les deux fédérations régionales entre elles, entre les deux fédérations régionales et les structures adhérentes pour créer du sens et de la coopération ?
- Comment pourront se créer des compétences collectives entre les futures structures adhérentes à cette nouvelle entité née de la convergence des deux réseaux régionaux ?

Les lectures théoriques et les premiers entretiens exploratoires nous ont permis d'affiner notre problématique qui sera désormais la suivante :

Dans le cadre d'un changement organisationnel initié par la convergence de deux fédérations régionales, quels seront les leviers possibles pour fertiliser les désaccords et créer du sens collectif ?

Dans un premier temps, nous présenterons le champ de la problématique et le protocole de recherche. Avant de soumettre notre grille de lecture théorique, il nous est apparu important d'appréhender les enjeux de la convergence et de présenter ses étapes opératoires, tout d'abord dans le contexte national puis ensuite pour l'aborder à l'échelle de la région Provence Alpes Côte d'Azur.

Dans une seconde partie, nous envisagerons le processus de convergence par l'analyse de deux théories : la sociologie de la traduction et la légitimité organisationnelle.

Nous consacrerons un troisième temps à l'observation pratique du processus de convergence des deux fédérations en région Provence Alpes Côte d'Azur. Dans une première partie, nous préciserons la méthodologie de terrain et la façon dont nous avons collecté les données. La deuxième partie sera centrée sur la présentation des résultats à travers des leviers potentiels pour fertiliser des désaccords et redonner du sens dans le cadre de ce processus de convergence.

Ce qu'est une MJC

Installées au cœur de la cité, dans les villes, les quartiers et les villages, les Maisons des Jeunes et de la Culture et associations locales affiliées sont des associations à but non lucratif, gérées par des conseils d'administration composés majoritairement d'adhérents élus par les assemblées générales qui veulent lier jeunesse et culture dans une perspective d'éducation populaire.

Bâties sur des valeurs républicaines, d'éducation populaire, de laïcité, de solidarité, de tolérance et de responsabilité, elles intègrent aujourd'hui les attentes d'une société en évolution constante.

Au cœur de leur projet, elles privilégient l'épanouissement de la personne par l'accès à l'éducation et à la culture, afin que chacun dispose des moyens d'exercer pleinement sa citoyenneté et participe à la construction d'une société plus solidaire. Ces structures associatives sont souvent liées par des conventions pluriannuelles d'objectifs et de moyens aux collectivités territoriales.

Les MJC sont sources de propositions et d'innovations dans la construction des politiques publiques touchant à de nombreux domaines de compétences : Jeunesse, Culture, Citoyenneté, Vie Associative, Développement Durable...

La MJC lieu de découvertes, où l'on peut se laisser surprendre, trouver ce que l'on ne venait pas chercher, rencontrer l'autre, l'étrange étranger, découvrir d'autres domaines, d'autres cultures, apprendre d'autres savoirs.

Le lieu de l'apprentissage par le faire, des pratiques artistiques, culturelles, sportives, réelles ou virtuelles, entre pairs ou dans le cadre d'ateliers animés par des bénévoles ou des professionnels et des professionnelles.



...pour réunir les conditions de l'engagement des habitantes et habitants sur le territoire



La MJC permet ainsi à chacun de choisir librement la forme de cet engagement, bénévolat, professionnalisation, volontariat, qu'il soit court ou long, plus « politique » dans l'exercice des responsabilités au sein des différents conseils et commissions ou plus « opérationnel » dans la mise en œuvre directe des actions et projets. Une pédagogie de l'engagement où la MJC est un lieu d'apprentissage de la citoyenneté par la pratique.

Le lieu du dire et du débat, où l'on a le droit d'exprimer ce qui nous traverse, nous affecte, touche le territoire, nos vies, où l'on apprend à se confronter aux idées des autres, à argumenter.

Le lieu du faire ensemble, bien commun du territoire, entre citoyen-nes, habitant-es, artistes, élu-es, jeunes et moins jeunes, où l'on conjugue en permanence le sensible et le raisonné pour expérimenter et construire des réponses aux besoins du territoire.

Partie I : Champ de la problématique : le contexte de la convergence

1.1 D'un processus national...

La Fédération Française des MJC (FFMJC) est créée en 1948 (*Annexe n°1*) et le réseau se développe avec une expansion continue du nombre de MJC sur le territoire et leur professionnalisation jusqu'en 1967. A partir des années 1970 le réseau traverse différentes scissions liées à des divergences de positionnement sur le principe de cogestion avec un mode de représentation des salariés dans la gouvernance et sur la régionalisation. A la fin des années 1990, deux réseaux coexistent : la FFMJC et la CMJCF (Confédération des MJC de France) formant un maillage national de MJC locales mais aussi d'associations locales. L'appellation « MJC » recouvre plusieurs structures associatives qui partagent les mêmes valeurs : Maison Pour Tous, de quartier, de Loisirs et de la culture, de la Vie citoyenne, Centre d'animation rural, socio-éducatif, Foyer de Jeunes, Espace culturel, Forum...

En 2020, la FFMJC est placée en liquidation judiciaire. Pour reprendre un dialogue depuis longtemps interrompu, les fédérations régionales membres de la FFMJC créent l'Association Inter Régionale des Maisons des Jeunes et de la Culture (AIRMJC). Motivées par l'intérêt de leurs réseaux dessiné dans leurs structurations respectives, la CMJCF et AIRMJC, anciennement FFMJC, entament un processus de convergence pour construire un nouvel espace confédéral commun.

Fédération nationale	Nombre d'associations locales	Organisation	Nombre de salariées	Nombre de bénévoles
CMJCF	615	11 fédérations régionales et 21 unions départementales	12 000	30 000
AIRMJC	300	5 fédérations régionales et 9 fédérations départementales	2 500	7 500

Figure n°1 : Tableau Etat des lieux et organisation des deux fédérations nationales en 2020

Avant d'expliquer comment s'opérationnalise la démarche de convergence, nous porterons un regard sur les enjeux de la convergence, tout d'abord à l'échelle nationale, puis à l'échelle de la région Provence Alpes Côte d'Azur, territoire sur lequel nous avons choisi de concentrer notre terrain pour notre travail.

1.1.1 Un processus de convergence nationale ou « une course contre la montre »

Fin 2020, à la suite de l'assemblée générale de la FFMJC (Fédération Française des MJC) qui reconnaît son impossibilité à poursuivre ses activités et la volonté de ses membres de poursuivre les échanges engagés avec la Confédération pour la Convergence de l'ensemble du réseau MJC, les maisons et leurs fédérations jusque-là affiliées à la FFMJC fondent l'Association Interrégionale des MJC (AIR MJC) dont la gouvernance est assurée par les cinq fédérations régionales de Lorraine, de Nouvelle Aquitaine, de Bourgogne-Franche-Comté, de Normandie et de Méditerranée. C'est donc AIR MJC qui devient l'interlocuteur légitime de la confédération pour entamer le processus de convergence.

Ces cinq fédérations régionales qui désiraient continuer à exister s'interrogeaient sur le fait de rejoindre ou pas le réseau de la CMJCF. Mais une nouvelle scission aurait vu le risque que les pouvoirs publics tournent le dos aux deux têtes de réseau nationales.

Un accompagnement extérieur du processus est sollicité afin de favoriser un premier enjeu d'interconnaissance et de facilitation des deux organisations, partageant une histoire commune jusqu'alors mouvementée. Un deuxième enjeu reposait aussi sur le renouvellement d'une tête de réseau national unique respectant le choix de chacune des associations, ne souhaitant ni fusion, ni absorption mais bien une complémentarité de leurs qualités sur la base de valeurs communes.

« AIRMJC » a été constituée pour un an, afin de porter l'histoire - être dépositaire de l'héritage intellectuel, culturel et immatériel de la FFMJC notamment le Projet d'Education Populaire réaffirmé – mais aussi pour maintenir un espace de dialogue entre les FRMJC et les territoires régionaux qui étaient affiliés à la FFMJC, pour constituer un espace de dialogue avec les partenaires nationaux et enfin, pour porter l'ambition de la nécessité de l'existence d'un réseau national des MJC.

Tout au long de l'année 2021, le processus de convergence se construit en associant l'ensemble des acteurs des deux réseaux. Piloté politiquement par les administrateurs-trices,

appuyé par un pilotage professionnel composé d'une équipe nationale, de cadres régionaux et des acteurs de MJC, ce processus a été ponctué de nombreux temps forts retracés sur la frise chronologique ci-dessous.



Figure n°2 : Processus de convergence nationale, temps forts chronologiques, source site mjcressources.org/convergence

Début 2022, l'ensemble des membres des deux conseils d'administration de la confédération et de AIRMJC et des cadres régionaux centre leurs travaux sur les questions de gouvernance, d'identité et plus précisément sur le nom de la tête de réseau. Le processus est toujours accompagné par un tiers. Le conseil d'administration de la Confédération s'ouvre à des représentants-tes des fédérations régionales d'AIR MJC afin d'adopter de nouveaux statuts communs, un nouveau nom et une déclaration (*Annexe n° 2*).

En avril 2022, l'assemblée générale extraordinaire de modification des statuts de la confédération acte l'aboutissement du processus de convergence nationale.

Face à la pression de l'Etat, le processus de la convergence devait aller extrêmement vite d'autant qu'à l'annonce de la liquidation de la FFMJC, l'intérêt de la confédération était double : d'abord devenir le plus gros réseau associatif d'éducation populaire, 1000 MJC, par rapport à d'autres fédérations comme les Francas, la Ligue de l'enseignement (enjeu d'affichage) puis récupérer les financements octroyés à la FFMJC par les ministères (enjeu économique et financier).

La démarche d'accompagnement s'est focalisée sur ce qui faisait « sens commun » : un projet d'éducation populaire porteur des mêmes valeurs sur un territoire commun. La volonté, voire la nécessité d'efficacité inscrite dans un temps trop court n'a pas permis la mise à plat de ce qui culturellement opposait les deux institutions nationales. Les sujets tabous autour des anciennes scissions ont été « glissés sous le tapis », mais ce n'est pas autant qu'ils ne sont pas encore prégnants dans la tête de professionnels-les et d'administrateurs-trices.

Un premier point a retenu notre attention.

Le canal historique des MJC, c'est la FFMJC. Or les fédérations régionales anciennement affiliées à la FFMJC sont amenées à rejoindre une tête de réseau qui leur avait claqué la porte avec perte et fracas, une cinquantaine d'année en arrière, scission liée auparavant pour des divergences de modèles d'organisation sur le principe de cogestion (gestion partagée du projet associatif entre trois acteurs pivot : les administrateurs, les salariés et les pouvoirs publics) et sur la régionalisation.

Ce processus de convergence a donné quelque part « gain de cause » au modèle d'organisation de la CMJCF. ...

Ce « scénario » s'apparente à une absorption des fédérations régionales de l'ancienne FFMJC au sein du réseau confédéral, d'autant plus que les statuts de la confédération n'ont été que modifiés.

Pour les anciennes fédérations régionales affiliées à la FFMJC, l'acculturation reste compliquée puisque les divergences n'ont pas fait l'objet de débats.

Aussi ce processus de convergence et la nouvelle entité « MJC de France » interrogent les questions de légitimité et du sens collectif.

Fédérer les MJC autour d'une tête de réseau renouvelée devait impliquer des modes opératoires fidèles et respectueux des identités et des valeurs de chacun. Ce processus, relevant d'un véritable enjeu politique, semblait difficile au vu de la temporalité contrainte. Il ne fallait pas perdre d'associations locales, ni de têtes de réseau régionales.

1.1.2 La convergence des deux fédérations nationales : un enjeu politique

Dans leur fonction de plaidoyer, la fédération nationale et les fédérations régionales doivent être amenées à relayer l'expertise de leurs membres en tant qu'acteurs dans la construction des politiques publiques.

Aussi faut-il que les conditions soient créées pour une meilleure prise en compte des orientations, positions, et pratiques des têtes de réseau et de ses membres par les acteurs publics et privés travaillant sur les mêmes enjeux.

Pour porter le projet politique de toutes les MJC, la tête de réseau participe à de nombreuses instances institutionnelles et associatives. Les liens institutionnels et partenariaux qu'elle développe, participent à la fois à la co-construction des politiques publiques, à développer des coopérations et à la reconnaissance et au développement des MJC au sein de leur territoire d'intervention. Porter un plaidoyer, c'est défendre le fait associatif et repolitiser les enjeux de l'Education Populaire.

Cette fonction de plaidoyer se décline aussi au niveau régional.

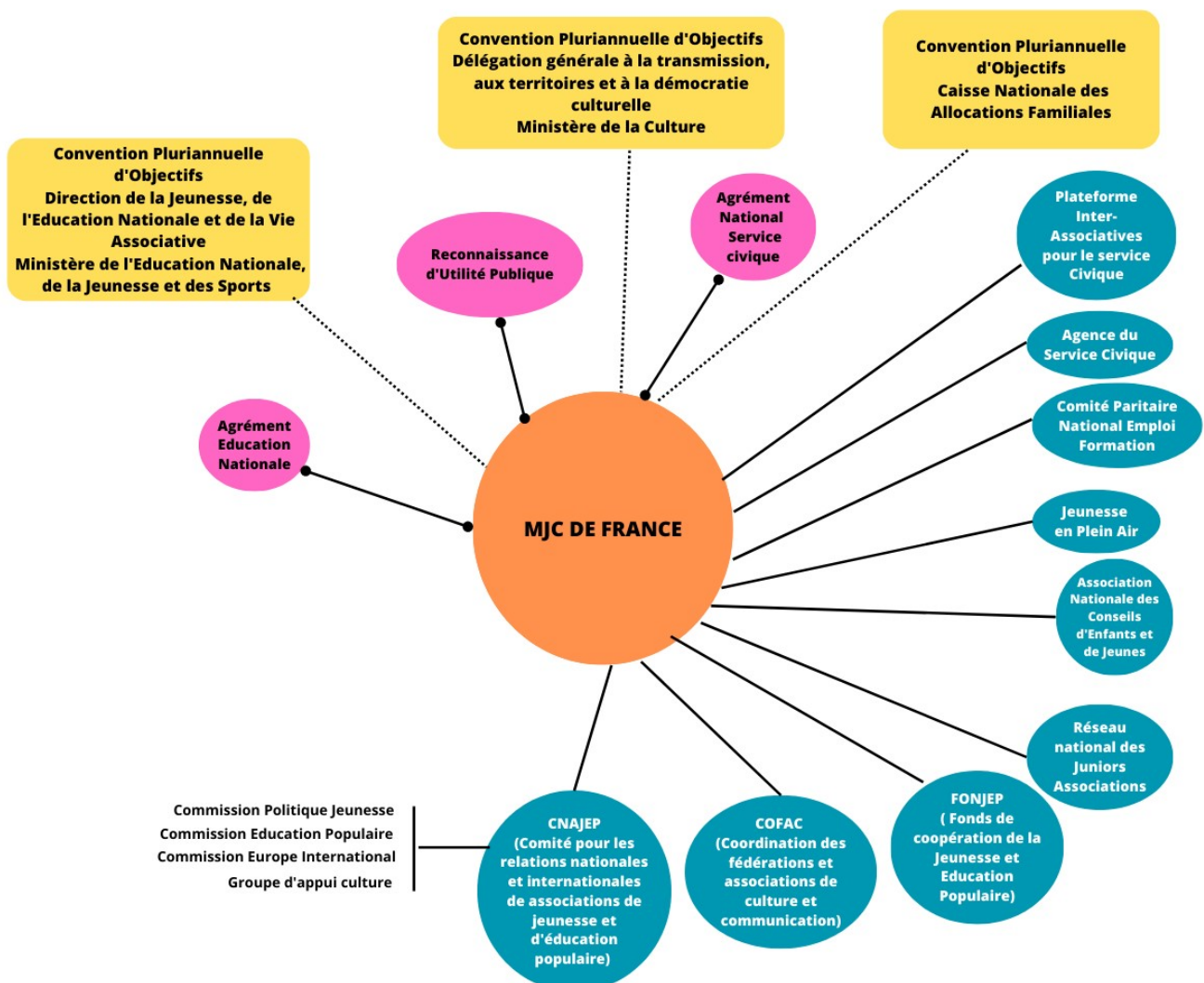


Figure n° 3 : Les représentations institutionnelles et associatives de MJC de France (réalisation personnelle)

Aujourd'hui, dans un contexte de grande fragilité des associations et de l'éducation populaire, face aux défis sociaux et sociétaux renforcés par la crise sanitaire et au désengagement progressif de l'Etat, les têtes de réseau des MJC ont tout à gagner d'une représentativité plus forte auprès des collectivités et des ministères en portant une voix unique et audible autour d'un projet renouvelé.

Ainsi le processus de convergence vers une seule tête de réseau nationale arrive à point nommé : continuer à faire réseau, devenir le réseau le plus conséquent avec 1000 adhérents et gagner en crédibilité vis-vis des financeurs en s'appuyant sur quelques chiffres.



Figure n° 4 : MJC de France en chiffres, source plaquette de communication MJC de France

Les MJC de France ont choisi de s'organiser en réseau confédéral à l'échelle nationale et régionale. Aussi cette confédération est composée d'entités régionales avec des forces de représentation très disparates suivant les territoires comme le montre la carte ci-dessous.

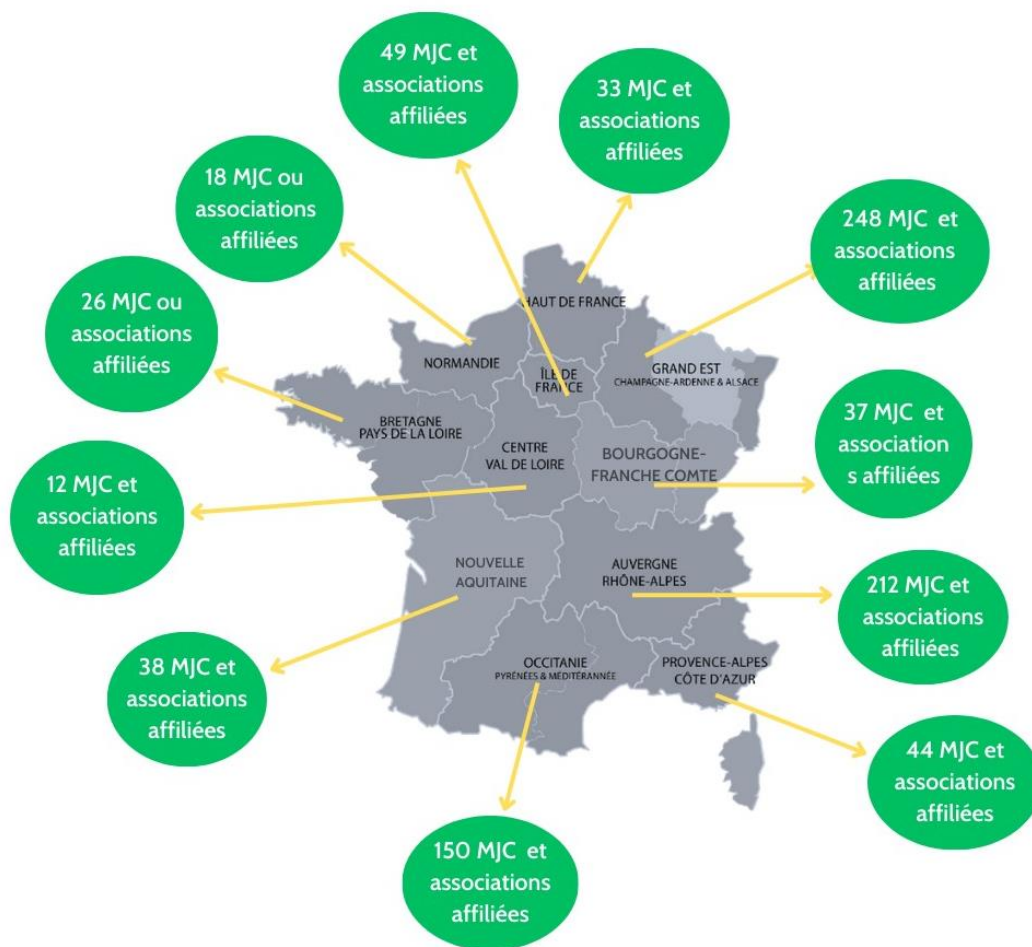


Figure n° 5 : Cartographie de la répartition des 1000 MJC par région (réalisation personnelle)

Parallèlement au processus national de convergence, une tentative de rapprochement est entamée début 2021 pour les régions dites « partagées » c'est-à-dire où co-existent deux réseaux régionaux affiliés à des réseaux nationaux différents, appelée convergence régionale.

La convergence nationale pose dès le début la question des territoires partagés, qui sont invités fortement à trouver, à minima, des accords de représentation commune, voire de constituer, eux aussi, des réseaux régionaux unifiés.

Les deux fédérations en Normandie et les deux fédérations PACA-Méditerranée sont concernées par la démarche comme le présente la carte ci-dessous :

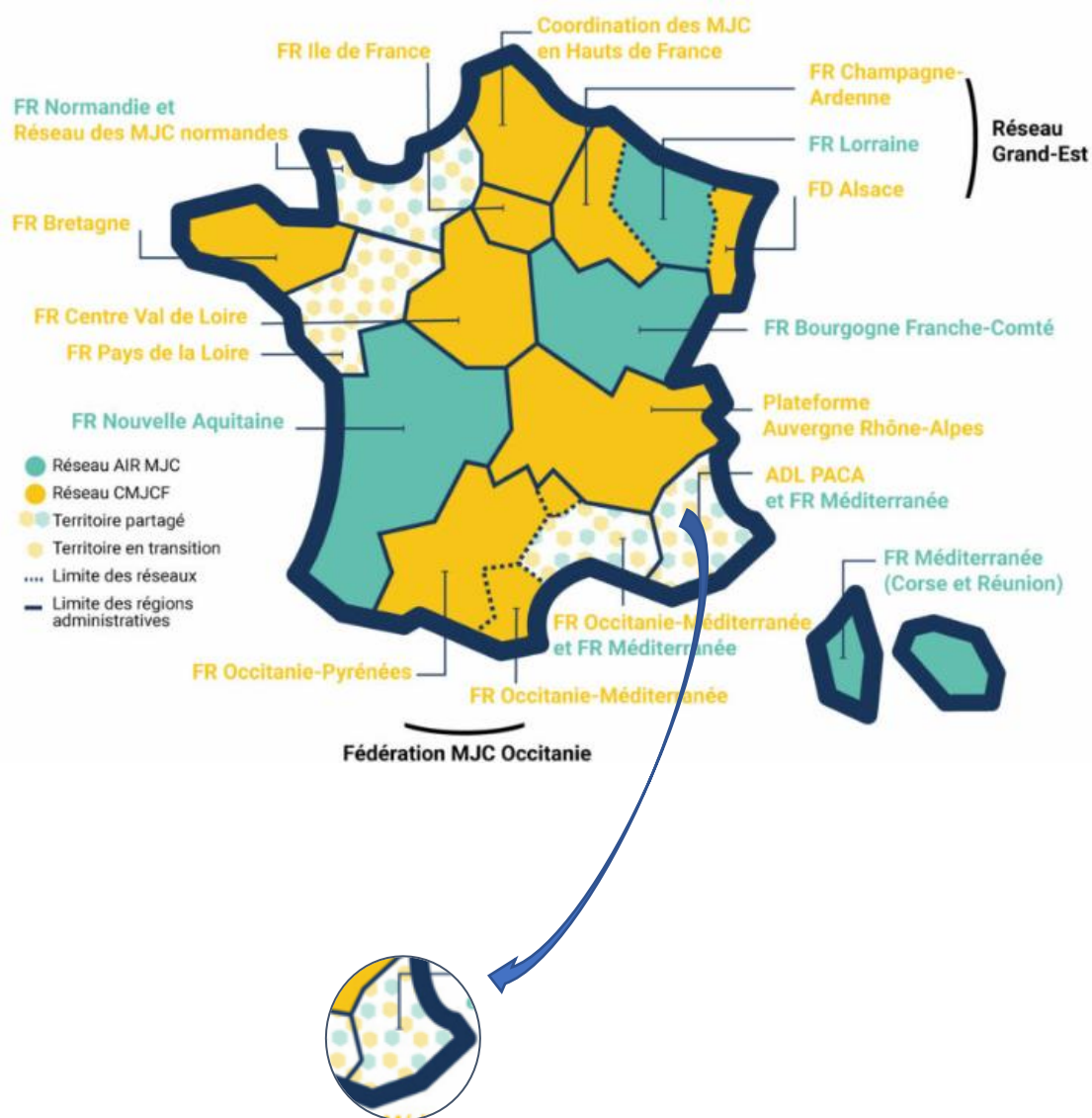


Figure n°6 : Processus de convergence nationale, les convergences à opérer au niveau régional
 source Site mjcressources.org/convergence

Nous opérons un focus sur la région Provence Alpes côte d'Azur qui constitue le terrain d'étude de ce mémoire.

1.2 ... à une réalité locale en région Provence Alpes Côte d'Azur

Dans le prolongement de la convergence nationale, les réseaux régionaux des MJC sont enjoins de se rapprocher, notamment pour ne représenter qu'une voix délibérative à l'Assemblée Générale de MJC de France. A la différence du national, les enjeux de temporalité

ne sont pas les mêmes, pas besoin d'aller vite pour mettre en commun ses points de convergence.

1.2.1 Le processus de convergence en région PACA : une plateforme associative « le collectif d'éducation populaire, le projet MJC Alpes Méditerranée

Depuis la scission nationale en 1969, deux fédérations régionales de MJC coexistent sur le territoire PACA : la FRMJC Méditerranée affiliée à la FFMJC d'une part, et ADL PACA affiliée à la CMJCF d'autre part.

De 2009 à 2015, dans une tentative de rapprochement de ces deux fédérations régionales, une association dénommée : "Union des Fédérations Régionales des Maisons de Jeunes et de la Culture (UFRMJC) avait été créé. Elle a fonctionné en tant que plateforme mais il y a eu désunion au moment de la fusion. En effet, pour des raisons juridiques, la fusion devait se transformer en absorption de la FRMJC méditerranée par ADL PACA, renvoyant toujours à une issue de « gagnant-perdant » ou de « loi du plus fort ». Symboliquement, ce n'était pas envisageable d'autant plus que la plupart des questions soulevées durant ce long cheminement n'avaient pas trouvé de résolutions concrètes.

Bien que la démarche de l'UFRMJC ne soit pas transposable à cause d'un contexte et des acteurs en jeu différents, les enseignements qu'elle révèle peuvent en revanche être transférables. Aujourd'hui, le processus de convergence des deux têtes régionales, fortement souhaité par le national, réactive un débat et une dynamique collective pour des stratégies futures à inventer.

A partir du printemps 2021, différentes rencontres ont lieu, animées par des consultants extérieurs qui ont permis de définir les enjeux de la convergence à tous les niveaux.

Comparées à d'autres entités régionales regroupées au sein du réseau national MJC de France, les deux fédérations régionales PACA ne sont pas solidement implantées sur le territoire et ne regroupent qu'une quarantaine d'associations locales. Aussi l'intérêt d'une convergence leur permettrait de développer le projet associatif MJC sur le territoire et développer et donc de peser sur les enjeux politiques par le développement d'une force de représentation. Il est aussi important pour la tête de réseau régionale de développer un plaidoyer commun sur un territoire et d'avoir une meilleure représentativité au niveau national grâce à un réseau élargi comptant plus de membres.

Renforcer le réseau permettrait aux associations adhérentes par conséquent d'ajouter leurs forces et leur complémentarité.

Enfin, l'enjeu économique n'est pas à évincer. Les deux fédérations régionales se trouvent actuellement dans un contexte financier très tendu et leur fusion permettrait de générer de profonds changements.

Tout d'abord, la mutualisation des postes et des tâches pourrait aider à mener une réorganisation interne efficace de la gestion du personnel. Une autre mutualisation concernerait également des frais de fonctionnement et aiderait la diminution souhaitée des frais généraux.

Pour entamer cette convergence régionale, un comité de pilotage (copil) réunissant de manière paritaire des acteurs des deux fédérations régionales voit le jour. Il devient donc l'instance pour traiter toutes les questions de convergence.

La première étape de leur travail a été de rédiger une feuille de route et plus précisément d'écrire un projet commun en vue de déterminer l'objet social de la future entité. La deuxième étape a été la rédaction des statuts du Collectif d'Education Populaire, le projet MJC Alpes-Méditerranée (*Annexe n° 3*). L'adoption réciproque des conseils d'administration des deux fédérations constituantes de ces statuts a fait l'objet de nombreux débats.

Courant 2022, dans le cadre du projet de convergence, les deux fédérations régionales PACA ont convenu d'une phase transitoire afin de permettre la mise en place d'une stratégie commune, d'un modèle économique viable et de solder leurs encours et ce, en vue de la construction d'une entité unique.

En décembre 2022, l'UFRMJC devient la plateforme associative « Collectif d'Education Populaire, le projet MJC Alpes Méditerranée ». Son rôle est de promouvoir, de favoriser, de développer les projets fédéraux communs et de concrétiser la convergence de ses deux réseaux constituants. Son objectif final sera la fusion des deux réseaux fédéraux "ADL PACA et FRMJC Méditerranée" en une seule tête de réseau.

Les conseils d'administration des deux fédérations créent un conseil de convergence de Collectif d'Education Populaire ayant pour rôle d'administrer l'association :

- Huit membres actifs sont désignés selon les propres règles de chaque fédération à parité de représentation
- Un membre de droit, MJC de France,

- Des membres partenaires de chaque fédération régionale

Après quelques mois de débats et de nombreux allers-retours, les statuts du Collectif d'Education Populaire, le projet MJC Alpes Méditerranée a été déposé avec circonspection en préfecture fin mai 2023.

1.2.2 ... pour dessiner, bâtir un avenir commun

Aujourd'hui, il existe de nombreux points d'appui au niveau des associations locales pour ne créer qu'une maison commune au niveau régionale. L'histoire du mouvement et ses racines ont permis à tous les acteurs du réseau de développer un ADN commun. Le partage de valeurs et principes d'éducation populaire se traduit par une grande proximité des actions portées par les associations des deux réseaux. Des associations locales se connaissent bien et mènent déjà des actions communes.

Cependant, lors d'une rencontre en octobre 2022, certains-es des directeurs-trices d'associations locales ont exprimé leur doute quant à ce processus de convergence des deux réseaux régionaux. En effet, pour certains-es ayant vécu la première tentative, ce processus n'était qu'un rappel de l'histoire d'un échec énergivore et dénué de sens. D'autres redoutaient la perte de leur singularité associative.

Durant les années de scission, la concurrence et la rivalité entre les deux fédérations ont contribué à alimenter le développement de chacune d'entre elles. De manière informelle, elles se sont positionnées dans un rapport de compétition. Elles ont eu tendance à s'engager dans une course indexée à l'appréciation de la situation de l'autre.

Aujourd'hui, le processus de convergence imposé par le national semble être menacé par des conflits d'intérêts. Chacune des deux entités a en effet développé une culture, une identité, une organisation et un mode de fonctionnement qui lui est propre. Aussi les premiers rapprochements s'établissent dans des contextes où les deux têtes de réseau régionales entretiennent jalousement leur distance.

Convergence² :

1. Fait de converger, de tendre vers un même point.
2. Fait de tendre vers un même but ou un même résultat.
3. Fait de présenter des analogies, des points communs

Un deuxième point a retenu notre attention.

Comme l'a démontré l'histoire, la convergence des deux fédérations régionales ne peut se concevoir comme la réduction de l'une à l'autre ou comme une juxtaposition des modèles d'organisation de l'une et de l'autre. Elle doit s'envisager comme un processus de co-construction débouchant sur une nouvelle configuration porteuse de sens.

La convergence entend une idée de consensus et son processus doit identifier et tenir compte des différences et des spécificités qui ont été à la source de la division. Les différences de posture des deux réseaux induisent qu'il ne va pas être possible d'être d'accord sur tout. En se référant à l'histoire, l'émergence des désaccords peut ainsi devenir source de tensions. Aussi, les conflits d'intérêts peuvent-ils menacer la convergence.

Pour ne pas se concentrer sur ces désaccords, le processus de convergence révèle la nécessité d'aménager des espaces de dialogue continu pour identifier ce qui différencie les deux fédérations régionales mais aussi comment dépasser ces points de divergences pour que chacune d'elles les accepte.

Faire converger les intérêts de chacune des parties prenantes nécessite une mise en débat et une dynamique de coopération qui ne sont pas toujours acquises pour une issue « gagnant-gagnant ».

La notion de convergence renvoie à l'image d'un mouvement permanent. Il s'agit alors d'identifier les leviers d'une dynamique pour créer de la co-construction et du sens collectif.

Notre premier chapitre nous a permis d'éclairer les enjeux de la convergence au niveau national et au niveau régional. Cette approche contextuelle a fait émerger des questionnements qui nous ont permis d'affiner notre problématique.

Le fil conducteur de ce travail est constitué par la volonté d'identifier les freins et les leviers pour une convergence réussie transparente, porteuse de sens collectif et irréversible.

² Dictionnaire Larousse

Dans un deuxième chapitre, nous aborderons de manière théorique la convergence et son processus.

A travers un outillage théorique, nous essaierons d'apporter un éclairage sur les mécanismes de convergence de deux fédérations en vue de bâtir une entité renouvelée, en vue de renforcer sur le territoire le projet associatif des MJC, de développer le réseau et de peser sur les enjeux politiques par le développement d'une force de représentation régionale.

Partie II : Comprendre la convergence par un cadre théorique hybride : la sociologie de la traduction et le concept de légitimité

Notre cadre d'analyse est double. Pour comprendre le cheminement de la convergence, car la convergence est un processus dynamique, nous avons fait le choix de partir de la sociologie de la traduction proposée par Callon et Latour. Leur approche rend intelligible les mécanismes mis en œuvre au sein du processus de convergence pour la faciliter.

Pour compléter ce cadre d'analyse, nous nous sommes intéressés à la question de la légitimité organisationnelle de Suchman (1995) comme ressource nécessaire pour l'ensemble des parties prenantes dans ce processus de convergence. Cette approche va aussi nous permettre pour comprendre comment cette entité renouvelée va acquérir de la légitimité à travers un processus de légitimation.

Ainsi ces deux théories composent le cadre théorique défini comme hybride. Nous concluons cette partie en mettant en lumière la complémentarité de ces deux approches et donc de notre cadre d'analyse.

2.1 Le processus de convergence à travers la sociologie de la traduction

En nous familiarisant avec la sociologie de la traduction, nous avons été frappés par l'utilisation d'un jargon tout à fait spécifique. L'appropriation de ce vocabulaire et des principes sous-entendus nous paraissent essentiels à saisir en vue de la construction d'une grille d'analyse. Nous allons donc présenter dans un premier temps les différentes appellations des actants humains et non humains. Puis nous nommerons dans un second temps les différentes étapes de la sociologie de la traduction.

2.1.1 Petit lexique à l'usage des utilisateurs de la sociologie de la traduction

La théorie de l'acteur réseau, aussi appelé sociologie de la traduction a été développée au début des années 1980 et s'est construite autour de trois chercheurs, Madeleine Akrich, Michel Callon et Bruno Latour. Tous exercent au Centre de sociologie de l'innovation de l'école des Mines de Paris. Questionnant la construction, la production et la validation de la science, les

auteurs vont créer un cadre théorique en apportant un éclairage différent sur le rôle d'un collectif, dans la coordination d'agents individuels qui s'accomplit par un enchaînement d'interactions. On le caractérise sous forme de réseau « *ensemble de relations associant une grande variété d'éléments hétérogènes* » selon Callon et Law (1997). Les auteurs de cette théorie s'intéressent moins à la vérité des résultats de la science qu'à l'analyse du processus dont découlent les résultats. Ils analysent les dynamiques d'actions et expliquent la façon dont les acteurs humains entrent en relation pour réaliser des projets, en y mobilisant les actants non-humains (technologie, dispositifs, environnement externe...) et en les faisant évoluer.

Pour comprendre ce cadre d'analyse, il convient d'appréhender les notions clés de celui-ci.

Tout d'abord le terme d'«actant» qui représente « toutes les entités susceptibles de se connecter entre elles comme des textes, des êtres humains ou de la monnaie afin de construire un univers, commun avec d'autres entités possédant leur propre histoire, leur identité et leurs relations » (Callon, Latour 1991). Ce terme désigne donc autant les humains que les non-humains d'un même réseau socio-technique. Aussi les actants « *se définissent par l'ensemble des relations qu'ils entretiennent par la transformation de cet ensemble du fait de leur association* » (Latour, 2010, cité par Maisonnasse en 2014, 73).

Afin que prennent vie ces relations et le chainage entre les différents actants, une opération de traduction doit être mise en œuvre. Elle peut se définir comme « *le processus par lequel les actants travaillent à traduire leurs langages, leurs problèmes, leurs identités ou leurs intérêts dans ceux des autres* » (Callon et Ferrary, 2006). Elle a pour vocation de transformer un énoncé particulier dans le langage d'un autre énoncé particulier afin de rendre possible l'énoncé initial
lien intelligible entre des activités hétérogènes pour qu'ensuite, « *si la traduction a bien fonctionné, elle permette la composition d'un seul énoncé partagé entre les actants* » (Callon et Latour 2006).

Suivant les principes de la sociologie de la traduction, le traducteur est un élément clé du processus de traduction. Il peut prendre de nombreuses formes. Le traducteur peut être un individu isolé en tant que directeur du projet mais aussi un groupe d'individus comme le décrit Callon (1986). Ce peut être un porte-parole, un intermédiaire ou tout actant qui aura comme rôle de faire converger les intérêts.

Le traducteur se caractérise par sa neutralité. Lorsque le traducteur est extérieur, l'organisation, il donne une meilleure lisibilité de cette dernière. Toutefois il peut être issu de l'organisation et se voir attribuer ce rôle. Il doit être suffisamment neutre dans la présentation du projet pour permettre à chaque acteur de s'y projeter sans pour autant ressentir la présence des autres participants qui lui paraissent étrangers. Les traducteurs doivent donc travailler, la frontière de différents "mondes" qui cohabitent dans une organisation, des mondes au sens mobilisés par Boltanski et Thévenot.³

La controverse semble être la dernière notion-clé de cette théorie. Le processus de traduction va en effet, s'élaborer autour de controverses. Callon (1986) les définit comme « *toutes manifestations par lesquelles est remise en cause, discutée, négociée ou bafouée, la représentativité des porte-paroles* ».

Les controverses permettent de mettre à plat des problèmes posés, de comprendre les transformations et les évolutions en jeu, de redéfinir des objectifs.

« *Les controverses, aussi appelées compromis, sont alors des repères pour identifier la dynamique du réseau et l'évolution de sa convergence ou de sa divergence. Elles représentent dès lors des espaces de négociation entre les différents acteurs en présence, par l'intermédiaire des porte-paroles* » (Callon et Latour 1991).

Après avoir identifié les notions-clés de la théorie, nous aborderons les différentes étapes d'analyse du processus de traduction défini par Callon, Latour (1991).

2.1.2 Les cinq phases de la traduction

Callon et Latour proposent une méthode pour mettre en œuvre un réseau et tenter de le modifier qui se décomposent en dix étapes, sans logique chronologique, se chevauchent et se répètent dans un processus dynamique fait de boucles itératives. Nous présenterons le processus de traduction non pas à travers les dix étapes mais à travers cinq moments clés, qui peuvent se

³ Luc Boltanski et Laurent Thévenot. *De la justification, les économies de la grandeur* (1991)

dérouler simultanément, voire s'entremêler : la contextualisation, la problématisation, l'intéressement, l'enrôlement et la mobilisation des alliés.

Ce parti-pris permet d'éviter une fragmentation trop importante du processus et une incidence sur la perte de cohérence.

Dans ces phases, chaque acteur a un rôle qui lui est attribué et qu'il accepte d'endosser pour que le changement puisse prendre forme.

La contextualisation : Cette étape doit permettre une compréhension fine du contexte dans lequel le projet va évoluer. « *La contextualisation revient à une analyse des actants en présence, de leurs intérêts, de leurs enjeux et de leur degré de convergence* » (Amblard et al. 1996, p. 155). Ce préambule au processus de traduction est indispensable car l'environnement (actants, intérêts, enjeux) est spécifique d'un réseau à un autre et peut avoir un impact fort sur celui-ci, d'autant plus d'amener la traduction en son sein.

La problématisation : Cette étape doit permettre de réunir divers acteurs aux intérêts divergents, autour d'un projet commun en identifiant une problématique commune et créatrice de sens. Elle consiste pour les actants du réseau, de définir les problématiques, les enjeux et de proposer des points de convergence. « *La problématisation... indique les déplacements et détours à consentir et pour cela des alliances à sceller* » (Callon, 1986, p.183).

Ainsi les actants sortent d'une position singulière (problèmes spécifiques, individuels) et acceptent de se réunir et de coopérer autour d'un projet commun (constitution d'un réseau) (Callon, 1986 ; Pichault, 2013).

L'annonce de cette problématique ne saurait se réaliser sans controverse : sans être redoutée cette étape de la problématisation doit même être recherchée. Elle permet en effet l'affichage des idées de chacun. La problématisation repose donc sur une phase de discussion, de controverse, parfois de conflit mais qui conduisent progressivement, des négociations. La controverse permet ainsi de mettre au même plan des arguments de nature variée.

Enfin, précisons que l'expression des controverses vise, aboutir non pas, l'obtention d'un consensus entre les acteurs (ils partagent la même vision) mais d'un compromis (les acteurs reconnaissent le caractère contradictoire de leurs intérêts mais acceptent de coopérer momentanément pour atteindre un objectif commun) (Pichault, 2013, p147).

L'intéressement : l'intéressement permet la mise en mouvement des acteurs autour du projet (problématisation) ainsi que leur mobilisation effective dans la mise en œuvre du projet (enrôlement). Elle amène d'autres actants à s'intéresser à la solution proposée. L'intéressement met en forme et consolide du lien, constitue des alliances autour de la problématisation, mais aussi s'efforce de couper des liens possibles avec d'autres problématisations. Callon et Law (1988, p. 102) insistent sur l'importance d'élaborer des « *centres de traduction* », espaces dédiés aux échanges, laissant libre l'expression des controverses, des craintes et la confrontation des points de vue dans cette phase. Ils sont les espaces à l'intérieur desquels la traduction va pouvoir s'opérer et la démarche innovante prendre forme.

L'enrôlement : l'enrôlement décrit la mobilisation active des membres dans le réseau (Callon et Law, 1988). Cette étape a lieu lorsqu'une solution est communément acceptée et qu'un nouveau réseau d'intérêts est créé. Les rôles sont définis et les actants appelés à jouer le rôle clé de porte-paroles sont identifiés. L'enrôlement « *désigne le mécanisme par lequel un rôle est défini et attribué à un acteur qui l'accepte* ». Alors que l'intéressement est affaire de mise en lien autour d'une problématisation commune, l'enrôlement est affaire de mobilisation.

C'est en ce sens que « l'enrôlement est un intéressement réussi » (Callon, 1986, p. 189). Le processus de traduction suppose que des acteurs clés, enrôlés assurent la promotion du projet et tentent de convaincre les parties prenantes dont ils sont les porte-paroles afin de rallonger le réseau. La question de la représentativité de ces porte-paroles est cruciale pour la réussite de ce processus.

La mobilisation : Cette dernière étape consiste à la mobilisation d'autres actants, le nouveau réseau peut mettre en œuvre son action en vue de la réalisation de la solution proposée. Le réseau se consolide ou s'affaiblit en fonction du contexte et de son organisation. Callon mentionne que lorsque la traduction est réussie, un mouvement de convergence s'est produit, les acteurs sont alignés et le réseau s'est constitué. À l'inverse, lorsque les acteurs sont mal-alignés voire non-alignés, la traduction est non aboutie. Afin d'éviter ce risque, il convient d'être vigilant. Aussi la transparence doit être de rigueur car elle favorise la confiance entre les actants.

Contextualisation	Problématisation	Intéressement	Enrôlement	Mobilisation
Identification des éléments du contexte organisationnel susceptibles d'influencer la convergence	Formulation d'un objectif commun, créateur de sens Faire passer chaque fédération d'une position singulière à une acceptation de coopération	Démarche et processus de travail pour investir l'enjeu de la convergence Dispositifs qui permettent de faire la traduction, qui servent la progression de l'action (espace tiers, dispositifs, outils...)	Mobilisation des acteurs Définir les rôles Déterminer les porte-paroles	Renforcer la convergence La pérenniser par de la vigilance et de la transparence Accompagner jusqu'au bout la convergence pour que celle-ci soit irréversible

Figure n°7 : Tableau des différentes phases d'une boucle du processus de traduction dans le contexte de la convergence des deux fédérations, tel que décrit par Callon Latour 1991

La sociologie de la traduction telle que décrite est un élément clé de compréhension du processus de convergence. Ainsi, le succès de la convergence entre deux fédérations va varier en fonction des acteurs et du projet commun qu'ils définissent ensemble. La chaîne de traduction telle que décrite en cinq moments par Callon et Latour (1991) permet d'identifier des démarches pour tendre vers une convergence réussie et en détecter les freins et les leviers.

2.2 La légitimité, condition nécessaire à la convergence

Approcher la problématique de la convergence des deux fédérations de la région PACA sous l'angle de la légitimité permet d'ouvrir le débat. La légitimité organisationnelle nécessaire à la survie des organisations implique la satisfaction au moins partielle des attentes des parties prenantes donc une forme de réconciliation entre les acteurs.

2.2.1 Concept de la légitimité organisationnelle

Depuis la fin des années 1960, le concept de légitimité organisationnelle est au cœur des travaux des sociologues et théoriciens des organisations (Suchman, 1995).

Suchman (1995 p574 cité par Buisson 2008) estime que la légitimité est « *une perception globale selon laquelle les actions d'une entité sont souhaitables, convenables ou appropriées au sein d'un système socialement construit de normes, valeurs, croyances* ».

Deux visions de la légitimité ont été mise en avant : institutionnelle et stratégique. La vision institutionnelle considère la légitimité comme une conséquence inévitable du processus de socialisation. Dans ce cadre, l'entité dont on évalue la légitimité est en quelque sorte « sélectionnée » par l'environnement en raison de sa conformité avec le système de règles, de normes, de valeurs, de croyances, attaché à cet environnement. Du point de vue d'un acteur social en particulier, une organisation légitime est celle dont les valeurs et actions sont cohérentes avec ses valeurs et ses attentes.

La vision stratégique considère quant à elle la légitimité comme une ressource à part entière de l'organisation, qu'il convient de gérer et de fait pouvant faire l'objet de stratégie : « *la légitimité est une ressource opérationnelle (...) que les organisations extraient-souvent pour des visées concurrentielles de leurs environnements culturels, et qu'elles utilisent pour poursuivre leurs objectifs* » (Suchman, 1995, p.575 cité par Buisson 2008).

Suchman (1995) distingue plusieurs types de légitimité :

1. La légitimité pragmatique reposant sur la capacité de l'organisation de satisfaire les intérêts des différents acteurs sociaux. Elle peut être décomposée en trois types. Il peut ainsi s'avérer être rationnel pour un groupe d'agents de considérer comme légitime une entité dont les actions produisent des résultats qui leurs sont favorables (légitimité d'échange), qui vont dans le sens des intérêts du groupe (légitimité d'influence), ou qui sont motivés par des valeurs partagées par le groupe (légitimité de dispositions).
2. La légitimité morale fondée sur la croyance collective que l'activité promeut le bien-être sociétal. Elle reflète davantage « *Une évaluation normative positive de l'organisation et de ses activités* » (Suchman p.579 cité par Barbaroux et Gautier 2017).

Elle peut être de quatre types et résulter d'un jugement social à propos des actes de l'entité (légitimité de conséquences), des procédures et des techniques qu'elle mobilise pour agir (légitimité procédurale), de sa capacité-entendue comme un système organisé de procédures à accomplir certaines actions (légitimité structurelle), et des qualités individuelles des acteurs qui l'incarnent (légitimité personnelle) (Suchman, 1995, p. 579-581 cité par Barbaroux et Gautier 2017).

3. La légitimité cognitive fondée sur la cohérence entre les comportements de l'organisation et les schémas de ce qui est compris des acteurs sociaux. Elle peut être de deux types et relever de la capacité des composantes de l'environnement à comprendre l'entité et ses actes (compréhensibilité), ou à les tenir pour légitimes objectivement (légitimité de fait, Suchman, 1995, p. 582 cité par Barbaroux et Gautier 2017).

Les espaces et les instances permettant de croiser les points de vue des deux fédérations régionales doivent permettre d'aboutir à une convergence vers une unité unique. En s'appuyant sur les travaux de Suchman, le conseil de convergence par les débats qu'il animera, doit se caractériser par une légitimité de type pragmatique afin de satisfaire les intérêts des différents protagonistes.

2.2.2 En quête de légitimité, la convergence à travers le processus de légitimation

Quelle que soit la vision adoptée qui semble complémentaire, l'important est de comprendre comment une entité acquiert de la légitimité. Zimmermann et Zeitz (2002, p.415) identifient quatre stratégies de légitimation : la conformation, la sélection, la manipulation et la création.

1. La stratégie de conformation, peut favoriser la légitimité d'une nouvelle entité en renforçant l'alignement de ses actions avec un environnement social composé de règles, de normes et de valeurs établies.
2. La stratégie de sélection consiste pour l'entité à choisir parmi l'ensemble des règles, des normes et des valeurs qui composent son environnement social, celles avec lesquelles elle souhaite apparaître légitime (Zimmermann et Zeitz, 2002, 423).
3. La stratégie de manipulation suppose une entité capable de « changer l'environnement » dans le but de garantir la cohérence entre elle et son environnement (Zimmermann et Zeitz, 2002, 424).

4. Enfin, la création a pour but d'introduire dans l'environnement une rupture normative, réglementaire, technologique ou culturelle susceptible de transformer l'environnement dans lequel évolue la nouvelle entité.

Le tableau présente en les résumant les différentes sources de légitimité ainsi que les types et les stratégies associés.

Les formes de légitimité			
Sources de la légitimité	Types de légitimité	Eléments de définition	Stratégies
Pragmatique	Echange	Relève de l'intérêt rationnel des agents vis-vis de l'entité et de ses activités	Conformation Sélection Manipulation Création
	Influence		
	Dispositions		
Morale	Conséquences	Fondée sur l'évaluation normative des activités d'une entité	
	Procédurale		
	Structurelle		
	Personnelle		
Cognitive	Compréhensibilité	Résultant de la compréhension ou de l'acceptation de fait de l'entité, de sa mission et de ses actes	
	Légitimité de fait		

Figure n° 8 : Tableau les formes de légitimité (D'après Aldrich et Fiol (1994), Suchman (1995), Zimmerman et Zeitz (2002))

La légitimité est donc à la fois une ressource nécessaire aux organisations mais surtout un statut conféré, contrôlé par les parties prenantes. Elle met clairement en évidence des composantes tenant à la fois aux valeurs et intérêts individuels et collectifs des organisations. Elle est vitale dans tous les cas pour l'organisation. Elle le sera dans le cas de la convergence et du « Collectif d'Education Populaire, le projet MJC Alpes Méditerranée ».

Le schéma ci-dessous précisent comment les deux cadres théoriques s'articuleront dans le processus de convergence des deux fédérations régionales.

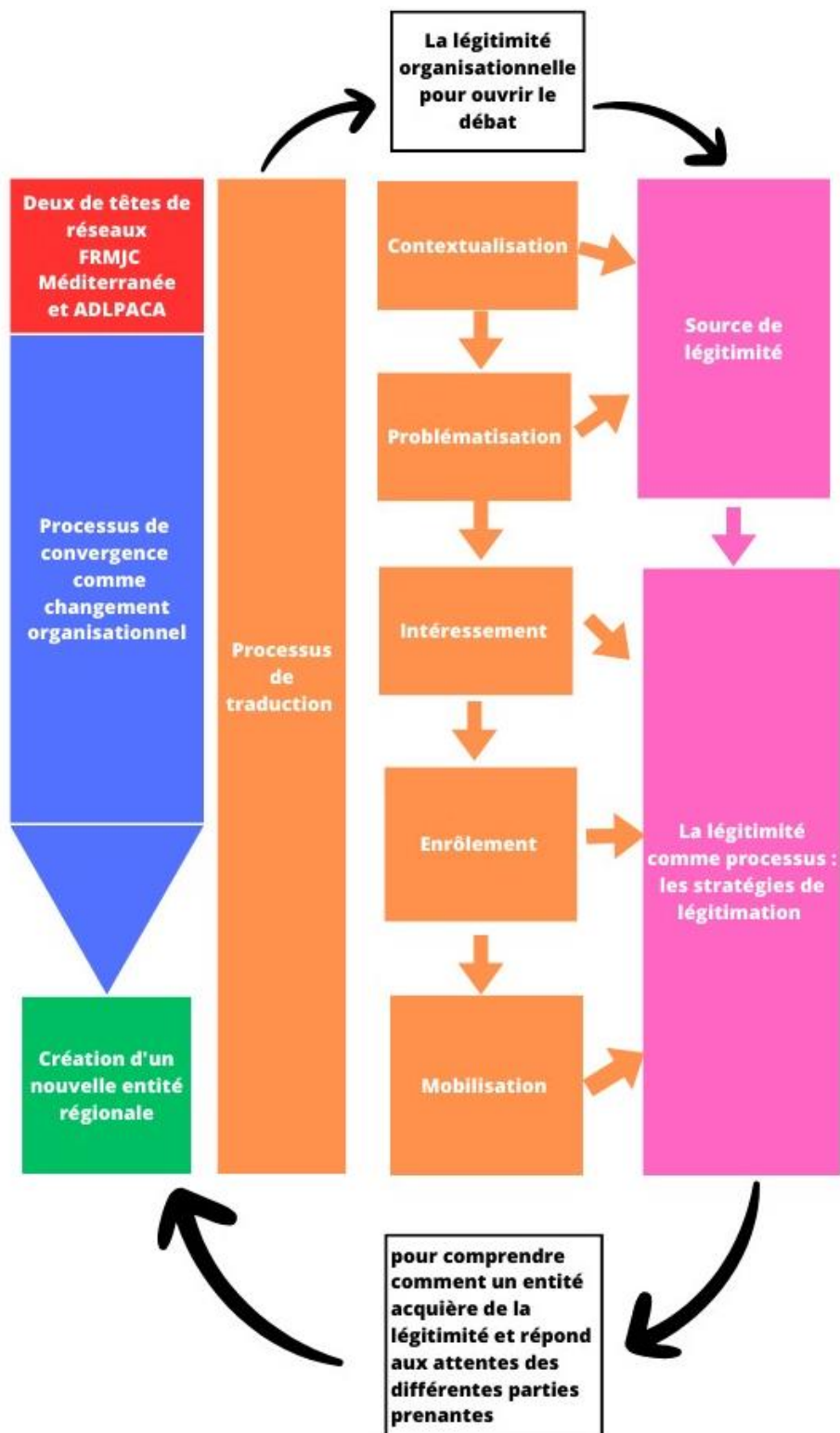


Figure n° 9 : Schéma précisant l'articulation des deux cadres théoriques (réalisation personnelle)

Partie III : Observation pratique du processus de convergence de deux fédérations en région Provence Alpes Côte d'Azur

3.1 Méthodologie de recherche

Nous avons intégré l'équipe de la fédération ADL PACA le 15 septembre 2023 en tant que chargée de mission développement dans le cadre d'un contrat de professionnalisation. Cette temporalité a facilité notre immersion au sein de la structure. Elle nous a également permis d'accéder à des documents et de repérer rapidement les différents acteurs impliqués dans le processus de convergence. Nous nous sommes aussi imprégnés de l'histoire de cette fédération : connaître le passé, comprendre le présent et préparer l'avenir. L'histoire ne permet pas de prédire l'avenir, elle le nourrit de sa représentation.

3.1.1 Les différentes phases de recueil de données

Le recueil des données s'est faite en plusieurs phases :

- **Une phase d'exploration** des documents internes : statut, projet associatif, rapports d'Assemblée Générale, comptes-rendus des conseils d'administration, site internet et réseaux sociaux pour mieux appréhender le projet stratégique et l'environnement de l'association, son organisation et ses activités. Pour compléter ses données que nous qualifierons de « classiques », nous avons aussi disposé de deux documents primordiaux qui nous ont permis d'appréhender les stratégies mises en place pour la pérennité financière de l'association et l'accompagnement de la convergence : « *Rapport final 2021-Projet de consolidation ADL PACA* » effectué par un consultant dans le cadre d'un DLA et « *Démarche d'accompagnement du projet de convergence des MJC Méditerranée PACA* » support réalisé par l'ADASI et une consultante.
- **Une phase d'observations participantes** : réunions de bureau, réunions du conseil d'administration, rencontres nationales jeunesse en novembre 2022, réunion de travail sur la convergence avec les associations affiliées des deux fédérations régionales en novembre 2022, Assemblée Générale d'ADL PACA en mai 2023 et Assemblée Générale de MJC de France en juin 2023.

- **Des échanges continus**, formels et informels avec la directrice régionale de la fédération ADL PACA et la responsable administrative et financière en poste depuis plus de vingt ans à ADL PACA.

- **Une phase de construction** d'un outil pour collecter des données lors des entretiens semi-directifs (*Annexe n°4*). Le guide d'entretien a été conçu de manière à s'adapter aux différents interlocuteurs, salariés-es, administrateurs-trices, fédérations, associations adhérentes et s'articulait autour de quatre items :
 - Item 1 : item introductif autour du parcours professionnel ou bénévole.
 - Item 2 : item pour évoquer les missions d'une fédération régionale, les modalités d'adhésion et cerner comment une fédération régionale, tête de réseau, favorise la coopération.
 - Item 3 : item pour comprendre comment se traduit l'engagement des associations auprès d'une tête de réseau régionale, pour déterminer les objectifs communs, les compétences individuelles et/ou organisationnelles que la fédération régionale développe auprès des associations adhérentes et enfin pour cerner le fonctionnement de la gouvernance.
 - Item 4 : item centré essentiellement sur le processus de convergence pour permettre d'identifier les leviers, les freins, les points de tensions et les dispositifs facilitateurs du changement.

- **Une phase d'entretiens** qui s'est déroulée spécialement de janvier à avril 2023 avec des demandes de compléments d'information en juin. Les entretiens ont duré en moyenne 1h15. Ils ont été effectués pour la plupart en visio pour des questions de distance géographique. Ils ont été enregistrés et en partie retranscrits.

- **Une phase de confrontation** entre les informations recueillies lors des entretiens et un complément de documents apportées par les personnes interrogées.

- **Une phase de rédaction** à partir des données accumulées.

3.1.2 Les entretiens semi-directifs

Nous avons opté pour l'entretien semi-directif qui est une technique qualitative de recueil d'informations permettant de centrer le discours des personnes interrogées autour de thèmes définis préalablement et consignés dans une guide d'entretien. Nous avons voulu une grille très ouverte sur les trois premiers items afin d'établir un cadre de confiance. En effet, le dernier item abordait plus particulièrement la question de la « convergence », thématique que nous avons ressentie parfois « sensible » voire même « éprouvante » chez certains interviewés-es. Ce ressenti s'est confirmé par une certaine réticence à être enregistré-es, et peut être sur des sollicitations qui n'ont pas trouvé « résonance ».

Contrairement à l'entretien directif, l'entretien semi-directif n'enferme pas le discours de l'interviewé dans des questions prédéfinies ou dans un cadre fermé. Il lui laisse la possibilité de développer et d'orienter son propos. Le choix de cette méthode nous a permis de recueillir des informations diverses et variées telles que des faits, des vérifications, des opinions, des points de vue, des analyses, des réactions aux premières hypothèses.

Nous avons réalisé douze entretiens (*Annexe n°5*) sur quatorze programmés. Le choix des personnes entretenues s'est opéré d'après le panel suivant : salarié-es et administrateurs des deux fédérations régionales, des associations affiliées. Pour élargir le débat sur le processus de convergence et identifier ses freins et ses leviers, nous avons ouvert deux fenêtres, une historique et une géographique en interviewant des acteurs d'autres régions ayant opérés une convergence aboutie et des acteurs ayant incarné une convergence inachevée.

La dernière étape a concerné le traitement des données collectées lors de nos entretiens. Ces entretiens individuels ont fait l'objet d'un enregistrement suivi d'une retranscription manuelle.

Pour respecter la demande de certains interviewés, les verbatims ont été anonymisés et nous avons donc pris le parti de donner un prénom d'emprunt à chaque personne entretenue.

L'analyse des résultats a été guidé pour l'essentiel par les idées exprimées par les acteurs dans les verbatims. Aussi, dans les retranscriptions avons-nous sélectionné plusieurs « idées clés » énoncées par les interviewés que nous avons classé en trois catégories de résultats : les lignes de désaccord, les leviers possibles et les vigilances à opérer.

De ces catégories ont émergé des thèmes que nous avons croisés avec les supports d'observation et les supports théoriques. Cette analyse thématique en lien avec le cadre ont permis de structurer les résultats que nous présentons dans le chapitre suivant.

		Thématique	Questions sous-jacentes	Supports d'observation	Supports théoriques
La convergence de deux fédérations régionales	Les désaccords	L'adhésion	Finalité de l'adhésion, formules, services, conventions, modèle socio-économique, objet social	Entretiens Statuts	Processus de contextualisation Processus de problématisation Légitimité pragmatique
		Le modèle	Militantisme, éducation populaire, modèle socio-économique, intention partagée	Entretiens Rapport ADHASI et Béatrice Poncin	
		La gouvernance	Composition, représentativité, légitimité des acteurs, associations adhérentes	Entretiens Statuts Rapport ADHASI et Béatrice Poncin	
	Les leviers	Le deuil de l'histoire et du modèle	Partie pris de transparence et d'irréversibilité, projet renouvelé, page vierge, modèle socio-économique renouvelé, savoir-faire	Entretiens Rapport ADHASI et Béatrice Poncin	Processus de mobilisation Processus de légitimation
		Une dynamique de coopération	Confiance transparence, finalité partagée, faire-ensemble, posture d'accueil, temps, tiers facilitateur, scenarii	Entretiens Rapport ADHASI et Béatrice Poncin	Processus d'intéressement Processus d'enrôlement Processus de légitimation La traduction Les portes paroles

Les vigilances	L'alliance de leurs compétences	Savoir-faire, complémentarité, territoire, associations adhérentes, modèle socio-économique	Entretiens Rapport ADHASI et Béatrice Poncin Panorama des structures adhérentes	Processus d'intéressement Processus d'enrôlement Processus de légitimation La traduction Les portes paroles
	Une intention partagée	Projet politique, projet associatif, affichage, communication	Entretiens Statut collectif Education Populaire	Processus de problématisation Légitimité pragmatique
	Les structures adhérentes	Page vierge émanant du bas, réseau, dynamique de changement organisationnel, adhésion	Entretiens	Processus d'enrôlement Processus de mobilisation
	Les instances de la future entité	Légitimité, confiance, gouvernance	Entretiens	Processus de légitimation

Figure n°10 : Tableau, le cadre d'analyse : les thématiques permettant l'analyse des résultats (réalisation personnelle)

3.2 Les résultats de l'observation

3.2.1 Regard sur les lignes de désaccord...

Dans le cadre des espaces de débat de la convergence, chacune de têtes de réseau a présenté ses spécificités qu'elles considèrent difficilement comme réductibles et s'est attaché à démontrer la pertinence de son propre modèle.

La convergence ne peut s'envisager sur l'imposition de l'un des modèles sur l'autre. Certains points devront être dépassés. Aussi les entretiens menés auprès des différents acteurs de la convergence nous ont-ils permis de mieux cerner les différentes lignes de désaccord et les divergences de positionnement.

Dans ce chapitre, nous décrivons trois points d'achoppement organisationnel susceptibles d'influencer le processus de convergence, contextualisation devant permettre une compréhension fine du contexte dans lequel va évoluer le projet.

3.2.1.1 Une contextualisation qui pose la question de l'adhésion et de sa légitimité

Historiquement, l'adhésion était liée à l'activité principale des deux fédérations, concentrée autour du détachement des salariés, soit auprès d'associations affiliées, soit auprès des collectivités locales. Celle-ci s'engageaient alors à payer le coût du poste chargé et les frais de gestion, déduction faite des aides aux postes.

Les liens de proximité entre administrateurs de la fédération et élus des collectivités territoriales permettaient notamment de signer de nombreuses conventions de détachement et ce jusqu'en 1990.

A ce titre, un premier point divise les deux entités depuis les premières scissions : une fédération nationale avec une organisation centralisée et une confédération d'entités régionales prônant une plus grande autonomie locale. Du côté de la CMJCF, les conventions sont signées entre la fédération régionale, l'association affiliée et/ou la collectivité locale, les directrices des MJC étant salariées-es de la fédération régionale.

Du côté FFMJC, les directrices régionales-ales et des directrices des MJC étaient salariées-es de la FFMJC. A partir du contexte de sa liquidation, les contrats ont été repris par les fédérations régionales en direct.

Depuis plusieurs années, les détachements de salariés auprès de structures affiliées et de collectivités se sont amoindris de façon importante. Parallèlement, l'accord d'entreprise de la fédération était particulièrement avantageux pour les salariés, engendrant ainsi une forte augmentation des salaires jusqu'en 2017. Cet écart a eu des répercussions sur les prestations payées par les collectivités et/ ou associations. Au fil des années, le dispositif est devenu de moins en moins attractif pour les collectivités et/ ou associations, qui ont donc décidé de ne plus recourir à ce type de conventions qui peuvent être bipartites ou tripartites.

Au fil des années, ADLPACA est passé de quarante salariés en détachement à deux aujourd'hui. Ces évolutions ont nécessité de revoir le fonctionnement de la fédération et de développer d'autres types d'actions, à savoir la création, le portage et la mise en œuvre de projets relatifs à l'éducation et à la citoyenneté, financés par des acteurs publics et des fondations. Aussi, a-t-elle développé de nouvelles prestations : déploiement de trois malles

pédagogiques (Des-Infox, Non à la haine et Moi et les autres), accompagnement des volontaires en service civique... Par conséquent, ADL PACA s'est ouverte à d'autres structures mais aussi par le biais de ses nouveaux services, des structures autres que MJC se sont tournées vers elle.

Dans ce contexte, pour s'adapter à son nouveau modèle socio-économique, ADLPACA a diversifié son système d'adhésion et accompagne le développement de la vie associative en proposant trois formules en fonction de ses collègues statutaires :

- Collège 1 : Adhésion Base + (2€ par adhérent avec des services plus élargis) ou tout inclus (option qui comprend la base plus et la mise à disposition d'un-e directeur-riche détaché-e),
- Collège 2 : Adhésion Base forfait annuel de 200 € qui permet aux adhérents d'avoir une entrée sur un certain nombre de services relativement limités notamment la mise à disposition des volontaires en service civique, des conditions spécifiques sur la mise à disposition d'outils pédagogiques,
- Collège 3 : Adhésion individuelle (15 €, 5 € pour les moins de 25 ans),

Du côté de la FRMJC méditerranée, ces formules d'adhésion ont provoqué des réactions « *C'est un problème parce que sur le papier ça fait des adhérents mais ce qu'il faut c'est des vrais adhérents oui Ben ça pose la question de l'adhésion pourquoi on adhère est-ce qu'on adhère parce qu'il y a l'opportunité d'avoir des services civiques. Enfin quel type de service on va chercher car la notion de réseau c'est de travailler ensemble, du collectif, de la coopération.* »⁴

Pour accompagner la vie associative, la FRMJC méditerranée propose deux tarifs sur la base de 2 € par adhérent pour les MJC ne fonctionnant qu'avec des bénévoles et 4 € par adhérent avec la mise à disposition d'un-e salarié-e. Les cotisations et la marge opérée sur les frais de gestion des directeur-rices lui rapporte 51 000 €, contre 8 000 € pour ADL PACA.

Selon François « *Le modèle socio-économique de MJC jusqu'à il n'y a pas longtemps, il est mort, il est périmé il ne peut plus fonctionner, pour être plus explicite ce n'est pas forcément le modèle de la MJC sur son territoire, c'est ce modèle en termes de système c'est-à-dire de fédération régionale qui s'appuie sur des cotisations comme si elle levait l'impôt sans savoir le service qu'elle va rendre* ».

⁴ Entretien Emmanuelle

La question de l'adhésion et de ses divergences renvoie au modèle socio-économique de chaque fédération mais aussi à la question de leur objet social. « *Si on adhère des structures locales, c'est pour des raisons de partage et non pas parce qu'on est le chef du personnel de votre directeur. Les adhésions aujourd'hui, elles reposent sur des volontés pas sur des liens administratifs ou de contrat de personnel* » ajoute Paul.

Alors qu'ADL PACA a fait évoluer son modèle économique en abandonnant progressivement l'utilisation du détachement de professionnel-le-s, la FRMJC continue à utiliser ce fonctionnement non seulement dans une visée économique mais aussi comme enjeu d'affichage régionale « *ça nous permet fédération quand on est avec nos interlocuteurs de dire que quand même, on a une convention avec Nice, on a une convention avec Martigues, on a une convention avec Aix, on a une convention avec Apt, des villes majeures de la région, c'est quand même pas rien quoi donc c'est pour ça qu'on l'a fait, les choses se rediscutent, voilà pour l'instant on a pris cet axe pour telle raison mais ça veut pas dire que c'est gravé dans le marbre, c'est plutôt économique et stratégique, en faisant une stratégie sur des villes avec qui on a des conventions donc voilà on est reconnu dans notre mission de fédération qui accompagne ces associations et qui a la capacité à accompagner des professionnels compétents sur un territoire*». ⁵

3.2.1.2 Une contextualisation qui pose la question du projet et de la légitimité du modèle

A partir de 2018, la FFMJC réécrit, avec les membres de son réseau, *un Projet d'Education Populaire des MJC*. Celui-ci est adopté en AG en 2020, et il est reconnu par les MJC et leurs fédérations qui fondent AIR MJC. Il décline à la fois une vision politique, des « principes actifs » (laïcité, participation, cogestion...) ainsi qu'une vision de ses quatre piliers (Jeunesse, Citoyenneté, Culture et Ecologie). Parallèlement, la CMJCF porte comme texte fondateur et constitutif sa *Déclaration de principes*. A partir de 2017, elle entame sa refondation dans une nouvelle conception d'action commune. Travaillée en convention nationale avec les MJC affiliées à ses membres régionaux, elle formule un ensemble de thématiques (Jeunesse, Culture, Action sociale et International) et de Chantiers d'Actions prioritaires (CAP) qui sont à l'œuvre dans des commissions et des groupes de travail.

⁵ Entretien Emmanuelle

« *Ce n'est pas parce qu'on va marier deux fédérations pauvres que ça va faire une famille riche, ça ne marche pas, ça c'est impossible donc l'idée pour moi ça a toujours été le projet comme mobilisateur et comme rayonnement, l'économie comme conséquence positive de ça, évidemment* » nous fait part François.

En concordance avec les visions de leurs fédérations nationales respectives, les deux fédérations régionales soutiennent et mettent en œuvre les unes et les autres un projet d'éducation populaire porteur des mêmes valeurs sur un territoire commun. Elles partagent des objectifs de laïcité, de solidarité, d'égalité, de citoyenneté via deux piliers prioritaires et convergents, la culture et la jeunesse. Cette communauté de vue, ces convictions partagées devraient rendre possible le rapprochement des deux têtes de réseau et même devrait souligner le non-sens d'une action parallèle sans recherche de complémentarité et de mutualisation.

Compte-tenu des difficultés économiques de chacune d'entre elles, un retour sur les fondamentaux devrait donner du souffle à la nécessité de se rapprocher pour faire revivre une intention partagée.

Les deux têtes de réseau ne semblent pas être au clair sur la question du projet fédéral même s'il y a une culture massive autour du projet éducation populaire. La question du projet fédéral se pose davantage sur la question de posture opposant militance et aspect technique, ce que nous a laissé entendre « *La FRMJC méditerranée est plus conceptuelle, ADL PACA plus organisationnelle* »⁶

Pour concilier valeurs, actions de terrain et économie, la tête de réseau ADL PACA a posé ses bases de militance autour de l'éducation populaire à travers le déploiement de trois outils pédagogiques : Non à la haine, Des-Infox et Moi et les Autres pour créer du débat citoyen.

Par des réponses à des appels à projets, des conventionnements institutionnels (CAF, SDJES), de la formation ou de la mise à disposition facturée, ces outils parmi d'autres actions développées ont permis à ADL PACA d'abriter sa survie « *C'est une réalité économique il faut qu'on déploie ces outils pour exister donc il y a quand même une réalité dans laquelle on peut pas s'extraire mais en même temps comment cette démarche commerciale peut rentrer dans le cadre d'une démarche d'éducation populaire, ce qui n'est absolument pas pour moi antinomique, en tout cas c'est faisable on n'est pas sur une utopie* ». ⁷

⁶ Entretien Philippe

⁷ Entretien Jean

Du côté de la FRMJC, ce changement de paradigme au niveau du modèle socio-économique génère de l'incompréhension. Le déploiement des outils pédagogiques est jugé comme une démarche commerciale très connotée dans un monde de l'éducation populaire, et de surcroît, casse l'image du militantisme.

« *Je trouve ça vraiment intéressant mais pour moi ça ne peut pas faire un projet de fédération d'éducation populaire* » nous dit Emmanuelle.

Aux prises avec des pressions économiques importantes, ce point met en évidence un désaccord entre deux logiques : la logique gestionnaire et la logique militante qui n'est pas sans nous rappeler les travaux de François Rousseau (2002).⁸ « *la question numéro un sans doute actuellement c'est comment on fait pour faire du commerce dans le monde de l'éducation populaire tout en donnant de la valeur ajoutée et en faisant de l'éducation populaire, comment ces deux aspects-là euh peuvent et pour nous doivent coexister. Notre boulot c'est d'être acteur d'éducation populaire et en même temps on doit notre survie à ce déploiement des malles donc il va falloir qu'on trouve comment faire coexister ces deux intentions* ». ⁹

Concilier l'esprit militant et les normes gestionnaires tout en se développant apparaît être un second point d'achoppement « *Là on va rentrer dans le fond du sujet, je pense qu'il y a un gap important en termes de système de valeurs défendues chez ADL et chez la FR je pense qu'on n'est pas du tout pareil à ce niveau-là en tout cas c'est ce que j'ai pu en apercevoir, oui effectivement et je pense qu'il y a aucune chance que la convergence se fasse si on ne retravaille pas un projet, si on ne redonne pas du sens au projet fédéral* ». ¹⁰

3.2.1.3 Un système d'adhésion qui impacte la gouvernance et pose la question de la légitimité des acteurs dans le portage politique

ADLPACA a pris un virage en s'ouvrant aux différentes structures d'éducation populaire pour s'adapter au contexte local de chaque territoire : « *Peuvent adhérer à ADL PACA les associations, qui dans les domaines de l'Éducation Populaire, de l'action Sociale, Culturelle, Sportive, Éducative, de l'Économie Sociale et Solidaire, assurent une animation et un développement local s'appuyant sur le renforcement des liens sociaux entre les*

⁸ *Gérer et militer : une façon d'entreprendre pour les associations éducatives*

⁹ Entretien Jean

¹⁰ Entretien Martin

populations », ce qui explique le choix d'un nom de fédération au terme très générique « *Animation Développement Local* » (Annexe n°6). Aujourd'hui, sur quinze associations affiliées, trois sont des MJC.

Son conseil d'administration est composé de trois collèges prenant en compte la représentativité de ces structures adhérentes complétées par des adhésions individuelles de personnes qualifiées cooptées. Ces personnes physiques par leur expérience personnelle professionnelle dans ce secteur d'activité sont susceptibles d'éclairer ADL PACA sur ses propres orientations ou de contribuer à ses actions. La directrice régionale nous apporte les éléments suivants : « *Les statuts ont été refaits en 2020 et des collèges différents ont été créés au sein du Conseil d'administration parce que j'avais un souci d'association qui adhérait et qui n'avait aucun poids y compris à l'assemblée générale sauf que le rapport de force s'est inversé et qu'aujourd'hui à ADL, il y a plus d'adhérents qui ne sont pas des MJC donc il fallait aussi qu'ils puissent avoir un pouvoir politique* ».

Dix administrateurs composent le conseil d'administration dont cinq membres de bureau dont quatre sont issus du collège des membres qualifiés associés. « *C'est ce qui a permis de faire perdurer ADLPACA parce que s'il n'y avait pas eu ces adhérents individuels il y aurait plus de conseil d'administration depuis très longtemps... Sur ce champ là les gens qui sont au bureau sont majoritairement des personnes individuelles ce qui est révélateur des associations qui sont membres puisque même au mieux elles sont au CA et encore mais en tout cas elles ne prennent pas de responsabilités au bureau donc sans les adhérents individuels y a plus de pilotage* ».

Souvent, les réunions du Conseil d'Administration se réduisent aux membres du bureau. « *Il y a un bureau qui se conforte avec le CA* ».

A l'opposé, FRMJC Méditerranée est restée centrée sur ses membres. « *Un projet qui est fondé sur les valeurs des MJC, c'est le seul critère d'adhésion. Ce sont que des MJC dans les statuts, il y a ce qu'on appelle des associations apparentées d'accord donc il peut y avoir une association qui se retrouve dans le projet MJC et qui a envie d'adhérer, non ce n'est pas fermé du tout voilà donc voilà mais vraiment c'est sur le projet politique en quelque sorte sur les valeurs et le projet d'éducation populaire* »¹¹ (Annexe n°7).

Aussi vingt-six MJC sont adhérentes à cette tête de réseau régional dont deux tiers sont des petites associations qui reposent uniquement sur l'engagement bénévole. Dans son conseil

¹¹ Entretien Emmanuelle

d'administration, tous les administrateurs sont issus de structures locales MJC et comme le précise la directrice de la FRMJC méditerranée « *On n'a pas comme ADL un collège de membres qualifiés non parce que nous on part du principe que les associations sont expertes dans leur domaine et que c'est là où sont les ressources en fait chez les bénévoles, les professionnels* »¹².

Par conséquent, tous les membres de l'exécutif qui ont le pouvoir de décision doivent forcément émaner des MJC. « *Les administrateurs de FRMJC sont tous issus des maisons, statutairement c'est possible d'avoir des membres associés, culturellement c'est impensable* » nous précise Philippe.

La composition de la gouvernance semble être un problème culturel qui sépare les deux têtes de réseau « *Lors de notre première rencontre dans le cadre de la convergence nationale, où nous nous sommes rencontrés physiquement, les membres de la FRMJC nous ont demandé de nous présenter et de dire de quelle maison nous étions le président, hein pour bien mettre l'accent sur le fait, que nous on est au bureau sans être président d'une structure et donc pour eux c'est un problème* » me confie Jean.

Afin d'en faciliter la lecture et la synthèse, les points de désaccords sont présentés dans le tableau ci-dessous :

	Points de désaccords		
	L'adhésion	Le modèle socio-économique	La gouvernance
ADLPACA	S'ouvre à différentes structures d'éducation populaire	Développe de fortes compétences techniques via des outils pédagogiques A abandonné progressivement l'utilisation du détachement de professionnels	Un collège de membres individuelles qualifiées qui composent essentiellement le CA
FRMJC méditerranée	Reste centrée sur ses membres qui sont tous des MJC	Continue à utiliser le fonctionnement de détachement de professionnels A fortement développé sa fonction de plaidoyer	Des administrateurs tous issus des MJC

¹² Entretien Emmanuelle

Pour coopérer dans un tel contexte, les deux fédérations régionales doivent entamer un dialogue pour mettre à plat ces points de désaccords afin que ceux-ci ne se transforment en points d'achoppement dans le cadre du processus de convergence. Il y a donc un enjeu central à investir des modes opératoires et des espaces pour favoriser l'expression et la fertilisation des désaccords. Dans ce cadre-là, nous irons interroger dans notre grille théorique hybride les processus de traduction, notamment l'étape clé de la problématisation et les stratégies de légitimation pour satisfaire les intérêts des acteurs.

3.2.2 ... et sur les leviers possibles pour fertiliser les désaccords

Après avoir identifié les trois principaux points de désaccords qui tournent autour de l'adhésion, du modèle socio-économique et de la gouvernance, nous allons nous pencher sur les leviers potentiels sur lesquels le processus de convergence peut s'appuyer pour faire avancer la dynamique collective.

3.2.2.1 Assoir la légitimité du processus en tournant la page de l'histoire et en faisant le deuil d'un modèle

« Concernant la convergence, petit à petit il y a une volonté bah en tout cas pour le dire très clairement nous on était extrêmement frileux concernant ce projet de convergence d'accord bah oui parce que la moitié des membres du conseil d'administration de la maison ont assisté au naufrage de la première convergence donc tu ne peux pas leur demander d'oublier ce qui s'est passé avec des rancœurs plus ou moins justifiées mais en tout cas qui sont toujours là » nous explique Martin.

Le processus de convergence se calque sur le même schéma du rapprochement initié en 2009 à la différence que celui-ci était animé par une volonté commune du président d'ADL PACA et du délégué régional de la FRMJC, figures emblématiques de chaque mouvement. A l'époque, la démarche avait suscité l'adhésion de nombreux administrateurs-trices, professionnel-le-s et MJC adhérentes, faisant de la région PACA un précurseur au niveau du national.

En 2009, la naissance juridique de l'UFRMJC avait permis de mutualiser des moyens humains, des compétences et des projets. Alors que la fusion des deux têtes de réseau en une

seule entité était imminente, un aspect juridique est venu altérer le processus : au risque de perdre ses conventionnements avec les collectivités territoriales, le scénario fusion-absorption de la FRMJC dans ADL PACA devait être retenu, impliquant la dissolution de la FRMJC. Symboliquement ceci n'était pas envisageable pour les protagonistes. Cette nouvelle rupture s'est faite dans la douleur et la suspicion mutuelle.

L'écueil historique de 2015 du premier rapprochement des deux fédérations régionales est ancré dans la mémoire de nombreux acteurs embarqués dans ce nouveau processus de convergence avec une vision plutôt positive pour certains « *Si tu es un peu optimiste peut-être que cette première tentative a permis la fusion au niveau national parce que si ça n'avait pas existé ça avant, peut-être qu'on se serait dit c'est pas possible de le faire bon voilà ils ont produit des choses et ont réussi à fonctionner pendant six ans sept ans* » et moins pour d'autres « *A l'époque c'était bien ça c'était officiellement un mariage donc on fusionne nos deux fédérations on essaie de mélanger tout ça ... du côté de la FR ça a été ressenti comme un mensonge de la part d'ADL qui voulait faire une OPA fusion-absorption en fait* ».

Aussi cette nouvelle scission survenue au sein de l'UFRMJC a-t-elle été la conséquence de la radicalisation de certaines postures.

Au regard du processus de traduction, il semble important d'ouvrir d'autres pages de l'histoire en dépassant toutes formes de réticences ou de craintes. Pour conforter la convergence, en se référant à la dernière phase de la traduction, la mobilisation, des prérequis posant la transparence et l'irréversibilité du processus sont à clarifier afin d'éviter le champ libre à toutes les stratégies « *de billard à trois bandes* » comme l'a évoqué Martin.

En deuxième point de désaccord, le modèle socio-économique du directeur mis à disposition est relevé comme frein à l'avancée du processus. La FRMJC méditerranée a beaucoup trop la nostalgie de l'ancien temps. Elle a du mal à faire le deuil du modèle MJC avec le directeur dans sa position centrale. Comme nous le dit François un peu au lance-pierre « *Quand même c'est comme si on était resté dans un modèle un peu éducation nationale où dans la commune vous avez le curé, l'instituteur et le directeur de la MJC, c'est-à-dire un modèle archaïque* ».

Pour dépasser ce modèle, il semble important de ne pas s'arc-bouter sur des modèles économiques qui ont leurs limites et s'ouvrir à d'autres paradigmes en essayant des savoir-faire innovants qui fait dire à Martin « *qu'il faut savoir d'abord abandonner... créer une vraie page vierge pour en écrire une autre qui est porteuse de sens collectif* ».

3.2.2.2 Assoir une dynamique de coopération avec des ingrédients qui cultivent des liens de qualité

« Je ne vous propose pas de vous marier avec votre réseau, je vous dis que si on ne se cause pas, on risque pas de fabriquer quelque chose ensemble, je pense qu'il y a une nécessité au moins de se rencontrer et d'instaurer un dialogue il en ressortira ce qu'on pourra ou pas mais on ne peut pas s'ignorer »¹³.

Si l'on reprend le processus de traduction tel que le décrivent Callon et Latour et notamment la deuxième étape clé qui est la problématisation, la convergence des deux fédérations régionales en une seule entité doit passer par la formulation d'un objectif commun pour accepter la coopération.

Le processus de convergence des deux fédérations régionales doit se constituer sur la base d'un important travail de mise à plat des situations respectives afin de porter à chacune d'elle une vision suffisamment claire de la situation de l'autre. L'engagement dans un tel exercice d'état des lieux n'est possible qu'à partir d'un certain degré de confiance, d'adhésion à une finalité partagée et du désir de faire ensemble.

La notion de respect et de confiance ne se décrète pas d'autant plus avec le poids de l'histoire des scissions et le repli identitaire que cela a engendré. *« Difficile d'être dans une logique de main tendue avec des personnes qui n'ont pas envie de la prendre non plus, même en comprenant qu'ils vivaient quelque chose de difficile dans ce redressement judiciaire »* indique François.

Il est nécessaire que chacun soit dans une posture d'accueil positive de dépassement des désaccords et d'acceptation de l'autre dans sa spécificité pour redonner confiance. *« Avancer ça demande l'adhésion de l'autre et l'adhésion de l'autre pleine et entière, c'est à dire si t'es sur du semblant, il faut pour ce type de chose là il faut vraiment une vraie envie partager de faire ensemble quoi et tant que tu n'es pas là là-dedans dans cette énergie-là, c'est poussif quoi on est quand même encore un petit peu sur ce poussif, on a l'impression que c'est pas du rêve qu'on s'autovend quoi, on est plus sur le mariage de raison que sur le mariage d'amour »* déclare Jean.

Pour permettre d'articuler la dynamique des acteurs avec l'enjeu d'une appropriation collective du processus, le temps est aussi un facteur incontournable comme nous le rapporte

¹³ Entretien François

Florence « *Il y a des désaccords il y a de la méfiance qui est liée au passé et à juste titre contre ADL qui n'a pas été blanc dans l'affaire... ils ont toujours peur qu'on le leur la mette à l'enversil y a une vraie différence de culture ouais entre les deux réseaux vraiment sincèrement quoi ça veut pas dire que tout ça ne peut pas se déplacer ça peut l'être mais redonner confiance euh travailler sur une culture commune euh prendre le temps d'aller rencontrer l'autre Ben ouais ça s'inscrit dans le temps ça s'inscrit dans la durée et ça nécessite transparence et acceptation ».*

Enfin, pour asseoir la dynamique de coopération dans ce processus de convergence, un troisième ingrédient semble incontournable, le tiers facilitateur. Compte tenu de leur histoire commune spécifique emprunte de traumatismes, les deux réseaux PACA ont demandé un accompagnement pour faciliter la démarche (Annexe n°8).

Cette demande est soutenue par l'échelon national destinataire de cette proposition. Pour éviter l'écueil d'une approche purement technique, la proposition s'est construite sur la double compétence de l'association ADASI – l'Association pour le Développement de l'Accompagnement à la Stratégie et à l'Innovation des projets d'intérêt général - d'une part, chargée de l'accompagnement à la stratégie associative de la future tête de réseau et de Béatrice Poncin d'autre part, chargée de garantir un cadre de collaboration sécurisée pour l'ensemble des participants. Un comité de pilotage de convergence bi-partite garant de la démarche a fait émerger trois scénarii possibles, la création d'une nouvelle structure étant plébiscitée par les deux têtes de réseau régionales.

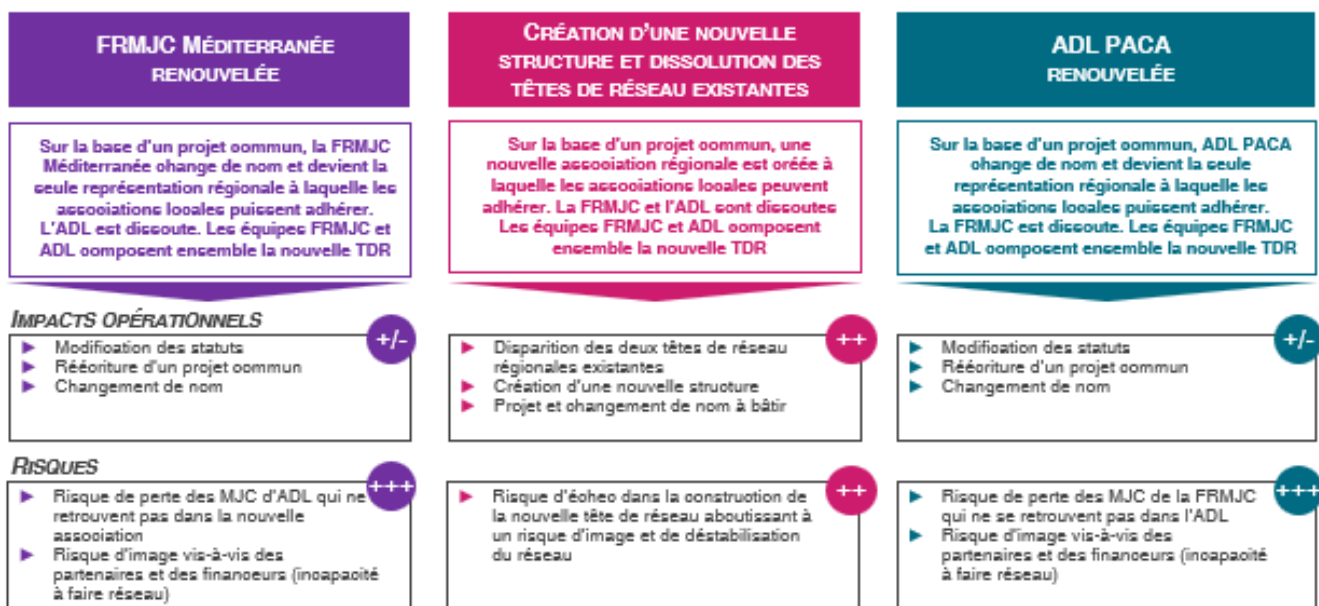


Figure n°11 : Piste de scénarii convergence régionale, source rapport ADHASI/Béatrice PONCIN 2021

3.2.2.3 Assoir l'alliance de leurs compétences pour sauver des économies fragiles de chaque part

« Il faut qu'on arrive à faire un pas de côté, c'est-à-dire qu'il faut qu'on sorte le nez du guidon de nos problématiques spécifiques de fédération, on a chacune des questions économiques qui sont cruciales. Il faut qu'on réunisse les conditions d'opérationnalité à moyen terme et à court terme, il faut qu'on jette les bases d'une construction c'est-à-dire quelle vision on a du projet MJC en PACA à partir de ces deux fédérations qui ont chacune un savoir-faire et des complémentarités » décrète Emmanuelle.

Comme nous l'avons vu plus haut, les deux associations envisagent leur mission de manière assez divergente. On pourrait dire qu'elles sont l'une et l'autre assez représentatives des cultures de leur réseau d'affiliation, avec une FRMJC Méditerranée extrêmement attachée à l'animation de son réseau associatif et à la cogestion avec les professionnels (elle a repris l'emploi de quatre directeur-trices de MJC au moment de la liquidation de la FFMJC) et les pouvoirs publics alors qu'ADL développe une forte expertise dans l'animation d'outils pédagogiques et reste fermement opposée à l'emploi fédéral des directeurs-trices de MJC.

Par la réalisation d'un état des lieux de chaque fédération, l'accompagnement de l'ADASI révèle une grande diversité dans le réseau méditerranéen (au sens large) et des caractéristiques de chacune des associations qui pourraient être une opportunité de complémentarité. Cette complémentarité qui permettrait d'assembler un réseau représentatif et légitime en région PACA repose sur deux points d'appui.

Tout d'abord, les territoires d'implantation des associations adhérentes sont complémentaires comme le présente la cartographie ci-dessous.

La FRMJC Méditerranée s'étend donc sur l'ensemble de PACA (dont une partie dans les zones rurales très isolées à l'instar des Hautes-Alpes), dans le Gard et l'Hérault et en Corse. En milieu rural, des MJC ne fonctionnent qu'avec des bénévoles. Le réseau d'ADL PACA reste pour son part essentiellement implanté dans les Bouches du Rhône.

Le territoire constitue un point d'appui ou un levier permettant d'appréhender le projet de chacun des fédérations sous un angle à la fois politique et stratégique, véritable enjeu d'affichage de couverture territoriale.

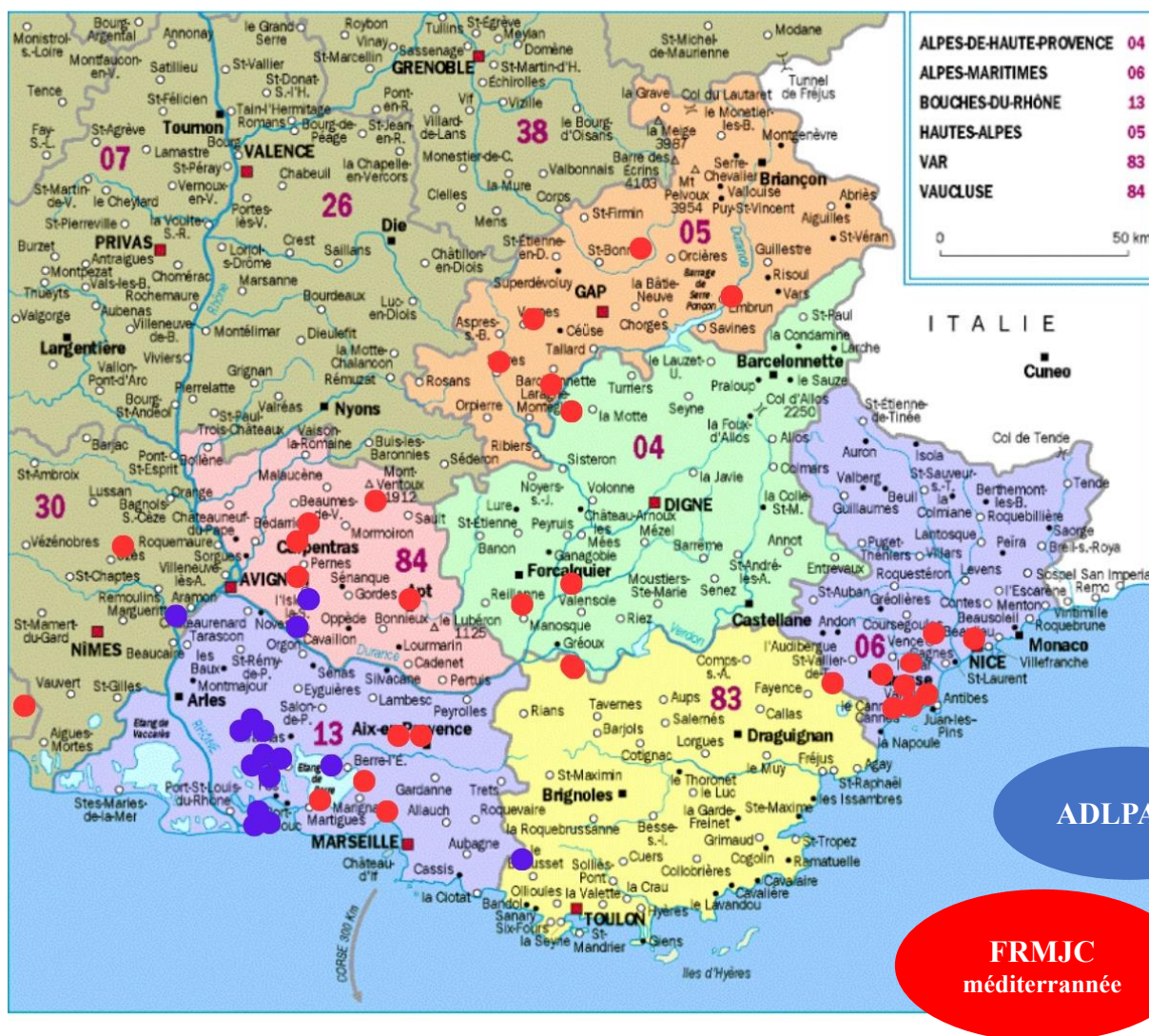


Figure n°12 : cartographie des MJC et structures affiliées en région PACA (réalisation personnelle)

Dans un second temps, l’alliance de leurs compétences est le deuxième point d’appui, avec une tête de réseau, ADL PACA qui a développé de fortes compétences techniques via l’outillage de ses membres et une autre, FRMJC Méditerranée qui a fortement développé sa fonction de plaidoyer.

Construire des alliances, c’est s’ouvrir à l’autre, ne pas nier ses compétences comme l’explique Florence « Ces deux stratégies différentes pourraient être complémentaires mais il faut que les choses soient posées, il s’agirait pas d’enlever un bout là et d’enlever un bout là, en fait il faudrait mettre tout le monde dans le même panier; ils sont très bons sur le volet accompagnement à la vie associative, ils sont très bons aussi dans la formation de bénévoles

*mais le problème c'est que ça n'a jamais été collectivement posé dans le cadre de l'accompagnement ».*¹⁴

Le problème économique est certes prépondérant mais les acteurs de la convergence ne sont pas suffisamment convaincus du projet. Pour avancer dans le processus de convergence, les deux directrices s'engagent dans un travail sur le modèle socio-économique en espérant faire émerger un projet associatif.

Ce travail est construit avec le directeur national et donne naissance à un document « *L'analyse des ressources nécessaires aux actions des deux réseaux régionaux en PACA* ». Il est présenté au conseil de convergence fin juin 2023.

Les questions de confiance et de légitimité apparaissent au premier plan et supposent la mise en actes des stratégies de légitimation. Aussi, pour acquérir une légitimité, la future entité fusionnée « Collectif d'Education Populaire » devra opérer une rupture avec les deux organisations pour proposer une tête de réseau renouvelée sur la base d'un projet commun et d'une gouvernance légitime et légitimée.

La prise en compte du contexte économique est à nuancer comme nous le verrons dans le paragraphe suivant sur les vigilances à opérer. En effet, le contexte économique ne peut pas forcément être le seul élément déclencheur dans le cadre d'une étape de problématisation, étape incontournable dans le cadre du processus de traduction. A travers les étapes d'intéressement, d'enrôlement et de mobilisation nous irons également regarder comment toutes les parties prenantes du projet s'inscrivent dans le réseau.

3.2.3 ... pour identifier les points de vigilance

Pour préparer la mise en place d'une stratégie favorable à une convergence des deux réseaux régionaux, nous identifierons plusieurs points de vigilance à prendre en compte pour que le réseau se consolide et que les acteurs d'ADLPACA engagés dans le processus de convergence doivent surveiller.

¹⁴ Entretien Florence

3.2.3.1 L'absence de déclaration d'une intention partagée et d'affichage collectif

Par le fait que « *la FFMJC n'existe plus* »¹⁵ et que « *Les deux fédérations régionales font partie de la même fédération nationale* »¹⁶, une partie des administrateurs d'ADL PACA, pense que la convergence aboutira puisque les réalités s'imposent d'elles-mêmes. Pour d'autres acteurs de la convergence, « *Tout ça ne peut pas être si simple que ça si on n'y met pas du sens collectif, ce sera quelque chose de bancal qui se cassera la gueule* ».¹⁷

L'accompagnement de l'ADASI et de Béatrice Poncin effectué en six séquences début de l'année 2022 a eu le mérite de mettre en mouvement le processus de convergence et de décoincer un peu le fonctionnement du comité de pilotage régional, instance qui a précédé le conseil de convergence. Mais en termes de méthodologie, il n'y a jamais eu d'espaces temps ni pour enclencher un vrai débat sur les points qui fâchent « *une bonne engueulade pas forcément pour rouler l'autre mais juste un moment où le ton monte hein et puis bon après on se calme, ça n'a jamais eu lieu donc, c'est sous le tapis jusqu'au moment où ça va ressortir* »¹⁸, ni pour poser les points de désaccords « *le travail sur les statuts, on n'est pas allé jusqu'au bout parce que, en fait ça a donné une sorte de consensus qui est un faux consensus en fait puisque du coup les points de désaccord bah ils reviennent par la fenêtre* » afin de co-construire une intention partagée sur un même socle de valeurs.

« *Il faut qu'il fasse le projet associatif, le projet politique, ça c'est un levier pour moi puis c'est en même temps un frein parce que pour l'instant ce n'est pas à l'ordre du jour* » souligne Emmanuelle.

Au bout d'un an et demi de processus de la convergence, malgré les intempéries et les résistances, les acteurs ont avancé ensemble jusqu'à la rédaction des statuts du Collectif d'Education Populaire. Mais cette nouvelle étape ne semble pas satisfaire tous les protagonistes. « *La convergence, pourquoi faire ? Pourquoi on se met ensemble ? On a commencé par rédiger les statuts, mais les statuts, c'est qu'un outil. On voit le comment avant le pourquoi* » s'interroge Philippe.

¹⁵ Entretien Pascal

¹⁶ Entretien Jean

¹⁷ Entretien Martin

¹⁸ Entretien Florence

Une fois rédigés les statuts ne constituent pas une finalité en soi. Le processus de convergence doit continuer à se déployer.

Comme le stipulent ses statuts (*Annexe n° 5*), le Collectif d'Education Populaire est une plateforme associative qui a pour rôle de « *promouvoir, favoriser, développer les projets fédéraux communs et concrétiser la convergence des deux réseaux existants* ». Son objectif final est la fusion des deux fédéraux « ADLPACA et FRMJC méditerranée » en une entité unique.

*« L'objet, c'est plateforme transitoire pour aller vers la fusion des deux entités régionales ; à quoi ça sert ? Je trouve que c'est un beau message mais c'est la seule chose sur laquelle ils ont été capables de s'entendre je pense là-dessus on va dire que c'est le plus petit dénominateur commun qui soit trouvé ».*¹⁹

La formulation de l'objet social révèle l'absence d'une réflexion politique. Le processus de convergence n'a pas permis l'occasion de l'expression du projet associatif du Collectif d'Education Populaire, du partage de ses fondamentaux, du « pourquoi » chaque tête de réseau y adhère et du comment il s'y projette. Il semblerait que ce travail collectif préliminaire soit une des conditions d'un processus de convergence réussi. « *Dans notre région, si la fusion en une entité a marché, je pense que c'est bien parce que on n'était pas sur des logiques de territoire, de pouvoir, on n'était pas sur des logiques de leadership, on était pas sur des enjeux économiques, on n'était pas sur les enjeux de salariés qu'il fallait placer sur une direction d'une structure, on était en fait sur le sens, sur des rassemblements de professionnels et sur la reconnaissance auprès de la région* ». ²⁰

Première préconisation

A l'instar de la déclaration nationale des MJC de France, une déclaration d'intention régionale coconstruite pourrait renouveler le sens du projet des MJC en PACA et la raison de son existence.²¹ Proclamer une expression politique conjointe en diffusant un document de communication publique permettrait aux associations adhérentes et aux partenaires de prendre connaissance du projet politique de la convergence : ce ne sont plus deux organisations qui s'expriment mais un groupe constitué avec une visée commune. .../ ...

¹⁹ Entretien Florence

²⁰ Entretien Maxime

²¹ Une déclaration d'intention partagée avait été écrite et validée par les deux CA en 2020, en amont du contexte de convergence nationale, avant que la FFMJC soit liquidée.

Ce document politique exprimé d'une même voix pèserait également un poids non négligeable de représentativité de leur projet d'éducation populaire dans une région où les MJC sont ostracisées « *De soixante-dix, on est passé à une quarantaine de MJC en sept ans* » déplore Philippe.

3.2.3.2 Embarquer toutes les structures adhérentes de chaque réseau

« La réussite de la convergence, c'est comment on associe l'ensemble des parties prenantes et il se trouve que quand même celles qui sont en première ligne, de ce qui fait la plus-value du réseau bah c'est bien les associations adhérentes qui œuvrent sur le terrain avec un projet de territoire, avec les habitants, ce n'est pas la fédération »²².

Au fil de l'histoire, les cultures de chaque réseau se sont sédimentées à travers des choix d'orientations. Il existe donc de fait des différences et il existe des socles communs, visibles surtout à l'échelle des associations locales. L'enjeu de la convergence est de mobiliser l'énergie pour construire une nouvelle culture commune en s'appuyant sur les forces et en visant ce qui fait sens.

« Je pense que la seule solution pour moi c'est de repartir des maisons et de ce qu'ils veulent faire ensemble et de recréer un truc à la limite »²³. Ce qui fera la tête de réseau unique, c'est ce que les MJC veulent en faire, en s'appuyant sur leurs ressources, sur leurs proximités organisationnelles ou géographiques.

A l'issue de l'accompagnement de l'ADASI et de Béatrice Poncin, une journée de séminaire avait été organisée le 26 février 2022 pour présenter les axes de stratégies et les orientations de la convergence aux associations adhérentes. Cette journée qui devait renforcer la rencontre, développer, renforcer des liens, débattre, créer et développer une vision commune a rassemblé 80% des associations de la FRMJC mais aucune association d'ADL. *« En fait avec le temps plus ça va, moins les associations sont mobilisées en fait sur du collectif ils viennent piocher chez nous quelque chose je ne sais pas ce n'est pas une critique... mais la question du collectif chez ADLPACA enfin de mon regard elle ne fonctionne pas...on est sur une addition d'associations, on n'est pas sur la composition d'un réseau »²⁴.*

²² Entretien François

²³ Entretien Valérie

²⁴ Entretien Florence

Au regard du processus de traduction, pour que le processus de convergence soit effectif et opérant, il faut qu'il y ait des déplacements dans les positions effectives des acteurs, que chacun prenne part au réseau, qu'il le porte, qu'il le relaye, qu'il fasse le lien, qu'il se l'approprie. Ce sont les étapes de l'enrôlement et de la mobilisation.

« Quel que soit la légitimité des représentants des deux fédérations qui siègent au Conseil de convergence quelle que soit la légitimité de chacun des conseils d'administration, si on n'emmène pas nos associations dans cette aventure, ça ne marchera pas »²⁵.

En termes de méthodologie, les associations d'ADL PACA et de la FRMJC méditerranée n'ont pas été associées à la rédaction des statuts du collectif d'Education Populaire.

Sur le territoire, les associations locales se connaissent bien et mènent déjà des actions communes *« ça fait longtemps qu'elles travaillent ensemble dans le réseau en se souciant bien peu de savoir si c'est de la conf ou de la FF »*. Elles ne souhaitent pas s'enliser dans des discussions interminables mais se lancer dans des choses concrètes et elles perçoivent la convergence comme une opportunité.

« Ce que je défends au sein du Conseil de convergence c'est la mise en commun des énergies et des ressources pour monter des événements des actions entre nos maisons, c'est la première des choses qu'on doit faire...il y a le bazar qui s'organise à Nice l'été prochain il faut absolument qu'on arrive à travailler inter-réseau et entre nos maisons, ça ne pourra partir que de là. Si on retombe encore dans nos travers que ce soit à la FR ou à ADL où on est les politiques, on est les CA, on va décider entre nous et ensuite on va faire redescendre pour que les choses s'appliquent, ça ne marchera pas »²⁶.

Deuxième préconisation

Pour créer une vraie page vierge et inventer quelque chose qui émane du bas, le processus de convergence doit entraîner le plus possible de participants dans des dynamiques de changement. Ces dynamiques doivent être basées sur des phases de compréhension, de réflexion, d'acceptation et d'assimilation qui ne peut se faire qu'en partageant des temps collectifs informels, engager des actions rassembleuses pour à l'issue définir en collectif un objet social. Le collectif d'Education Populaire doit se préfigurer comme la fédération régionale unique de demain. ... /...

²⁵ Entretien Martin

²⁶ Entretien Martin

Une stratégie consisterait à rendre possible aux associations locales l'adhésion au Collectif d'Education Populaire. Cette modification juridique au niveau des statuts aurait un double intérêt, perdre le moins possible d'associations et faire perdurer le projet ADL PACA au sein du collectif.

3.2.3.3 Nourrir la légitimité et la confiance des instances de la future entité

Comme cela a été évoqué dans le chapitre sur la présentation des désaccords, la FRMJC a un problème sur la question de la représentativité des membres du bureau d'ADL PACA qui fait dire à un directeur « *On ne sait pas avec qui on parle, est ce qu'on parle avec des individus ou est-ce qu'on parle avec ADL PACA tête de réseau* ».

A ADLPACA, la convergence s'opère sur un groupe extrêmement limité de personnes et finalement reste l'affaire des mêmes acteurs que son organe exécutif : « *C'est forcément des personnes qui sont issues du collège des membres individuels, c'est-à-dire qu'ils ont été sollicités mais en bout de course, ils ont été sollicités pour rentrer au conseil de convergence et qui ont dit en toute bonne foi franchement ça m'intéresse, mais comment s'intéresser à quelque chose dont tu as peu entendu parler* ». ²⁷

²⁷ Entretien Florence

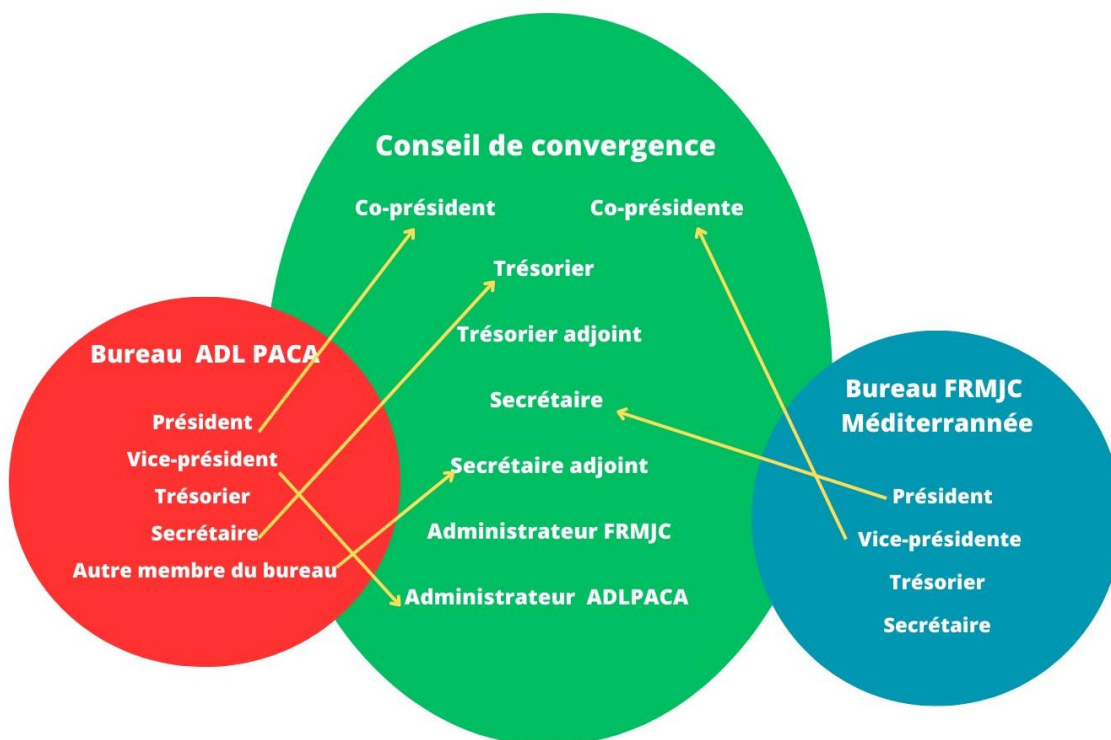


Figure n° 13 : Composition du conseil de convergence (réalisation personnelle)

Les membres actifs de la convergence d'ADL PACA ne sont autres que les membres qui composent le bureau, émergence du collège des personnes qualifiées cooptées. Chez ADL PACA, la question de la convergence ne mobilise pas et s'opère sur un groupe extrêmement limité de personnes trois ou quatre personnes qui fait dire que les membres de la convergence côté ADL sont « hors sol »²⁸.

Si leur légitimité est acquise au niveau ADL, elle devra se poser au sein du CEP car comme le précise Florence « Les membres de la convergence côté FR remettent ça en question sur l'espace de dialogue, ça ne marche pas et on le voit bien que ça ne marche pas c'est-à-dire qu'ils regardent les Pierre, Olivier, Jean-Pierre, Dominique et Pascal comme des hurluberlus, enfin il y a aucun crédit qui leur est accordé ».

La question de légitimité des actants pour l'organisation de la gouvernance sera un point d'achoppement d'autant plus que le conseil de convergence inclut des membres historiques de la scission des réseaux et des nouvelles têtes, qui s'ils tentent de s'en éloigner, portent malgré eux encore les stigmates d'une convergence avortée.

²⁸ Entretien Philippe

Ainsi, la question de la représentation du réseau régional dans la future tête de réseau nationale semble mettre à nouveau mettre le feu aux poudres entre les deux têtes de réseau ADL PACA et FRMJC Méditerranée qui laisse penser à Martin « *qu'une bonne partie des conseils d'administration des deux côtés doivent disparaître, il faut faire du vide. Il y a encore des gens qui portent un échec stupide, ils sont toujours présents, ils sont toujours aux manettes et surtout ils ne sont pas sortis des mécanismes qui étaient les leurs à l'époque alors ça va être super compliqué. Il faut laisser la place à d'autres sinon ça bloque tout. Il y a un truc neuf à inventer, mettons des gens neufs* ». ²⁹

Troisième préconisation

Pour une évolution notable des relations et pour que la posture des acteurs s'aligne, la question de la légitimité des membres au sein de la gouvernance de l'entité fusionnée est à reconsidérer et à inclure dans les statuts.

Des règles communes de composition des membres actifs de la gouvernance sont à définir par le conseil de convergence, ainsi que des modalités de gouvernance.

ADL PACA existe par des personnes qui n'ont pas de lien avec les MJC. « *Politiquement, on n'y est pas : il faudrait aller aux conseils d'administration des associations adhérentes* » nous dit Pascal. Pour que les administrateurs d'ADLPACA affirment leur légitimité au sein de la future gouvernance, il semblerait plus qu'urgent qu'ils se reconnecte au terrain.

Permettre l'adhésion directe au Collectif d'Education Populaire est un moyen de détourner le système de représentation pour que les membres d'ADL PACA conservent leur siège.

²⁹ Entretien Martin

3.3 La convergence des deux fédérations régionales, un processus de traduction inabouti et une absence de stratégies de légitimation

Appréhender la convergence sous la double approche Sociologie de la traduction et légitimité organisationnelle donne lieu dès lors à identifier les éléments ayant eu un impact sur le projet Collectif d'Education Populaire mais aussi comprendre comment les éléments sont articulés ensemble et sont amenés à évoluer pour renforcer ou non le projet.

Dans ce paragraphe, nous proposons à la discussion les apports de connaissances sur le processus de convergence de deux fédérations aux cultures différentes en vue de la création d'une tête de réseau renouvelée et unique. Pour ce faire, nous proposons de mettre l'accent sur deux enseignements majeurs.

Ensuite, à partir de l'articulation des théories de la Sociologie de la Traduction et de la légitimité organisationnelle, nous proposons des apports afin de développer chacune de ces théories.

3.3.1 L'influence des controverses et des dispositifs d'intéressement pour une traduction opérante

Afin de faciliter la lecture du processus de traduction, nous avons déterminé quatre phases dans le processus de convergence des deux fédérations régionales, la dernière phase étant celle inachevée de légitimité unique fusionnée, peut être celle de demain.

Ces quatre phases ont permis d'identifier les actants humains et non humains, les traducteurs et de définir ou pas l'existence d'une controverse.

Processus de convergence régionale

	Actants humains	Actants non humains	Traducteur	Controverse
Contexte initial	CA ADL PACA CA FRMJC Méditerranée	Statut ADL PACA Statut FRMJC		
Phase 1	Comité de pilotage convergence Un président Une directrice Un administrateur de chaque réseau		Accompagnement ADASI et Béatrice Poncin	Absence de controverse
Phase 2	Comité de pilotage convergence Un président Une directrice Un administrateur de chaque réseau	Statut Collectif Education Populaire	Absence de traducteur	Absence de controverse
Phase 3	Conseil de convergence Deux co-présidents (ADLPACA et FRMJC) Trésorier (ADL PACA) Trésorier adjoint (FRMJC) Secrétaire (FRMJC) Secrétaire adjoint (ADL PACA) Deux directrices	Analyse des ressources nécessaires aux actions des deux réseaux régionaux	Directeur national MJC de France ?	Controverse partielle
Traduction non aboutie				
Phase 4	CA de liassociation régionale, nouvelle tête de réseau	Dissolution de la FRMJC Méditerranée et ADLPACA Statut de la nouvelle association régionale		

Figure n°14 : Processus de convergence régionale par phases et termes de la sociologie de la traduction (réalisation personnelle)

Nous allons désormais retracer les étapes du processus de la convergence organisée selon les étapes de la sociologie de la traduction. Nous avons dû renoncer à l'idée simpliste de considérer que la phase de co-construction du diagnostic effectuée dans le cadre de l'accompagnement du projet de convergence des deux réseaux de MJC par l'ADASI et Béatrice Poncin correspond à la problématisation, que l'intéressement s'est produit pendant la phase de élaboration des statuts du collectif d'Education Populaire, que finalement a eu lieu pendant l'analyse des ressources et que le rallongement du réseau s'est fait dans la phase d'institutionnalisation du collectif d'Education Populaire en une entité fusionnée. En effet, c'est ainsi que l'on pourrait concevoir naïvement la convergence en tant que processus de changement organisationnel mais nous avons souligné le chemin incertain que prenaient les innovations.

De plus dans les thématiques permettant l'analyse des résultats, nous avons indiqué que les étapes de la traduction se chevauchaient. Aussi nous paraît-il plus juste de regarder chaque étape de la convergence au travers des actants en présence et de considérer que sur chacune des étapes a eu lieu un processus de traduction total ou partiel, en identifiant les controverses. Ce choix nous paraît d'autant plus pertinent qu'il relate les difficultés récurrentes dans ce processus de convergence des deux fédérations.

Pour examiner les controverses qui caractérisent ce projet de convergence, il est possible de reprendre les principales phases de la chaîne de traduction développée dans la théorie : la problématisation, l'intéressement finalement et la mobilisation.

3.3.1.1 La problématisation

Cette étape remplit bien sa fonction **de réunir des acteurs aux intérêts divergents** (les deux têtes de réseau régionales ADL PACA et FRMJC méditerranée) **autour d'un projet commun** (la convergence des deux fédérations en une tête de réseau unique et renouvelée) **en identifiant une problématique commune** (une différence de culture fédérale nourrie de désaccords).

Dans cette phase de problématisation, les acteurs ont eu l'occasion de s'exprimer sur ces différences qui forgent leur désaccord, notamment dans le copil de l'accompagnement porté par l'ADASI et Béatrice Poncin. Les échanges se sont portés sur deux réalités structurelles dans une présentation qui tend à un certain manichéisme et n'ont jamais abouti à un débat d'idées

autour du projet, des formules d'adhésion et de la gouvernance. Les points de désaccords ou les dissensions de points de vue n'ont pas été soulevés dans les réunions, en tous cas pour ce qu'il nous fut donné à voir, de savoir ou d'entendre. Le comité de pilotage garant de la démarche d'accompagnement est longtemps resté un espace plutôt précautionneux, pas favorable à l'expression des désaccords pour trouver des pistes permettant de les dépasser. « *Personne ne sait ce qu'en pense l'autre et tout le monde pense que l'autre n'est pas d'accord et ça des deux côtés* »³⁰.

Cette problématisation repose sur une phase de controverse qui n'a pas été opérée dans la première phase du processus de convergence engagé. Les présences aux réunions soi-disant participatives n'ont pas permis la controverse, laissant entrevoir un défaut de traduction.

3.3.1.2 L'intéressement

Le dispositif d'intéressement repose en partie sur la démarche d'accompagnement de l'ADASI et Beatrice Poncin (*Annexe n°8*) permettant d'enclencher le processus d'accompagnement, de stabiliser les liens entre les acteurs potentiellement intéressés par la convergence et d'établir des alliances.

Le dispositif d'intéressement a été inopérant, tout d'abord, par la présence contrainte dans le temps du traducteur. Pour rappel, l'accompagnement de l'ADASI et de Béatrice Poncin avait été initié et financé par le national sur huit séances d'accompagnement.

En tant que traducteur, cet accompagnement n'a jamais été remis en cause, mais l'absence de controverse pose la question du cadrage de la commande opérée par le national, notamment sur le contenu du cahier des charges : obtention d'un consensus entre les acteurs ou d'un compromis pour coopérer et atteindre un objectif commun ?

A la suite de cet accompagnement, le comité de pilotage de la convergence s'est organisé pour écrire les statuts du Collectif d'Éducation Populaire sur la base des statuts existants de l'UFRMJC et pour créer le conseil de convergence. L'absence de traducteur n'a pas permis de formaliser l'objet social du collectif.

³⁰ Entretien Florence

En revanche, comme cela a été évoqué précédemment dans les points de vigilance, les professionnelles du comité de pilotage ont déploré l'absence de débat dans le cadre de l'accompagnement de l'ADASI et Béatrice Poncin qui n'a pas permis d'exprimer une intention partagée politiquement. En pointant ce défaut méthodologique, ces acteurs ont finalement osé une controverse partielle et favorisé une problématisation efficace en imposant une nouvelle thématique au conseil de convergence : l'analyse des ressources nécessaires des deux réseaux régionaux PACA.

Pour sortir de cette phase "sable-mouvant", le conseil de convergence a sollicité l'appui du directeur national de MJC de France. Mais nous nous interrogeons sur l'attribution du rôle de traducteur. En effet, suivant les principes de la sociologie de la traduction, le traducteur peut prendre de nombreuses formes. Ce peut être un porte-parole, un intermédiaire ou tout actant qui aura comme rôle de faire converger les intérêts. Il doit se caractériser par sa neutralité.

Pour une lisibilité de la convergence, le directeur national en tant qu'ancien directeur de la CFMJC pourra difficilement endosser le rôle de traducteur à moins que celui-ci reste suffisamment neutre dans l'accompagnement du projet pour permettre à chaque acteur de s'y projeter.

3.3.1.3 Enrôlement et mobilisation

Nous venons de préciser que le processus d'intéressement a fonctionné avec plus ou moins de succès. Les tensions et le climat de défiance à plusieurs niveaux ont au final abouti à des blocages conséquents s'ils n'ont, contrairement à la longue histoire des crises internes, pas bloqué pour l'instant le processus de convergence, ils ont sans aucun doute impacté à plusieurs reprises les différents acteurs.

Le processus de traduction suppose que les acteurs clés (comité de pilotage, conseil de convergence) enrôlés, tentent de convaincre les parties prenantes dont ils sont les porte-paroles afin de rallonger le réseau. Par conséquent, la question de la représentativité de ces porte-paroles est cruciale.

Durant les phases du processus de convergence, les associations adhérentes n'ont été associées à la démarche de convergence que partiellement. Certaines ne se sont même pas senties concernées par le projet s'excluant des espaces de présentation des étapes d'avancée. Les actants étant porte-paroles de leur cause propre et non pas du réseau, cela n'a pas entraîné une mobilisation.

Afin d'éviter le risque d'une traduction non aboutie, il convient d'être vigilant quant à la confiance entre les actants.

Par manque de confiance et de légitimité, l'enrôlement des acteurs s'est révélé partiel. Ce défaut de traduction sera visible au moment de la mise en action difficile des acteurs sur la dernière phase qui reste pour l'instant inachevée.

En conclusion, l'absence de controverse politique, la présence ponctuelle d'un traducteur, un intéressement et un enrôlement partiels des acteurs sont les raisons d'un processus de traduction non abouti. Par conséquent, l'échec de ces étapes clés de la traduction n'ont pas permis la convergence des deux têtes de réseaux régionales en une seule entité.

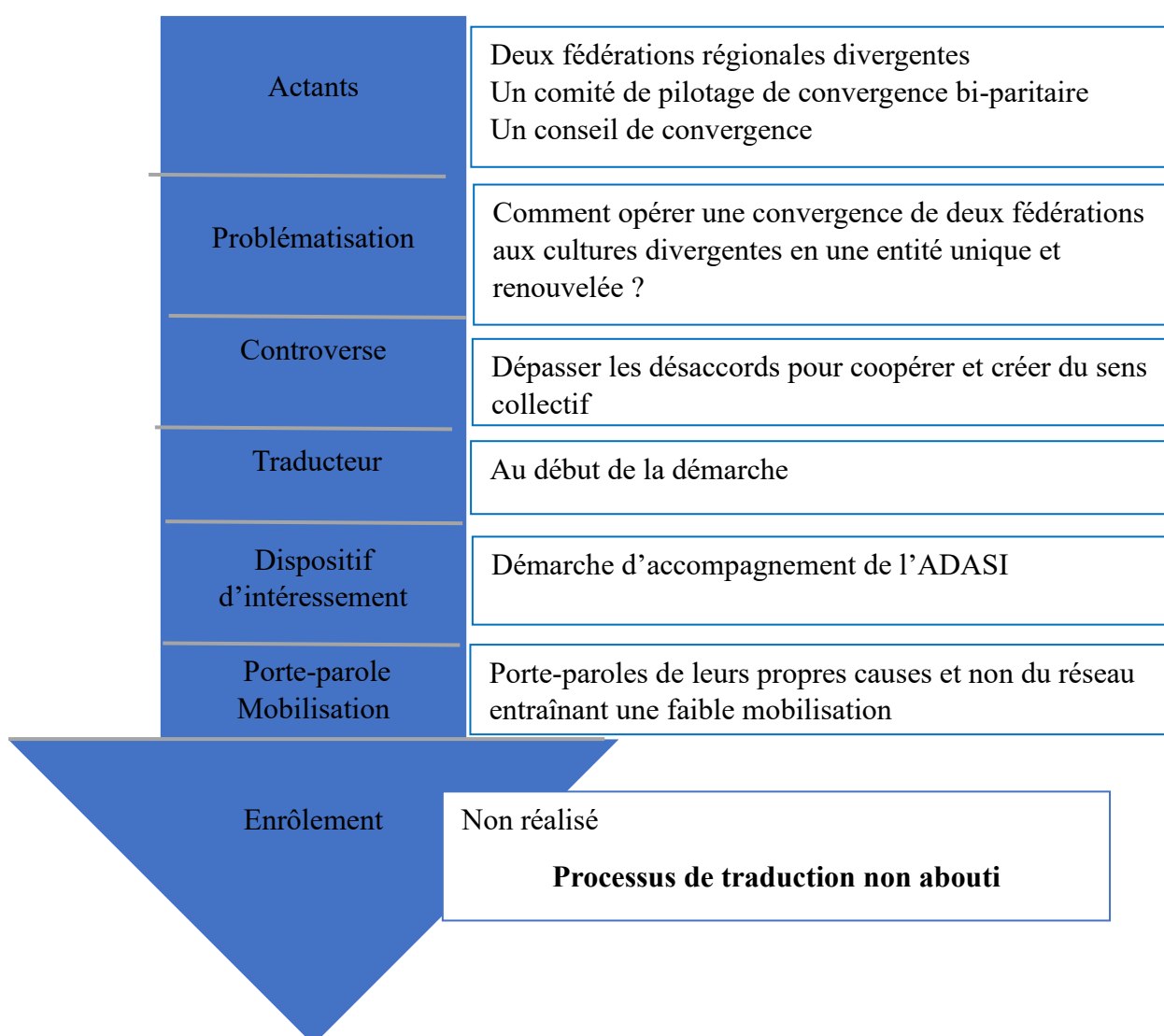


Figure n°15 : Le processus de la convergence des deux fédérations régionales (d'après Maisonnasse)

En dépit de cette situation, le processus de traduction a contribué à mettre en exergue les questions de confiance et de légitimité entre les actants qui peuvent impacter le processus de légitimation.

3.3.2 Des stratégies de légitimation inexplorées validant une traduction inaboutie

Dans ce paragraphe, il convient d'étudier plus attentivement la mise en œuvre pratique des stratégies de légitimation par les deux fédérations régionales engagées dans le processus de convergence en tant que changement organisationnel.

L'étude du processus de convergence doit explorer les actions déployées par les deux fédérations pour favoriser l'assentiment des acteurs et notamment des associations adhérentes à propos du changement organisationnel représenté par la création d'une tête de réseau unique.

L'entité (au sens de Suchman 1995) dont nous évaluons la légitimité est le Collectif d'Education Populaire, l'environnement social au sein duquel nous examinons la légitimité de cette nouvelle entité est le processus de convergence.

Le processus de convergence aurait dû favoriser l'émergence d'une légitimité de type pragmatique au sens de Suchman (1995). Malgré l'ambition de l'accompagnement qui se voulait respectueuse des identités de chacun, les efforts de traduction n'ont pas favorisé le rapprochement entre ces « cousins étrangers » qu'étaient les deux réseaux pourtant membres de la même famille, MJC de France.

Les résultats de l'étude montrent que trois actions n'ont pas été mises en œuvre lors des phases de la convergence : la rédaction d'une déclaration d'intention partagée, l'élargissement du périmètre de la convergence à d'autres acteurs et la constitution d'un conseil de convergence légitime et légitimé. L'articulation de ces trois actions auraient pu participer du processus de légitimation du changement organisationnelle et construire la légitimité de la nouvelle association régionale.

En conclusion, le conseil de convergence n'a pas réussi à créer un nouvel espace favorable à la construction d'une « *base de soutien* » (Suchman, 1995, p.591 cité par Barbaroux et Gautier) indispensable au développement de légitimité du Collectif Education Populaire. Il n'a pas compris l'impact positif qu'une gouvernance renouvelée légitime et légitimée par l'ensemble des acteurs et notamment pas les associations adhérentes pourrait avoir sur la légitimité de la nouvelle entité.

Reste à savoir si « *l'analyse des ressources nécessaires des deux réseaux régionaux PACA* » amorcera ce processus de légitimation du changement organisationnel que constitue la création de l'association régionale pour la tête de réseau unique.

3.3.3 L'articulation des étapes de processus de traduction et de légitimation

Pour faciliter l'analyse de nos résultats, nous avons schématisé les liens opérants entre le processus de traduction, la légitimité organisationnelle et le processus de convergence à travers le collectif d'éducation populaire (Figure n°13).

Notre recherche a tenté d'établir un lien direct entre les dimensions de la Sociologie de la Traduction et de la légitimité organisationnelle à travers la concordance entre des étapes du processus de traduction et du processus de légitimation.

L'étape de la problématisation a un impact sur la légitimité pragmatique. La problématisation consiste à définir une interrogation afin de réunir l'ensemble des actants autour d'un problème commun.

Dans le cas de la convergence régionale, la légitimité semblait organisée avant la constitution de la dynamique de réseau puisque les actants avaient au préalable participé aux travaux de la convergence nationale. La problématisation, si elle avait été bien élaborée, auraient dû être renforcée dans sa précision du fait de cette coordination existante entre les actants.

Comme nous l'avons déjà vu précédemment, l'important était de comprendre comment la future tête de réseau régionale allait acquérir de la légitimité. Aussi la convergence devait-elle supposer la mise en actes de stratégies de légitimation.

Les notions de confiance et de légitimité apparaissent donc au premier plan pour la représentativité des actants et porte-paroles. Les personnes ressources de la convergence régionale n'ont pas été identifiées en amont de la problématisation.

Dans l'analyse des résultats, nous avons été en mesure de comprendre très vite que les membres politiques de l'ADLPACA au sein des instances de pilotage de la convergence allaient rencontrer des difficultés pour devenir des porte-paroles représentatifs et donc légitimes aux yeux de l'ensemble des actants. Enfin, les porte-paroles n'ont pas entretenu leur légitimité en organisant des relais d'informations réguliers, tous les niveaux (institutions et associations adhérentes sur les avancées du projet. Ces points n'ont pas favorisé un rallongement de réseau (enrôlement et mobilisation).

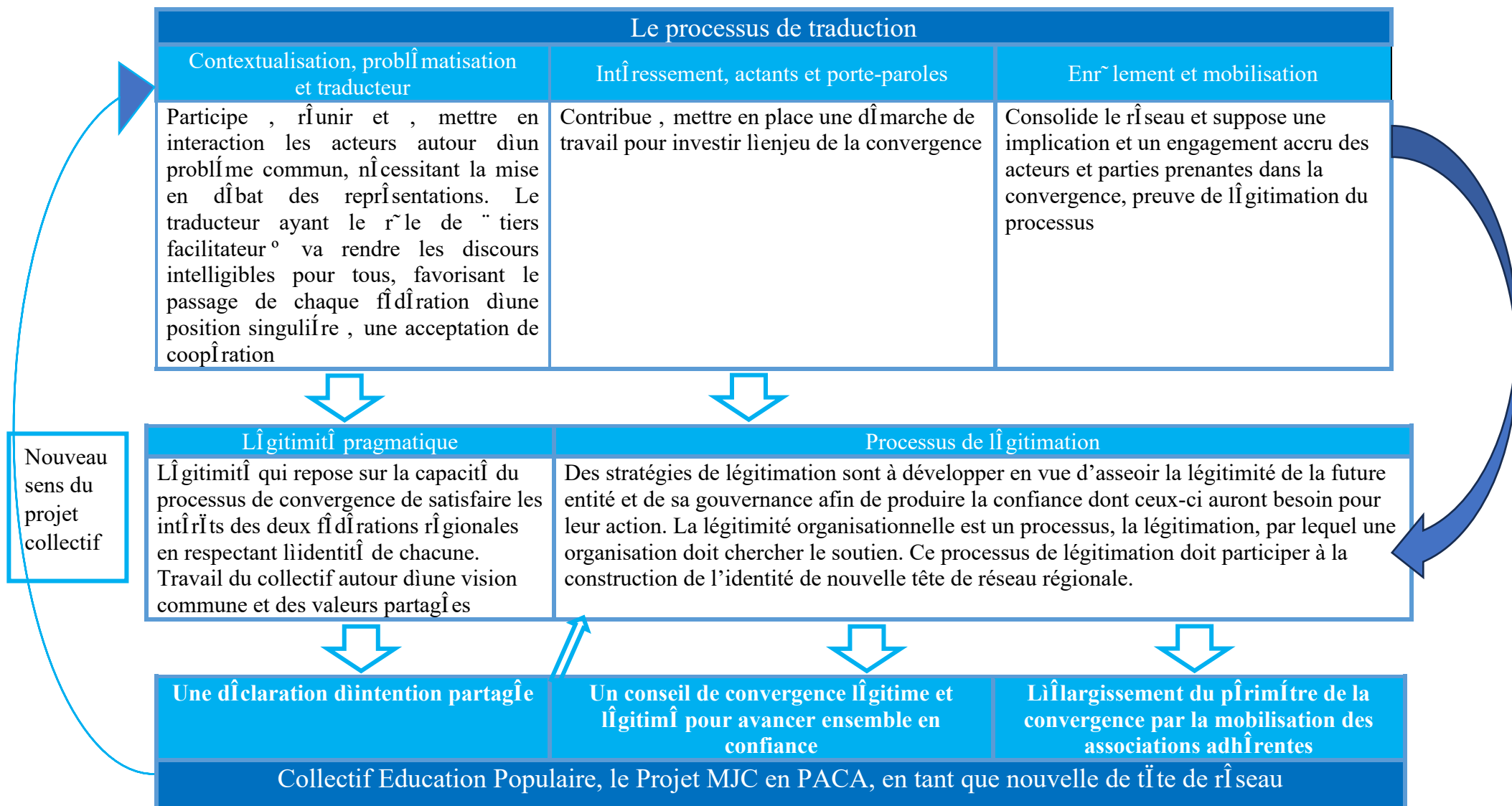


Figure n° 16 : Liens opérants entre le processus de traduction, la légitimité organisationnelle et le processus de convergence à travers le collectif d'éducation populaire (réalisation personnelle)

Une conclusion à la lueur de doutes

A l'heure de terminer ce mémoire et dans le difficile exercice de synthèse d'une conclusion, il apparaît combien est passionnante mais compliquée la convergence régionale en tant que processus de changement organisationnel.

Nous avons tenté en quelques pages d'expliquer à travers le fil conducteur de la convergence de deux fédérations régionales comment dans un monde de l'ESS les logiques de concurrence sont loin d'être absentes. Pour les dépasser, il faudrait construire des dynamiques de coopération, qui ne vont pas de soi, même dans un mouvement d'idées autour de l'éducation populaire.

En amont de cette recherche, nous avons donc mis en lumière une tension, celle de la complexité de coopérer, qui pour autant, constitue un des enjeux majeurs au regard des profondes mutations opérées dans l'environnement socio-économiques et politique.

L'objectif de ce travail de mémoire a été d'identifier la manière dont deux fédérations régionales aux cultures divergentes pouvaient converger en une entité unique. Et nous avons montré que la convergence n'est toujours pas acquise à ce jour, elle est appréhendée encore comme un idéal à poursuivre.

Ce mémoire s'est construit à travers la problématique qui pour rappel a été formulée comme suit : *La convergence comme processus de changement organisationnel de deux fédérations régionales des MJC : quels leviers pour fertiliser les désaccords et créer du sens collectif.*

Pour présenter notre analyse, nous avons fait le choix de nous inscrire dans une temporalité qui débute d'une convergence nationale achevée avec la création de MJC de France, même si des détours historiques ont été indispensables pour une meilleure compréhension du contexte.

Après une première partie sur les enjeux politiques et économiques de la convergence, d'un prisme nationale et régionale PACA, nous avons fait le choix d'une grille d'analyse hybride pour comprendre le cheminement de la convergence régionale autour de deux processus

dynamiques : la sociologie de la traduction proposée par Callon et Latour et la légitimité organisationnelle de Suchman, La première approche devait nous donner les éclairages sur les mécanismes mise en œuvre pour une convergence aboutie. La deuxième devait s'orienter sur les processus de légitimation développés pour que la tête de réseau unique et renouvelée acquière de la légitimité.

La troisième partie nous a permis de confronter notre cadre théorique aux faits observés afin de comprendre les méandres de ce processus. Nous avons pu justifier l'utilité de la Sociologie de la Traduction pour analyser un processus de changement en cours en indiquant les étapes favorables au rallongement du réseau et donc à l'adoption de nouvelles pratiques.

Cependant, nous avons compris très vite qu'une traduction ne peut s'opérer que si des acteurs légitimes et légitimés acceptent d'échanger autour d'un sujet qu'ils reconnaissent problématique d'une part et conflictuel d'autre part afin de vivre une controverse. Pour passer de l'opposition à la coopération, il était donc nécessaire de repositionner les attendus des acteurs de la convergence dans une nouvelle perspective sans renoncer autant à leurs premières aspirations. Pour réussir un dialogue, il faut savoir articuler des différences. Or c'est ce qui n'a pas été conduit dans la démarche d'accompagnement de la convergence régionale.

De même, il nous a fallu quelques mois pour comprendre les enjeux de pouvoirs ressentis dans les instances de débat : nous n'avons pas mesuré à quels points le processus de convergence pâtissait des effets néfastes sur le plan stratégique d'une organisation fondée sur des égos de personnes et sur lequel les directrices des deux fédérations régionales ne pouvaient que difficilement actionner des leviers.

Ce point laisse apparaître une première limite liée à un cadre théorique orienté. Comme tout cadre théorique, celui que nous avons choisi, a permis de mettre en lumière certains éléments et d'en occulter d'autres.

La sociologie de la traduction ne prend pas en compte l'inégale répartition des pouvoirs dans l'organisation, occultent les relations de pouvoir, les identités avec leur rapport à l'histoire. En prenant en compte les liens entre les différents membres du réseau nous pouvons faire apparaître des enjeux de pouvoir et d'égo. Les processus d'enrôlement qui permettent la traduction sont des formes d'influence qui reposent sur des jeux de pouvoir par lesquels les portes paroles peuvent exclure des acteurs du réseau.

Le conflit historique entre les deux fédérations est particulièrement ancré dans cette région et perdure malgré le renouvellement des protagonistes. Le discours favorable à une collaboration n'a été malheureusement qu'une façade et ne s'est pas matérialisé en actes. Le Collectif d'Education Populaire, un projet MJC Alpes-Méditerranée, riche de sens collectif n'est toujours pas opérationnel.

Au moment où nous concluons, le contexte de la convergence régionale en une tête de réseau unique et renouvelée est loin d'être stabilisé.

Les choix stratégiques d'ADL PACA, orientés plus à l'échelle de l'égo que celle du projet, ont eu pour conséquences la démission de deux membres du CA (dont un membre du conseil de convergence), laissant en place une petite galerie de figures emblématiques marqués par l'histoire. « *L'analyse des ressources nécessaires aux actions* des deux réseaux régionaux PACA » a démontré que la FRMJC méditerranée disposait plus de potentiels, notamment par une vie démocratique active et des financements pérennes liés aux détachements des postes de direction.

Pour asseoir le modèle socio-économique du Collectif d'Education Populaire, les deux fédérations devront transférer leurs actifs. Du côté de la FRMJC méditerranée, ce sera *via* les conventions avec les villes et les contrats de travail avec deux risques avérés, celui de perdre ses financements triennaux et celui d'essayer des refus des salarié-es d'être transférés-es au collectif.

Il y a des ressemblances avec la première tempête que l'UFRMJC a connu mais ça ne suffit pas pour annoncer la copie du pire. En 2015, la tentative de rapprochement des deux fédérations régionales s'était soldée par une désunion. En effet, pour des raisons juridiques, la fusion devait se transformer en absorption de la FRMJC méditerranée par ADL PACA, renvoyant toujours à une issue de « gagnant-perdant » ou de « loi du plus fort ».

Bis repetita du rapport « gagnant-perdant » ? Le scénario fusion-absorption est à nouveau en jeu mais plutôt version ADLPACA dans la FRMJC méditerranée.

« *Il faut que MJC de France s'en mêle, c'est trop compliqué, un moment, ce sera obligé* » estime Emmanuelle.

MJC de France sera-t-il l'arbitre qui sifflera le dernier coup de sifflet ?

En tout état de cause, si MJC de France veut une voie de passage pour conserver une tête de réseau unique en région PACA, un autre élément est à considérer : c'est l'aspect des moyens financiers du Collectif d'Education Populaire.

En effet, à l'instar des autres régions de France, l'absence de financements publics laisse peu de marge de manœuvre pour l'animation de ce réseau, la région et le département n'allouant aucune subvention de fonctionnement aux têtes de réseau.

Historiquement, le modèle MJC n'est pas le modèle le plus plébiscité en région PACA. C'est à la force du poignet que sont créées les MJC sur ce territoire et au moindre changement politique que ce soit au niveau municipal, départemental ou régional, les équipements sont fermés pour laisser la place à des services municipaux ou à des associations avec d'autres financements. Pour comprendre l'ostracisme de ce mouvement d'éducation populaire, il serait nécessaire d'aller plus loin en questionnant les politiques régionales et départementales, en bref en introduisant une autre dimension dans l'analyse qui est celle des politiques publiques.

Bibliographie

AKRICH M., CALLON M., LATOUR B., (2006), Sociologie de la traduction : textes fondateurs. *Presses des mines*, Paris

AMBLARD C., (2012), Coopération et regroupement des associations : aspects juridiques et fiscaux, *Revue internationale de l'économie sociale* n°326, p. 64-70

BARBAROUX P., GAUTIER A., (2017), En quête de légitimité : la gestion du changement organisationnel comme processus de légitimation, *Management international*, volume 21, n°4, 48-50

BESSE L., (2008) *Les MJC - Des blousons noirs à l'été des Minguettes 1959-1981*, Presses Universitaires de Rennes, Collection Histoire, 2008

BOITEAU B., (2016), La sociologie de la traduction comme révélateur des freins et des facilitateurs de la conduite du changement à l'Hôpital Public ; Le cas du projet de fidélisation du personnel infirmier de psychiatrie, Aix Marseille Université, Ecole Doctorale de Sciences Economiques et de Gestion CNRS, LEST (Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail)

BOUQUET B., (2014), La complexité de la légitimité, *Vie sociale* volume 4, n° 8), pages 13 à 23 Éditions Érès

BUISSON M-L., (2005), La gestion de la légitimité organisationnelle : un outil pour faire face à la complexification de l'environnement ? *Revue management et Avenir* n°6 p.147 à 164

BUISSON M-L., (2008) *Légitimité et sciences de gestion : Etat des lieux et perspectives* *Revue Humanisme et entreprise* n°239 p.29 à 57

CALLON M., (1986), Éléments pour une sociologie de la traduction : la domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc. *L'Année sociologique* (1940/1948-), 36, 169-208

CALLON M., FERRARY M., (2006), Les réseaux sociaux à l'aune de la théorie de l'acteur-réseau, *Sociologies pratiques* n° 13, pages 37 à 44 Éditions Presses de Sciences Po

COTTIN-MARX S., (2019), *Sociologie du monde associatif*, La découverte, Paris

MAISONNASSE J., (2014), Construire la coopération au sein des réseaux territoriaux d'organisations : une analyse à partir de l'Économie de la Proximité et de la Sociologie de la Traduction, Thèse de doctorat en Sciences et gestion

MAUREL C., (1992) Les MJC depuis la Libération, genèse et enjeux, thèse de sociologie, sous la direction de Jean-Claude Passeron, EHESS

NATIVEL J.B., (2017), Manager les tensions paradoxales dans l'économie sociale et solidaire, Le cas des MJC, volume 2, n° 344, pages 74 à 88 Éditions Association RECMA

RALANDISON G., MILLIOT E., HARISON V., (2018), Les paradoxes de l'intégration coopérative, une approche fondée sur la sociologie de la traduction, Revue Française de gestion -n°270

ROUSSEAU F., (2002), Gérer et militer : une autre façon d'entreprendre pour les associations éducatives, RECMA, n°286, p.62-70

SUCHMAN M.C., (1995), Managing legitimacy : strategy and institutional approaches, Academy of Management Review, volume 20, n°3, p. 571-610

WALSH I., RENAUD A., (2010), La théorie de la traduction revisitée ou la conduite du changement traduit. Application à un cas de fusion-acquisition nécessitant un changement de Système d'Information, Management & Avenir, volume 9, n° 39, pages 283 à 302 Éditions Management Prospective

Rapport et livret

Mutualiser, coopérer, construire, ensemble UFRMJC (2015)

Le réseau MJC, Confédération des MJC de France (2019)

Rapport annuel 2022, MJC de France

Accompagnement du projet de convergence des réseaux des MJC, méditerranée PACA, ADASI et B. PONSIN (2021)

Projet de consolidation, dispositif rebond, DLA accompagné par P. ULRICH (2021)

Sitographie

ADL PACA : <http://www.adl-mjcpaca.com/>

CMJCF : <http://www.cmjcf.fr/>

60 ans des MJC : <http://www.60ansdesmjc.org/>

Processus de convergence : <https://mjc-ressource.org/>

Table des matières

Remerciements.....	6
Table des sigles et abréviations.....	7
Sommaire.....	8
Avant-propos ou l'improbable hasard.....	10
Introduction	11
Ce qu'est une MJC	15
Partie I : Champ de la problématique : le contexte de la convergence	16
1.1 D'un processus national.....	16
1.1.1 Un processus de convergence nationale ou « une course contre la montre »	17
1.1.2 La convergence des deux fédérations nationales : un enjeu politique	19
1.2 ... à une réalité locale en région Provence Alpes Côte d'Azur	23
1.2.1 Le processus de convergence en région PACA : une plateforme associative « le collectif d'éducation populaire, le projet MJC Alpes Méditerranée	24
1.2.2 ... pour dessiner, bâtir un avenir commun.....	26
Partie II : Comprendre la convergence par un cadre théorique hybride : la sociologie de la traduction et le concept de légitimité.....	29
2.1 Le processus de convergence à travers la sociologie de la traduction.....	29
2.1.1 Petit lexique à l'usage des utilisateurs de la sociologie de la traduction	29
2.1.2 Les cinq phases de la traduction.....	31
2.2 La légitimité, condition nécessaire à la convergence.....	34
2.2.1 Concept de la légitimité organisationnelle.....	35
2.2.2 En quête de légitimité, la convergence à travers le processus de légitimation	36
Partie III : Observation pratique du processus de convergence de deux fédérations en région Provence Alpes Côte d'Azur.....	39
3.1 Méthodologie de recherche	39
3.1.1 Les différentes phases de recueil de données	39
3.1.2 Les entretiens semi-directifs	41

3.2 Les résultats de l'observation	43
3.2.1 Regard sur les lignes de désaccord.....	43
3.2.1.1 Une contextualisation qui pose la question de l'adhésion et de sa légitimité...	44
3.2.1.2 Une contextualisation qui pose la question du projet et de la légitimité du modèle.....	46
3.2.1.3 Un système d'adhésion qui impacte la gouvernance et pose la question de la légitimité des acteurs dans le portage politique.....	48
3.2.2 ... et sur les leviers possibles pour fertiliser les désaccords.....	51
3.2.2.1 Assoir la légitimité du processus en tournant la page de l'histoire et en faisant le deuil d'un modèle.....	51
3.2.2.2 Assoir une dynamique de coopération avec des ingrédients qui cultivent des liens de qualité.....	53
3.2.2.3 Assoir l'alliance de leurs compétences pour sauver des économies fragiles de chaque part.....	55
3.2.3 ... pour identifier les points de vigilance.....	57
3.2.3.1 L'absence de déclaration d'une intention partagée et d'affichage collectif....	58
3.2.3.2 Embarquer toutes les structures adhérentes de chaque réseau.....	60
3.2.3.3 Nourrir la légitimité et la confiance des instances de la future entité.....	62
3.3 La convergence des deux fédérations régionales, un processus de traduction inabouti et une absence de stratégies de légitimation.....	65
3.3.1 L'influence des controverses et des dispositifs d'intéressement pour une traduction opérante	65
3.3.1.1 La problématisation.....	67
3.3.1.2 L'intéressement.....	68
3.3.1.3 Enrôlement et mobilisation.....	69
3.3.2 Des stratégies de légitimation inexplorées validant une traduction inaboutie	71
3.3.3 L'articulation des étapes de processus de traduction et de légitimation	72
Une conclusion à la lueur de doutes.....	74
Bibliographie.....	78
Rapport et livret	79
Sitographie	79
Table des matières	80
Liste des figures : tableaux, graphiques, cartes et schémas.....	82
Liste des annexes	83

Liste des figures : tableaux, graphiques, cartes et schémas

Figure n°1 : Tableau état des lieux et organisations des deux fédérations nationales en 2020

Figure n°2 : Processus de convergence nationale, temps forts chronologiques

Figure n° 3 : Les représentations institutionnelles et associatives de MJC de France

Figure n° 4 : MJC de France en chiffres

Figure n° 5 : Cartographie de la répartition des 1000 MJC par région

Figure n° 6 : Processus de convergence nationale, les convergences à opérer au niveau régional

Figure n°7 : Tableau des différentes phases d'une boucle du processus de traduction dans le contexte de la convergence des deux fédérations

Figure n° 8 : Tableau les formes de légitimité

Figure n°9 : Schéma précisant l'articulation des deux cadres théoriques

Figure n°10 : Tableau, le cadre d'analyse : les thématiques permettant l'analyse des résultats

Figure n°11 : Piste de scénarii convergence régionale

Figure n°12 : Cartographie des MJC et structures affiliées en région PACA

Figure n° 13 : Composition du conseil de convergence (réalisation personnelle)

Figure n°14 : Processus de convergence régionale par phases et termes de la sociologie de la traduction

Figure n°15 : Processus de la convergence des deux fédérations régionales

Figure n° 16 : Liens opérants entre le processus de traduction, la légitimité organisationnelle et le processus de convergence à travers le collectif d'éducation populaire

Liste des annexes

Annexe n°1 : Repères historiques

Annexe n°2 : Déclaration MJC de France

Annexe n°3 : Statuts Collectif d'Education Populaire, le projet MJC Alpes-Méditerranée

Annexe n°4 : Guide d'entretien

Annexe n°5 : Liste des entretiens

Annexe n°6 : Statuts ADLPACA

Annexe n°7 : Statuts FRMJC méditerranée

Annexe n°8 : Démarche d'accompagnement Béatrice Poncin

Annexe n°1 : Repères historiques

- 1944 : Au cœur de la Libération, la « République des jeunes », association nationale initiée par André Philip et rassemblant des mouvements de jeunesse et d'éducation populaire, des syndicats et des réseaux de jeunes résistants est fondé à Lyon.
- 1948 : Création de la Fédération Française des Maisons des Jeunes de la Culture (FFMJC) sous la Présidence d'André Philip avec cette mission de promouvoir des activités culturelles et socioculturelles, vecteur d'épanouissement personnel, de laïcité, de citoyenneté active et de vivre ensemble.
- 1969 : Préfigurant la décentralisation, plusieurs fédérations créent l'Union des fédérations régionales des MJC (UNIREG).
- 1992 : Pour un exercice décentralisé et autonome de leurs responsabilités, d'autres fédérations régionales quittent à leur tour la FFMJC et s'associent au sein de l'AREGES-MJC.
- 1994 : Les Fédérations et Unions régionales membres de l'AREGES-MJC et de l'UNIREG signent la déclaration des principes à Toulouse et créent la Confédération des MJC (CMJCF).
- 1996 : L'AREGES-MJC et l'UNIREG ne fusionnent au sein de la Confédération des MJC (CMJCF).
- 2020 : LA FFMJC cesse ses activités. Les fédérations régionales membres de la FFMJC créent AIR MJC et entament un rapprochement avec la CMJCF.
- 2022 : L'assemblée générale extraordinaire de la CMJCF valide la modification de ses statuts. La CMJCF devient MJC de France.

Annexe n° 2 : Déclaration MJC de France

LA DÉCLARATION DE « MJC DE FRANCE »

Nous, représentantes et représentants des seize réseaux régionaux regroupant les 1000 MJC* de France, réunis à Nancy le 30 avril 2022, affirmons notre volonté de construire un nouvel espace confédéral commun afin de porter l'ambition de l'ensemble du réseau face aux défis qui se posent en matière de jeunesse, de culture, de citoyenneté et de vie sociale et associative.
MJC de France, l'éduc pop en mouvement!

Notre ambition : répondre aux enjeux du XXIe siècle

- Favoriser l'autonomie, l'émancipation, l'épanouissement et la prise de responsabilités des personnes pour participer à la construction d'une société plus solidaire par l'éducation et la culture,
- Viser à ce que toutes et tous deviennent des citoyens actifs et responsables d'une communauté vivante,
- Promouvoir les initiatives et actions avec et pour les jeunes,
- Animer des lieux d'expérimentation, d'innovations sociales et de pratiques citoyennes propres à faire vivre les valeurs de la République,
- Respecter le pluralisme des idées sans attache à un parti, un mouvement politique ou syndical, une confession,
- Garantir le principe de laïcité,
- Encourager le dialogue et le débat dans le respect des convictions personnelles,
- Agir pour la reconnaissance et la promotion des droits culturels des personnes,
- Lutter contre toute forme de discrimination.

Les Maisons des Jeunes et de la Culture* au plus près des citoyens et des citoyennes

Installées au cœur de la cité, dans les villes, les Maisons des Jeunes et de la Culture et associations locales tissent jour après jour, par les actions qu'elles mènent avec les habitants, les jeunes, les associations, les collectivités locales et les institutions, le lien social indispensable au bien vivre ensemble, y compris là où il est fragilisé ou parfois brisé.

Bâties sur des valeurs républicaines, d'éducation populaire, sur les principes de la laïcité, de solidarité, de tolérance et de responsabilité, les MJC intègrent les attentes d'une société en évolution constante.

Au cœur de leur projet, elles privilégient l'émancipation individuelle et collective de la personne par l'éducation et le travail culturel, afin que chacune et chacun dispose des moyens d'exercer pleinement sa citoyenneté et participe à la construction d'une société plus solidaire.

Les MJC et structures associées au réseau sont des associations locales autonomes, gérées par des bénévoles, soutenues, quand c'est possible, par des professionnels et des volontaires. Simultanément elles se reconnaissent appartenir à un réseau commun, et elles s'inscrivent dans les principes de l'Éducation populaire. Elles défendent un développement humain respectueux de l'environnement et attentif aux besoins des générations futures.

Le choix d'une structuration régionale

Au-delà de partager une ambition commune, les MJC de France ont choisi de se structurer en réseau régional et national pour porter plus loin leurs voix et leur volonté de construire une société plus juste et plus solidaire, respectueuse de la dignité de chaque individu.

Parce qu'elles partagent les mêmes valeurs et qu'elles respectent une commune déontologie, les Fédérations et associations à vocation régionale animent leur réseau de MJC et d'associations locales et départementales, encouragent le développement d'actions communes et proposent des services adaptés aux besoins et attentes de leurs membres, les MJC et associations locales adhérentes.

Elles s'engagent, par l'action des membres du réseau régional, à pratiquer un fonctionnement démocratique, susciter le débat d'idées, favoriser la créativité et l'expérimentation. Dans leurs instances de gouvernance, elles recherchent le renouvellement des membres, la mixité de genre, et une présence renforcée de jeunes.

Les têtes de réseau régional :

- sont les garantes du respect des principes de la présente déclaration et du préambule des statuts de MJC de France,
- assurent une liaison permanente entre les MJC, les associations locales et départementales,
- représentent les MJC auprès de toutes les instances privées ou publiques sur leurs territoires en lien avec les unions ou fédérations départementales ou locales,
- participent à faire reconnaître l'identité des MJC sans définir un modèle standard mais en tenant compte de leurs singularités,
- développent et dynamisent le réseau des MJC de leur territoire régional,
- animent des espaces de réflexion et d'échanges utiles au renforcement des projets des MJC et aux dynamiques d'innovation,
- promeuvent les actions d'utilité sociale,
- apportent une aide technique, méthodologique et administrative à toutes les MJC et associations locales et départementales affiliées de leurs territoires.

Nous, représentantes et représentants des seize réseaux régionaux regroupant les 1000 MJC de France affirmons que la tête de réseau national est indispensable aux MJC. Nous défendons le choix d'une tête de réseau national sous la forme d'une confédération constituée d'entités régionales, MJC de France.

Ces entités régionales sont les interlocutrices privilégiées de la tête de réseau national ; elles y participent activement et contribuent à son fonctionnement.

La tête de réseau national met en valeur, fait entendre et percevoir ce que le réseau, dans toutes ses dimensions, porte comme ambitions, comme capacité d'actions et d'innovations pour la nécessaire transformation sociale sur l'ensemble du territoire.

A ce titre :

- elle poursuit l'ambition de contribuer à la co-construction des politiques publiques nationales dans les champs de la jeunesse, de la culture, de la citoyenneté, de la vie associative et de la transition écologique notamment,
- elle porte aussi les besoins et les attentes des MJC et leurs réseaux régionaux s'agissant des moyens publics indispensables à la mise en œuvre de leurs projets,
- elle occupe une place cruciale dans le soutien et l'accompagnement du réseau des MJC, par la mise en commun par les structures régionales de moyens d'ingénierie et d'animation directement au service des actions conduites par les MJC et structures associées,
- elle contribue à faire circuler et valoriser les expérimentations et recherches nécessaires pour permettre au réseau de s'adapter en permanence aux transformations de l'environnement et des territoires.

Une tête de réseau national renouvelée et réaffirmée

Repères historiques

- 1944 : Au cœur de la libération, la République des Jeunes est fondée à Lyon.
- 1948 : Création de la Fédération Française des Maisons des Jeunes et de la Culture (FFMJC) sous la présidence d'André Philip.
- 1969 : Préfigurant la décentralisation, plusieurs fédérations créent l'Union des Fédérations Régionales des MJC (UNIREG).
- 1992 : Pour un exercice décentralisé et autonome de leurs responsabilités, d'autres fédérations régionales quittent à leur tour la FFMJC et s'associent au sein de l'AREGES-MJC.
- 1994 : Les Fédérations et unions régionales membres de l'AREGES-MJC et de l'UNIREG signent la Déclaration des Principes à Toulouse et créent la Confédération des MJC (CMJCF).
- 1999 : L'AREGES-MJC et l'UNIREG fusionnent au sein de la Confédération des MJC de France.
- 2021 : La FFMJC cesse ses activités. Les fédérations régionales membres de la FFMJC créent AIR MJC et entament un rapprochement avec la CMJCF.
- 2022 : L'Assemblée générale extraordinaire de la CMJCF valide la modification de ses statuts. La CMJCF devient MJC de France.

Définir ensemble les orientations stratégiques

Dans la continuité des engagements pris lors du rassemblement de Port-Leucate de novembre 2021 et en préparation de l'Assemblée générale ordinaire du 11 juin 2022, nous poursuivons l'élaboration commune d'une feuille de route définissant les objectifs à court, moyen et long terme pour le réseau des 1000 MJC de France et les moyens à mobiliser pour y parvenir.

Face au déficit démocratique, à l'abstention grandissante lors des élections, face à la perte des repères sociaux, face au manque d'engagement au service du collectif, face à toutes les formes de discrimination, face au manque de reconnaissance, à la précarité grandissante que beaucoup subissent, particulièrement les jeunes, face à l'enjeu vital de la transition écologique, les MJC s'organisent pour agir et contribuer, dans le cadre des politiques publiques et de leurs propres projets, à construire des réponses éducatives, citoyennes et concrètes.

* L'appellation MJC recouvre différentes structures associatives partageant les mêmes valeurs : Maison pour Tous, de quartier, de Loisirs et de la Culture, de la Vie Citoyenne, Centre d'animation, rural, socioéducatif, Foyer de Jeunes, Espace culturel, OCAL, Forum, etc.

FRMJC CHAMPAGNE-ARDENNE

Jean-Paul HUBERT

[Signature]

FRMJC CENTRE VAL de LOIRE

San-Jacques BEUILHON

[Signature]

FRMJC N.A. Marc LOUVAUD

[Signature]

FRMJC ALSACE / EIMAU FESF

[Signature]

FRMJC Auvergne Marie GAZANOL

[Signature]

FRMJC Méditerranée

André BENOÎT

[Signature]

FRMJC Bourgogne-Franche-Comté

Pascal LAM

[Signature]

FRMJC Île de France

Carole SPRANG

[Signature]

FRMJC Nouvelle Normandie

[Signature]

FRMJC BZH-PDL

Filipe NOVAIS

[Signature]

ADL PCA Commanche Olivier

[Signature]

FRMJC Occitanie-Hérault

Sylvie BARBERAN

[Signature]

FRMJC Occitanie-Toulouse

Diane AUZERILLE

[Signature]

FRMJC Bretagne

Jean-Yves NAU

[Signature]

Coordination MJC H.F

Nicolas DELEOUR

[Signature]

FRMJC Normandie

BRAMBAUD Marie Christine

[Signature]

Annexe n° 3 : Statuts Collectif d'Éducation Populaire

Collectif d'Éducation populaire

Le Projet MJC Alpes Méditerranée

Préambule

Depuis 2021, les 2 réseaux de Maisons de Jeunes et de la Culture : la Confédération des Maisons de Jeunes et de la Culture de France (CMJCF) et l'Association Inter Régionale des Maisons des Jeunes et de la Culture (AIR MJC) ont entamé et réalisé un processus de convergence pour construire la tête de réseau des 1.000 MJC de France. Leurs objectifs partagés d'éducation populaire répondent aux enjeux de notre époque :

Ce projet est décliné au niveau régional, pour une tête de réseau locale regroupant des associations d'éducation populaire, ou à but social ou culturel.

Dans le cadre de ce projet de convergence, les 2 structures conviennent d'une phase transitoire afin de permettre la mise en place d'une stratégie commune, d'un modèle économique viable et de solder leurs encours et ce, en vue de la construction d'une structure unique.

Durant cette phase, les deux fédérations existantes gardent leur autonomie d'action.

STATUTS

Titre I : Buts et valeurs de l'association

Article 1 : Objet, durée, siège.

En 2009, il a été créé entre les associations (dites constituantes), " Animation et Développement Local PACA " et "Fédération Régionale des Maisons de jeunes et de la Culture Méditerranée ", une association conformément à la loi de 1901 dénommée : "Union des Fédérations Régionales des Maisons de Jeunes et de la Culture (UFRMJC). Sa durée est illimitée. Son siège social est situé : La Pyramide - 1 rue de l'Équerre -13800 Istres.

L'UFRMJC devient une "Plateforme des Projets Communs des Fédérations Régionales" et a pour nom d'usage : "Collectif d'Éducation Populaire".

Le rôle de cette plateforme associative est de promouvoir, favoriser, développer les projets fédéraux communs et concrétiser la convergence des deux réseaux existants.

Son mode de fonctionnement est temporaire. Sa durée est de deux ans, prorogable sur simple décision du Conseil de Convergence (voir article 8). Son objectif final est la fusion des deux réseaux fédéraux "ADL PACA et FRMJC Méditerranée" en une seule tête de réseau.

Son siège social est fixé à Aix-en-Provence. Il pourra être transféré en tout autre lieu sur décision du Conseil de Convergence.

Article 2

Collectif d'Éducation Populaire respecte les adhésions propres à chaque entité constituante.

Article 3 : Objectifs.

Collectif d'Éducation Populaire a pour but de créer les conditions d'une convergence régionale de ses deux réseaux constituants, à la fois portée volontairement par les Conseils d'Administration des deux associations membres et validée par MJC de France.

Article 4 : Projet d'éducation populaire.

C'est dans ce cadre du projet d'éducation populaire élaboré en commun que Collectif d'Éducation Populaire, épaulé par les deux fédérations régionales, et en dynamique avec les associations adhérentes aux deux réseaux, conduira les politiques de développement et d'accompagnement du réseau qui visent à :

- 4.1: Construire notamment, avec et pour les jeunes, une éducation culturelle et artistique, un apprentissage de la démocratie et de la responsabilité.
- 4.2 : Permettre à chacun d'être acteur de sa vie dans la cité par des initiatives favorisant le lien social, la solidarité, la citoyenneté, la pratique démocratique, culturelle et artistique.
- 4.3 : Participer au renforcement de la démocratie représentative et participative.
- 4.4 : Mettre en place des groupes de travail permettant à tous ceux qui le désirent, mandatés par l'une des associations constituantes ou par une association adhérente à celles-ci, de participer ainsi au processus de convergence.

Article 5 : Représentation.

Collectif d'Éducation Populaire représente les deux associations constituantes, dans le cadre des compétences qui lui ont été déléguées par celles-ci, dans les instances locales, régionales et nationales.



Article 6 : Recrutements.

Collectif d'Éducation Populaire a la possibilité d'employer et former du personnel d'encadrement, administratif ou éducatif, et de mutualiser des ressources et des services.

Article 7 : Indépendance.

Respectueuse des convictions personnelles, Collectif d'Éducation Populaire s'interdit toute attache avec un parti, un mouvement politique ou une confession. Elle respecte le pluralisme des idées et les principes de laïcité mis en avant dans les valeurs républicaines.

Titre II : Composition

Article 8 : Composition et organisation.

Un Conseil de Convergence de Collectif d'Éducation Populaire est créé, ayant pour rôle d'administrer l'association. Il se compose de membres actifs, d'un membre de droit et de membres partenaires.

- **Les membres actifs** sont les deux fédérations constituantes (ADL Paca et FRMJC Méditerranée) à parité de représentation : soit 8 membres, désignés selon les propres règles de chaque fédération.
- **Le membre de droit** est MJC de France représentée par son président ou par toute autre personne qui aura été désignée parmi les administrateurs nationaux de MJC de France ou parmi les salariés de l'équipe nationale de MJC de France. Le représentant de MJC de France ne doit pas faire partie de la zone géographique du Collectif d'Éducation Populaire.

Soit 9 membres.

- **Les membres partenaires** sont
 - Les directions des fédérations régionales constituantes

Les membres partenaires ont voix consultatives.

Article 9 : Renouvellement des membres du Conseil de Convergence.

En cas de démission ou défaillance d'un membre, la fédération constituante dont il est issu pourvoira à son remplacement.

La qualité de membre se perd selon les règles propres à chaque instance constituante.

Titre III : Administration et fonctionnement

Article 10 : Fonctions statutaires au Conseil de Convergence.

Le Conseil de Convergence élit, à parité de représentation des associations constituantes, parmi ses membres actifs, pour un an :

- Deux Co-Présidents.
- Un trésorier et, éventuellement, un trésorier adjoint.
- Un secrétaire et éventuellement, un secrétaire adjoint.

Article 11 : Réunions du Conseil de Convergence.

Le Conseil de Convergence de Collectif d'Éducation Populaire est composé de tous les membres désignés à l'article 8 ci-dessus. Il se réunit sur convocation des co-présidents ou de leurs représentants, sur demande de la moitié au moins des membres qui le composent ou d'une des deux instances constituantes.

Il délibère sur les questions portées à l'ordre du jour.

Le vote par procuration est autorisé. Chaque membre du conseil de convergence ne peut détenir qu'un seul pouvoir.

Les décisions sont prises à la majorité absolue des suffrages exprimés des membres présents ou représentés.

Un quorum des 2/3 des membres présents ou représentés du conseil de convergence est requis pour la validité des votes.

Le vote électronique est autorisé dans la mesure où les règles statutaires sont respectées et que le fonctionnement démocratique de l'association est garanti.

Article 12 : Domaine de compétence.

Toutes les décisions du Conseil de Convergence, autres que celles liées à l'opérationnalité, sont soumises à l'approbation des instances référentes de chaque fédération.

Article 13 : Délégation.

Le Conseil de Convergence assure, ou délègue à la direction des associations constituantes, l'exécution des décisions qu'il prend.

Article 14 : Représentation et recours.

La co-présidence représente Collectif d'Éducation Populaire dans les actes de la vie civile et peut agir en justice, tant en demande qu'en défense – sans besoin d'autorisation préalable pour les actions urgentes de type référés ou assignations à jour fixe ou encadrées de délais de procédures brefes. Le conseil de convergence désignera son représentant légal.

Article 15 : Rémunération des administrateurs.

Les fonctions de membres du Conseil de Convergence ne sont ni rémunérées, ni indemnisées – les frais réels engagés sont remboursés sur justificatifs – (déplacements, repas, hôtellerie etc. ...).

Article 16 : Ressources.

Les ressources de l'association se composent :

- Des adhésions des deux fédérations régionales constituantes,
- Des subventions de l'État et des collectivités publiques ou privées,
- De toutes autres ressources dans la limite des dispositions légales et règlementaires.
- Les éventuels apports d'actifs des identités constituantes

Il est tenu une comptabilité selon les règles comptables en vigueur.

Article 17 : Réunion annuelle de Collectif d'Éducation Populaire.

Annuellement, Collectif d'Éducation Populaire organisera une réunion d'information, à laquelle l'ensemble des membres adhérents des deux associations constituantes seront invités.

Au cours de cette réunion il sera présenté le travail réalisé, les orientations envisagées, les comptes de l'association. Un débat avec l'assemblée est prévu au cours de cette réunion.

OC

Titre IV : Modification des statuts, Dissolution

Article 18 : Modification.

Les présents statuts de Collectif d'Éducation Populaire peuvent être modifiés sur proposition du Conseil de Convergence ou sur demande de l'une des fédérations régionales constituantes et sont soumis in fine à l'approbation des 2 instances référentes de chaque fédération.

Article 19 : Création de la tête de réseau régionale.

La mise en place d'une tête de réseau régionale réunissant les deux associations constituantes (ADL PACA et FRMJC Méditerranée) entrainera la modification des présents statuts et mettra fin à la période transitoire (CF préambule).

Article 20 : Dissolution.

En cas de dissolution, MJC de France est chargée de la liquidation des biens. Le boni de liquidation est attribué conformément aux dispositions de la loi du 1^{er} juillet 1901 et au décret du 16 août 1901, à l'exclusion des apports consentis par les membres et repris par ceux-ci.

Titre V : Formalités administratives

Article 21 :

Les co-présidents de Collectif d'Éducation Populaire doivent faire connaître dans les trois mois à la préfecture du département du siège, tous les changements survenus dans l'administration de l'association.

Article 22 :

Les registres de Collectif d'Éducation Populaire et les pièces de comptabilité sont présentés, sans déplacement, sur toute réquisition du ministre de tutelle, du ministre de l'Intérieur ou du préfet, à eux-mêmes ou à leurs délégués chargés de cette mission.

Titre VI : Différents

Article 23 :

En cas de difficultés ou de différends dans l'exploitation des présents statuts, deux personnes qualifiées et indépendantes seront choisies par les parties pour leur confier la mission d'arbitre amiable compositeur.

Article 24 :

Les présents statuts sont soumis à l'adoption réciproque des conseils d'administration des deux fédérations régionales constituantes.

Fait à Aix-en-Provence le 20/12/2022

Le coprésident
Olivier COMBANIÈRE

Statuts Collectif d'Éducation Populaire

Le 20/12/2022

OC

6

Annexe n°4 : Guide d'entretien

Guide d'entretien adaptable en fonction de l'interlocuteur (salariés, administrateurs, fédérations, associations adhérentes)

Thème 1 : Parcours professionnel ou bénévole

Quel est/ a été votre parcours professionnel ou bénévole ?

Depuis combien de temps travaillez-vous / êtes-vous bénévole à la Fédération ?

Quelles sont/ ont été vos missions au sein de la fédération ?

Quelles sont/ont été vos missions en lien avec les associations adhérentes ? Comment les mettez-vous en œuvre ?

Thème 2 : Votre fédération régionale

Quelles sont pour vous les missions d'une fédération d'associations ? Qu'est-ce qu'une fédération apporte aux associations fédérées ?

Pourquoi les associations adhèrent à une fédération ?

Qu'est-ce que la fédération apporte aux associations fédérées ? Votre fédération remplit-elle son rôle en tant que fédération d'associations ? Quelles sont les critères d'adhésion ? Comment ont-ils été définis ?

Comment la fédération favorise-t-elle la coopération entre les adhérents du réseau fédératif ? Existe-t-il des outils qui favorisent cette coopération ?

Que faut-il pour créer et développer de la coopération entre les associations ?

Y a-t-il des espaces pour échanger, débattre ?

Pensez-vous que la fédération soit en adéquation avec les attentes et les besoins des associations ? Qu'est ce qui pourrait manquer au sein du réseau fédératif de ... ?

Thème 3 : Votre fédération régionale et ses adhérents

Est-ce que la fédération définit des objectifs communs entre les associations adhérentes ? Quels sont-ils ? Sont-ils coconstruits ? Comment sont-ils mis en œuvre ? Quels processus ? Est-ce que la fédération favorise la réponse collective à des problématiques individuelles ? Si oui comment ? Par quels moyens ?

Comment se traduit l'engagement des associations auprès de votre fédération ? (Contractualisation, évolutions dans l'engagement)

Quelles compétences individuelles et/ou organisationnelles votre fédération peut-elle ou pourrait-elle renforcer pour les associations ? De quelle manière ? Par quel processus ?

Comment pourrait-elle favoriser ce renforcement de compétences ? Comment fonctionne la gouvernance au sein de votre fédération ? Est-ce que la gouvernance du réseau fédératif est pensé avec les associations adhérentes ?

Suggestions pour améliorer le réseau au sein ...

Thème 4 : La convergence

Comment s'opère, s'est opéré le processus de convergence au sein de votre fédération ?

Y a-t-il eu une analyse du contexte (acteurs en présence, interactions, intérêts, enjeux) ? Y a-t-il / Y a-t-il eu un tiers facilitateur ? un espace tiers de débat ? Qui sont/ont été les parties prenantes dans cette convergence ?

Quels sont/ont été les points de convergences et de divergences ? les points de tensions ?

Quels ont été les leviers pour sa réussite ?

Quels impacts sur la gouvernance et l'équipe de salariés ?

Quels sont/ont été les dispositifs, outils, individus, qui permettent/ont permis l'introduction au changement et la circulation de l'information ?

Comment les parties prenantes se mobilisent, se sont mobilisés pour consolider le réseau en renforçant le sens du projet associatif et l'intérêt mais aussi les liens entretenus entre eux ?

Quelle vigilance est/sera mise en place pour que la convergence soit irréversible et transparente ?

Annexe n°5 : Liste des entretiens

	Nom Prénom	Date/Durée Entretien	Structure et fonction Renseignements complémentaires
1	SIREROLS Jean-Pierre	11/01/23 1h40	Membre du bureau d'ADLPACA Ex-directeur de la confédération nationale Ex-président de la Confédération nationale Ex-président d'ADL PACA 25 ans de mandat Un des acteurs de la tentative de fusion des deux fédérations Ex-directeur de la confédération nationale Ex-président de la Confédération nationale Ex-président d'ADL PACA 25 ans de mandat Un des acteurs de la tentative de fusion des deux fédérations régionales Figure charismatique d'ADLPACA
2	FREDOUT Daniel	17/01/23 1h40	A choisi de quitter ses fonctions en 2020 pour faire valoir ses droits à la retraite Ancien directeur de la Confédération nationale des MJC Ancien directeur d'ADL PACA Un des acteurs de la tentative de fusion des deux fédérations régionales
3	COMBANIÈRE Olivier	6/02/23 1h20	Président d'ADL PACA depuis mars 2021 Coopté par l'ancien président pour rentrer au CA d'ADLPACA en 2020 puis élu président en 2021 Depuis décembre 2022 Co-président du conseil de convergence de la plateforme « Collectif d'Education Populaire : le projet MJC Alpes Méditerranée »
4	LE FUSTEC Corinne	13/02/23 1h10	Directrice régionale Bretagne/Pays de la Loire Fusion opérationnelle de deux fédérations
5	CALVISI Piero	1/03/23 1h20	Directeur régional de la FDMJC Alsace/ Grand Est Fusion de 2 fédérations qui s'est opérée avant la convergence nationale pour répondre au découpage des régions
6	BINET Vincent	6/03/23 1h10	Directeur régional du réseau des MJC Normandes Fédération en cours de convergence avec l'association Normande des MJC

7	WRIGHT Mike	14/04/23 1h00	Directeur MJC de Martigues MJC adhérente à la FRMJC Méditerranée Depuis décembre 2022, membre du conseil de convergence de la plateforme « Collectif d'Education Populaire : le projet MJC Alpes Méditerranée »
8	PERRAUD Marlène	17/04/23 1h45	Directrice FRMJC Méditerranée depuis 2019 Après une longue carence de poste de direction régionale Travaille sur l'architecture de la nouvelle plateforme « Collectif d'Education Populaire, le projet MJC Alpes Méditerranée » Arrive d'une autre région lors de sa prise de poste à la FRMJC Départ à la retraite en octobre 2023
9	SALIBA Dominique	20/04/23 1h10	Ex président de la MJC de Lançon Secrétaire d'ADL PACA Depuis décembre 2022, trésorier du conseil de convergence de la plateforme « Collectif d'Education Populaire : le projet MJC Alpes Méditerranée »
10	BINET André	21/04/23 1h30	Président FRMJC Méditerranée Président de la MJC/MPT de Montauroux A été élu en décembre 2020 Président Secrétaire du conseil de convergence de la plateforme « Collectif d'Education Populaire : le projet MJC Alpes Méditerranée »
11	SEGUIN Maïka	21/04/23 1h00 20/06/23 20 mn	Directrice régionale ADL PACA depuis septembre 2020 Travaille sur l'architecture de la nouvelle plateforme « Collectif d'Education Populaire, le projet MJC Alpes Méditerranée » Était dans le réseau ADLPACA lors de la tentative de fusion des deux fédérations
12	BELMONT Sancie	17/06/23 1h00	Animatrice du réseau national Chargée de mission sur la convergence nationale

Annexe n°6 : Statuts d'ADLPACA

STATUTS A.D.L. Paca

"ANIMATION ET DÉVELOPPEMENT LOCAL" Provence Alpes Côte d'Azur

Préambule : ADL Paca (Animation et Développement Local), ainsi renommée en 1996, perpétue la Fédération Régionale des MJC engagée depuis 1948 à promouvoir les valeurs de l'Education Populaire, au sein de la Confédération des MJC de France aujourd'hui.

ARTICLE 1 : Constitution - Dénomination

Il est fondé entre les adhérents aux présents statuts une fédération régionale d'associations régie par la loi du 1^{er} juillet 1901.

Cette fédération, s'intitule "Animation et Développement Local, Provence Alpes Côte d'Azur " ou "A.D.L. Paca".

Sa durée est illimitée.

ARTICLE 2 : Siège Social

La Fédération Régionale « A.D.L. Paca » a son siège à ISTRES (Bouches du Rhône) La grande pyramide, 1, rue de l'équerre, 13800 ISTRES.

Il peut être transféré en tout endroit en région Provence Alpes Côte d'Azur par simple décision du Conseil d'Administration.

ARTICLE 3 : Objet Social

A.D.L. Paca a pour objet social :

- De fédérer les associations, qui dans les domaines de l'Education Populaire, de l'action Sociale, Culturelle, Sportive, Educative, de l'Economie Sociale et Solidaire, assurent une animation et un développement local s'appuyant sur le renforcement des liens sociaux entre les populations ;
- D'assurer une liaison permanente entre ces associations afin de créer une dynamique régionale, où chaque membre pourra bénéficier de l'expérience collective et des outils développés par A.D.L. Paca (administratif, technique, pédagogique) ;
- De les représenter sur le plan régional et national auprès des instances représentatives de cette branche d'activités et des pouvoirs publics ;
- De participer à l'élaboration ou à l'évaluation de tout projet de développement local et d'animation dans les domaines de son champ d'action tant à la demande des Associations que des Collectivités Locales, Départementales ou Régionale ;
- D'intervenir dans l'espace public sur des sujets de citoyenneté avec des méthodes d'éducation populaire.

JP.

43

ARTICLE 4 : Moyens d'Actions

L'Association A.D.L. Paca se dote de tous les moyens nécessaires à la réalisation de son objet social et notamment :

- La production et l'ingénierie d'outils et prestations pédagogiques et la réponse à des projets territoriaux, citoyens;
- La formation de professionnels, bénévoles et administrateurs;
- L'embauche et la gestion de professionnels missionnés ou conventionnés auprès des associations ou organismes publics et correspondant à ses domaines d'action (réf : à la nomenclature de la Convention Collective Nationale Animation Socioculturelle);
- Le conseil sur la vie statutaire, éducative et administrative des associations adhérentes, et la mutualisation des ressources et des services;
- Le règlement des litiges relevant de sa compétence et la médiation dans les litiges susceptibles de survenir dans les relations entre les associations ou entre les associations et les collectivités locales.

A.D.L. Paca exerce ses missions dans le respect de la Déclaration des Principes de la Confédération des M.J.C. de France.

Respectueuse des convictions personnelles, ADL Paca s'interdit toute attache avec un parti, un mouvement politique, une confession. Elle respecte le pluralisme des idées et les principes de laïcité mis en avant dans les valeurs républicaines.

ARTICLE 5 : Composition

L'association A.D.L. Paca se compose de membres adhérents suivants :

• D'un Membre de Droit :

Le Président de la Confédération des M.J.C. de France ou son représentant

• De Membres Actifs issus de personnes morales du champ culturel (MJC, MPT, Centres Culturels ...) composant un 1^{er} collège :

ce sont les associations qui peuvent être agréées d'Education Populaire et qui interviennent dans les domaines d'action d'A.D.L. Paca en région PACA et qui confirment leur adhésion sur la base d'une cotisation annuelle par nombre d'adhérents. (Formule "Base +" ou "Tout Inclus")

Le Bureau statue souverainement sur ces demandes d'adhésion, sans avoir à faire connaître les raisons de sa décision.

• De Membres actifs issus de personnes morales du champ social ou d'autres associations qui adhèrent aux valeurs d'ADL Paca composant un 2^e collège:

ce sont les associations qui peuvent avoir l'agrément "Centre Social" (CAF) ou organismes qui interviennent dans les domaines d'actions d'ADL Paca en Région PACA et qui confirment leur adhésion sur la base d'une cotisation annuelle forfaitaire.(Formule ""Base")

Le Bureau statue souverainement sur leur demande d'adhésion, sans avoir à faire connaître les raisons de sa décision.

RS

40

• De Membres Qualifiés, cooptés composant un 3^e collège:

ce sont les personnes physiques qui par leur expérience personnelle ou professionnelle dans ce secteur d'activité sont susceptibles d'éclairer A.D.L. Paca sur ses propres orientations ou de contribuer à ses actions.

Les personnes concernées doivent présenter une demande d'adhésion (formule individuelle) au Bureau qui statue souverainement sur ces demandes d'adhésions, sans avoir à faire connaître les raisons de sa décision.

Les personnes morales représentées par leur représentant légal ou statutaire ou toute personne dûment mandatée à cet effet sont tenues au paiement d'une adhésion annuelle dont le montant est fixé pour chacune des catégories de membres par le Conseil d'Administration.

Les membres qualifiés sont tenus au paiement d'une adhésion individuelle dont le montant est fixé par le Conseil d'Administration. (Formule individuelle)

Le membre de droit est exempté du paiement d'une adhésion.

Chaque membre de droit, actif, et qualifié dispose d'une seule voix dans les instances statutaires de l'Association.

ARTICLE 6 : Perte de la qualité de membre

La qualité de membre se perd :

- a) par démission.
- b) par disparition ou liquidation de l'association adhérente.
- c) par radiation prononcée pour motifs graves ou refus de contribuer au fonctionnement de l'association par le Conseil d'Administration. Le membre concerné ou son représentant est préalablement invité à fournir ses explications devant le Bureau.
- d) par exclusion pour non-paiement de l'adhésion.

ARTICLE 7 : Administration et Fonctionnement

L'association ADL Paca est administrée par un Conseil d'Administration de 15 membres maximum élus ou cooptés pour 2 ans. Le Conseil d'Administration est composé de :
5 membres maximum élus au sein du 1^{er} collège – 5 membres maximum élus au sein du 2^e collège – 4 membres maximum cooptés du 3^e collège et 1 membre de droit.

En cas de défection d'un membre, le Conseil d'Administration veille à son remplacement dans la mesure du possible.

Le Cadre Régional, les chargés de mission et les représentants du personnel assistent aux réunions du Conseil d'Administration, sur son invitation à titre consultatif.

Le Conseil d'Administration se réunit au moins deux fois par an et chaque fois que nécessaire sur convocation du Président ou à la demande d'au moins 4 de ses membres.

La convocation est adressée par courrier simple ou courriel à chacun des membres au moins dix jours avant la date prévue de la réunion.

Elle doit comporter l'ordre du jour établi par le Bureau.

Les décisions sont prises à la majorité simple des suffrages exprimés.

Le vote par procuration est autorisé mais nul ne peut détenir plus de deux mandats sans compter sa propre voix.

Le vote électronique est autorisé dans la mesure où les règles statutaires sont respectées et que le fonctionnement démocratique de l'association est garanti.

J.S.

43

3

ARTICLE 8 : Pouvoirs du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour gérer et administrer en toutes circonstances, à l'exclusion des pouvoirs statutairement attribués à l'Assemblée Générale et au Bureau.

Il décide de la politique générale à donner à l'action de l'association, de la création d'activités nouvelles ou de la transformation des activités existantes dans les limites de l'objet social, et des orientations stratégiques et budgétaires votées par l'Assemblée Générale, qu'il met en œuvre.

Il arrête le budget qui sera soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale.

Il autorise et fixe les limites des délégations de pouvoirs accordées notamment au Bureau, au Président et au cadre régional.

Il peut établir et modifier le règlement intérieur.

ARTICLE 9 : Gratuité des fonctions

Les membres du Conseil d'Administration ne peuvent recevoir aucune rétribution pour les fonctions qui leurs sont confiées. Des remboursements de frais sont seuls possibles sur présentation de justificatifs.

Les membres du Conseil d'Administration ne peuvent se prévaloir de cette qualité en dehors des activités statutaires de l'association, en particulier pour toute candidature politique.

ARTICLE 10 : Bureau

Tous les deux ans, le Conseil d'Administration choisit parmi ses membres un Bureau composé au minimum d'un Président, d'un Secrétaire et d'un Trésorier, auxquels il peut décider d'adjoindre un ou plusieurs Vice-Présidents, un Secrétaire Adjoint, un Trésorier Adjoint et un ou plusieurs membres.

Le Bureau se réunit aussi souvent que nécessaire sur convocation du Président ou du Secrétaire. L'ordre du jour peut être arrêté lors de l'entrée en séance.

Le Bureau est assisté dans ses travaux par le cadre régional qui assiste aux réunions à titre consultatif et par toute personne que le Bureau souhaite entendre.

Le Bureau dispose de tous pouvoirs pour assurer la gestion quotidienne entre les deux réunions du Conseil d'Administration et pour veiller à l'exécution des décisions du Conseil d'Administration et de l'Assemblée Générale. Il prépare les travaux du Conseil d'Administration auquel il rend compte de sa gestion. Il décide de la création et de la suppression des emplois de salariés.

ARTICLE 11 : Président

Le Président représente l'Association dans tous les actes de la vie civile. Il agit en justice tant en demande qu'en défense. Il veille à la mise en œuvre des décisions prises par le Conseil d'Administration et l'Assemblée Générale. Il peut prendre dans le cadre des pouvoirs qui lui sont délégués par le Conseil d'Administration, toutes décisions qu'il juge opportune. Il préside les réunions du Conseil d'Administration, du Bureau et de l'Assemblée Générale. Il veille au respect des prescriptions légales.

2015

7.2

Il ordonnance les dépenses en lien avec le Trésorier. Tout engagement financier autre que les dépenses courantes de gestion et les dépenses prévues et adoptées dans le cadre du vote du budget prévisionnel doit être décidé par le bureau.

Il a qualité pour faire fonctionner sous sa seule signature tous les comptes de dépôts et valeurs, notamment auprès des banques, chèques postaux, caisse d'épargne.

En cas d'urgence, le Président est habilité à prendre toute mesure nécessaire dans l'intérêt de l'Association, à charge pour lui d'en rendre compte dès que possible au Conseil d'Administration.

Il est secondé en toute chose par le ou les Vice-Présidents et/ou le cadre régional à qui il peut déléguer certains de ses pouvoirs et qui le remplacent dans toutes ses missions en cas d'empêchement.

En cas de vacance de présidence, le vice-président en occupera toutes les fonctions jusqu'à une prochaine élection.

Toutefois, la représentation en justice, à défaut du Président, ne peut être assurée que par un mandataire agissant en vertu d'un pouvoir spécial conféré par le Bureau.

ARTICLE 12 : Trésorier

Le Trésorier est chargé de tout ce qui concerne la comptabilité et les finances de l'Association.

En lien avec le Président, il ordonnance les dépenses et il veille régulièrement avec le responsable financier à l'exécution du budget.

Il est habilité, comme le Président, à faire fonctionner tous les comptes sous sa signature. Il veille à la tenue de la comptabilité. Il présente le rapport financier à l'Assemblée Générale.

ARTICLE 13 : Secrétaire

Le Secrétaire établit des procès-verbaux des réunions du Bureau, du Conseil d'Administration et de l'Assemblée Générale, qu'il signe afin de les certifier conformes, après leur adoption par les instances concernées.

Il veille à la tenue du registre spécial et aux formalités déclaratives imposées par l'article 5 de la loi du 1^{er} juillet 1901.

ARTICLE 14 : Encadrement Régional

- Cadre Régional :

En fonction des moyens de l'association, il est choisi en dehors des membres d'A.D.L. Paca, un cadre régional appointé et dont les missions opérationnelles sont fixées par le Bureau en lien avec la politique du C.A. et les orientations de l'A.G. Il dispose de délégations confiées par le Bureau ou le Président d'ADL Paca.

- Autres collaborateurs salariés :

Le Bureau a la capacité de créer d'autres fonctions et de les pourvoir dans la limite du budget voté à l'Assemblée Générale.





ARTICLE 15 : Assemblées Générales : dispositions communes

Les Assemblées Générales se composent de tous les membres de l'Association, (cf. art. 5) quelle que soit la catégorie à laquelle ils appartiennent. Ils doivent être à jour de leur adhésion.

Les Assemblées Générales sont convoquées par le Président par courrier simple ou par courriel au moins quinze jours à l'avance.

L'ordre du jour est établi par le Bureau et validé par le Conseil d'Administration.

Les convocations doivent comporter l'ordre du jour. Seuls les points inscrits à l'ordre du jour peuvent faire l'objet d'une délibération.

Le vote par procuration est autorisé mais nul ne peut détenir plus de deux mandats sans compter sa propre voix. Nonobstant cette règle, les pouvoirs en blancs adressés à l'association sont présumés émettre un vote favorable aux propositions du Bureau et du Conseil d'Administration.

Le vote électronique est autorisé dans la mesure où les règles statutaires sont respectées et que le fonctionnement démocratique de l'association est garanti.

Le Président, assisté des membres du Bureau, préside les assemblées.

ARTICLE 16 : Assemblées Générales Ordinaires

L'Assemblée Générale Ordinaire se réunit au moins une fois par an et chaque fois que nécessaire. Elle peut valablement délibérer quel que soit le nombre de membres présents ou représentés.

Elle se prononce sur le rapport moral et sur le rapport financier de l'exercice écoulé, après avoir pris connaissance du ou des rapports du Commissaire aux comptes.

Elle se prononce sur le rapport d'orientation de la saison à venir et sur le budget prévisionnel.

Elle procède, s'il y a lieu à la désignation, pour six ans, d'un commissaire aux comptes et d'un suppléant.

Les décisions sont prises à la majorité simple des suffrages exprimés des membres présents ou représentés.

Tous les deux ans les membres de chacun des collèges définis à l'article 5 y élisent leurs représentants au Conseil d'Administration.

L'assemblée Générale est convoquée par le Président ou sur demande de la moitié de ses membres.

ARTICLE 17 : Assemblées Générales Extraordinaires

L'Assemblée Générale Extraordinaire est seule compétente pour modifier les statuts ou prononcer la dissolution de l'association ou sa fusion avec toute autre organisation, sur proposition du Conseil d'Administration.

L'Assemblée Générale Extraordinaire ne peut valablement délibérer que si le quart au moins de ses membres sont présents ou représentés.

Si ce quorum n'est pas atteint, l'Assemblée Générale Extraordinaire est convoquée à nouveau, à quinze jours d'intervalle, et peut alors valablement délibérer quel que soit le nombre des membres présents ou représentés.

Les décisions sont prises à la majorité absolue des suffrages exprimés des membres présents ou représentés.

203

43

ARTICLE 18 : Dissolution

En cas de dissolution d'A.D.L. Paca, la Confédération des MJC de France est chargée de la liquidation des biens.

Le boni de liquidation est attribué conformément aux dispositions de la loi du 1^{er} juillet 1901 et au décret du 16 août 1901, à l'exclusion des apports consentis par les membres et repris par ceux-ci.

ARTICLE 19 : Ressources

Les ressources d'A.D.L. Paca se composent :

- des adhésions de ses membres,
- de ses prestations de services,
- des conventions d'objectifs passées avec des associations ou des collectivités
- du revenu de ses biens,
- des subventions publiques de toute nature,
- du produit des fêtes et manifestations,
- des dons dans le cadre du mécénat,
- et de toutes autres ressources autorisées par la loi.

ARTICLE 20 : Formalités légales

Le Président ou le Secrétaire sont chargés, au nom de l'association, de procéder aux formalités déclaratives exigées par l'article 5 de la loi du 1^{er} juillet 1901.

Ils doivent faire connaître dans les 3 mois, à la préfecture du siège, tous les changements survenus dans l'administration de l'association.

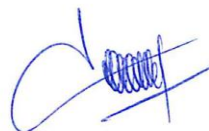
Les registres d'ADL Paca et les pièces de comptabilité sont présentés, sans déplacement, sous toutes réquisitions du Ministre de tutelle, du Ministre de l'intérieur ou du Préfet, à eux-mêmes ou à leurs délégués chargés de cette mission.

Fait à Istres, le 26 mai 2020

Le Président
Jean-Pierre SIREROLS



Le Trésorier
Yves BUISSON



Annexe n°7 : Statuts de la FRMJC méditerranéenne



FEDERATION REGIONALE MEDITERRANEENNE
DES MAISONS DES JEUNES ET DE LA CULTURE

STATUTS

TITRE I : BUTS ET COMPOSITION DE L'ASSOCIATION

Article 1.

Il est créé entre les Maisons des Jeunes et de la Culture, les Unions et Fédérations locales et les Fédérations départementales des régions Provence Alpes Côte d'Azur, Languedoc-Roussillon et Corse une association d'éducation populaire, conformément à la loi du 1^{er} juillet 1901, et dénommée Fédération régionale Méditerranéenne des Maisons des Jeunes et de la Culture (dite « F.R.M.J.C. Méditerranée »).

Article 2.

Sa durée est illimitée.

Son siège social est à – MJC Prévert, 24 Boulevard de la République – 13100 AIX-EN-PROVENCE.

Il pourra être transféré en tout autre lieu sur décision de l'assemblée générale de l'association.

Article 3.

L'association a pour buts :

- 1) d'apporter une aide technique, culturelle et administrative, sous toutes ses formes, aux Maisons des Jeunes et de la Culture, associations adhérentes, structures correspondantes, Unions locales et Fédérations départementales des Maisons des Jeunes et de la Culture de la région Méditerranée ;
- 2) d'assurer une liaison permanente et efficace entre les Maisons des Jeunes et de la Culture, associations adhérentes, structures correspondantes, Unions locales et Fédérations départementales d'une part, et la Fédération Française des Maisons des Jeunes et de la Culture d'autre part, et de représenter ses membres auprès de toutes les instances privées et publiques au niveau régional.

Article 4.

La FRMJC assure les responsabilités suivantes dans le cadre des textes réglementaires généraux définis au niveau national et des accords passés avec le Ministère de référence :

- 1) Affiliation des associations locales et départementales.
- 2) Coordination du fonctionnement des Maisons et associations adhérentes.
- 3) Représentation des Maisons et associations adhérentes sur un plan régional et responsabilités des contacts extérieurs, avec toutes les instances régionales.
- 4) Contrôle de la vie éducative et administrative des Maisons et des associations adhérentes.
- 5) Création de postes de directeur, de technicien et d'animateur.
- 6) Formation des élus et des bénévoles, formation initiale des animateurs et formation continue du personnel éducatif, administratif et de service en poste.
- 7) Règlement des litiges relevant de sa compétence.

- 8) Organisation de services techniques en liaison avec les services nationaux et les associations membres.

Article 5.

Les moyens d'action de l'association sont tous ceux autorisés par la loi du 1^{er} juillet 1901.

Article 6.

L'association régionale des Maisons des Jeunes et de la Culture est laïque, c'est à dire respectueuse des convictions personnelles. Elle s'interdit toute attache avec un parti ou une confession.

Article 7.

La FRMJC Méditerranée est affiliée à la Fédération Française des Maisons des Jeunes et de la Culture.

TITRE II : ADMINISTRATION - FONCTIONNEMENT

Article 8.

L'association est composée :

- 1) des membres de droit et associés du conseil d'administration qui disposent d'une voix chacun ;
- 2) des membres actifs : les Maisons des Jeunes et de la Culture, les associations adhérentes, les Fédérations départementales et les Fédérations ou Unions locales ;
- 3) des membres d'honneur. Ce titre peut être décerné par le conseil d'administration régional aux personnes qui rendent ou qui ont rendu des services à l'association. Ce titre leur confère le droit de participer à l'assemblée générale.

Article 9.

Les membres de droit ne sont pas tenus de payer une cotisation. La cotisation des membres associés et d'honneur est facultative, suivant les cas précisés au règlement intérieur.

Les Maisons des Jeunes et de la Culture, les associations adhérentes, les Fédérations départementales et les Fédérations ou Unions locales paient une cotisation. Celle-ci est fixée chaque année par l'assemblée générale.

Article 10.

La qualité de membre de l'association se perd :

- 1) par démission. L'association démissionnaire ne peut plus faire référence à l'institution ni porter le sigle "MJC" ou "Maison des Jeunes et de la Culture".
- 2) par radiation pour faute grave prononcée par le conseil d'administration, l'intéressé ayant été préalablement appelé à prononcer sa défense, sauf recours non suspensif devant l'assemblée générale qui statue en dernier ressort.

Les fautes graves pouvant entraîner la radiation sont :

- a) les infractions graves ou répétées aux obligations statutaires essentielles exigées par la loi du 1^{er} juillet 1901, notamment la régularité des sessions des assemblées générales et des conseils d'administration ;
- b) la mauvaise gestion financière, dont le non-paiement de la cotisation ;
- c) les infractions graves ou répétées à la laïcité définie par le respect des convictions individuelles et l'indépendance des activités à l'égard des partis politiques et des groupements confessionnels ;
- d) l'insuffisance patente et dûment constatée de valeur éducative.

L'association radiée ne peut plus faire référence à l'institution ni porter le sigle "MJC" ou "maison des jeunes et de la culture"

Article 11.

L'assemblée générale de l'association est composée de tous les membres de l'association désignés à l'article 8 ci-dessus. Il est toutefois précisé :

- 1) que les personnes physiques, membres ou représentants, doivent avoir l'âge requis par la réglementation en vigueur ;
- 2) que les personnes morales sont représentées par un ou plusieurs mandataires ;
- 3) que les personnes physiques ou morales ne disposent que d'une seule voix, à l'exception des MJC dont le nombre de voix est calculé selon le barème suivant :

jusqu'à	75	adhérents inscrits	1	voix
de 76 à	200	adhérents inscrits	2	voix
de 201 à	500	adhérents inscrits	3	voix
de 501 à	1 000	adhérents inscrits	4	voix
de 1000 à	2000	adhérents inscrits	5	voix
plus de	2 000	adhérents inscrits	6	voix

Elle se réunit une fois par an et chaque fois qu'elle est convoquée par le conseil d'administration, ou sur demande du quart au moins des membres qui la composent.

Son ordre du jour est réglé par le conseil d'administration.

Son bureau est celui du conseil d'administration.

Elle entend les rapports sur l'activité et la gestion du conseil d'administration, sur la situation financière et morale de l'association.

Elle approuve les comptes de l'exercice clos.

Elle délibère sur les questions portées à l'ordre du jour.

Elle fixe le taux des cotisations.

Elle arrête le nombre des représentants des Maisons des Jeunes et de la Culture, des associations adhérentes, des Fédérations départementales et des Unions et Fédérations locales.

Elle désigne les membres élus et associés du conseil d'administration et pourvoit chaque année au renouvellement des membres sortants de son conseil d'administration. Elle désigne soit le commissaire aux comptes, soit les membres de la commission d'apurement des comptes.

Elle propose ses représentants au conseil d'administration de la Fédération Française des Maisons des Jeunes et de la Culture.

EA F.B

En cas de partage des voix, celle du président est prépondérante.

Article 12.

Les décisions sont prises à la majorité absolue des votants pour les deux premiers tours de scrutin sur le même sujet. La majorité relative est admise à partir du troisième tour, à condition qu'elle dépasse le tiers des votants. Lorsque, de l'avis du représentant du ministère de référence ou du délégué de la Fédération Française des Maisons des Jeunes et de la Culture ou du tiers au moins des membres du conseil d'administration, elles impliquent des questions de principe général, telles qu'elles sont définies par les statuts et règlements arrêtés ou approuvés par la Fédération Française, ses décisions doivent, pour être valables, avoir l'approbation de la Fédération Française des Maisons des Jeunes et de la Culture.

Article 13.

Les règles relatives à la bonne tenue de l'assemblée générale sont prises par l'assemblée générale de la Fédération régionale dans le cadre des règles générales établies par la FFMJC.

Le rapport annuel comprenant les rapports d'activité, financier et moral, ainsi que les comptes sont adressés chaque année à tous membres de la Fédération Régionale des MJC.

Il est tenu procès-verbal des séances.

Les procès verbaux sont signés par le président et le secrétaire. Ils sont établis sans blancs ni ratures, sur des feuillets numérotés et conservés au siège de la FRMJC.

Article 14.

Le conseil d'administration comprend :

- 1) des membres de droit qui sont :
 - le délégué général de la FFMJC
 - le délégué régional
 - le président du conseil régional ou son représentant sous réserve de son accord préalable et notifié par écrit au Président de la FRMJC
 - le préfet régional ou son représentant sous réserve de son accord préalable et notifié par écrit au Président de la FRMJC
 - le directeur régional de la Jeunesse ou son représentant sous réserve de son accord préalable et notifié par écrit au Président de la FRMJC
- 2) des membres associés, dont les délégués du personnel (voir article 8)
- 3) de 12 à 21 membres représentant les Maisons des Jeunes et de la Culture, les associations adhérentes, les Fédérations départementales et les Unions locales, en nombre au moins égal au double du total des autres membres.

Article 15.

Les membres associés sont proposés à l'assemblée générale par le conseil d'administration.

Les membres représentant les MJC, les associations adhérentes, les Fédérations départementales et les Unions locales sont élus par l'assemblée générale pour trois ans et renouvelables par tiers tous les ans.

Les membres sortants sont rééligibles.

En cas de vacance, le conseil d'administration pourvoit provisoirement au remplacement de ses membres. Il est procédé à leur remplacement définitif par la plus prochaine assemblée générale. Les

pouvoirs des membres ainsi élus prennent fin à l'époque où devrait normalement expirer le mandat des membres remplacés.

Les membres du conseil d'administration jouissent de leurs droits civils et politiques et doivent avoir l'âge requis par la réglementation en vigueur.

Chaque administrateur ne peut détenir plus d'un pouvoir confié par un autre membre du conseil d'administration.

Article 16.

Le conseil d'administration élit dans son sein et au bulletin secret un bureau de dix membres qui peut comprendre :

- 1) un président, qui ne peut être pris parmi les membres de droit
- 2) un ou plusieurs vice-présidents
- 3) un secrétaire et éventuellement un adjoint
- 4) un trésorier et éventuellement un adjoint
- 5) un ou plusieurs membres.

Ce bureau est élu pour un an. Les membres sortants sont rééligibles.

Article 17.

Le conseil d'administration se réunit sur convocation de son président :

- 1) en session ordinaire au moins une fois par trimestre ;
- 2) en session extraordinaire sur proposition du bureau ou à la demande du tiers au moins de ses membres.

Article 18.

Le conseil d'administration prend toutes décisions concernant le bon fonctionnement de l'association. Il délibère sur les questions mises préalablement à l'ordre du jour par le bureau. Ses décisions sont prises à la majorité absolue des voix des membres présents ou représentés, sauf à partir du troisième tour où la majorité relative est admise. Pour que les décisions soient valables, la présence du tiers au moins de ses membres est nécessaire. Lorsque, de l'avis du représentant du ministère de référence ou du délégué de la Fédération Française des Maisons des Jeunes et de la Culture ou du tiers au moins des membres du conseil d'administration, elles impliquent des questions de principe général, telles qu'elles sont définies par les statuts et règlements arrêtés ou approuvés par la Fédération Française, ses décisions doivent, pour être valables, avoir l'approbation de la Fédération Française des Maisons des Jeunes et de la Culture.

Il est tenu procès-verbal des séances signé par le président et le secrétaire.

Les procès verbaux sont établis sans blancs ni ratures sur des feuillets numérotés et conservés au siège de la FRMJC.

Article 19.

Les délibérations du conseil d'administration relatives aux acquisitions, échanges et aliénations des immeubles nécessaires aux buts poursuivis par l'association, constitution d'hypothèque sur lesdits immeubles, baux excédant neuf ans, aliénations de biens dépendant du fonds de réserve et emprunts doivent être soumis à l'approbation de l'assemblée générale.

Tous les autres actes permis à l'association sont de la compétence du conseil d'administration.

Article 20.

Dans le cadre du règlement intérieur de la Fédération Française des Maisons des Jeunes et de la Culture, le conseil d'administration rédige son règlement intérieur qu'il soumet à l'approbation de son assemblée générale.

Article 21.

Le bureau du conseil d'administration assure l'exécution des décisions prises par le conseil d'administration.

Le président représente l'association en justice et dans tous les actes de la vie civile.

Les fonctions des membres du bureau sont précisées au règlement intérieur.

Article 22.

Les membres de l'association ne peuvent recevoir aucune rétribution en raison des fonctions qui leur sont confiées.

Des remboursements de frais sont seuls possibles. Ils doivent faire l'objet d'une décision expresse du conseil d'administration, statuant hors de la présence des intéressés ; des justificatifs doivent être produits qui font l'objet de vérifications

Article 23.

Le délégué régional siège à toutes les instances de l'association. Il exécute les décisions de son conseil d'administration et dirige ses services. Il est, dans les circonscriptions de la fédération régionale, par délégation du Délégué général de la FFMJC le chef du personnel employé de la FFMJC mis à disposition.

TITRE III : RESSOURCES

Article 24.

Les recettes annuelles de l'association se composent :

- 1) des cotisations de ses membres ;
- 2) des subventions de l'Europe, de l'État, des collectivités publiques et privées régionales et départementales ;
- 3) des ressources diverses autorisées par la loi du 1^{er} juillet 1901.

Article 25.

Il est tenu une comptabilité faisant apparaître annuellement un compte de résultat, un bilan et une annexe.

Les comptes sont transmis à la FFMJC au plus tard à la fin du premier trimestre de l'année suivant l'exercice pour être consolidés avec ceux des autres FRMJC et de la FFMJC.

TITRE IV : MODIFICATION DE STATUTS - DISSOLUTION

Article 26.

Les statuts de l'association ne peuvent être modifiés que :

- 1) sur proposition de la Fédération Française des Maisons des Jeunes et de la Culture ;
- 2) sur proposition du conseil d'administration ou du quart au moins des membres de l'assemblée générale de l'association.

Le texte des modifications doit être communiqué aux membres de l'assemblée générale extraordinaire et au siège de la FFMJC, au moins un mois à l'avance.

L'assemblée générale extraordinaire ne délibère valablement que si la moitié plus un des membres qui composent l'assemblée générale sont présents ou représentés.

Si l'assemblée générale extraordinaire n'atteint pas ce quorum, une deuxième assemblée générale est convoquée au moins quinze jours à l'avance, et elle délibère valablement quel que soit le nombre des participants à l'assemblée générale. Dans tous les cas, les statuts ne peuvent être modifiés qu'à la majorité des deux tiers des membres présents ou représentés.

Article 27.

L'assemblée générale extraordinaire appelée à se prononcer sur la dissolution de l'association et convoquée spécialement à cet effet, doit comprendre au moins la moitié plus un des membres qui composent l'assemblée générale. Si cette proportion n'est pas atteinte, l'assemblée générale est convoquée de nouveau, mais à quinze jours au moins d'intervalle, et cette fois, elle délibère valablement, quel que soit le nombre des présents. Dans tous les cas, la dissolution ne peut être prononcée qu'à la majorité des deux tiers des membres présents.

Article 28.

Les modifications des statuts, la dissolution de l'association font l'objet d'un procès verbal adressé à la préfecture du siège social dans un délai de trois mois.

Article 29.

En cas de dissolution prononcée par les deux tiers au moins des membres présents à l'assemblée générale, un ou plusieurs liquidateurs sont nommés par celle-ci et l'actif, s'il y a lieu, est dévolu conformément à l'article 9 de la loi du 1er juillet 1901 et au décret du 16 août 1901.

En cas de radiation de l'association de la FFMJC prononcée pour motif grave, l'association perd toute capacité à faire référence à l'institution, à porter le sigle "MJC" ou "maison des jeunes et de la culture" et, par conséquent, à affilier des MJC. La radiation de l'association entraîne ipso facto le retrait de toutes les missions précédemment confiées par la FFMJC.

Les motifs graves pouvant entraîner la radiation de la FFMJC sont :

- 1) les infractions graves ou répétées aux obligations statutaires essentielles exigées par la loi du 1er juillet 1901, notamment la régularité des sessions des assemblées générales et des conseils d'administration ;
- 2) la mauvaise gestion financière ;
- 3) les infractions graves ou répétées à la laïcité définie par le respect des convictions individuelles et l'indépendance des activités à l'égard des partis politiques et des groupements confessionnels ;
- 4) l'insuffisance patente et dûment constatée de valeur éducative.

EA FB

En cas de démission de l'association de la FFMJC, l'association perd toute capacité à faire référence à l'institution, à porter le sigle "MJC" ou "maison des jeunes et de la culture" et, par conséquent, à affilier des MJC. La démission de l'association entraîne ipso facto le retrait de toutes les missions précédemment confiées par la FFMJC.

TITRE V : SURVEILLANCE ET REGIME INTERIEUR

Article 30.

Le président de l'association doit faire connaître dans le mois suivant à la préfecture du département où l'association a son siège social et à la Fédération Française des Maisons des Jeunes et de la Culture tous les changements survenus dans l'administration ou dans la direction de l'association.

Article 31.

Les registres de l'association et les pièces de comptabilité sont présentés sans déplacement, sur toute réquisition du ministre de référence et du ministre de l'intérieur ou du préfet, à eux-mêmes ou à leurs délégués chargés de cette mission.

Article 32.

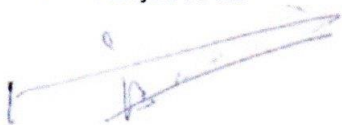
Le rapport annuel et les comptes de l'association sont adressés chaque année au ministre de l'Intérieur, au ministre de référence, au préfet de région et à la Fédération Française des Maisons des Jeunes et de la Culture.

Article 33.

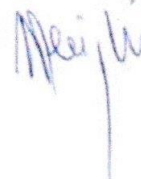
Le ministre de l'Intérieur et le ministre de référence ont droit de faire visiter par leurs délégués les établissements fondés par la FRMJC et de se rendre compte de leur fonctionnement.

Modification du siège adopté en Assemblée Générale à Martigues, le 30 mai 2015

Le président
François BOVET



La Vice-présidente
Elisabeth MERIGHI



Annexe n°8 : Démarche d'accompagnement Béatrice Poncin



Eurl **Béatrice Poncin**
au capital de 4000 €
Siret 752 035 675 00020
RCS Saint Malo
APE 9609Z

Démarche de convergence Proposition d'accompagnement

Objectifs de l'accompagnement

- Consolider la démarche du Copil
- Bénéficier d'un regard tiers pour clarifier les enjeux et dépasser les obstacles
- Soutenir la démarche par l'apport de méthodes adaptées
- Faciliter des temps collectifs de co-construction

Participant.es

L'accompagnement concerne essentiellement le Comité de pilotage (copil) de PACA.

Soit 6 personnes : les présidents, directrices et 1 administrateur de chaque réseau

Par ailleurs, l'accompagnement pourra également bénéficier à d'autres instances à la demande du Copil et en cohérence avec les besoins.

Démarche d'accompagnement

La mission consiste à accompagner les acteurs pour qu'émergent des solutions sans préfigurer de celles-ci, dans le respect de la culture de la structure.

- L'intervention s'inscrit dans le respect des personnes et du sens qu'elles donnent à leur engagement et à leurs actions. Ainsi, l'intervenante n'apporte aucune solution « toute faite », mais elle accompagne la mise en œuvre de résolutions construites et appropriées par les acteurs, seules légitimes et efficaces. Par sa présence, par l'apport d'un cadre et par ses questionnements ou feed-back, elle permet un regard distancié dans un espace d'échanges constructifs, prenant en compte les visions de chacun.e.

- La démarche se base sur une écoute des personnes et des interactions. C'est un soutien à la construction de la pensée et à la co-construction par la participation de tous (démarche participative).
- L'accompagnement incite les acteurs à s'appuyer sur leurs forces et leurs atouts pour les renforcer sans craindre de regarder les freins et les difficultés pour pouvoir mieux les dépasser

L'intervenante accompagne une dynamique de changement.

- Le travail s'adapte à ce qui se joue dans l'instant présent pour « nourrir » au mieux les besoins émergents.
- Elle conduit les acteurs à décliner de manière opérationnelle les réflexions menées pour que celles-ci deviennent effectives à l'issue de l'accompagnement.
- Si nécessaire, elle aide à faire des choix et à acter des prises de décision.
- L'intervenante formalise le déroulement des séances et les méthodes utilisées.

Contenu des séances et calendrier

Séance 1	Séance 2	Séance 3	4 séances	Séance 8
Prise de contact avec présidents et directeurs Ecoute des besoins	Remise à plat des obstacles, enjeux, souhaits, atouts de chaque réseau pour aller au cœur des difficultés tout en s'appuyant sur les forces. Esquisse des intentions du séminaire	Validation de la définition de ce qu'est une MJC Validation de l'objet de l'association régionale Préparation du séminaire avec tous les adhérents	Soutien à la réflexion sur le projet et la vision stratégique Soutien à la réflexion sur la gouvernance Soutien à la réflexion sur la structuration	Journée de séminaire avec les associations adhérentes
16 décembre 2021			26 février 2022	

Master 2 RH : Economie Sociale et Solidaire

Organisation et projets

Titre du mémoire : La convergence comme processus de changement organisationnel de deux fédérations régionales des MJC : Quels leviers pour fertiliser les désaccords et créer du sens collectif

Nom et prénom de l'auteur : FESTAS Catherine

Année : 2022/2023

Résumé : Ce mémoire a pour objet d'observer comment s'opère le processus de convergence de deux fédérations régionales ADLPACA et FRMJC méditerranée aux cultures historiquement divergentes. A l'instar du processus de convergence nationale achevé en 2022 et fortement incité par les politiques publiques, l'enjeu de la convergence régionale est de créer une tête de réseau unique et renouvelée en région PACA : le collectif d'Education Populaire, le projet MJC Alpes Méditerranée.

Face à une situation financière tendue pour les deux fédérations et à un modèle socio-économique en phase de transition, leur fusion favoriserait des économies de moyens et une force de représentation régionale mais génèrerait de profonds changements organisationnels.

En basant notre recherche sur deux théories complémentaires, la sociologie de la traduction et la légitimité organisationnelle, nous avons voulu identifier les leviers et freins d'une dynamique pour créer de la co-construction et du sens collectif.

Mots clés : Fédération, Convergence, Sociologie de la traduction, Légitimité, Processus de Légitimation