



# LES ASSOCIATIONS CULTURELLES PRIMO EMPLOYEURS

ou « récidivistes » de l'emploi aidé - Octobre 2011



Accompagnement  
collectif DLA  
de Gironde

Face aux difficultés de professionnalisation d'une partie des associations culturelles bénéficiaires d'aides à l'emploi, le Dispositif Local d'Accompagnement de Gironde a mis en place depuis 2009 une action singulière, en partenariat avec le Pôle Emploi, la Direction Régionale des Affaires Culturelles (Drac) d'Aquitaine, le Conseil Général de Gironde et l'Afdas (Organisme Paritaire Collecteur Agréé du spectacle vivant). Cet accompagnement collectif vise à appuyer les associations primo-employeuses ou « récidivistes » du contrat aidé à renforcer leurs compétences globales de structuration tout en leur permettant de se positionner à moyen terme sur leur capacité à être des employeurs pérennes. Si l'économie de ces petites structures associatives qui continuent à naître sur tout le territoire reste fragile, celles qui ont été accompagnées ont désormais en mains des outils concrets liés à la gestion d'un projet, la fonction employeur ou la prévision budgétaire. Elles ont également une meilleure connaissance de leur environnement et de la place que peuvent y occuper leurs activités. Elles peuvent mieux appréhender la forme la plus adaptée pour la mise en œuvre de leur projet, collectivement avec ou sans emploi, ou individuellement, dans des formes coopératives ou non.

La démarche initialement imaginée et portée par la chargée de mission du DLA 33, Stéphanie Maupilé, s'affine d'année en année, grâce aux retours des prestataires mobilisés, des associations bénéficiaires et des différents partenaires. Progressivement, cette action s'installe de façon pertinente comme une réponse locale aux problématiques de l'emploi culturel.

## Contexte de la démarche collective

### La difficile professionnalisation des associations culturelles, un constat partagé de tous

A l'origine, l'ensemble des acteurs impliqués dans le DLA ont pu faire plusieurs constats partagés sur la fragilité des associations culturelles nouvellement employeurs :

– Certains porteurs de projet artistique ont tendance à créer leur structure associative en même temps que leur propre emploi. L'accès aux contrats aidés est alors largement plébiscité par ces primo-employeurs. Comme l'indique Stéphanie Maupilé, « d'une part, l'activité démarre et l'association ne possède aucune avance de trésorerie pour faire face aux premières dépenses nécessaires ; le contrat aidé est alors perçu, à tort, comme une aide financière au démarrage de l'activité. D'autre part, les porteurs de projet investis, prêts à devenir salariés, sont généralement des personnes éloignées de l'emploi pouvant bénéficier de ces mesures ; les postes sont alors personnalisés au lieu d'être adossés aux besoins de la structure. »

– Parmi ces associations culturelles, les compétences sont fragiles, en particulier en matière de gestion comptable et de gestion des ressources humaines (organisation du travail, gestion de la relation employeur/salarié). Pour Rose-Marie Bordillon, correspondante emploi pour la Drac Aquitaine, « le Pôle Emploi, le DLA et la Drac, nous échangeons un même regard sur le manque de compétences sur les fonctions supports des associations, mais aussi sur le manque de connaissance de leur environnement institutionnel, voire associatif. » Plus largement, c'est la globalité du projet porté par les acteurs qui peut être l'objet d'un accompagnement. D'une part, la vision prospective et la gestion prévisionnelle de l'activité faisant défaut, le salarié en contrat aidé aura peu de chance de voir son emploi pérennisé.

– Le rôle du DLA apparaît comme central auprès de ces associations qui se caractérisent par un fort isolement: à l'image des données nationales du secteur culturel<sup>1</sup>, plus de 55% des associations culturelles girondines « s'organisent indépendamment des réseaux et fonctionnent donc de manière isolée<sup>2</sup>. » Le secteur culturel sollicite ainsi largement le Dispositif pour être appuyé sur des aspects très divers. Globalement, la structuration de ces associations est ainsi souvent assurée par l'appui conjoint du DLA et du Pôle Emploi. Cependant, le DLA était souvent interpellé trop tardivement et l'accompagnement dans l'urgence permettait difficilement de pérenniser l'emploi.

## Des objectifs croisés

### › savoir se positionner en tant qu'employeur et développer ses compétences de gestionnaire associatif

L'objectif de l'accompagnement est ainsi à double entrée :

— Doter les associations d'un outil d'auto-diagnostic pour savoir se positionner sur l'un de ces trois cas de figure :

- Le projet ne requiert pas in fine d'emploi salarié. Les porteurs de projet doivent envisager de renoncer à l'emploi sous la forme d'un contrat aidé et penser à d'autres formes telles que la CAE, le GE... ou externaliser.
- Le projet requiert des moyens humains complémentaires au bénévolat, mais la niche économique sur laquelle est positionnée l'association ne lui permettra pas de pérenniser cet emploi. Elle sera toujours un employeur tremplin.
- Le projet a un réel potentiel de développement. L'emploi salarié est nécessaire. Il pourra a priori être pérennisé.

1 « Associations culturelles employeurs », Opale / Cnar Culture, 2008.

2 « Gironde, l'emploi culturel : de la précarité à l'action », Conseil Général de Gironde, 2005.

— Permettre aux associations de renforcer leurs compétences et de se structurer sur trois aspects :

- la démarche projet
- la fonction employeur
- la prévision budgétaire

## Les partenaires en présence

Cette expérience d'accompagnements collectifs à destination des primo-employeurs s'appuie en particulier sur un partenariat privilégié entre le DLA et les équipes du Pôle Emploi Spectacle de Bordeaux. Mais d'autres acteurs sont fortement associés à cette action, et plus largement au DLA, perçu comme un outil central sur le territoire. La chargée de mission du DLA articule et anime ces partenariats au fil des années. Le groupe échange régulièrement, les questions et les réponses circulent de manière réactive : « le travail se fait en bonne intelligence dans le respect des missions de chacun et en toute transparence, » remarque la correspondante emploi de la Drac.

### ► Le Pôle Emploi Spectacle

Le Pôle Emploi est passé d'une posture de prescripteur à une posture de partenaire du DLA en peu de temps. En effet, l'équipe du Pôle Emploi avait déjà bien identifié le rôle d'appui du DLA pour un certain nombre d'associations culturelles qui créaient des emplois en contrat aidé. La chargée de mission du DLA a ainsi initié une rencontre au cours de laquelle les besoins des associations primo employeuses ont été clairement identifiés et partagés. Comme l'affirme Marc Dalla Longa, responsable de l'équipe Spectacle du Pôle Emploi, « les DLA et le Pôle Emploi sont complémentaires sur une action comme celle-ci. Pour le Pôle emploi, s'il s'agit finalement de consolider plutôt les employeurs que les emplois, cette étape est cependant nécessaire pour structurer l'emploi dans l'association sur le long terme. (...) Véritable partenaire sur le territoire, le DLA permet en effet de professionnaliser les associations

dans la dimension gestionnaire tout en favorisant les conditions d'un retour à l'emploi durable pour les salariés. »

*> Son rôle dans la démarche : identification des besoins, repérage des associations bénéficiaires, participation aux temps collectifs, disponibilité et conseils personnalisés aux associations accompagnées, mise à disposition de locaux.*

### ► Le Conseil Général

Au sein du Conseil Général, la Direction culturelle présente « un fonctionnement atypique puisqu'il existe depuis 2006 un module sur la consolidation de l'emploi culturel » :

- Une action de soutien aux artistes bénéficiaires de minima sociaux (accompagnement en 2010 de 60 allocataires portant un projet artistique).

- Une action de soutien aux structures, en particulier « les associations culturelles girondines dont l'objet est lié : à un domaine artistique et culturel, à un intérêt d'ordre général, à une mobilisation autour d'un projet de coopération et de mutualisation. » A ce titre, le CG cofinance le DLA pour l'accompagnement des associations culturelles<sup>3</sup>.

Michel Bret, responsable de ce module, a donc suivi avec intérêt l'expérimentation de cet accompagnement collectif la première année avant de s'engager sur un cofinancement fléché. Avant tout, il reconnaît la « compétence spécifique du DLA dans la réalisation des diagnostics. » Il considère le dispositif comme « un bel outil qui apporte un regard extérieur et une expertise aux structures associatives. »

*> Son rôle dans la démarche : identification des besoins, participation aux temps collectifs, disponibilité et conseils personnalisés aux associations accompagnées, cofinancement.*

### ► La Drac

La Cress, porteuse de la mission C2RA, a invité la

<sup>3</sup> En 2011, ce cofinancement s'élève à 20 000 euros dont 11 000 euros sur l'action spécifique des primo employeurs.

Drac à se rapprocher des DLA de la Région<sup>4</sup>. Au fil du temps, comme le constate la correspondante emploi de la Drac, « si la culture était au départ faiblement présente dans les actions des DLA aquitains, sa place est devenue conséquente en l'espace de quelques années. Aujourd'hui, les DLA ont une approche particulièrement ajustée aux besoins des associations culturelles et ils ont développé une grande curiosité sur le secteur qui leur permet d'apporter des réponses particulièrement abouties. On mesure le potentiel d'appui et d'accompagnement d'un tel dispositif pour les associations culturelles. »

Dans leurs échanges avec la Drac, plus souvent concentrées sur le projet artistique, les associations culturelles éludent parfois les questions sociales ou structurelles. Ce type de partenariat est donc particulièrement intéressant. Il permet d'avoir une vision partagée et plus globale de la vie de ce type d'associations.

*> Son rôle dans la démarche : identification des besoins, participation aux temps collectifs, disponibilité et conseils personnalisés aux associations accompagnées, relais / facilitateur vers les autres chargés de mission du ministère, mise à disposition de locaux.*

## La construction de l'accompagnement

Le montage de l'accompagnement a été assuré par la chargée de mission du DLA, avec l'appui des partenaires qui au fur et à mesure s'impliquent de plus en plus dans l'ajustement des objectifs et des contenus. Si les principes de base ne changent pas d'une année sur l'autre, plusieurs améliorations ont pu être apportées, grâce aux échanges du groupe de partenaires et aux retours de la part des consultants mobilisés. Philippe Benoit (MPE conseil) et Laurent Roux (E2S Conseil) interviennent en effet dans la construction des outils et des contenus comme dans l'évaluation générale de la démarche : « Pour nous, il ne s'agit pas d'une commande de prestation, mais bien d'une élaboration

partagée, ce qui rend le travail particulièrement engageant et motivant, » indique Philippe Benoit.

## Comment s'organise l'accompagnement ?

Si la chargée de mission du DLA a formalisé le cahier des charges initial et pensé l'accompagnement et ses objectifs, les besoins propres au secteur et aux associations primoemployeurs avaient été clairement identifiés et partagés avec les partenaires.

### DÉROULÉ SYNTHÉTIQUE DE L'ACCOMPAGNEMENT

#### Phase 1 / Evaluation de la situation initiale des associations

- Présentation du projet de collectif aux associations
- Module projet (2 sessions)
- Module fonction employeur (2 sessions)
- Module projection budgétaire (2 sessions)

#### Phase 2 / Notes formalisées pour chaque association

- Diagnostic partagé
- Note de cadrage du projet associatif
- Documents d'organisation interne
- Budget prévisionnel et plan de financement éventuel

#### Phase 3 / Autoévaluation et bilans

- Auto évaluation : mesure des écarts entre la situation initiale, les intentions, et les réalités, mesure des conditions de pérennisation de l'emploi
- Rendu collectif
- Bilans et perspectives

#### Interventions découpées en plusieurs temps :

- Temps de face à face avec les associations
- Temps d'exploitation des données entre chaque étape
- Temps à disposition des associations à distance (téléphone et mail) entre les temps collectifs
- Rédaction des bilans et l'animation partenariale en appui au DLA
- Suivi post accompagnement à moyen terme

<sup>4</sup> Ces liens étaient encouragés par une circulaire de 2006 amenant explicitement les chargés de mission Emploi des Drac à se rapprocher des DLA et du Pôle Emploi.

Accompagnement collectif primo-employeur ou les récidivistes du contrat aidé			
Expériences sur 3 ans			
	Année 1	Année 2	Année 3
Associations concernées	6 associations : label, compagnie de théâtre, galerie d'art...	6 associations	5 associations
	Participation vivement souhaitée mais non obligatoire du binôme employeur / employé en contrat aidé.		
Déroulé	- Présentation de la démarche aux associations et partenaires : 0,5 j - Evaluation initiale de la situation des associations : 1,5 j	En plus : - Temps de suivi individualisé des structures : 2 j	Idem année 2
	Apports théoriques et pratiques (5 j) - Module projet : 1,5 j - Module fonction employeur : 2 j - Module prévisions budgétaires : 1,5 j		
	- Rendu collectif aux associations : 0,5 j - Rapport final et réunion bilan : 1,5 j	En plus : - Rendu collectif aux associations et échanges plus individualisés (2j)	En plus : - Soirée d'échange avec un GE et une CAE <sup>5</sup> , ainsi que Uniformation
Total jours d'intervention	10 jours dont 7 j in situ	14 jours dont 8,5 j in situ	14 jours dont 8,5 j in situ
Calendrier du déroulé	6 mois, juste après la signature du contrat aidé	4 mois, quelques mois après le début du contrat aidé	4 mois, quelques mois après le début du contrat aidé
Apports des partenaires	Mise à disposition de lieux Participation aux temps de démarrage et aux bilans Suivis individualisés dans les 4 mois suivant l'accompagnement		
Cofinancement		5000 € du CG (35%)	11000 € du CG
Budget total	Total : 12000 € / 1714 € par association	Total : 14000 € 2333 € / association	Total : 14000 € 2333 € / association

La qualité de la démarche dépend aussi de sa souplesse, le projet étant pensé au départ comme « expérimental », et impliquant des améliorations « au fil de l'eau ».

A partir de la 2<sup>e</sup> année, du temps de suivi personnalisé entre les prestataires et les associations a été pris en compte de façon plus significative, car les associations étaient souvent très demandeuses. Ces divers échanges participent pleinement du renforcement des compétences.

La dernière session a également permis aux associations de rencontrer les membres de la CAE Coop'Alpha<sup>5</sup> et du Groupement d'employeurs culturels Agec : ce temps, préparé en amont avec les prestataires, avait pour objectif de permettre aux porteurs de projet de s'informer sur les modalités de fonctionnement d'une CAE et d'un GE, mais aussi de mesurer la pertinence de ces formes d'emploi pour leur propre projet. Une personne d'Uniformation, autre Opca auquel cotisent

certaines associations, était également mobilisée pour présenter les contrats de professionnalisation.

Par ailleurs, autour de ces nombreux temps d'accompagnement, les partenaires proposent de se mettre à la disposition des associations demandeuses pour des entretiens individuels au cours desquels des informations pratiques leur sont transmises. Ainsi, l'Afdas accueillera telle association qui cherche à préciser ses actions de formation à destination du salarié ou telle autre association qui entend faire évoluer le contrat aidé vers un contrat en alternance. La personne référente de la Drac se rendra spécifiquement disponible pour les associations pour « leur ouvrir des portes, leur obtenir un rendez-vous, apporter des informations toutes simples par téléphone. Face à cet isolement réel des associations, on joue un rôle de facilitateur. »

5 Coopérative d'Activité et d'Emploi : <http://coopalpha.fr>. Cette CAE girondine a créé un département dédié aux métiers artistiques et aux projets culturels.

6 Groupement d'employeurs et Coopérative d'Activité et d'Emploi

## Quels sont les critères principaux pour le choix des prestataires ?

Associant Philippe Benoit (MPE Conseil) et Laurent Roux (E2S Conseil) dans ce projet, la chargée de mission du DLA a misé sur « des prestataires qui sont d'accord pour innover, pour prendre des risques sur un format comme celui-ci. » Au delà des compétences pratiques et des connaissances techniques recherchées, la chargée de mission attendait des qualités humaines spécifiques : « Il nous fallait des consultants qui soient à même de s'adapter à un public très précaire, qui ne soient surtout pas dans le jugement. » L'un des prestataires identifie ainsi son intervention : « Surtout sans condescendance, notre rôle est d'aider l'association à poser un regard juste sur ce qu'elle est. »

Les pédagogies complémentaires de ces consultants étaient également centrales : en particulier, il était nécessaire pour Stéphanie Maupilé de savoir « travailler de manière participative dans une logique d'autonomisation des porteurs de projet, mais aussi de savoir informer et outiller les structures de manière individuelle et collective en vue de leur positionnement à la fin de l'accompagnement. »

## Comment sont choisies les associations bénéficiaires ?

Comme le rappelle Marc Dalla-Longa, les conseillers de Pôle Emploi peuvent repérer au moment de l'accueil des employeurs « tous les projets de recours à un emploi aidé qui sont fragilisés, voire menacés par la structuration de l'association. » Chaque année, le Pôle Emploi oriente ainsi vers le DLA une quinzaine d'associations. Pour celles qui se rapprochent effectivement du DLA, un diagnostic est réalisé et le DLA sélectionne au final les associations bénéficiaires de l'accompagnement primo-employeurs sur plusieurs critères et en particulier : « 1 ou 2 salariés en contrat aidé dans une association de moins de 2 ans où le fondateur est fréquemment devenu le premier salarié

et où le projet personnel (artistique) se confond donc bien souvent avec le projet associatif. » La très faible professionnalisation de ces associations constitue le dénominateur commun sur lequel le DLA entend agir.

Au final, le groupe doit être limité à 9 associations. L'ensemble des partenaires et les prestataires insistent sur la présence du binôme employeur / salarié, mais l'intégralité de l'accompagnement reste dense et il arrive fréquemment que les salariés soient plus souvent présents. Un temps exclusivement ouvert aux bénévoles pourrait ainsi être envisagé.

L'entrée par discipline n'a pas été privilégiée jusqu'à présent et la richesse des échanges se construit sur la diversité des pratiques et des secteurs d'activité des associations.

## Quel est le calendrier le plus pertinent ?

Il semble important que les associations soient accompagnées au bon moment : ni trop en amont de la création du poste, car un temps de maturation est nécessaire, ni trop tardivement (de manière à assurer le prolongement ou la pérennisation du contrat aidé). Pour la correspondante emploi de la Drac, « si les associations ne sont pas confrontées aux réalités de l'entreprise, à leurs responsabilités d'employeurs, tout ce qui est abordé dans l'accompagnement collectif risque de rester du virtuel : il leur faut un certain vécu. » Dans tous les cas, le DLA se fixe de rencontrer l'association au maximum 2 mois avant le déclenchement de l'accompagnement.

Par ailleurs, si la première année, l'accompagnement était proposé sur un semestre, cet étalement a été réduit, à la demande des associations. Bien qu'il soit lourd à suivre, le programme est considéré comme plus pertinent et efficace lorsqu'il est mené sur une durée de 4 mois.

En 2011, les modifications apportées aux formats des contrats aidés (raccourcis à 6 mois, prise en charge limitée à 70% pour 20 heures, renouvelables sous conditions) ont interrogé l'ensemble des partenaires de cette action : comment accompagner une structure ayant suffisamment d'expérience d'employeur

## ↳ Paroles d'acteurs

« A la suite de l'embauche de notre salariée en novembre 2009, en contrat aidé, sur des missions administratives et de diffusion, le Pôle Emploi nous a orienté vers le DLA. Pour nous, la création de l'emploi devenait cruciale : il devait couvrir des compétences absentes mais nécessaires aux projets de développement, et ce, après une première expérience d'embauche en contrat aidé, quelques mois plus tôt, mais qui avait été peu réussie ».

### ↳ Le bon moment

« Si l'accompagnement DLA a été particulièrement bénéfique, c'est notamment parce que nous, responsables de l'association, nous avons été accompagnés dès le démarrage du projet d'emploi. Nous étions cette fois-ci assez mûrs pour suivre l'accompagnement. Notre motivation était fortement liée à un choix de prendre nos responsabilités d'employeurs. »

### ↳ Prise de conscience et de responsabilité

« L'accompagnement nous a permis d'avoir une vision globale de notre activité et en définitive de nous structurer à tous les niveaux. Grâce aux différents outils, tout d'un coup, on pouvait tout regarder en même temps : le projet, la communication, l'emploi, la comptabilité... et on voyait vers quoi il fallait tendre. En réalité, ces espaces temps nous ont ainsi permis une prise de recul sur le quotidien très positive. »

« Cet accompagnement nous a aussi redonné confiance en nous, dans nos capacités à mener l'association. Il nous a permis de nous rendre compte que nous n'étions pas tant que ça en dehors des clous ! »

### ↳ Perfectionnement des outils et effets conséquents à moyen terme

pour comprendre les enjeux d'une meilleure professionnalisation mais pour laquelle le contrat est menacé de non renouvellement au bout de 6 mois ? La réponse, non actée, pourrait être de n'intervenir qu'au moment du renouvellement du contrat aidé, et donc au bout de 6 mois. D'un côté, certains estiment que les effets d'aubaine seront limités et que les accompagnements gagneront en efficacité en touchant des associations ayant un minimum de ressources

« La première chose qui était structurante pour nous, ça a été d'avoir une comptabilité claire et bien organisée. Désormais il est clair que l'on se sent moins perdus et plus confiants. Notre calendrier d'action est maintenant directement lié à nos prévisionnels financiers. »

« Sur notre façon de présenter l'association, on est désormais plus cadrés : on sait où vont et l'association et le projet, ce que voient tout de suite les partenaires, car on peut le lire dans nos documents. Par exemple, pour nous, les consultants nous ont aidé à mettre en lumière la notion de collectif qui était très forte dans la compagnie mais que nous n'avions pas su valoriser ou formaliser. »

« Un autre élément significatif pour nous, c'est que depuis l'accompagnement, nous avons mobilisé un nouveau Bureau, désormais présent, actif et impliqué. »

### ↳ Une dynamique collective favorable

« La diversité des associations présentes étaient vraiment intéressante : les questionnements des uns venaient souvent nous questionner nous-mêmes. Sans comparaison directe entre nous, sans concurrence réelle sur les projets, les apports étaient plus riches pour tous. »

« Les différents partenaires autour de l'accompagnement ont été toujours très disponibles, les prestataires toujours présents et réactifs aux demandes qui ont suivi l'accompagnement ; le Pôle emploi s'est avéré également plutôt disponible et a réalisé des interventions pertinentes et utiles ; pour l'Afdas, nous n'avons pas eu l'occasion de revenir vers eux. »

### ↳ Et l'emploi ?...

« Si l'association s'est globalement plus structurée, et si notre activité et nos partenariats se sont développés, il ne nous paraît pas encore possible de pérenniser l'emploi de la chargée de mission. Elle va sans doute poursuivre son travail auprès de nous mais pas de façon permanente, car notre économie ne nous le permet pas encore. »

économiques. Mais d'un autre côté, toute une partie des structures, et a priori les moins armées, seraient écartées d'un accompagnement comme celui-ci et n'auraient sans doute aucun autre appui concret pour pérenniser leur activité et leur projet.



## Quel est le rôle du groupe de suivi ?

Le groupe de partenaires autour de cet accompagnement rassemble le Pôle Emploi, la Drac, le Conseil Général, l'Afdas et le DLA. Tout au long de la démarche au fil des années, ce groupe trouve peu à peu ses marques, et chacun identifie son positionnement dans l'action menée. En particulier, les échanges en direct avec les associations, au démarrage de l'accompagnement et au moment des bilans, constituent des temps de travail importants, non seulement pour le collectif de structures, mais aussi pour nourrir les réflexions et les enjeux liés à l'emploi culturel sur le territoire.

Pour Philippe Benoit, ce type d'accompagnement crée ainsi un espace ouvert pour les partenaires et institutions du territoire qui permet de penser ensemble « les logiques de parcours des associations entre les différents interlocuteurs et la coopération entre financeurs. Il peut constituer en soi un projet politique de développement territorial. »

## Les effets de l'accompagnement

### Impacts des accompagnements

#### ↳ **Pour les associations**

*Outillage concret au service de la professionnalisation des associations : meilleure gestion et meilleure anticipation*

- Structuration de la gestion comptable prévisionnelle. Exemples : budgétisation raisonnée, meilleure compréhension des enjeux du pilotage économique, éclairages théoriques sur les notions de compatibilité et d'analyse financière, mise en place d'outils prévisionnels, analytiques, recours à un expert comptable...
- Structuration de la gestion des ressources humaines. Exemples : rapprochement avec l'Opca, formalisation d'un plan de formation, rédaction de fiches de poste, accueil de stagiaires sur des missions précises...

- Structuration du projet. Exemples : explicitation de l'offre de services de l'association, clarification du positionnement et du collectif, amélioration des outils de communication...

#### **Connaissance de soi à travers une conscientisation et une prise de confiance :**

- Sur la nécessité de rendre lisible un projet partageable et d'organiser le temps de travail autour de ce projet
- Sur les responsabilités en tant qu'employeur
- Sur le coût réel d'un emploi hors aide

#### **Connaissance de son environnement :**

création de liens entre les acteurs associatifs et de liens avec les institutions, repérage des réseaux ou fédérations professionnelles, meilleure connaissance des rôles et compétences des différents acteurs du territoire, relations plus « personnalisées » avec les institutions et sentiment d'être reconnu.

« On remet les choses dans leur réalité brute, on fait sauter quelques certitudes. » (Philippe Benoit)

« L'accompagnement leur permet de mieux voir où elles en sont, de mieux se positionner et de ne pas s'égarer. » (Rose-Marie Bordillon)

#### ↳ **Pour les partenaires :**

- Valorisation de leur rôle de partenaires et de possibles interlocuteurs pour les associations
- Collaboration entre institutions autour des compétences de diagnostic du DLA
- Espace permettant un partage d'expériences et une meilleure connaissance du secteur

#### ↳ **Pour le DLA :**

- Installation du Dispositif comme un outil de structuration de l'emploi culturel territorial
- Valorisation de sa capacité à créer des espaces-temps entre partenaires et entre associations
- Démarche expérimentale qui a permis l'adéquation progressive des accompagnements collectifs

## Des emplois toujours précaires mais une consolidation de fond

---

L'accompagnement collectif décrit répond entièrement à ses objectifs initiaux de renforcement des compétences et de la capacité des associations à se positionner comme employeurs pérennes ou non. Au fil des expériences, les effets secondaires et diffus sont apparus comme également particulièrement importants, pour chacun des partenaires associés. Près d'un tiers des associations accompagnées a été en mesure de pérenniser un emploi à la suite de l'accompagnement ou quelques mois plus tard. Certaines ont encore besoin d'un peu de temps pour asseoir définitivement leur projet et d'autres ont considéré que l'emploi n'était pas un outil pertinent pour leur projet.

Si le sens de la responsabilité d'employeur se renforce et si les associations mûrissent avec l'apport de nouvelles compétences et d'outils de pilotage concrets, la réalité économique rend cependant ces parcours de consolidation relativement difficiles et la stabilité des emplois sensiblement fragile.

## Des évolutions en question

---

### ↳ *Concernant la structure de l'accompagnement*

- Une phase d'intervention supplémentaire auprès de chaque structure pourrait être nécessaire pour asseoir définitivement l'association et son projet, et donc son ou ses emploi(s).
- Certains outils et en particulier les outils comptables ont besoin d'être plus accompagnés, et testés dans la gestion quotidienne de l'association.
- Un temps spécifique uniquement dédié aux employeurs peut être ajouté dans le déroulé de l'accompagnement.
- Un suivi collectif à six mois est également plébiscité par les associations.
- Reste à clarifier la période la plus pertinente

pour déclencher l'accompagnement, au regard des modifications des conditions des contrats aidés.

### ↳ *Concernant les associations bénéficiaires :*

– Des entrées disciplinaires ou une approche par filière peuvent être imaginées pour la suite. « Le choix de constituer des groupes hétérogènes était lié au départ au fait que les apports transmis sont transversaux. Après plusieurs expérimentations, il serait peut-être intéressant de tenter de mettre sur pied des accompagnements avec des groupes plus homogènes : les petites compagnies de théâtre ? les labels de musiques actuelles... ? », s'interroge Marc Dalla Longa.

### ↳ *Concernant les partenaires et leur implication*

- La présence de têtes de réseaux du secteur serait un réel « plus » en fin d'accompagnement pour consolider les connaissances de l'environnement des associations.
- La participation des partenaires doit être maintenue et peut être renforcée : cet espace créé par le DLA pourrait envisager d'autres formes d'actions collectives auprès des associations culturelles du territoire et de leurs problématiques d'emploi.
- Les interventions de structures comme le groupement d'employeur ou la CAE devraient être maintenues, sur un temps peut-être plus conséquent.

## Des conditions favorables à tous les niveaux

---

### **Les atouts du DLA 33 pour réaliser cette mission :**

En Gironde, trois chargés de mission interviennent sur le DLA. Stéphanie Maupilé travaille spécifiquement sur le secteur culturel depuis 2006 : ses connaissances et compétences sur le secteur culturel sont donc un véritable atout pour la mise en place d'une action de ce type. Cette spécificité entraîne également une réelle capacité d'animation partenariale. Comme le souligne Philippe Benoit (MPE Conseil), « cette action ne fonctionnerait pas de la même manière sans l'animation du partenariat

qui implique de grandes qualités de mobilisation ».

#### **Un contexte partenarial solide :**

– Des partenariats consolidés depuis plusieurs années permettent de pérenniser l'action. En outre, la problématique de l'emploi culturel est centrale pour chacun d'entre eux.

– Le Pôle Emploi identifie deux principales conditions de réussite de ce partenariat : « d'une part, la connaissance réciproque entre le DLA et le Pôle Emploi, et un socle d'objectifs communs ; d'autre part l'existence d'une équipe Pôle Emploi spécifiquement dédiée au secteur artistique. »

– Pour Michel Bret, le partenariat avec le DLA et en particulier cette démarche auprès des associations accompagnées s'appuie sur « une bonne dynamique dans le département entre les acteurs : c'est une affaire de personnes ». La réussite de l'action prend ainsi forme grâce à ce « facteur humain non négligeable ».

La mobilisation de prestataires compétents, ouverts et associés à la démarche :

– Le choix des prestataires est central pour une action comme celle-ci : la mobilisation de deux prestataires complémentaires et habitués à travailler ensemble, leur disponibilité entre les sessions de travail ainsi qu'à la fin des accompagnements.

## Perspectives

---

### ▶ Les opportunités et pistes d'action

– Connaissance du secteur et des acteurs de la part du DLA et qualités d'animation partenariale

– Partenariats solidement installés

– Soutiens financiers complémentaires du CG

– Potentiels appuis des Opca, actions envisageables dans le cadre de l'accord Adec

– Prestataires impliqués dans le démarrage de l'expérimentation

### ▶ Les menaces

– Evolution peu lisible des contrats aidés et plus largement des politiques de l'emploi dans le secteur associatif

– Faible impact quantitatif en termes d'emploi directement consolidés

## ↘ Contacts

### Opale

45, rue des Cinq Diamants – 75013 Paris  
01 45 65 2000  
[www.opale.asso.fr](http://www.opale.asso.fr) / [opale@opale.asso.fr](mailto:opale@opale.asso.fr)

### Lucile RIVERA

[lucile@opale.asso.fr](mailto:lucile@opale.asso.fr)  
Chargée de mission Cnar Culture

### DLA de Gironde – Ifaid Aquitaine

0556500867  
Stéphanie Maupilé  
[s.maupile@ifaid.org](mailto:s.maupile@ifaid.org)  
Pôle Emploi Spectacle Audiovisuel –  
Agence de Bordeaux : Marc Dalla Longa

### Prestataires pour ces missions :

Laurent Roux, E2S Conseil -  
06 10 04 56 32  
[laurent.roux@e2sconseil.fr](mailto:laurent.roux@e2sconseil.fr)  
Philippe Benoît, MPE -  
06 30 53 71 40  
[mpe.pbenoit@free.fr](mailto:mpe.pbenoit@free.fr)

Depuis 20 ans, OPALE observe, valorise et outille les associations artistiques et culturelles par des travaux d'études, des publications et des mises en réseau. Depuis 2004, elle porte une mission d'animation et de ressources (Cnar Culture) dans le cadre **d'un dispositif de soutien à l'emploi associatif, le DLA (Dispositif Local d'Accompagnement)** dont ont déjà bénéficié 5000 associations culturelles et artistiques.

La mission Cnar est copilotée par deux regroupements culturels : l'Union fédérale d'intervention des structures culturelles (Ufisc) et la Coordination des fédérations et associations de culture et de communication (Cofac).

[www.ufisc.org](http://www.ufisc.org)  
[www.cofac.asso.fr](http://www.cofac.asso.fr)

Retrouvez les outils du Cnar culture sur :  
[www.opale.asso.fr](http://www.opale.asso.fr)

Avec le soutien de



Cette publication est cofinancée par l'Union européenne.  
L'Europe s'engage en France avec le Fonds social européen