



MAISON DES JEUNES ET DE LA CULTURE

Appui à la définition d'une
stratégie viable et concertée liée
à l'évolution du projet d'activités

Accompagnement réalisé par le cabinet



Ce projet est cofinancé par le
Fonds Social européen dans le
cadre du programme
opérationnel national « Emploi
et Inclusion » 2014-2020

Le contexte de l'accompagnement

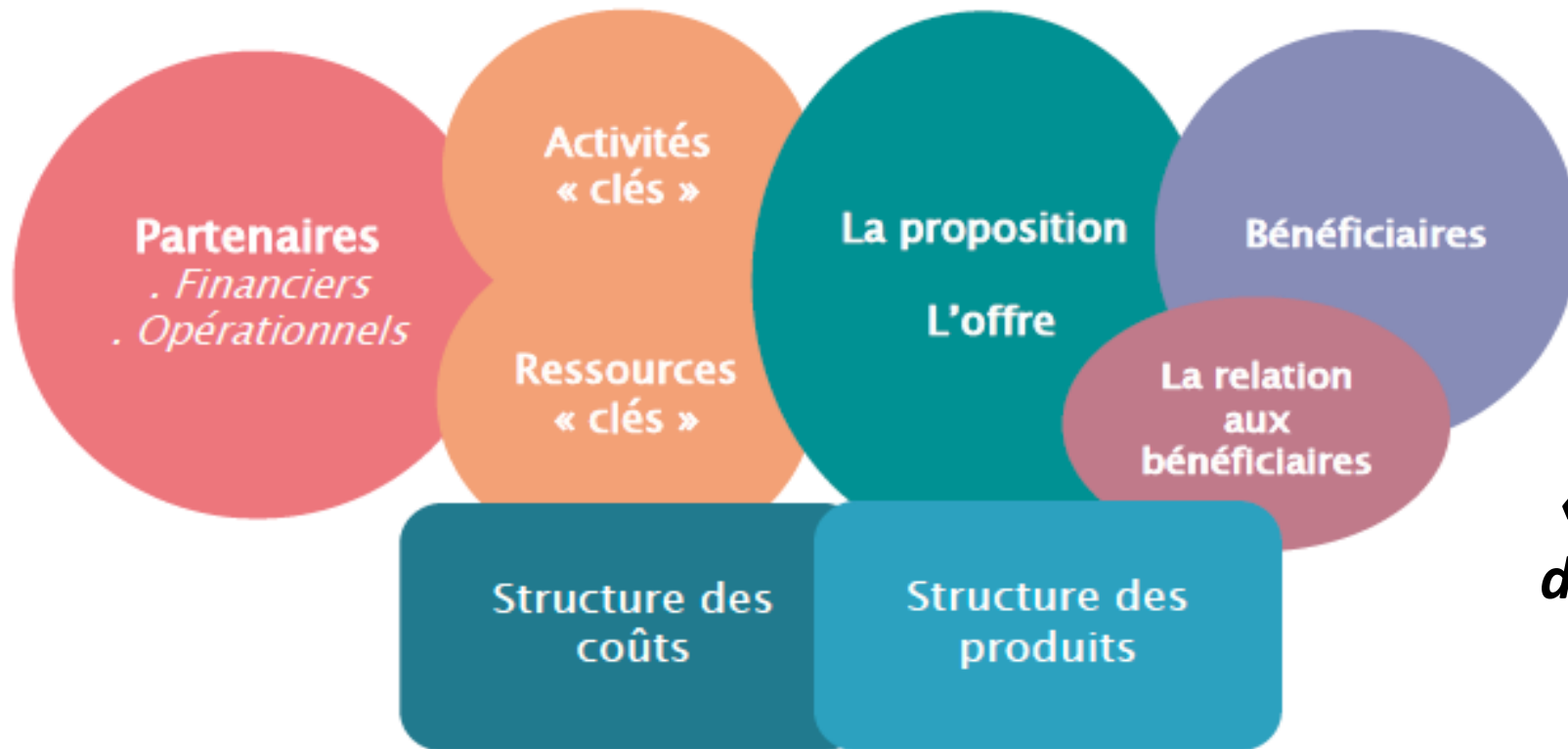
Une interpellation du DLA par l'association en lien avec un questionnaire sur :

- . La dynamique des activités et les équilibres entre-elles
- . L'intérêt qu'il pourrait y avoir à externaliser les activités « audio-visuelles »
- . Le renforcement de la cohésion interne et la clarification des rôles de chacun

Les objectifs fixés par Initiactive dans le cadre de l'accompagnement

- . La mise à plat du modèle économique des activités de la MJC
- . Les hypothèses de consolidation budgétaire de l'association
- . Les évolutions possibles de l'offre d'activités proposée
- . La traduction opérationnelle de celles qui seraient validées par l'association

La toile de fond de la démarche



Modèle économique
« ***Business Model Canvas***
d'***Alexander Osterwalder*** »

- . Une conception multidimensionnelle de facteurs interdépendants
- . Une mise en perspective des aspects économiques et financiers à la lumière des déterminants du projet associatif
- . Un équilibre à trouver entre buts, valeurs, organisation et rentabilité

L'itinéraire de travail proposé

Une analyse croisée des aspects budgétaires et opérationnels

Prendre du recul par rapport aux perceptions « trop » subjectives

Essayer d'établir des recommandations partagées et pratiques

→ Du point de vue budgétaire

. Compléter la visibilité qu'à l'association, à partir d'une méthode d'analyse et d'indicateurs spécifiques

. Identifier le poids effectif et la contribution économique des différentes actions

→ Du point de opérationnel

. Comprendre les rôles de chacun et les articulations entre les actions / priorités

. Intégrer la dynamique collective qui sous-tend le projet

○ ***Retraitement de données comptables 2021 / budget « normatif »***

○ ***Rencontres avec les parties prenantes internes et externes***

○ ***Proposition d'axes de travail***

Synthèse de l'analyse économique et financière

Des éléments de fragilité

- . Dans sa configuration actuelle (ensemble des moyens mobilisés et organisation des activités), la viabilité économique globale est « tendue »
- . Le modèle des activités « régulières » est financièrement problématique
- . La ludothèque est en développement et doit trouver son format d'équilibre

Des lignes de force

- . L'assise financière de l'association permet de ne pas travailler dans l'urgence.
- . Le volet « Média'pop » est porteur, avec une bonne hybridation des ressources

Situation du Festival du 1^{er} film

- . Sa viabilité dépend du curseur d'imputation de la subvention municipale
- . Il intègre une contribution bénévole de l'ordre de 40 k€ qui est à la fois une force et une faiblesse

Ecoute des acteurs

Les acteurs internes

Le groupe « projet » (Membres du bureau + Direction)

Les intervenants sur les différentes fonctions (hors intervenants activités régulières et UPT)

- **Rôle joué et fonctions assurées au sein du projet de la MJC**
 - **Articulations mises en œuvre en interne et avec les partenaires**
 - **Perception du projet associatif (quoi, pour qui, pourquoi, comment... ?)**
 - **Identification des lignes de forces et des points d'amélioration**
-
- *Pas de prise en compte de revendications individuelles relevant de la fonction employeur (ce n'était pas l'objet du DLA)*
 - *Engagement à ne pas faire de retours individuels des différentes rencontres, mais dégager des orientations plus globales et collectives*

Ecoute des acteurs

Les acteurs externes

La Ville d'Annonay

Le Conseil Départemental

La Caisse d'Allocations Familiales

La Direction Régionale des Affaires Culturelles

La Fédération « Festival connexion »

La Fédération 26/07 des MJC

- **Perception du projet associatif (quoi, pour qui, pourquoi, comment... ?)**
- **Appréciation du niveau de prise en compte de leurs orientations prioritaires**
- **Identification des lignes de forces et des points d'amélioration**

Synthèse de l'écoute des acteurs

Un enjeu autour d'une vision (re)partagée du projet « ASSOCIATIF »

- . Une perception du projet qui est très « personne dépendante » en fonction de l'antériorité, des centres d'intérêts, des prérogatives, de la place...
- . Il manque un cap et un cadre communs permettant aux parties prenantes de savoir ce qui est important ou non, ce qu'il faut prioriser, ce qui va et ne va pas...

Un enjeu de transversalité à renforcer

- . Il y a relativement peu d'interactions entre les différents pôles d'activités qui fonctionnent presque de manière autonome, voire indépendante.
- . Des interactions avec les autres acteurs locaux existent, mais elles sont encore d'ordre plutôt conjoncturel et « limitées » à des « juxtapositions » de moyens et de ressources

Synthèse de l'écoute des acteurs

Un enjeu autour de l'impact du projet

- . Certaines actions, du fait de leurs contenus et/ou leur organisation, ne facilitent pas la participation de « tous » les publics qui pourraient y avoir leur place, y contribuer et y trouver des bénéfices
- . La MJC pourrait jouer un rôle intéressant en direction de publics qui échappent à tout le monde (16/20 ans)
- . Comment préciser et/ou clarifier, la stratégie en matière d'impact territorial des actions de la MJC (quelles actions pour quels territoires, sous quelles conditions) ?

Un enjeu de lisibilité

- . Le festival du 1^{er} film peut avoir tendance à « prendre toute la lumière » au niveau du grand public, mais cela peut être aussi un point d'entrée
- . Certaines attentes exprimées par les partenaires sont déjà, en partie, assurées par la MJC, mais sans doute de manière insuffisamment perçue ou perceptible ou significative...

Conclusions intermédiaires

Un travail sur le projet d'activités est indéniablement souhaitable, mais

- . Il ne peut/doit pas se limiter à un « simple » toilettage du projet actuel
- . Il va nécessiter un peu de temps pour que le projet atteigne son nouveau modèle
- . Il doit s'appuyer sur une « actualisation » des fondements du projet associatif

La question de l'externalisation totale ou partielle des activités audiovisuelles n'est pas à écarter, mais elle apparaît prématurée, à ce jour.

- . Cette perspective ne repose pas sur un cadre stratégique défini et partagé au niveau de l'association, ni au niveau de l'écosystème partenarial
- . Une externalisation qui reposerait sur une simple « séparation » technique n'aurait que peu de plus-value et pourrait potentiellement fragiliser l'ensemble des activités
- . Le travail à engager sur le projet d'activités, notamment dans son volet partenarial, pourrait permettre de répondre de manière plus « étayée » à la question

Une étape préalable indispensable

(ré)Affirmation des éléments structurants du projet associatif

L'objet statutaire doit-il évoluer?

Quelles sont les valeurs fondamentales que l'association veut porter?

Quels sont les publics cibles que cherche à toucher l'association?

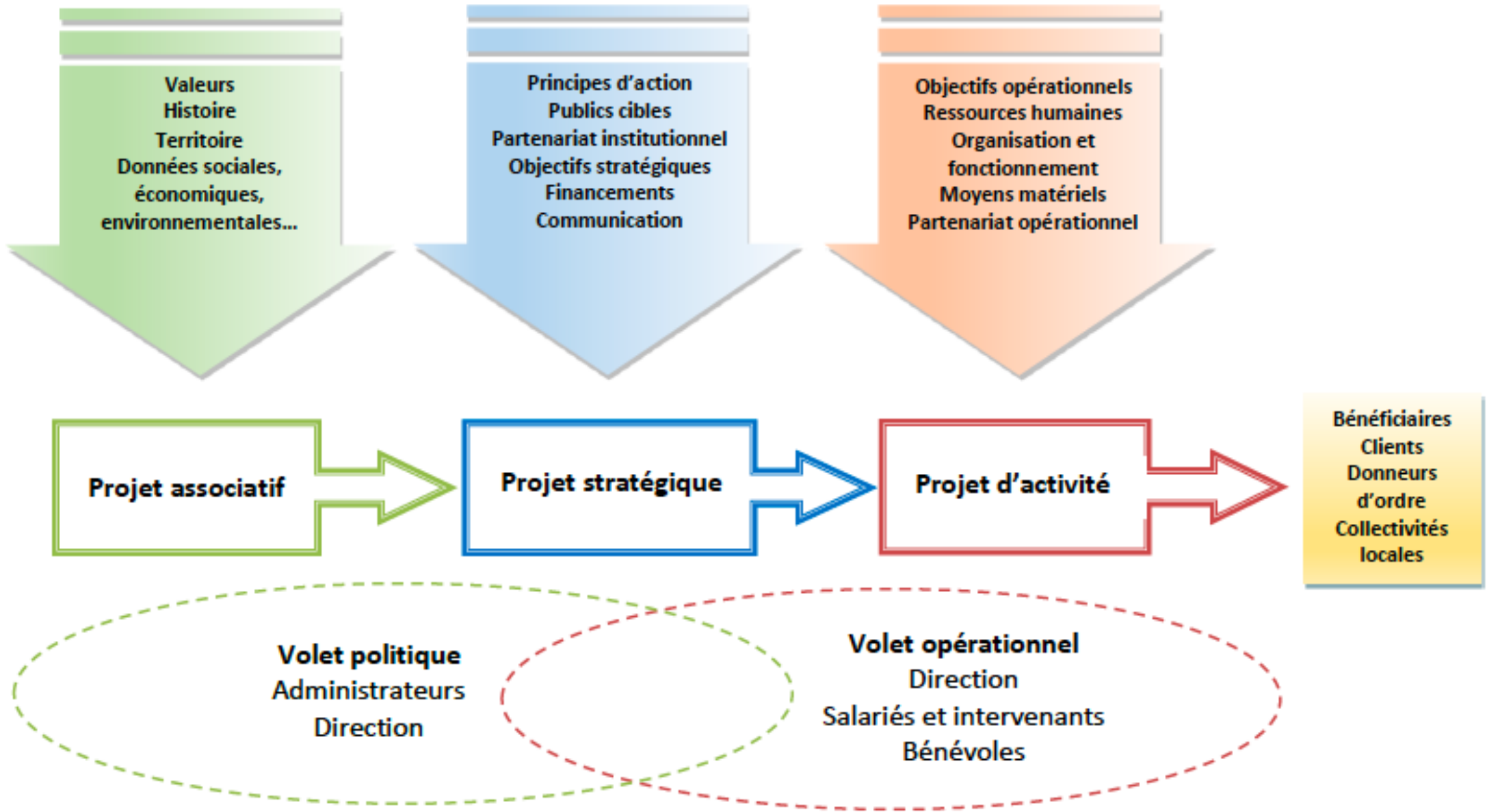
Quels principes d'intervention, garants de l'objet, des valeurs et du fait de toucher les publics cibles, doit-on retrouver au niveau du projet stratégique et décliner au niveau de chaque action ?

Conditions d'une plus grande lisibilité et transversalité du projet stratégique

Mettre en évidence le ou les marqueurs du projet commun(s) à toutes les actions
Précisez davantage ce qui relève des buts et des moyens, ainsi que les priorités retenues

Travailler sur objectifs par action (dynamique, dimensionnement, reconfiguration, création...)

La toile de fond de la démarche



Les éléments structurants réaffirmés par la MJC

L'objet associatif (la raison d'être)

La MJC d'Annonay a pour vocation, dans le champ de l'éducation populaire, de favoriser l'autonomie et l'épanouissement des personnes du bassin de vie d'Annonay, en permettant au plus grand nombre d'accéder à l'éducation et la culture, afin que chacun participe à la construction d'une société plus solidaire

Valeurs prévalentes (ce qui compte)

Citoyenneté

Contribuer à l'engagement civique, à travers l'implication des personnes dans les processus qui conditionnent la vie en collectivité, incluant une réciprocité des droits et des devoirs

Solidarité

Renforcer la responsabilité collective, pour dépasser les logiques d'assistance, pour s'attacher davantage aux causes qu'aux conséquences, à travers des approches coopératives

Bien-être individuel et collectif

Promouvoir les déterminants sociaux de la santé : la culture, l'estime de soi, l'éducation, l'identité positive, les relations humaines et l'exercice des rôles sociaux

Les éléments structurants réaffirmés par la MJC

Positionnement stratégique (les principes d'interventions)

Mixité (sociale et géographique)

- Les jeunes (enfants, adolescents et jeunes adultes) ;
- Les adultes (actifs, hommes/femmes au foyer, retraités, personnes en difficulté sociale) ;
- Les personnes en perte d'autonomie ou en situation de dépendance, accueillies en institution.

Participation et l'expression de chacun (développement du pouvoir d'agir)

- les activités ne sont pas prédéfinies, mais majoritairement co-construites avec les personnes ;
- Le renforcement du sentiment de compétence et d'efficacité par le plaisir et la réussite ;
- Enrichissement réciproque des connaissances et des compétences des personnes.

Aller-vers

- Se rapprocher des publics non captifs en délocalisant les actions
- Dépasser la non-demande par la proactivité (tendre des perches, provoquer des opportunités)

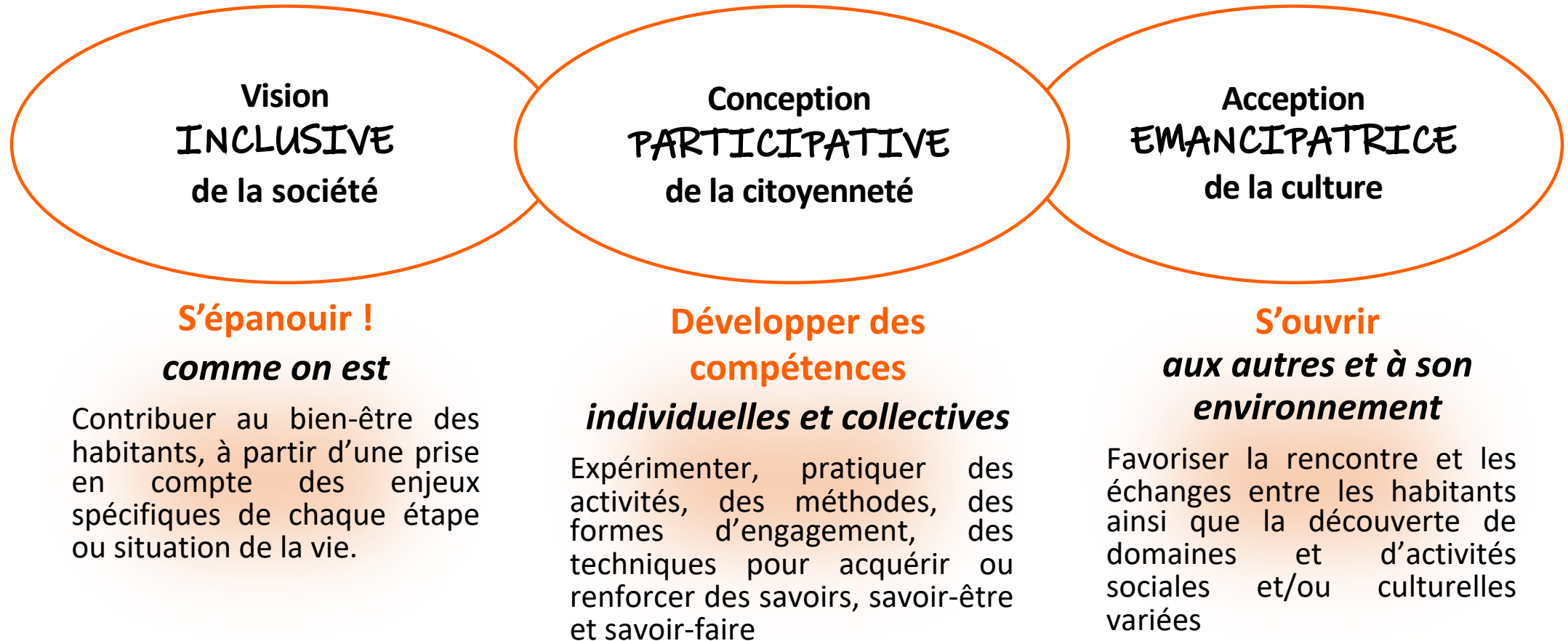
Inscrire l'impact des actions de la MJC dans la durée

- Favoriser l'autonomisation de certaines activités pour réinvestir d'autres projets
- Développer des partenariats pour diffracter la mobilisation des ressources

La structuration proposée du projet d'activités

Les marqueurs du projet d'actions

La **médiation audio-visuelle**, sous toutes ses formes, au service d'une



En prenant en compte la notion de « transition écologique » (développement durable)

Les pistes de travail envisageables

D'une manière générale

Un fonctionnement en étoile (mieux diffuser, être plus en lien avec d'autres)

- **Option 1** : Camp de base, partagé avec d'autres acteurs, regroupant tous les volets du projet, à partir duquel est mise en œuvre la délocalisation régulière de certaines actions
- **Option 2** : Implantations géographiques différentes pour certains volets du projet, en lien direct avec d'autres acteurs locaux, avec un travail de coordination, interne et externe, fort

Un itinéraire commun pour la mise en œuvre des actions de la MJC

- **Emergence** : Animation d'espaces ouverts, (physiques, itinérants, virtuels) favorisant la rencontre avec les publics, des échanges autour d'une thématique pour faire émerger des dynamiques, des envies et des projets collectifs
- **Incubation** : Accompagnement à la réalisation de projets socioculturels, individuels ou collectifs, à visée « éducative » et de lien social, à partir de la pratique d'activités, du partage d'expériences et de la transmission des compétences et des savoirs des uns et des autres
- **Valorisation** : Mise en lumière et en perspective des actions et des initiatives locales, à des fins « pédagogiques » (faire passer des messages) et de renforcement des dimensions personnelles

Les pistes de travail possibles

Activités régulières et UPT → « Cré'Activités »

Objectifs

- Elargir les publics cibles
- (re)Dynamiser ce volet d'activités, cœur de métier des MJC

Mise à plat complète du fonctionnement actuel, en prenant en compte :

- La fréquentation (quantitative et mixité) des activités actuelles
- Ce qui est proposé par d'autres acteurs locaux (mutualiser, se différencier)
- La dynamique globale de la MJC (liens avec les autres volets d'activités)
- La volonté de ne pas rester sur une simple reconduction de ce qui a été mis en œuvre l'année précédente
- Initier de nouveaux contenus et de nouvelles modalités avec les personnes

Les pistes de travail possibles

Festival du 1^{er} film, Ciné Passion → « Ciném'Actions »

Objectifs

- Essayer de mobiliser un public plus large et renforcer la mixité sociale et intergénérationnelle
- Profiter de la portée du festival pour faire découvrir les autres composantes du projet de la MJC

Modalité de travail à préciser

- Introduire des « évènements » dans l'évènement Festival du 1^{er} film
- Prolonger, au-delà de l'évènement, la portée du Festival à travers des médiations culturelles régulières en lien avec une thématique
- Mettre en œuvre une dynamique de Ciné'Mobile à partir des médiations culturelles et/ou les métiers ou techniques cinématographiques

Les pistes de travail possibles

Ludothèque → « Le jeu dans tous ses états »

Objectifs

- Donner aux jeux toute leur portée ***d'éducation populaire***
- Développer ce volet d'activité qui est « naissant » et « porteur » pour la MJC

Modalités de travail à préciser

- Diversifier l'offre de jeux prendre en compte la diversité des attentes et de la relation qu'ont les personnes au jeu
- Délocaliser massivement l'offre pour aller dans des environnements captifs et sur des territoires bénéficiant de moins de ressources
- Accentuer les dimensions liées à la parentalité, l'intergénérationnel, l'interculturalité et la mixité sociale

Les pistes de travail possibles

Média'Pop → « Média'Lab »

Objectifs

- Capitaliser sur/optimiser le potentiel et la dynamique de ce volet d'activité
- En faire à la fois une action et un outil de transversalité du projet et territorial

Modalités de travail à préciser

- Un des leviers de la dynamique autour de l'itinérance de Ciném'Actions
- Accompagner la notion de loisirs numériques et l'usage des écrans
- Renforcer la contribution au développement des compétences techniques et créatives en structurant une approche « formation »
- Développer des modalités techniques et pédagogiques, au service des autres actions de la MJC et de celles des partenaires locaux

