

RESTITUTIONS

# La fonction de dirigeant

Forum des dirigeants associatifs des MJC de Haute-Garonne  
28 mai 2009

*le pilotage de l'association  
et la complémentarité avec  
l'action des professionnels*



Les éditions du réseau  
Réflexion et connaissance



**Hélène  
CHAMPAGNE**  
Présidente  
départementale  
des MJC  
de Haute-Garonne

**L**e regroupement des dirigeants bénévoles des MJC constitue une pratique historique au sein de la fédération Haute-Garonne des MJC. Ces regroupements permettent d'une part d'unifier le réseau et d'accompagner ses évolutions et d'autre part de favoriser les connexions latérales et la mutualisation des compétences.

Ce type d'action a permis de professionnaliser la fonction de dirigeant et de renforcer leur confort d'exercice. En effet, il est s'agit lors de ces forums d'aborder des questions à la hauteur des enjeux des MJC et de proposer aux dirigeants des méthodes et des processus adaptés. Nous avons ainsi traité de sujets tels que le management par la valeur, les éléments structurants des projets associatifs, la politique tarifaire comme levier de la diversité sociale, les conventions d'objectifs entre les MJC et les collectivités locales, ... etc.

La fédération organise par ailleurs d'autres regroupements destinés aux professionnels afin de favoriser le regroupement catégoriel des différents acteurs des MJC. Ainsi, chaque année au moins trois forums sont organisés.

Face à l'évolution démographique et aux enjeux sociaux et politiques de ce département, le réseau des MJC en Haute-Garonne s'est considérablement professionnalisé. Ainsi, le personnel salarié des MJC a augmenté de 32% entre 2005 et 2008 et représente à ce jour 695 personnes soit 244 équivalents temps plein. Il s'agit d'animateurs techniciens d'activités, de professionnels de l'animation (directeurs et animateurs), d'animateurs de centres de loisirs et de personnels administratifs.

Toutes les MJC, exceptées les trois plus petites, disposent d'un professionnel en situation de direction ou de coordination.

Face à cette évolution, il semble nécessaire de revisiter ensemble la relation entre les dirigeants et les professionnels de chaque association.

Cette relation se construit dans un univers complexe puisque d'une part la MJC fait l'objet d'une délégation de mission avec la ville, d'autre part elle est en relation avec les fédérations concernant la gestion de l'emploi, la garantie statutaire, l'engagement de projets stratégiques et les politiques de communication.

Elle est également en connexion avec son environnement institutionnel et territorial tels que les communautés de communes, le Conseil Général, les partenaires associatifs...

En interne enfin, elle regroupe des catégories d'hommes et de femmes dont les implications et les fonctions sont complémentaires. Il s'agit des

*adhérents, des bénévoles actifs, des dirigeants élus, des professionnels techniciens, des animateurs et des cadres de l'animation.*

*Les dirigeants associatifs que vous êtes sont devenus, face à l'évolution du réseau en Haute-Garonne, de véritables dirigeants en situation de manager des projets et des équipes.*

*Le contexte économique et social actuel nous oblige, plus que jamais, à mettre notre organisation au service des attentes de la population. Nos concitoyens ont besoin de la vie associative en général et des MJC en particulier.*

*Vous êtes les garants des valeurs de l'éducation populaire, de citoyenneté, de tolérance et de diversité portées par nos associations.*

*Dans cette logique, être dirigeant élu d'une MJC en Haute-Garonne requiert des qualités multiples. Au-delà des motivations à s'engager de façon désintéressée et de l'implication au plus près des valeurs de l'éducation populaire, la fonction de dirigeant revêt un caractère central dans la conduite de l'association, pour son image mais également pour son développement.*

*Dans un environnement complexe et tendu, c'est dans la complémentarité organisée avec les professionnels que les pratiques des dirigeants s'exercent en confort. Ainsi, l'autorité naturelle des dirigeants et la clarté des orientations associatives facilitent la prescription du travail et l'évaluation des résultats. Ceci constitue les conditions pour que les dirigeants des MJC maintiennent leurs capacités à porter une vision de l'association, à mobiliser leurs équipes professionnelles et bénévoles pour les entraîner dans un projet en mouvement.*



*Lors de ce forum, nous aborderons avec Jacques Montaldo les grandes fonctions et qualités des dirigeants telles que : l'énoncé des orientations stratégiques, la supervision de l'organisation, la pertinence et le suivi des décisions ainsi que les qualités humaines essentielles à cette fonction.*

## LA FONCTION DE DIRIGEANT

# le pilotage de l'association et la complémentarité avec l'action des professionnels

### INTERVENANT

*Jacques MONTALDO*

*Consultant en management et dynamique humaine*

Diriger aujourd'hui consiste à prendre en compte un certain nombre de terrains : le terrain social, le terrain technologique, le terrain économique et le terrain politique.

La capacité à intégrer ces quatre terrains permet de gérer la complexité et toutes les interactions que ces différents pouvoirs nous imposent.

### Compliqué / complexe : définition



On peut dire globalement "est compliqué ce qui est multiple mais qui, pratiquement, est dénombrable." Un objet est compliqué lorsque l'on ne peut identifier les différentes parties de cet objet. Il y a une suite d'opérations innombrables que l'on peut nommer, elles sont récurrentes et se renouvellent. Une fois que ces étapes ont été identifiées on est en mesure de les réaliser puis de les reproduire. Le compliqué peut regrouper de très nombreux éléments mais on peut les identifier, les nommer, les dénombrer et ils sont récurrents.

Au contraire la notion de complexité se caractérise par l'imprévisibilité. Est complexe ce qui est imprévisible. La différence fondamentale entre compliqué et complexe est que l'un est innombrable, multiple mais identifiable et l'autre difficilement identifiable dans le temps. La différence entre le compliqué et le complexe c'est la maîtrise.

Autant on peut espérer maîtriser des choses compliquées autant il est très difficile, du moins seul, d'espérer maîtriser de la complexité car par définition ce n'est pas maîtrisable.

Le complexe est aléatoire, difficilement stable, en déséquilibre fréquent voire permanent.

Lorsque l'on parle d'une décision en univers complexe il s'agit d'une décision qu'il faut s'apprêter à faire évoluer car les paramètres et l'environnement changent très rapidement.

Dans ce cadre, comment clarifier des environnements et notamment des fonctions pour que cette complexité ait tendance à diminuer, à être mieux maîtrisée ?

## Les trois logiques d'une fonction

Un élément de la maîtrise de la complexité, c'est l'efficacité des fonctions. L'ambiguïté, le flou dans la définition des fonctions contribue à générer de la complexité. Une des premières interrogations que doit se poser un responsable, un dirigeant, une dirigeante, c'est de clarifier, de formaliser par écrit les fonctions. Tant que cela n'est pas clair, il est difficile de vouloir maîtriser les univers complexes qui sont les nôtres.

Une fonction obéit à trois logiques. Une logique est un espace de déroulement rationnel, une organisation rationnelle de l'esprit, de la fonction en l'occurrence.

### La logique territoriale

Afin qu'une personne maîtrise sa fonction il est nécessaire de définir son territoire d'action. Définir un territoire c'est essentiellement définir quelles sont les missions, face à ces missions quelles sont les activités majeures et face à ces activités majeures quels sont les résultats attendus.

Le territoire a pour objet de fixer à chacun l'espace où il peut agir en toute autonomie, là où non seulement il est en droit, mais également en devoir d'agir.

Si le territoire n'est pas précisément défini, on risque, soit de le

rétrécir, soit de l'expanser. Alors, soit l'un empiète sur le territoire de l'autre, soit au contraire, se crée un no man's land, des zones qui ne concernent personne car les fonctions sont mal connues et étriquées. L'idée du territoire consiste à définir, préciser toutes les responsabilités individuelles. Ainsi chacun dans sa fonction connaît son pré carré.

### **La logique de coopération**

Si on veut que la fonction soit tenue dans sa totalité dans des univers de plus en plus complexes, la logique de territoire ne suffit pas. Elle est absolument nécessaire mais insuffisante. La logique de territoire définit un parcours, un pourtour. La logique de coopération définit à quel moment, si la situation l'exige, il est nécessaire d'aller au-delà de son territoire.

Les situations sont tellement complexes qu'une seule fonction ne peut y répondre. La logique de coopération fait en sorte que les personnes aillent au-delà de leur espace pour traiter, ensemble, une situation complexe. La logique de coopération définit les responsabilités hors territoire. Si un territoire est défini trop rigide-ment on prend le risque que la personne s'appuie sur cette définition pour affirmer une vision rétrécie et inamovible de sa fonction ("ce n'est pas écrit dans ma fonction").

Pour compenser et anticiper ce genre de réaction, la logique de coopération prévoit que dans certains cas il est nécessaire de sortir de son territoire pour répondre à des situations données. La logique de coopération a pour objet essentiel de donner de la force à l'acteur collectif et donc de lui donner de la réactivité face aux situations. La logique de coopération n'exclut pas la logique de territoire, elle la complète.

### **Logique de synergie**

La troisième logique, est une logique importante qui est entre les mains en grande partie des managers, c'est la logique de synergie. Non seulement il y a des situations qui nous obligent à sortir de notre territoire pour traiter ensemble des situations qui se présentent à nous, mais la logique de synergie va plus loin. En dehors de l'obligation qui impose des situations de coopération, la logique de synergie consiste à déclencher l'envie de refaire, de récidiver avec quelqu'un.

C'est une logique qui touche au comportement. La logique de synergie a pour objet de donner envie de refaire ensemble. L'acte dirigeant consiste à faire gagner les gens ensemble pour qu'ils aient envie de continuer et de recommencer.

## Les trois principes de l'action

Une fois les fonctions précisées par le biais des trois logiques, il y a nécessité à agir.

Pour que l'action menée soit efficace et surtout pérenne il faut obéir à trois principes. L'action se fortifie et s'enrichit de ces trois principes. Si l'un des trois faiblit, l'ensemble dysfonctionne.



### **Principe d'unicité**

Paradoxalement, dans des univers complexes on a besoin de diversité. Plus nous sommes divers, plus nous sommes riches. Toutefois la contrainte et la difficulté consistent à rassembler toutes ces énergies vers un objectif commun, ceci constitue l'art du management.

Cet art de rassembler les diversités et de les faire converger dans une même direction pose une question majeure : celle du projet opérationnel et du sens que l'on donne à ce projet.

L'enjeu du projet c'est la capacité à réunir des personnes, à "transformer des génies solitaires en non-génies solidaires".

Il existe dans les organisations des "électrons libres", des gens qui jouent sur les fonctions mal définies, l'absence de projet. Ils se sont créé une sorte de féodalité qui fait que l'on ne peut plus les rassembler sur une dynamique commune.

Il faut lutter contre cela en s'appuyant sur des principes de communication, des principes de mise en commun. Le métier de manager consiste à donner du sens.

### **Principe de diversité**

Le deuxième principe est le principe de diversité.

Compte tenu de la complexité des situations, il est nécessaire de disposer de compétences multiples qu'un seul homme ou une seule femme ne peut posséder.

Il faut s'entourer de compétences diverses afin de résoudre des situations et des problématiques multiples et complexes. La question de la diversité est majeure dans les organisations car la tendance naturelle consiste à rassembler "des gens qui nous ressemblent". Il faut que l'acte de management soit suffisamment puissant pour que la diversité converge et que cette diversité donne de la force à l'unicité.

### **Principe de finalité**

Troisième principe : le principe de finalité.

Il est nécessaire de disposer d'un projet, d'organiser la diversité. Encore faut-il que les gens comprennent où ils vont et pourquoi.

Pour l'initiateur, le projet paraît évident. Il est indispensable de le

mettre à la portée des gens qui vont avoir à le décliner, à le transformer. Il faut que le projet ait du sens pour les personnes qui vont devoir le développer.

Pour agir en univers complexe, il faut se préoccuper des personnes. Pour que les hommes et les femmes soient productifs, il faut leur parler processus et non action.

Un processus est une organisation, un chaînage, des étapes qui, mises les une derrière les autres dans un ordre précis, font que l'étape B ne peut réussir que si l'étape A a été réalisée correctement. Pour que des actions soient pertinentes il faut les inscrire dans un chaînage qui indique à chaque étape ce que l'on doit faire, avec qui, pour quel résultat, pour que l'étape suivante s'ouvre sur de la réussite, de la performance, de l'efficacité.

Le processus est un outil, une démarche intellectuelle et une méthodologie d'action extrêmement puissante. Nous avons tous des processus, nous sommes entourés de processus, encore faut-il les identifier, les rendre performants, les améliorer, en inventer de nouveaux....

Le processus permet à des gens de se cadrer, de savoir à quel moment ils doivent intervenir, ce qu'ils doivent faire, les résultats qu'on attend d'eux. Sans processus c'est la confusion.



## Le savoir-agir

La compétence est la conjonction d'un ensemble de paramètres. C'est insuffisant de nommer un savoir, un diplôme, un savoir-faire pour dire que quelqu'un est compétent.

Il faut également être doté de savoir-agir. Le savoir-agir consiste à savoir faire même si l'on introduit des aléas, même dans un cadre non sécurisant. Le savoir agir consiste à pouvoir intégrer des aléas.

### L'autonomie

La savoir-agir est une affaire d'autonomie. L'autonomie est la résultante de deux forces : disposer des compétences pour agir et avoir la motivation.

### La raison et l'émotion

L'autre paramètre du savoir-agir c'est, surtout dans des fonctions délicates de management, l'équilibre permanent entre raison et émotion. On ne peut être dans l'émotionnel en permanence, on ne peut être dans le rationnel en permanence. C'est l'équilibre de ce binôme qui va faire la force du manager. A certains moments il est nécessaire de mettre en œuvre la raison et non l'émotion, il ne faut pas mélanger. Souvent dans les organisations, pour éviter de déplaire, on pratique ce qu'on appelle "l'évitement amical".

## La construction d'un processus identitaire

Ce processus et ses étapes permettent de conduire à une relation de confiance telle qu'on peut se dire des choses en profondeur et que l'on peut travailler, œuvrer sans mélanger la personne et ce qu'elle fait.

### 1<sup>ère</sup> étape : l'inclusion

Cette étape du processus identitaire consiste à ne rien faire qui risque de m'exclure. Car si je ne m'inclus pas, je m'exclus et je risque de compromettre la relation peut être pour toujours.

Un dirigeant ne doit pas omettre cette étape quand il arrive dans

une organisation. Il y a des gens qui sont là depuis longtemps, il faut chercher à comprendre ce qu'ils font, et pourquoi ils le font sans les juger. Il ne faut pas chercher à être productif immédiatement, il est nécessaire d'abord de s'inclure, de comprendre la mécanique.

### **2<sup>ème</sup> étape : la compétence**

La deuxième étape est une étape de contrôle et de validation. Après la première étape de connaissance, d'apprivoisement, on va se montrer réciproquement que l'on est compétent et que l'on a tout intérêt à faire ensemble. Pour cela on va mettre en œuvre des actions, pas trop nombreuses mais que l'on mènera jusqu'au bout.

Le fait de ne pas mener une action jusqu'à son terme impacte la motivation et la réactivité des équipes.

### **3<sup>ème</sup> étape : l'ouverture**

Si le processus identitaire a été déroulé correctement, cette étape d'ouverture permet de valider les compétences, d'être assuré des bonnes intentions de l'autre et de la bienveillance réciproque. A ce moment là on peut se parler, être en désaccord et travailler sans remettre en cause les personnes.

# DEBAT

---

## MJC Croix-Daurade

Pouvez-vous nous parler de l'expérience ?

---

### Jacques MONTALDO

L'expérience peut être la meilleure et la pire des choses. C'est intéressant d'avoir de l'expérience à condition de remettre cette expérience dans un savoir-agir plus large et d'accepter que cette expérience soit remise en cause.

---

## MJC Castelginest

J'ai l'impression que votre exposé concerne surtout des structures de taille importante.

---

### Jacques MONTALDO

Ce dont je parle est valable pour tout le monde, TPE, PME, associations ...

On croit toujours qu'une petite structure génère un fonctionnement plus simple. Ce n'est souvent pas le cas, au contraire, c'est certainement plus compliqué, parce qu'il y a des cumuls de fonctions.

L'organisation des fonctions doit permettre d'identifier les compétences.

Compte tenu du projet, on peut déterminer les compétences nécessaires et les moyens à mettre en œuvre pour en disposer. Cette réflexion est stratégique et ne nécessite pas d'être une grande organisation pour la mener.

---

## MJC Croix-Daurade

Vous vous adressez à des dirigeants quasiment comme si vous parliez à des professionnels, comme si nous avions la possibilité de mener des actions à long terme avec les mêmes personnes alors que le problème pour nous est de construire un groupe stable.

---

### Jacques MONTALDO

Notre savoir-agir consiste à faire avec ces aléas. Vous pouvez travailler à la pérennisation des postes mais le principe de réalité fait que vous devez faire avec cet aléa. Cela fait partie de votre univers, de votre complexité.

Vous êtes bénévoles. Toutefois l'acte de management est un acte professionnel. On ne peut pas improviser.

---

## MJC Pont des Demoiselles

Qu'en est-il de l'importance de la communication dans les organisations ?

### Jacques MONTALDO

Je parlerais plutôt de communicabilité. C'est-à-dire travailler chacun sur soi pour devenir plus communicant.

Je pense que la communication est un acte de médiation. La diversité nécessite en permanence un acte, une communicabilité importante. La fonction de dirigeant consiste à augmenter cette communicabilité.

Certains communiquent pour avoir raison. L'acte de communication permet la confrontation ce qui ne veut pas dire affrontement.

Confrontation signifie de confronter ses idées à celles des autres à condition que le processus identitaire ait été déroulé correctement.

### MJC Amidonniers

Dans nos fonctions jusqu'où pouvons nous aller, comment peut-on travailler avec les différentes personnalités ?

### Jacques MONTALDO

Diriger c'est se trouver devant deux dimensions. Il y a d'une part les personnes et d'autre part les fonctions.

La bonne façon d'envisager la direction consiste à considérer l'égalité des personnes et la hiérarchie des fonctions. Nous sommes égaux en tant que personnes mais nous n'occupons pas les mêmes fonctions.

La fonction de dirigeant a une raison d'être qui n'est pas au même niveau qu'une autre fonction sans que cela soit péjoratif. Il y des gens qui sont dans une grande confusion et qui font l'inverse.

### MJC Lherm

Qu'elle est la position, la place que doit avoir le dirigeant vis à vis de son directeur ? Comment arriver en tant que dirigeant de ressources humaines à adopter dès le départ les bonnes attitudes ?

### Jacques MONTALDO

Il est nécessaire de préciser, clarifier les positions de chacun et les espaces de



chacun. La fonction de dirigeant est une fonction qui a au moins trois dimensions.

Premièrement, il s'agit de stimuler le sens. L'action s'inclut dans une dynamique identifiable en correspondance avec un certain nombre d'aspects stratégiques en fonction du lieu et des compétences dont on dispose.

Deuxièmement, il faut suivre. La fonction de dirigeant consiste à suivre les réalisations, les difficultés, la complexité grandissante, voire à faire évoluer les choses.

Troisièmement, il faut valoriser la réussite. Le dirigeant doit être en permanence un personnage dont la fonction est de stimuler, de pousser et de faire évoluer.

Les salariés sont des orchestrateurs, leur métier est de déployer ce que les dirigeants auront pensé avec eux. La façon dont on dispose nos forces sur le terrain, qui fait quoi, à quel moment, quelles compétences sont nécessaires, tout cela constitue la fonction du professionnel de l'animation, il cherche les moyens, les met en œuvre, déploie la stratégie...

Même si les dirigeants peuvent aider à cette mise en œuvre, les organisations humaines se portent beaucoup mieux quand les fonctions sont bien dissociées les unes des autres.

---

## MJC Escalquens

Quel est le bon dosage entre la relation hiérarchique et la relation personnelle ?

---

## Jacques MONTALDO

Il y a toujours une grande confusion entre proximité et distance. Votre métier est un métier de proximité, mais pour autant cela ne veut pas dire que par moment vous n'allez pas prendre du recul.

Il faut distinguer le temps de la convivialité et le temps où il est nécessaire de se dire des choses qui ne sont pas toujours plaisantes. On revient à la communication. Il faut apprendre à dire les choses de façon pas trop déplaisante pour ne pas détraquer le processus identitaire. La position de dirigeant consiste à se confronter. Se confronter sans s'en vouloir c'est une preuve de talent managérial manifeste. Pour cela il faut faire attention au "copinage". La fonction de direction implique de pouvoir décider, confronter et dire non.

---

## MJC Rieumes

Je souhaiterais que vous développiez les relations entre l'autorité et le pouvoir.

---

## Jacques MONTALDO

La différence entre autorité et pouvoir. L'autorité permet à l'autre de grandir.

Derrière la notion de pouvoir il y a la notion de contrainte. Je suis obligé d'aller au-delà de mon autorité et de jouer de mon pouvoir pour faire faire à quelqu'un quelque chose qu'il n'a pas envie de faire. Je vais donc maîtriser auprès de lui une zone d'incertitude. Si je n'ai pas une zone d'incertitude auprès de l'autre je n'ai pas de pouvoir. L'autre ne va avoir de cesse que d'exercer un contre-pouvoir, de créer une zone d'incertitude auprès de moi, ce qui fait que je suis obligé de négocier en permanence avec lui.

Il y a une notion forte, différente et complémentaire entre autorité et pouvoir.

L'autorité est quelque chose de naturel qui s'impose par soi-même alors que le pouvoir, il est nécessaire de l'affirmer.

Il faut utiliser les deux. Par définition, à certains moments, le hiérarchique aura plus de force s'il fait reconnaître son autorité. Cependant, attention à la fausse autorité c'est-à-dire à la manipulation.

### **MJC Lherm**

---

Je suis d'accord avec vous sur la définition du mot autorité au sens noble du terme. L'adjectif autoritaire, quant à lui, a une connotation beaucoup plus négative.

### **Jacques MONTALDO**

---

Les gens culpabilisent et disent qu'ils ne veulent pas être autoritaire mais ils sont en plein mélange. Un dirigeant est par nature dans l'autorité, pour autant il n'est pas besoin de faire de l'autoritarisme, nous ne sommes pas obligés de pervertir notre autorité.

### **MJC Saint Lys**

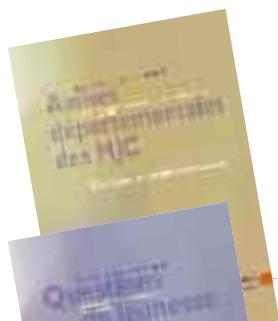
---

Quand un dirigeant n'est pas d'accord avec son directeur, de quels moyens dispose-t-il pour le recadrer ?

### **Jacques MONTALDO**

---

Il faut revenir aux origines, déterminer où se trouve le conflit, ce qui nous oppose. Le désaccord est-il idéologique, stratégique, politique, méthodologique . . . ? Il est important de clarifier cela, de ne pas attendre que le conflit arrive. Il ne faut pas laisser se développer des incompréhensions qui pervertissent le système. Car lorsque l'on veut revenir en arrière l'autre ne comprend plus. Et à ce moment là c'est la rupture.



Restitutions du forum des élus et des professionnels des MJC de Haute-Garonne  
**Assises départementales des MJC**  
*Pratiques et expérimentations*

1



Restitutions du Colloque des MJC de la Haute-Garonne  
**Questions de Jeunesse**  
*La place des jeunes dans nos associations*

2



Restitutions du Forum des élus associatifs des MJC de la Haute-Garonne  
**Le projet associatif**  
*Méthode et préconisations*

3



Restitutions du Forum des élus associatifs des MJC de la Haute-Garonne  
**Le management par la valeur**  
*Les compétences humaines au service du projet associatif*

4



Restitutions de l'assemblée générale de la Fédération Haute-Garonne des MJC  
**Laïcité et citoyenneté dans les associations d'éducation populaire**  
*Intervention de Jean-Claude BARDOUT*

5



Restitutions du forum des dirigeants bénévoles et des professionnels des MJC de Haute-Garonne  
**Diversité sociale**  
*Les incidences du marquage social des territoires sur les associations d'éducation populaire*

6



## Ont participé au forum de la Fédération Haute-Garonne des MJC

### *Les dirigeants associatifs*

- MJC AMIDONNIERS
- MJC CASTANET-TOLOSAN
- MJC CASTELGINEST
- MJC CROIX DAURADE
- MJC ESCALQUENS
- MJC LA SALVETAT ST GILLES
- MJC LABARTHE SUR LÈZE
- MJC LHERM
- MJC PIBRAC
- MJC RIEUMES
- MJC VILLEMUR
- MJC PONT DES DEMOISELLES
- MJS SAINT LYS
- MJC L'UNION



### *Personnalités et institutions*

Mme Marie-Thérèse FERRERI, Mairie de Pibrac

### *Intervenant*

Jacques MONTALDO

Consultant en management et dynamique humaine



**Fédération Haute-Garonne des Maisons des Jeunes et de la Culture**

153, chemin de la Salade Ponsan - 31400 Toulouse - Tél : 05 62 26 40 33  
Fax : 05 61 32 98 02 - site : [www.mjc31.com](http://www.mjc31.com) - E.mail : [federation@mjc31.com](mailto:federation@mjc31.com)