

CENTRE NATIONAL D'APPUI ET DE RESSOURCES



Avec le soutien de



Représentations et pratiques des DLA face aux associations culturelles

Enquête auprès d'une soixantaine
de chargés de mission DLA
et éléments d'évaluation

Lucile Rivéra
Cnar Culture / Association Opale
Juillet – novembre 2008

Représentations et pratiques des DLA face aux associations culturelles

Une enquête qualitative menée avec près de 60 chargés de mission DLA entre juillet et novembre 2008 a permis de décrire les relations du DLA et de ses acteurs avec les responsables des associations culturelles qu'ils rencontrent et accompagnent.

Quelles particularités du secteur culturel les chargés de mission identifient-ils ? En quoi ces particularités influencent-elles dans le travail d'accompagnement des associations ? Par quelles pratiques les DLA répondent-ils aux demandes spécifiques des associations culturelles ?

La description des représentations et des pratiques liées aux accompagnements DLA dans le secteur culturel constitue un outil pour le Cnar Culture afin de :

- Présenter un document synthétique de restitution des entretiens avec les DLA.
- Construire une typologie des associations et des accompagnements menés, typologie en cours de réalisation avec la collaboration de plusieurs prestataires intervenant pour le DLA.
- Auto-évaluer l'action et les productions du Cnar en vue de poursuivre sa mission de qualification des DLA sur le secteur culturel.

Introduction	3
Note méthodologique	3
Les associations culturelles à travers le regard des DLA	4
Une forte présence du secteur culturel dans le DLA	4
Premiers regards sur les associations culturelles	5
Des associations culturelles jeunes et de « petite taille »	6
Des associations caractérisées par leur fragilité	8
L'isolement et le manque de ressources locales	9
Les pratiques d'accompagnement avec les associations culturelles	11
Les premières demandes liées à des besoins de financements	11
Les fragilités en matière de structuration interne : la gestion technique de l'association	13
La structuration de l'organisation interne et du projet	14
La gestion complexe des relations avec les partenaires	15
Des réponses adaptées aux problématiques du secteur	16

INTRODUCTION

Note méthodologique

Le Cnar Culture a souhaité mener une enquête qualitative auprès des chargés de mission DLA pour comprendre où ils en sont face au secteur, après plusieurs années d'accompagnements individuels et collectifs avec des associations culturelles.

57 entretiens semi directifs ont été réalisés par téléphone (à l'exception d'un conduit en face-à-face), d'une durée de 30 minutes à 1 heure et demi, selon une grille d'entretien largement ouverte et qui permettait d'aborder dans les discussions :

- Le fonctionnement du DLA par rapport au secteur culturel sur son territoire.
- La perception des difficultés rencontrées par les associations culturelles et leurs demandes de soutien au DLA.
- Les expériences positives et négatives vécues dans les accompagnements d'associations culturelles.
- Les appuis potentiels du Cnar Culture pour le travail d'accompagnement des chargés de mission.

Ces entretiens couvraient 62 départements (dont au moins un par région, à l'exception des DOM) et étaient destinés à apporter une connaissance qualitative à l'échelle nationale. Pour nombre de chargés de mission, ces temps ont pu être des moments de réflexion personnelle et de prise de recul sur leur propre intervention, temps relativement rares dans une activité professionnelle dense, à savoir polyvalente, multipartenariale et pluridisciplinaire.

Les entretiens sont marqués par **une grande diversité des pratiques et des représentations** des chargés de mission sur l'activité associative du secteur culturel. Cette diversité est liée à plusieurs facteurs qui sont de deux ordres :

- Des facteurs individuels :
 - L'ancienneté du chargé de mission dans sa fonction.
 - Son expérience précédant sa fonction de coordinateur de ce dispositif.
 - La sensibilité personnelle du chargé de mission : son intérêt pour la vie culturelle en général, ses réseaux personnels...
- Des facteurs plus structurels :
 - La composition des Comités d'Appui et de Pilotage et les enjeux locaux entre acteurs.
 - Le type de structure porteuse du DLA et sa « culture ».
 - L'histoire du territoire en matière d'action culturelle et la structuration des réseaux et politiques publiques culturelles.

LES ASSOCIATIONS CULTURELLES A TRAVERS LE REGARD DES DLA

Secteur « *particulier* » ou « *atypique* », considéré comme « *différent des autres* », la culture peut être vue par les DLA comme le « *secteur le plus difficile à aborder* ».

Une forte présence du secteur culturel dans le DLA

La culture n'est pas, dans la plupart des départements, une cible prioritaire pour les acteurs du DLA. Plus de la moitié des chargés de mission DLA interrogés font en effet référence aux priorités sur leur territoire en faveur des secteurs phares que sont principalement l'IAE (Insertion par l'Activité Economique) et le SAP (Service à la Personne). Certains pilotes locaux s'orientent également vers l'action en faveur du handicap, du sport ou de la Politique de la Ville, voire les projets de mutualisation (dans un DLA), et, plus rarement, vers la culture (2 DLA en 2008 et un en 2007 sur la population interrogée).

Les chargés de mission DLA mettent en avant une « *vigilance* » pour cibler les associations des secteurs prioritaires. Si certains d'entre eux réaffirment les orientations nationales ou disent même « *courir après des objectifs chiffrés* », **une majorité des chargés de mission restent ouverts à l'accueil de « toutes les associations »**, soit par envie personnelle, soit parce que les objectifs sont vécus comme des orientations non chiffrées qui n'excluent pas les autres domaines.

En définitive, c'est souvent un « **principe de réalité** » qui tend à s'imposer. Il se peut que les priorités définies n'aient « *pas de réalité par rapport au territoire* » et que les secteurs considérés comme prioritaires ne sollicitent pas, peu ou plus le DLA : par endroit, les réseaux de l'IAE sont suffisamment bien structurés pour ne pas avoir sollicité fortement le DLA, ou bien l'ensemble des associations du domaine ont déjà été touchées de près ou de loin par le DLA.

Par ailleurs, ce principe de réalité pousse les chargés de mission à regarder avant tout la question de « *la pertinence sur le territoire.* » Ainsi, **les demandes issues du secteur culturel peuvent être particulièrement importantes** et mettre la culture « *dans le trio de tête* » : il s'agit d'un « *gros secteur* » avec « *beaucoup d'associations* » et « *un fort potentiel à cause des pratiques artistiques très développées sur le territoire* »...

Entre chargés de mission, pilotes et Comités d'Appui, le choix de travailler avec le secteur non prioritaire qu'est la culture est caractérisé le plus souvent par ce principe de réalité, mais il peut être également l'illustration du positionnement spécifique de chacune des parties. Les « *marges de manœuvre, les négociations* » sont les cas les plus classiques racontés par les chargés de mission, dans le cadre de Comités d'Appui au sein desquels la défense d'une association culturelle fait l'objet de discussions plus ou moins vives, comme l'ont décrit 23 chargés de mission. Il arrive que des « *bagarres* », plus rares, soient évoquées, ce qui tend à bien refléter les enjeux autour de l'engagement des fonds DLA.

Premiers regards sur les associations culturelles

La méconnaissance de ce secteur par une partie des chargés de mission DLA et sa complexité réelle (formes multiples d'activités, de fonctions et donc de modèles économiques, spécificités du régime de l'intermittence et des liens avec les politiques publiques, cas des employeurs-salariés...) amènent les chargés de mission à considérer le secteur culturel à travers le prisme des représentations plus ou moins exacerbées, qu'elles soient positives ou négatives, portant sur les acteurs du champ culturel.

A l'exception d'une petite dizaine de chargés de mission interrogés, eux-mêmes particulièrement sensibles au champ culturel, les autres acteurs soit sont relativement indifférents face au secteur, soit n'ont pas assez rencontré de structures (notamment pour les nouveaux chargés de mission) pour se faire un avis. Pour une autre partie des coordinateurs DLA¹, **quelques représentations négatives** tendent à pénaliser les accompagnements.

Les représentations par rapport aux associations culturelles	
Représentations négatives	Représentations positives
<p>« Manque de sérieux » « Manque de fiabilité » « Soucis de délais » « Problème de réactivité » « Associations pas respectueuses » « Trop irrégulières, trop lunatiques » « Il faut toujours être derrière eux » « Pas de prise de conscience sur la nécessité de se former et de se responsabiliser » « Difficulté à se remettre en cause »</p>	<p>« Forte curiosité intellectuelle » « Passionnés qui croient à fond en leurs projets » « Forte implication dans le DLA » « Associations qui entrent plus facilement dans la démarche » et sont « en attente d'un regard extérieur » « Volonté de changer » et « d'apprendre » « Besoin de plus réfléchir, de faire bien les choses »</p>

La méconnaissance du secteur peut ainsi rendre la rencontre avec ses acteurs parfois complexe, puisque certains chargés de mission y lisent des « *modes de penser et d'interagir totalement différents* ». Ne partageant pas les mêmes « codes », ni les mêmes références (« *je leur explique que quand on n'est pas du milieu, on ne comprend pas toujours tout* »), certains chargés de mission peuvent traduire cette perception d'un manque de sérieux en termes de démotivation, d'égoïsme ou en qualifiant leurs interlocuteurs de fortes personnalités ou ayant un mauvais caractère :

« Elles sont toutes persuadées d'avoir le meilleur projet et la meilleure offre artistique ».
 « C'est un secteur qui m'échappe, la mentalité des gens... ce sont de fortes têtes ».

Ainsi, avec le DLA, les associations culturelles vues à travers le regard d'une partie des chargés de mission ne recherchent qu'une « *prestation en gestion et comptabilité* », ou « *de l'argent en priorité* », et peuvent alors se retrouver déçues à l'issue de l'accompagnement.

¹ On compte 14 chargés de mission interrogés qui notent une certaine difficulté à travailler avec ce secteur.

Le contact, les échanges et plus précisément le travail avec les associations culturelles peuvent ainsi être marqués par une forme de « barrière culturelle », tandis qu'une dizaine de chargés de mission, plus « sensibles » au secteur s'enthousiasment pour « *la volonté de changer* » et « *d'apprendre* » de ces personnes, leur ouverture d'esprit :

« C'est lié au statut d'artiste, à la volonté d'indépendance forte, la capacité d'adaptation plus forte... »

Positives ou négatives, les représentations sur le secteur culturel constituent un premier regard sur le domaine. Celui-ci est par ailleurs décrit par un ensemble de caractéristiques vues à travers les temps d'accueil et d'accompagnements et par comparaison avec les autres champs du secteur associatif.

Des associations culturelles jeunes et de « petite taille »

Pour une majorité des chargés de mission interrogés, les associations culturelles qui s'adressent à elles sont des « **petites structures** »².

En fonction du positionnement des pilotes et du mode d'intervention du DLA, les associations non employeuses qui s'adressent assez nombreuses au DLA peuvent être accueillies et orientées vers d'autres organismes, accompagnées en collectif (« *On a souvent des petites associations avec la volonté d'embaucher un premier salarié, mais qui manquent de temps et de moyens pour se développer. Comme elles sont peu éligibles, on les amène vers du collectif* ») ou suivies de façon individuelle vers la création d'un emploi.

Pour les associations employeuses, les DLA les décrivent souvent comme des « *petites associations avec un emploi* », « *petites associations primo employeuses* », avec une petite équipe salariée souvent constituée de contrats aidés... Les proportions peuvent être particulièrement importantes et spécifiques au secteur culturel comme l'a noté ce chargé de mission qui estimait que 9 associations culturelles accompagnées sur 10 comptaient moins de 3 ETP. L'enquête sur l'emploi du secteur culturel menée par Opale³ rend en effet compte d'un très grand nombre de petites associations avec un budget de moins de 50 000 €. En moyenne, les 31 400 associations employeurs du secteur emploient 2,9 ETP (au total, on estime que le secteur compte 91800 ETP).

La **jeunesse des associations** est également remarquée par certains chargés de mission : « *Ce sont beaucoup de petites structures émergentes* », « *un cas typique est la petite association de théâtre qui débarque en voulant faire revivre un pays...* ». La taille d'une association employeuse (qui renvoie au volume de ses activités, et donc de son budget) est en effet fortement corrélée avec l'ancienneté de l'association, comme le montre Viviane TCHERNONOG⁴ dans son enquête sur le paysage associatif français.

A côté de cette « *constellation de petites associations* », certains DLA comptent « *quelques poids lourds* ». C'est ainsi que le public culturel des DLA reste assez varié avec des « *associations plus anciennes mais qui veulent poursuivre malgré l'impasse des baisses ou disparitions de financements.* »

² Pour 3 chargés de mission, la majorité des associations accompagnées sont des structures de taille importante, comme pour l'ensemble des secteurs, « *à cause du nombre d'emplois.* »

³ Enquête Nationale sur les associations culturelles employeurs – Cnar Culture – Novembre 2008.

⁴ TCHERNONOG Viviane, « *Le paysage associatif français, Mesures et évolutions* », Juris Associations, Dalloz, 2007

Cependant, plusieurs chargés de mission témoignent de « *discussions interminables* » avec les Comités d'Appui sur une petite association avec un seul salarié : « *Est-ce que ça vaut vraiment le coup ?* ». Que cela soit sur « *injonction* » des pilotes ou sur la base de questionnements de fond sur le positionnement et l'impact du DLA, la question de la taille de l'association et de son nombre d'emplois peut parfois freiner la prise en compte des demandes de la part des associations culturelles. Celles-ci n'ont en effet « *pas assez d'emploi* », ou « *pas d'emplois permanents* ». Un Comité d'Appui avait ainsi signifié que les associations culturelles n'avaient pas de « *vrais* » emplois et le Comité de Pilotage avait dû se positionner sur l'intermittence : il avait finalement tranché en faveur de la reconnaissance de ce régime spécifique comme un « *vrai emploi* » à pérenniser pour l'association.

UN POINT DE « CRISPATION » :

LE CAS DES COMPAGNIES - LE FONDATEUR-EMPLOYEUR-SALARIE-BENEVOLE...

De nombreux chargés de mission DLA trouvent dans le phénomène des **personnes salariées qui sont « porteuses du projet »**, où « *le membre fondateur est le salarié et a créé son activité* » une caractéristique du secteur. Dans ce cas de figure, un chargé de mission assimile l'association à de « *l'entreprenariat individuel* » et considère que l'accompagnement sera identique à celui d'une entreprise.

« *Prétexte à la facturation* », « *moyen de se salarier* », l'association culturelle adopte dans cette configuration un fonctionnement spécifique dans lequel les missions bénévoles et salariées se confondent, et bien souvent, « *les salariés sont au cœur du projet.* » Rappelons que les pouvoirs publics ont encouragé ces situations (cf la fiche sur l'intermittence du Cnar Culture). Face à ces situations, la plupart des chargés de mission DLA, généralistes et habituellement confrontés à des formes associatives plus « *traditionnelles* », cherchent à « **sensibiliser** sur le fait d'avoir un projet associatif et une vie associative ».

C'est à l'échelle du Comité d'Appui que les débats peuvent éventuellement se crispier autour de ces « *associations qui sont en réalité des entreprises individuelles* » et à la « *vie associative défaillante* ». Si 36 coordinateurs évoquent de façon plus ou moins négative la fragilité de la vie associative et la forme d'entreprise individuelle, ils sont 16 à citer des exemples de discussions et de débats au sein des Comités d'Appui ayant donné parfois suite à des refus (« *pas envie de soutenir des projets personnels* ») ou des mises sous conditions pour l'accompagnement d'une association culturelle : demande de changement des statuts, condition de « *partager plus le projet* », « *évolution vers plus de vie démocratique* »...

Il arrive que les dossiers culturels soient ainsi plus préparés en amont des Comités pour être mieux défendus par les chargés de mission. Des échanges entre acteurs du DLA sur les « *bureaux fictifs* » ou le « *déguisement des entreprises en associations* » ont eu lieu principalement à propos d'associations du secteur culturel, mais aussi dans le champ de l'insertion. Pour les associations culturelles, ces échanges ouvrent souvent sur **la question de la pertinence du statut associatif**, qui n'est pas toujours vu comme le statut le plus adapté : « *les associations se cachent derrière ce statut* », certaines personnes « *devraient faire du portage salarial ou intervenir en indépendant* »...

Cette **forme hybride entre salariat et indépendance** est « particulièrement courante dans le spectacle vivant » et constitue en définitive un moyen de trouver « *une autonomie dans le travail* » de création et une « *indépendance dans l'emploi* », avec les protections du statut de salarié. Cependant, on peut noter que « *si cette forme d'emploi atypique avait été jusqu'ici acceptée ou tolérée par les institutions, elle est aujourd'hui controversée et fait l'objet d'une remise en cause, dénoncée par les institutions comme une pratique abusive, illégitime.* »⁵

Cette question fait plus largement débat au sein des différentes organisations professionnelles et institutionnelles du secteur culturel.

⁵ Marine CORDIER, « *Un employeur aux visages multiples : l'artiste salarié de sa compagnie* », Septembre 2008, Journée d'Etude CESTA-IDHE.

Des associations caractérisées par leur fragilité

Une partie des coordinateurs DLA mettent en avant un « *écrémage pressenti et à venir dans le secteur culturel* » qui aurait des conséquences sur les activités et les emplois des organisations les plus fragiles. L'accueil et l'accompagnement des associations culturelles sont ainsi souvent marqués par l'idée selon laquelle des partenaires financiers seraient amenés à « *faire des choix parmi les différentes propositions culturelles et les sollicitations des associations* ». La solidité de l'association, son degré de structuration et de professionnalisation, ou encore la pertinence de son positionnement sur un territoire et sa capacité à suivre, évaluer et valoriser son action constituent ainsi de plus en plus des critères déterminants pour assurer le maintien des ressources publiques.

Dans une telle situation, une forme de concurrence entre associations culturelles d'un même sous secteur est possible, concurrence repérée notamment par certains chargés de mission dont la plupart regrettent le manque d'action collective et partenariale et de concertation.

Si la grande précarité des associations culturelles peut être un moteur pour certains DLA, d'autres refusent d'intervenir « *sur des associations qui sont trop en difficulté* » et dont la pérennité pose question au-delà des projets en cours. Certains chargés de mission DLA prennent cependant le parti de soutenir la pluralité des propositions artistiques sur un territoire et mettent en avant la culture comme un secteur économiquement actif.

C'est ainsi que plusieurs Comité d'Appui ont évolué avec le temps dans leur appréhension du phénomène associatif dans la culture et montrent plus de « *souplesse* », voire de « *tolérance* ».

En effet, les « **besoins de structuration énormes** », les « *difficultés à joindre les deux bouts* », les « *difficultés colossales* » et la précarité des associations culturelles⁶ en font un secteur « *inquiet* », pour lequel le DLA a un rôle important et une souplesse d'approche adaptée : accueil, écoute, orientation, outillage technique, renforcement des capacités, structuration des réseaux, possibilités d'échanges de pratiques...

Certains chargés de mission constatent par exemple que les personnes qui sont directeurs artistiques sont « *souvent allergiques aux chiffres et à la paperasserie administrative* » ; la gestion comptable, les aspects financiers, « *ça n'est pas leur métier !* ». Le « *bricolage* » en matière de comptabilité caractérise souvent les associations culturelles qui sont pour certaines « *en crise de croissance et il devient nécessaire de passer à un cadre plus formalisé* ».

Dans le cas des petites associations de très petite taille, récemment créées, la part artistique reste privilégiée et les coordinateurs DLA constatent parfois l'absence de bilan comptable, des comptes de résultats pas finalisés : les responsables n'ont ainsi « *pas d'idée de la situation de l'association* », ce qui n'est que peu rassurant pour les partenaires. Une chargée de mission fait état de « *discussions surréalistes avec des associations culturelles uniquement : avec des emplois depuis plusieurs mois, des partenaires financiers, elles demandaient : "Qu'est ce que c'est, un compte de résultat ?..."* »

⁶ Notons que bien souvent, les associations qui sollicitent les DLA sont a priori plus en difficulté que la population totale des associations.

Le modèle économique lui-même de l'association culturelle peut être considéré comme une problématique forte : on compte même 3 chargés de mission DLA qui ne voient pas d'équilibre possible pour les associations en difficulté qu'ils rencontrent et se montrent ainsi très négatifs sur la pérennité de certaines structures :

« Dans le secteur culturel, il n'y a jamais la couverture financière assez importante pour couvrir des emplois. »

« Les gens vivent au-dessus de leurs moyens. »

L'isolement et le manque de ressources locales

C'est le bouche-à-oreille (cité à trente reprises), « particulièrement efficace dans ce secteur », qui définit le meilleur support d'information du DLA auprès des acteurs associatifs et en particulier culturels.

« L'effet boule de neige » est souvent mis en avant : à partir du moment où une association culturelle est touchée par le DLA, d'autres accompagnements s'enchaînent, soit du fait des réseaux formels (en particulier avec les radios associatives, souvent fédérées au niveau régional, de même que les MJC, ou les écoles de musique...), soit par un système d'interconnaissances locales : un intermédiaire qui intervient auprès de plusieurs structures employeuses, des « personnes qui ont plusieurs casquettes et qui se rencontrent souvent »...

Cependant, les fédérations et réseaux d'acteurs sont rarement des interlocuteurs et des partenaires (cf encadré ci-dessous) des DLA à l'échelle de leur département. **Les réseaux informels** fonctionnent dans le sens d'une dynamique et d'une circulation de l'information, qui semble parfois suffisante pour une partie des DLA (secteur de la culture jugé comme non prioritaire et chargé de mission peu sensible aux actions culturelles associatives), mais dans d'autres cas, particulièrement pénalisante pour l'action du DLA en direction des associations culturelles.

Ainsi, face aux associations culturelles, plusieurs chargés de mission affirment que « pour discuter, avoir des informations... ça n'existe pas dans la culture » et que d'une manière générale, les associations comme leurs partenaires « ne savent pas vers qui se tourner. »

DES COMITES D'APPUI SANS REFERENT CULTUREL POUR 36 CHARGES DE MISSION INTERROGES (SOIT 63%)

Les chargés de mission comptent rarement des représentants des DRAC dans leur Comité d'Appui : ils sont 5 à avoir des échanges réguliers avec les DRAC (à distance ou en direct).

On retrouve de façon plus ponctuelle au sein des Comités d'Appui des représentants des services culturels des collectivités (Conseil Général, Pays, institutions de développement local, Ville ou Communauté de Communes...). Plus rarement, les chargés de mission parviennent à mobiliser des référents sur leur territoire : en particulier, en région Centre, où une action spécifique sur le secteur a été menée avec le C2RA et le Cnar Culture, il arrive que les chargés de mission trouvent des interlocuteurs issus de fédérations (la FRACAMA - Fédération Régionale des Acteurs Culturels Associatifs – Musiques Amplifiées), d'Agences régionales ou départementales dans les Arts Vivants ou le livre. Leur présence reste cependant encore ponctuelle.

Les autres acteurs présents peuvent être démunis, comme certains chargés de mission, face à ce secteur particulier sans « vision du secteur : on manque de grilles pour analyser ».

Dans la quasi totalité des entretiens, **l'isolement des associations culturelles** est apparu de façon marquée. Pour les chargés de mission DLA, la faiblesse des réseaux, des fédérations⁷, l'absence d'acteurs ressources sur le secteur, constituent bien souvent des facteurs importants de fragilité pour les associations qu'ils rencontrent.

Les chargés de mission identifient en effet souvent bien mal les acteurs fédérés du secteur culturel. L'un d'eux se dit « *dubitatif sur la présence des réseaux et fédérations sur le territoire* » et pour nombre de DLA, il existe la plupart du temps un « *sentiment d'un manque de mouvements collectifs, de représentants actifs...* ».

Dans ce secteur comme dans les autres, l'ancienneté du chargé de mission à son poste joue dans la connaissance et la mobilisation des réseaux.

Ainsi, certains soulignent comme nous l'avons vu la complexité des réseaux d'acteurs, le manque de concertation entre politiques culturelles et initiatives associatives... « *ça n'est pas évident de comprendre les enjeux entre acteurs, les non dits... On glane des informations au fil des discussions et par intérêt personnel.* » Pour ce secteur en particulier et face aux réseaux et ressources qui pourraient exister, certains s'avouent « *un peu perdu(s)* ». Cependant, les réseaux existants du secteur, relativement jeunes, se développent progressivement en faisant preuve d'une grande réactivité dans leur fonctionnement.

⁷ L'enquête nationale menée par Opale indique en effet que la moitié des structures n'adhère à aucun réseau, fédération ou syndicat et cette proportion est plus importante pour la tranche d'associations ayant moins de 50 K€.

LES PRATIQUES D'ACCOMPAGNEMENT AVEC LES ASSOCIATIONS CULTURELLES

Les premières demandes liées à des besoins de financements

De façon quasi systématique, l'association culturelle qui sollicite le DLA l'aborde avec une demande précise liée à **un manque de moyens financiers**. Ce besoin se traduit la plupart du temps par une volonté de pérenniser un ou des emplois, un manque de moyens matériels (de locaux) pour sortir d'un fonctionnement précaire, ou une demande pour diversifier ses financements.

Derrière la recherche de financement, c'est en définitive **un besoin de maintenir ou développer les moyens de fonctionner pour les associations culturelles et en particulier : les moyens humains et matériels**.

Si le besoin de salles, de matériel ou de locaux pour travailler apparaît rarement dans les entretiens comme une des problématiques principales des associations culturelles, la question du financement des postes « *administratifs et de diffusion* », « *de fonctionnement* », des « *postes non productifs* » est bel et bien centrale dans les associations concernées par les accompagnements. L'objet principal du Dispositif est donc bien ressenti par les structures employeuses qui abordent le DLA avec une demande de pérennisation des emplois et des activités à long terme. L'emploi salarié permanent est ainsi au cœur des enjeux pour le secteur puisqu'il « *permet de donner un nouveau souffle* » à l'association et son projet.

Risques de pertes des subventions DRAC ou non éligibilité à ces aides, secteur non prioritaire pour les collectivités, le contexte est loin d'être favorable mais les associations culturelles, en phase de développement, ont des besoins financiers qui correspondent à leur besoin de ressources humaines salariées.

Le mécénat, une réponse possible ?

Dans ce contexte, le mécénat apparaît comme une des perspectives de nouvelles ressources, indépendantes des pouvoirs publics jugés trop fragiles et qui s'engagent difficilement sur le long terme. Pourtant, souvent, les chargés de mission se penchent sur cette thématique « *uniquement pour les associations qui ont les épaules assez larges, du temps pour le suivi et la mobilisation des partenaires* ». Dans le secteur culturel, la taille et la fragilité des associations tendent à limiter le potentiel du mécénat.

Pour certains DLA, l'approche par le mécénat est ainsi abordée « *à tâtons* », à moins qu'elle ne prenne en compte une démarche de fond, qui s'appuierait sur des partenariats avec les entreprises potentiellement partenaires des associations : des approches collectives, mobilisant des réseaux de partenaires économiques nombreux ont été mises en place dans certains départements.

En définitive, **le mécénat peut être pris comme un « moyen de structuration », un support à la consolidation de l'association dans son organisation.**

LA MUTUALISATION, « LE SERPENT DE MER »

La recherche de diversification des ressources va de pair avec une visée de limitation des charges, dans ce contexte de redéfinition nécessaire des modèles économiques. Ainsi, « *pour faire face au désengagement de l'état, ça va sans doute amener à mutualiser certaines choses...* »

« *Serpent de mer* » dans de nombreux échanges des DLA avec leurs partenaires, mais aussi dans le cadre des entretiens réalisés, la question de la mutualisation apparaît pour bon nombre d'associations comme **une piste à explorer pour mettre en place un fonctionnement pérenne**, en limitant les charges et en partageant les risques. Pour certaines associations, une injonction des partenaires (il existe des incitations à la mutualisation des emplois dans certaines régions) peut également être une forte motivation. Qu'elle concerne les emplois ou le matériel, elle rend compte d'un phénomène d'atomisation et de précarisation du secteur mais aussi d'un besoin plus général de se regrouper...

Nous ne disposons que **peu de retours d'expériences sur l'accompagnement d'associations culturelles sur des questions de mutualisation**⁸. Dans la majorité des cas, les chargés de mission indiquent soit manquer de recul sur des accompagnements à la mutualisation trop récents, soit sentir des blocages de la part des associations elles-mêmes :

« Très souvent, on a des difficultés dans la mise en place... Les associations ne sont pas suffisamment en difficulté pour mettre en place de la mutualisation parce que au final, elles préfèrent bricoler en interne, assurer les missions en bénévole. On les sensibilise là-dessus, mais c'est très difficile. »

La mutualisation n'apparaît ainsi que rarement comme un projet collectif et de long terme. Plus souvent, la demande est inscrite dans une urgence ou un impératif externe, que ce soit la fin d'un contrat aidé, la recherche d'une opportunité de financements, une incitation des partenaires. Pour un DLA, la question de la mutualisation peut ainsi apparaître sur les temps de restitution : « *On essaie de trouver des solutions : éviter que sur un même territoire, les mêmes choses se réalisent et que les financeurs n'aient pas l'impression de payer 2 fois pour la même chose.* »

Au-delà de la difficulté à mutualiser dans un secteur où « *les gens sont trop mangeurs* » et « *tirent la couverture à eux* », où « *des problèmes d'entente* » se cumulent à des enjeux de « *concurrence* » entre projets artistiques, certains DLA mettent en évidence le manque de cohérence de la part des financeurs qui « *réclament de la mutualisation d'un côté, et de l'autre côté, des actions culturelles variées, avec des identités culturelles territoriales défendues via des associations culturelles.* » Les DLA identifient pour la plupart des conditions nécessaires à l'efficacité du projet de mutualisation : d'une part, **la motivation de chaque acteur autour de la mise en place d'un projet commun et d'un partage**, et, d'autre part, **une forme de solidité interne et une certaine maturité** pour pouvoir avancer dans un projet qui demande une formalisation des modes d'organisation du travail et une anticipation de son activité.

⁸ Un espace ressources « Mutualisation » est cependant en ligne sur le site d'Opale : http://www.culture-proximite.org/rubrique.php?id_rubrique=49.

En « déconstruisant » les sollicitations des associations culturelles en matière de financements, dans les temps de diagnostic, les chargés de mission DLA identifient d'autres problématiques d'intervention. L'ensemble des problématiques de pérennisation de l'activité et des emplois dans les associations culturelles peut être posé en termes de structuration interne et externe, les demandes des structures auprès du DLA et les accompagnements menés en réponse en rendant compte :

« En général, leur problématique concerne le coût de la création et de la diffusion ou la problématique du partenariat institutionnel. Mais "en grattant", on se rend compte de la nécessité de mettre à plat le fonctionnement : problématiques de structuration, de valorisation de l'existant... On sort de la logique de la main tendue. »

Les fragilités en matière de structuration interne : la gestion technique de l'association

Les problématiques les plus fréquentes repérées par les DLA sont liées à des difficultés en matière de **gestion administrative et comptable**. Si elles ne viennent « *pas pour ça* », les associations culturelles sont pour bon nombre d'entre elles accompagnées à la gestion comptable associative et/ou outillées en matière de **gestion administrative et juridique**... Certains DLA y voient « *l'arbre qui cache la forêt* » puisque « *les associations qui sont bien organisées au niveau de leur comptabilité sont celles qui marchent le mieux : elles sont plus fortes dans leur projet et plus rigoureuses. Ce sont celles qui ont un administrateur salarié.* »

L'entrée par la structuration en matière de comptabilité est justifiée par un grand nombre de chargés de mission par le déficit de compétences observé, et souvent reconnu, de la part des responsables associatifs du secteur culturel, notamment pour les structures de petite taille et récentes.

Pour les associations ayant plus d'ancienneté, c'est une « *modernisation* » des outils de gestion qui pourra être au cœur de l'accompagnement : la mise en place d'une comptabilité analytique ou simplement d'outils de gestion adaptés à l'activité constitue alors un apport technique de compétences qui aidera l'association dans sa gestion mais également en terme d'image auprès des financeurs pour justifier ses dépenses et le montant de ses sollicitations.

Le DLA intervient par ailleurs assez souvent auprès du secteur culturel dans l'appui sur les aspects administratifs de la **gestion administrative des ressources humaines et la fonction employeur** : pour certains DLA, « *beaucoup d'associations sont plus que "limite" dans la gestion sociale.* » Des chargés de mission DLA ressentent ainsi souvent que les « *associations elles-mêmes s'y perdent aussi* » en matière d'organisation d'événements, de diffusion, de production : « *comment faire venir un artiste étranger ? le rémunérer ? enregistrer ? diffuser.. ?* » Autour de la question de l'intermittence, « *certaines prennent peur* », se sachant « *pas toujours dans les clous* ».

Si pour certains DLA, il est alors difficile à se positionner comme « *censeur* » ou « *sensibilisateur* », l'enjeu pour les associations reste de taille⁹ : elles sont « *en attente de se*

⁹ Lire la fiche « Le contrôle de l'emploi d'intermittents dans les compagnies sous statut associatif », Cnar Culture, Novembre 2008

mettre au carré dans le droit du travail. Elles ont envie de bien fonctionner, d'être "clean", d'être plus fortes face aux partenaires. » Certains DLA interviennent ainsi autour des questions juridiques de respect de la vie associative et de clarification des questions fiscales, qui constituent d'autres aspects techniques pour lesquels il existe « beaucoup de situations limites mais aujourd'hui tolérées ».

La structuration de l'organisation interne et du projet

Dans le cadre du DLA, de nombreuses associations culturelles sont accompagnées en matière de soutien à « *l'organisation de la vie démocratique associative.* » Nous l'avons vu, bien souvent, cet aspect interpelle les coordinateurs DLA et il peut donc faire l'objet principal du diagnostic partagé et des préconisations pour l'accompagnement. Ainsi, la question de **la gouvernance** est abordée au sein des DLA afin de soutenir les associations dans la définition d'un modèle d'organisation interne qui soit adapté aux activités et aux projets. L'accompagnement peut alors mettre en place les délégations de pouvoirs entre bénévoles et salariés, permettre de réécrire les statuts ou formaliser des fiches de poste, organiser des réunions et comptes-rendus de réunions pour les CA et AG...

La « *répartition des tâches entre bénévoles et salariés* », la redéfinition de l'implication des administrateurs dans « *des associations où les salariés ont pris le pouvoir* », la mise en place d'un management dans « *des associations qui grossissent vite et qui ne pensent pas à manager les équipes, à gérer la montée des compétences* », ces différents exemples illustrent **les modes d'accompagnement en matière de structuration interne pour les associations culturelles**. Bien souvent, c'est la difficulté « *à articuler les temps de création avec les temps de travail administratif* » qui épuise les associations de création, et qui trouve une issue dans l'embauche d'un emploi permanent administratif. Cependant, cette embauche est souvent réalisée dans un cadre non pérenne, et l'association considérée comme n'ayant pas les « *reins assez solides, alors qu'avec un emploi, ça fonctionne comme une entreprise* ». Ce processus de professionnalisation ou de « rationalisation » a été décrit par E. MARCHALL¹⁰ qui montre l'évolution des relations d'emploi à l'origine informelles et « domestiques » vers une division plus spécialisée des tâches dans le cadre d'une petite compagnie de marionnettistes.

A travers les accompagnements des associations culturelles sur **le projet associatif**, l'ingénierie peut permettre de clarifier les actions à mener ou à prioriser alors que « *l'association part dans tous les sens* » et « *perd sa cohérence* ». L'approche autour du projet est également souvent **un support pour la mobilisation interne des ressources humaines** et la confrontation des idées de différents acteurs, bénévoles ou salariés, vers la formalisation d'un cadre de référence commun.

Un chargé de mission note que l'une des caractéristiques du secteur repose sur « *l'intermittence qui donne une vision à court terme. Les associations ont du mal à se projeter à moyen et long terme.* » Plus largement, ce sont bien les rythmes de travail et l'incertitude des financements qui rendent complexes la projection et l'anticipation des associations culturelles. Cependant, un appui en termes de structuration interne pour consolider une démarche prévisionnelle constitue un atout pour les associations en cours de professionnalisation.

¹⁰ Emmanuelle MARCHAL, 1992, « *L'entreprise associative entre calcul économique et désintéressement* », Revue Française de Sociologie, n°33/3, pp. 365-390.

La gestion complexe des relations avec les partenaires

Nombre d'associations mettent en avant une difficulté à obtenir **la reconnaissance des partenaires publics**. Ce souci de reconnaissance semble fréquemment porter préjudice aux associations du secteur qui se trouvent en difficulté pour mobiliser de nouveaux partenaires ou reformuler des conventions avec des partenaires traditionnels. Bien souvent, de la même manière que le secteur peut être mal vu par les acteurs du dispositif (chargés de mission, membres des Comités d'Appuis, pilotes...), il arrive que des acteurs institutionnels perçoivent un certain « *flou artistique* » et gardent une attitude de « *méfiance* » à l'égard des associations du secteur.

Qu'il s'agisse d'un manque de confiance dans la structuration de l'association et la pérennité de son activité, d'une mauvaise lisibilité de son projet, d'un sentiment d'être « *considérés comme des guichets* », ou d'avoir affaire à des acteurs militants voire politiquement contestataires, les attitudes des collectivités et autres partenaires à l'égard des associations culturelles peuvent être marquées par une **incompréhension**. Celle-ci est bien souvent réciproque et c'est en ce sens que les DLA peuvent jouer **un rôle de médiation ou de traduction** pour appuyer les associations dans leur gestion partenariale.

LE RECOURS A LA NOTION D'UTILITE SOCIALE ET LA QUESTION DU POSITIONNEMENT DU PROJET ASSOCIATIF

En réponse à des besoins de financements et à la complexe relation partenariale, les DLA peuvent apporter un appui aux associations pour qu'elles « *valorisent leur utilité sociale* ». Comme nous l'avons déjà évoqué, il apparaît en effet important pour les chargés de mission DLA de signifier aux acteurs associatifs **l'importance de « bien savoir définir ce en quoi on est utile socialement »** pour avoir « *un argument de vente face à un partenaire* ». Les enjeux en termes de diversité et de participation des publics, les logiques de solidarité locale et d'impact social, les questions de dynamiques de territoire sont ainsi parfois centraux dans certains accompagnements qui ciblent le « *positionnement stratégique* » des associations.

Plus largement que la question de l'utilité sociale, c'est bien **le projet associatif** - qui peut se traduire en termes de « *projet de développement stratégique* » - qui fait l'objet d'ingénieries. Cet aspect peut en effet ouvrir au sein des associations des réflexions sur les activités menées, leur cohérence générale par rapport au projet, au territoire et aux publics... **La visibilité de l'association et son argumentaire auprès de ses partenaires** habituels ou potentiels, de même qu'auprès de son public, peuvent ainsi être travaillés dans le DLA.

Il arrive que certains chargés de mission DLA soient amenés à accompagner des associations sur la formalisation et la faisabilité du projet stratégique : il s'agit alors d'une association, souvent de taille importante, et avec des assises financières et partenariales solides, qui entend mettre en place de nouveaux axes de travail, investir un nouvel espace, orienter son travail vers de nouveaux publics...

Pour de nombreuses associations aux projets parfois considérés comme trop individuels, la mise en valeur des projets artistique et associatif sur leur territoire constitue ainsi un enjeu en termes d'image, mais plus largement pour la qualité et la pérennisation de ses partenariats.

« *On ne remet pas en cause l'utilité sociale des associations mais il serait bien que [les responsables des associations culturelles] fassent eux-mêmes le chemin pour la formaliser.* »

Une autre problématique, faiblement évoquée par les associations, mais souvent diagnostiquée par les DLA, est celle qui touche à **l'organisation des réseaux d'acteurs**. Nous l'avons vu, aux yeux des acteurs du DLA, le secteur culturel est faiblement ou mal structuré. Dans le cadre des accompagnements, le soutien à la mise en place d'un réseau reste cependant complexe et ce type d'approche interroge le positionnement du chargé de mission DLA dans sa fonction d'animateur de développement local.

Cependant, cette problématique peut constituer un axe de travail pour renforcer la concertation entre les acteurs mais aussi appuyer le DLA dans son action d'accompagnement du secteur.

Les DLA utilisent ainsi les **supports collectifs d'accompagnement** pour appuyer la mise en place de partenariats et de réseaux, ou plus simplement d'échanges entre acteurs culturels ou plus largement associatifs d'un même territoire. Qu'il s'agisse d'accompagnements collectifs sectoriels ou thématiques, bien souvent, les coordinateurs DLA cherchent à créer du lien entre associations présentes sur un territoire. La mise en place de projets communs, la réflexion sur des pistes de mutualisation ou des considérations plus générales sur la situation du secteur associatif et une prise de recul sur les difficultés de son propre secteur constituent souvent les effets indirects de ces actions collectives pour les associations culturelles :

« Ca permet de voir que toutes les associations sont dans une même approche méthodologique, que la question du fait associatif est partout, de prendre du recul, d'être plus objectif. »

Des réponses adaptées aux problématiques du secteur

Si la culture n'est pas le secteur prioritaire des DLA et qu'ils sont cependant nombreux à être confrontés aux demandes des associations culturelles, les chargés de mission DLA se voient d'une certaine manière contraints de développer leurs potentiels d'accompagnement avec un secteur qu'ils connaissent assez peu. Pour une partie d'entre eux, il s'agit de procéder à un détournement stratégique pour que les dossiers culturels soient traités et les associations accompagnées, malgré les réticences d'un Comité d'Appui, la faiblesse du nombre d'emplois à pérenniser, le questionnement sur la pertinence des statuts... Mais pour la majorité, les besoins d'accompagnement du secteur culturel sont clairs et l'action en faveur de la pérennisation de l'emploi et de l'activité y trouve tout son sens.

Il arrive que le temps d'entretien et le diagnostic soit déjà une première étape de l'accompagnement qui ne débouchera pas nécessairement sur une ingénierie mais qui permet aux associations culturelles d'échanger sur leur fonctionnement, leurs difficultés ou leurs projets. Le chargé de mission peut alors mettre à plat les forces et faiblesses de l'association et développer les préconisations générales de manière à soutenir l'association sans lui faire nécessairement et immédiatement bénéficier d'une intervention extérieure.

Dans certains DLA, beaucoup d'associations culturelles sont ainsi reçues et écoutées, et le chargé de mission leur apporte des éléments de réponses qui leur permettent de trouver quelques solutions ponctuelles. Cet appui du DLA devient nécessaire dans le contexte décrit précédemment d'un fort isolement et d'une faible visibilité des réseaux et fédérations qui pourraient venir en complément du DLA pour cette fonction d'accueil et d'appui ponctuel.

Ainsi, un peu en marge des missions de professionnalisation du secteur associatif, face à la masse des porteurs de projets culturels qui le sollicitent sans être encore constitués en associations, un DLA a décidé de travailler à la mise en place d'un accompagnement collectif sur le fonctionnement associatif : comment une association fonctionne-t-elle ? comment y créer un emploi ? quelles précautions à prendre ? quels statuts alternatifs éventuels ?... Cette action en amont semble en effet faiblement assurée sur le territoire où la chargée de mission ne repère aucun réseau associatif, et où les lieux d'accueil de type CRIB (Centre de Ressources et d'Information aux Bénévoles), MAIA (Mission d'accueil et d'information des associations), Points d'Appui à la Vie Associative manquent pour la plupart de connaissances sur le secteur culturel associatif et ses spécificités.

La formule de l'accompagnement individuel est largement exploitée dans le secteur culturel, malgré une difficulté pour certains DLA d'identifier au mieux les prestataires qualifiés sur les problématiques générales du secteur (notamment en ayant recours au Cnar). Les apports des ingénieries individuelles au secteur culturel constituent dans l'ensemble une plus value pour la professionnalisation d'un secteur encore méconnu et au fonctionnement particulièrement complexe et atypique. Quelle que soit sa forme, l'accompagnement est ainsi souvent un temps d'échange particulièrement important pour les acteurs associatifs qui « *sortent le nez du guidon* », se posent, prennent du recul et réfléchissent sur leur activité, en s'appuyant sur des acteurs extérieurs, outillés et « experts » pluridisciplinaires du fait associatif.

Les enjeux du secteur culturel associatif portent sur un ensemble d'axes de structuration pour lesquels le DLA apporte un appui adapté. Cependant, les associations culturelles présentent des caractéristiques d'organisation interne et des fragilités en matière de consolidation de leurs équilibres économiques qui peuvent les fragiliser aux yeux de leurs partenaires et des acteurs de l'accompagnement.

Pour les DLA, la démarche en direction des associations culturelles peut être caractérisée par deux tensions :

- **Clarifier les points de convergence entre associations culturelles et économie solidaire**
 - Le DLA peut être un acteur d'animation de réseau et de développement local pour son territoire. Il apparaît particulièrement intéressant, à travers l'action du DLA, de rompre l'isolement des responsables associatifs du secteur culturel en permettant des rencontres et créant, des opportunités de mise en commun de projets, en appuyant la structuration des fédérations sur le territoire ou la constitution / formalisation de lieux ressources...
 - Le DLA doit permettre aux associations de comprendre et s'approprier les fondements de la vie associative et ses atouts : l'apport de bénévoles comme ressources vives et compétences « extérieures » pour soutenir et renouveler le projet, potentiel de mise en réseaux pour renforcer l'action collective, la représentativité, le partage des risques...

- **Reconnaître les spécificités d'un secteur et accompagner leur valorisation**
 - Une réactivité importante et une souplesse de fonctionnement liée à la structuration des emplois et de l'activité.
 - Des formes d'organisation aux impacts sur les territoires et les publics non négligeables.
 - Des enjeux sur les territoires en termes de développement, d'animation, d'accueil et de cohésion.

Face à ces enjeux, le Cnar Culture entend poursuivre sa mission de qualification des chargés de mission DLA et développer leur outillage spécifique afin de consolider l'emploi du secteur et la pérennisation des activités culturelles et artistiques : la création, la diffusion, la formation, l'animation, la production...