



LES ACCOMPAGNEMENTS COLLECTIFS AUPRÈS DES ASSOCIATIONS CULTURELLES

Novembre 2012



↳ Analyse de pratiques

Cette note s'appuie en partie sur les échanges intervenus entre chargés de mission DLA et C2RA, lors de plusieurs sessions d'ateliers-formations du Cnar Culture entre 2011 et 2012, consacrées aux accompagnements collectifs dans le secteur culturel et ayant réuni des DLA et C2RA d'Ile-de-France, Franche-Comté, Bourgogne, Alsace, Lorraine, Picardie, Centre, Bretagne.

Elle ne vise pas à l'exhaustivité, elle porte sur des expériences rapportées ou étudiées lors de ces ateliers afin de mettre en lumière la diversité des situations et des questionnements.

Quelles sont les pratiques en matière d'actions et d'ingénierie collectives ? Quelles différences entre une action de sensibilisation et un accompagnement thématique ? Comment repérer les besoins des associations ? Comment constituer un groupe ? Comment travailler avec les têtes de réseau ? Quels sont les facteurs de réussite ou au contraire les écueils rencontrés par les chargés de mission DLA/C2RA dans la conception, la mise en œuvre et le suivi de ces accompagnements ? Quelles sont les différentes « postures » rencontrées ?

SOMMAIRE

Panorama et enjeux des accompagnements collectifs.....	3
Malgré des enjeux forts pour les associations et les territoires... ..	3
...des accompagnements collectifs culturels moins fréquents que dans les autres secteurs....	3
Différentes logiques d'accompagnements collectifs.....	4
Les actions et ingénieries collectives « descendantes ».....	5
Les actions collectives apparentées à des sessions d'information ou de sensibilisation.....	5
Les ingénieries collectives apparentées à des sessions de « formation ».....	5
Éléments de méthode.....	6
Comment faire émerger une demande ? Comment mobiliser des partenaires ?.....	6
Comment constituer un groupe ?.....	8
Comment accompagner un groupe déjà constitué ?.....	9
Quelques points de vigilance et facteurs de succès.....	11
Les quatre postures du DLA.....	14
Vers des accompagnements collectifs d'envergure ?.....	16
A retenir.....	17
Annexe.....	18



→ Panorama et enjeux des accompagnements collectifs

Malgré des enjeux forts pour les associations et les territoires...

Le secteur culturel associatif est composé d'une grande diversité d'activités et de structures, souvent atomisées et de petite taille, la précarité des modèles économiques est une source fréquente de fragilité. Ces dernières années, certaines collectivités locales encouragent les créations d'emplois partagés, tandis que les pôles de coopération (dont certains « clusters » – grappes d'entreprises) sont au cœur des grands chantiers menés par plusieurs fédérations et syndicats du secteur.

Tout en contribuant aux enjeux de professionnalisation, lorsqu'ils permettent à des associations d'un même territoire de se rencontrer, de collaborer, les accompagnements collectifs, stimulent les dynamiques locales.

...des accompagnements collectifs culturels moins fréquents que dans les autres secteurs

Si les accompagnements collectifs ont touché près de 3000 associations culturelles entre 2004 et 2010¹, celles-ci sont pourtant moins souvent accompagnées collectivement que les autres associations : 15% des ingénieries couvrent des actions collectives, contre 22% pour l'ensemble des accompagnements, tous secteurs confondus. La part des financements consacrés aux accompagnements collectifs a même légèrement décliné, passant de 20 à 17% entre 2007 et 2010.

En moyenne une association accompagnée a bénéficié de 1,93 ingénierie collective ; parmi elle, une sur deux a également été suivie dans le cadre d'une ou plusieurs ingénieries individuelles.

On observe cependant des disparités importantes selon les territoires : les DLA d'Aquitaine, Poitou-Charentes et PACA ont consacré entre un quart et un tiers de leur budget en moyenne à des actions collectives, quand les DLA de Picardie, Champagne-Ardenne, Normandie (Haute et Basse) y ont alloué moins de 10%.

Selon l'un des chargés de mission du DLA, plusieurs explications peuvent être avancées : « *il est nécessaire d'être au clair sur son organisation interne pour être en capacité d'agir avec d'autres en externe. Or, les structures culturelles qui nous interpellent ont souvent de nombreuses difficultés internes à résoudre (du projet en passant par le financier, la gouvernance, les outils de gestion,..) ; les placer d'emblée dans une situation collective est parfois prématuré. D'autre part, en ce qui me concerne, les accompagnements collectifs sont de façon générale majoritairement impulsés par des réseaux ; or, les réseaux fédérant les acteurs culturels à l'échelle de nos territoires sont peu nombreux. Enfin, il peut exister des freins liés aux instances même du DLA : une structure déjà accompagnée en individuel peut avoir du mal à se faire à nouveau accompagner même si c'est dans une démarche collective.* »

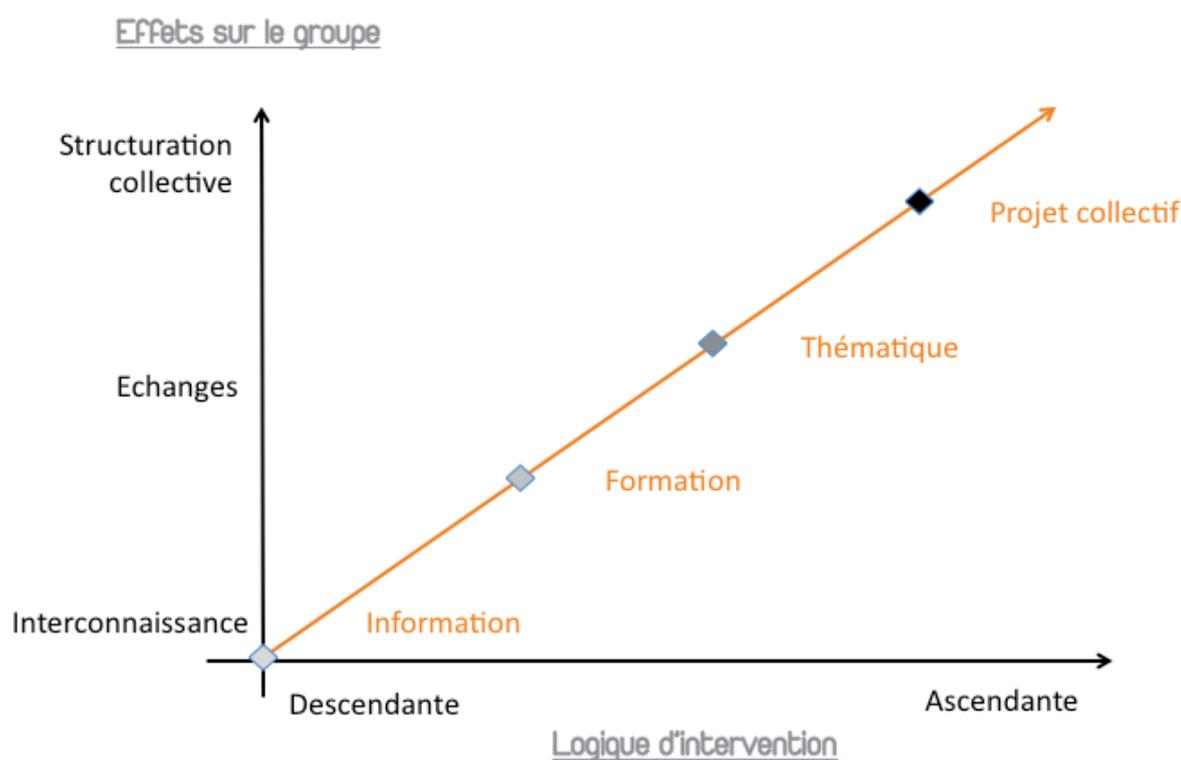
1 Voir le Bilan des accompagnements DLA dans la culture, les grandes tendances 2004-2010 : http://www.culture-proximite.org/article.php3?id_article=270

Différentes logiques d'accompagnements collectifs

L'appellation « ingénierie collective » recouvre **des formes d'accompagnements et des enjeux très différents**. Si les accompagnements collectifs permettent tous, à un premier niveau, de favoriser l'interconnaissance entre acteurs, on peut en distinguer deux grands types :

- Des actions s'apparentant à **des temps de sensibilisation ou de formation**, où l'information est « descendante »,
- Des temps collectifs, considérés comme **des ateliers de travail et de partage**, qu'ils soient :
 - > thématiques et principalement conçus comme une réponse collective à plusieurs demandes de structures,
 - > ou construits sur-mesure pour un collectif d'associations d'ores et déjà constitué et partageant les mêmes objectifs.

On peut ainsi résumer les différentes logiques d'intervention par le schéma suivant :



Typologie des accompagnements collectifs



Les actions et ingénieries collectives « descendantes »

Les actions collectives apparentées à des sessions d'information ou de sensibilisation

Un premier niveau d'action collective consiste à inviter des associations à une réunion, visant généralement la connaissance de dispositifs ou d'aspects règlementaires. De courte durée (une demi-journée à une journée), souvent animées par des acteurs institutionnels du territoire (représentants du Département, de la Région, de la DRAC...), ces ingénieries peuvent être assimilées à des actions de sensibilisation ou d'information collective (par exemple les financements de l'économie sociale et solidaire, présentés par la CRESS, ou une information sur la mutualisation à destination du secteur associatif).

Une chargée de mission a tenu à préciser que « ces temps de présentation et d'information réalisés par des partenaires, en amont, en aval et/ou pendant une mission d'appui viennent compléter la démarche mais ne sont pas financés par le DLA ».

Lors d'une enquête de satisfaction réalisée par le Cnar Culture auprès d'associations culturelles (http://www.culture-proximite.org/article.php3?id_article=251), il est apparu que lorsque ces actions étaient isolées, elles n'étaient pas perçues comme des accompagnements et leur impact était en général limité.

Les ingénieries collectives apparentées à des sessions de « formation »

De plus longue durée (une ou deux journées), animées par un prestataire spécialisé (financé par le DLA), les ingénieries collectives s'apparentent parfois aussi à des actions de formation sur des thématiques comme la comptabilité des associations, la fonction employeur, la loi sur le mécénat... **L'information dispensée reste plutôt générale et « descendante »** (de l'intervenant vers les participants), les associations se connaissent rarement et sont parfois issues de secteurs d'activités différents. Les DLA semblent relever que ces ingénieries ont tendance à se raréfier, car les pilotes souhaitent réorienter ce type de demandes vers les organismes de formation du territoire. « Parfois, la frontière est floue entre formation et accompagnement. Nos pilotes nous ont demandé de clarifier les choses. Maintenant, on évite d'aller sur une offre basique (comptabilité, communication...) : on essaie de co-construire l'accompagnement, par exemple avec le C2RA ou avec le service culturel d'une commune » (un chargé de mission).

Certains DLA travaillent ainsi en **collaboration avec les OPCA** auxquels sont rattachées les associations culturelles, à savoir l'AFDAS (entreprises artistiques et culturelles) ou Uniformation (animation) : présence à des comités d'appui ou des groupes de travail, mise en place de réunions sur l'intérêt de penser de véritables plans de formation, ce qui contribue à professionnaliser la fonction employeur.

Il arrive cependant qu'une offre de formation adéquate ne soit pas disponible sur le territoire ou qu'elle concerne des catégories de personnels pour qui la dimension gestionnaire n'est pas prioritaire ou trop éloignée du cœur de métier. Le DLA peut alors être amené à traiter certains sujets sous la forme d'ingénieries collectives : « On mène des accompagnements collectifs plurisectoriels assez généraux sur les fonctions supports et les ressources humaines, car les associations ne trouvent pas cette offre sur le département. Or il existe un réel besoin de formation en la matière, pour certains directeurs artistiques notamment » (un chargé de mission).



↳ Éléments de méthode

Nous traiterons ici des accompagnements thématiques et/ou structurant les projets collectifs.

Comment faire émerger une demande ? Comment mobiliser des partenaires ?

Certains accompagnements représentent un degré plus complexe de l'ingénierie collective. Ils empruntent aux actions formatives, mais se construisent à partir des besoins spécifiques et partagés des associations bénéficiaires autour d'une même problématique.

C'est le chargé de mission DLA qui, seul ou orienté par ses partenaires, procède à la synthèse des demandes ou des réserves qui lui sont exprimées, identifie une problématique partagée (ou la met à jour lorsqu'elle demeure latente, peu explicitée par les associations). Au plan national, on observe des thèmes récurrents parmi les accompagnements collectifs du secteur culturel : les outils de gestion et tableaux de bord, la fonction employeur, les opérations de mécénat, la mutualisation d'emplois et de moyens... Un travail de fond en partenariat avec les acteurs et ressources locaux, mais aussi avec les prestataires spécialisés, favorise bien entendu l'émergence de certaines thématiques.

DLA DE LA GIRONDE : MOBILISER DES PARTENAIRES AUTOUR DE L'EMPLOI

En Aquitaine, face au constat de la difficile pérennisation des emplois du secteur culturel, le DLA de la Gironde a mis en place des groupes d'associations primo-employeuses ou « récidivistes » de l'emploi aidé. L'enjeu est double : aider ces associations à se positionner à moyen terme comme un employeur pérenne ou non ; renforcer leurs compétences et se structurer sur trois aspects : la démarche projet, la fonction employeur et la prévision budgétaire. Des partenariats consolidés depuis plusieurs années ont permis de rassembler plusieurs structures autour de cet accompagnement, pour qui la problématique de l'emploi culturel est centrale : le DLA, Pôle Emploi spectacle-audiovisuel, la DRAC, le Conseil général, l'AFDAS, l'AGEC (groupement d'employeurs), Coop Alpha (coopérative d'activité et d'emploi).

Les partenaires participent au repérage des associations bénéficiaires, des besoins, mais interviennent aussi dans l'accompagnement des associations : participation à certains temps collectifs, contacts et conseils individualisés aux associations, mise à disposition de locaux. Le Conseil général cofinance cette action expérimentale.

Pour plus d'informations, consulter la fiche dédiée : http://www.culture-proximite.org/article.php3?id_article=268

Il arrive aussi qu'une fédération ou un syndicat repère un sujet qui suscite l'intérêt de ses membres. A titre d'exemple, la Fédurok et la FSJ², dans le cadre d'une proposition de partenariat avec le dispositif DLA – le PAC(t) – se sont engagées depuis 2010 à relayer les besoins de leurs membres en termes d'accompagnements collectifs.

CONSTRUIRE DES ACCOMPAGNEMENTS EN LIEN AVEC UNE TÊTE DE RÉSEAU

↳ Le PAC(t) est un partenariat formalisé entre les DLA et les fédérations des musiques actuelles.
« La Fédurok et la FSJ, via l'observation participative et partagée mais également via la vision globale qu'elles ont des problématiques des lieux qu'elles fédèrent, observent que des problématiques récurrentes et communes à plusieurs lieux, voire plus largement au secteur culturel, émergent. Les fédérations, en accord avec leurs adhérents locaux et l'analyse des besoins identifiés par le DLA, peuvent être amenées à préconiser des DLA collectifs. Il faut envisager ensemble la façon dont ces opérations d'envergure peuvent être menées conjointement. »

(Extrait du communiqué Fédurok / FSJ du 16 juin 2010)

↳ Dans le Nord-Pas-de-Calais, les compagnies membres du Synavi (syndicat national des arts vivants) ont bénéficié d'un accompagnement collectif sur la mutualisation, suite à une série de rencontres initiées par le CNAR Culture. Il a réuni 12 compagnies (théâtre, marionnettes, danse, rue) sur 8 mois. Il a permis l'émergence d'un projet de bureau de production, de solutions techniques partagées et a abouti à la création d'un outil interactif d'aide à la mutualisation.

Pour plus d'informations, consulter la fiche dédiée : http://www.culture-proximite.org/article.php?id_article=210

L'accompagnement peut porter sur le réseau lui-même, comme par exemple dans le cas de l'accompagnement d'un collectif de festivals.

DLA D'ILE-ET-VILAINE, ACCOMPAGNER LES FESTIVALS ENGAGÉS DANS DES DÉMARCHES DE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET SOLIDAIRE

Le collectif des festivals engagés pour le développement durable et solidaire en Bretagne (FEDDS Bretagne) créé officiellement en novembre 2009 est issu d'une initiative des festivals Les Trans Musicales de Rennes et Les Vieilles Charrues de Carhaix. En 2011, le nombre de festivals signataires de la Charte se monte à 25.

Les éléments qui motivent la création du collectif sont : la fragilité économique des structures, la concurrence, la crise du disque. Le développement durable est vu comme un levier permettant de remettre de la cohérence dans les actions, comme une démarche, un cadre de réflexion pour lire le projet des festivals.

La vision des enjeux n'étant pas complètement partagée ou maîtrisée de la même façon par toutes les structures, le collectif des festivals fait une demande d'accompagnement en fin d'année 2011 et formule les attentes suivantes :

- Redonner de l'importance au social et au culturel par rapport à la visibilité des actions environnementales.
- Dépasser l'effet de nombre, le quantitatif pour l'aspect qualitatif.
- Se démarquer des festivals positionnés uniquement sur l'artistique et fonctionnant selon des logiques de consommation.

Six festivals suivent la démarche d'accompagnement qui les amène à réfléchir à leur utilité sociale avec l'aide de leurs partenaires et ensuite à définir un référentiel d'évaluation avec la construction de critères et d'indicateurs. Tout en étant commune, la démarche tient compte des différentes priorités et valeurs des structures et de leur approche territoriale.

Pour les thématiques portant sur le mécénat et/ou les partenariats avec les entreprises, les têtes de réseau du type CJD (Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise), MEDEF, CCI (Chambre de Commerce et d'Industrie) sont des relais d'information et de diffusion efficaces.

Il n'est pas rare non plus qu'une collectivité locale prenne contact avec le DLA dans le but d'encourager le développement de certaines pratiques sur son territoire. Là encore, les dynamiques de mutualisation font l'objet d'une attention privilégiée.

ECOLES DE MUSIQUE : DES DÉPARTEMENTS SOLLICITENT L'APPUI DU DLA

Les schémas départementaux de l'enseignement de la danse et de la musique ont mis en exergue la répartition inégale de l'offre de pratique instrumentale sur les territoires, ainsi que la précarité et le *turn-over* des emplois pédagogiques, recrutés sur de très petits volumes horaires. Plusieurs Départements (ou leurs agences déléguées) souhaitant garantir la qualité de l'enseignement en fixant les professionnels, ont pris contact avec le DLA afin d'envisager des accompagnements collectifs autour de la mutualisation d'emplois.

Comment constituer un groupe ?

Dans le cas d'accompagnements thématiques, où le chargé de mission DLA construit un projet d'accompagnement collectif à l'écoute des diverses sollicitations, plusieurs méthodes pour identifier et sélectionner les associations sont pratiquées.

Consacrer du temps en amont au ciblage et à la sélection des associations permet de réunir des associations motivées, impliquées, ce qui augmente les chances qu'elles aillent jusqu'au bout du processus.

► La « méthode de l'entonnoir »

L'opportunité de l'accompagnement thématique est offerte à un large panel d'associations, extraites du fichier du DLA (car ayant sollicité son intervention) et/ou de ses partenaires (Conseil général, agence culturelle régionale...). Une réunion d'information et/ou des entretiens individuels permettent ensuite de filtrer les associations les plus mobilisées. Il arrive ainsi que l'accompagnement collectif thématique soit précédé d'un temps de sensibilisation largement ouvert aux structures du territoire.

DLA DU NORD : UN EXEMPLE DE SÉLECTION EN ENTONNOIR

Suite à l'édition d'un premier répertoire des associations du territoire, le Comité du bassin d'emploi (CBE) de Roubaix Tourcoing Vallée de la Lys (DLA 59) a souhaité expérimenter des rencontres entre associations partenaires : établissements scolaires, sociaux, entreprises, mécènes potentiels. Un accompagnement collectif a été proposé à toutes les associations ayant participé à l'édition du répertoire (tous secteurs confondus) pour préparer ces rencontres.

Une première réunion d'information a réuni 30 associations ; une vingtaine d'entre elles (dont 2/3 d'associations culturelles) a souhaité s'inscrire dans la démarche. Elles ont été réparties en deux sous-groupes thématiques (marketing et mécénat), en fonction des besoins exprimés lors de la journée d'information. Toutes ont en outre pris part au troisième pilier thématique, consacré à la fiscalité.

Pour plus d'informations, consulter la fiche dédiée : http://www.culture-proximite.org/article.php3?id_article=207

► La « méthode du ciblage »

Les structures bénéficiaires ont été repérées au préalable par le chargé de mission DLA pour partager des questionnements communs. Cela suppose une bonne connaissance du territoire et des besoins des associations. En pratique, pour les structures suivies, il est fréquent que l'ingénierie thématique s'inscrive dans un plan d'accompagnement global, comprenant par ailleurs un volet individuel. Les chargés de mission précisent qu'il est « parfois nécessaire d'élargir un peu le groupe de départ », ce qui n'est pas toujours facile sur certains territoires ruraux, la liste des associations culturelles susceptibles d'être concernées par la thématique n'étant pas exhaustive. Là encore, l'apport des têtes de réseau et des partenaires du monde associatif peut s'avérer précieux. « Sur des questions comme la mutualisation, le vivier pourrait aussi se trouver parmi les associations qui ont déjà été accompagnées en individuel par le passé et qui ont gagné en maturité. On pourrait recueillir leurs besoins de façon plus systématique et les mettre en lien. »

DLA DU DOUBS : 10 ASSOCIATIONS BÉNÉFICIENT D'UN APPUI EN MATIÈRE DE PARTENARIAT AVEC DES ENTREPRISES

En 2010 le DLA du Doubs a proposé à dix associations de son territoire un appui original en matière de partenariat association/entreprise : un accompagnement technique suivi d'une mise en pratique auprès de trois représentants du monde de l'entreprise.

L'objectif était que chaque association accompagnée puisse établir au moins un contact durable avec une entreprise. L'accompagnement, réalisé par un prestataire externe spécialisé sur les questions de partenariat associations / entreprises, s'est articulé autour de plusieurs temps forts :

- Une journée de sensibilisation au mécénat, alternant apports de contenu et partage d'expériences entre associations et entreprises,
- La sélection de dix associations souhaitant poursuivre l'expérience par un accompagnement technique et opérationnel,
- Un appui conseil de 5 jours consacré à la construction d'une démarche de partenariat, avec une alternance de travaux collectifs et individuels,
- Une présentation par les associations de leur projet devant un jury composé du délégué général du Medef du Doubs, du président du Centre des Jeunes Dirigeants de Bourgogne Franche Comté et d'un expert comptable d'un grand groupe international.

Les résultats de cette première expérimentation sont très satisfaisants : 27 associations sensibilisées à la question des partenariats, 10 associations accompagnées et 6 projets de partenariats présentés à un jury composé de représentants du monde de l'entreprise. Quatre associations ont obtenu un rendez-vous avec au moins un membre du jury. Quatre mois après l'accompagnement, 30K€ ont été levés par les associations auprès des entreprises en mécénat, et 20K€ via des contrats de prestation.

Source : <http://www.avise.org/spip.php?article1895>

Comment accompagner un groupe déjà constitué ?

Pour les groupes d'acteurs constitués en amont de l'accompagnement (collectifs d'artistes, réseaux formels ou informels, etc), l'ingénierie visera des problématiques spécifiques à l'entité collective, problématiques exprimées par le groupe – ou par la voix de l'un des acteurs « moteurs » au sein du groupe – et/ou affinées ou décryptées

par le chargé de mission DLA. « *L'évolution du collectif était dans une impasse, ils avaient du mal à s'entendre, et comme deux associations avaient déjà bénéficié d'ingénieries individuelles, ils ont eu l'idée de faire appel au DLA pour débloquer la situation.* »

Dans d'autres cas, c'est un organisme tiers (collectivité locale, établissement culturel, fédération, syndicat...) qui peut mettre en lien le collectif avec le DLA. Lorsque le projet touche à une échelle interdépartementale ou régionale, le C2RA a également un rôle important à jouer : « *On a une agence culturelle régionale qui travaille depuis plusieurs années sur la mutualisation. Elle avait identifié trois associations, dans trois départements limitrophes, qui avaient un projet commun. Avec le C2RA, on a monté un accompagnement collectif pour ces trois structures, que l'agence régionale a cofinancé.* » En pratique, les DLA interviennent au prorata du nombre de structures impliquées relevant de leur compétence et il arrive que certains C2RA mobilisent des fonds dédiés en complément.

Bien souvent, **un collectif a besoin d'être accompagné aux différentes étapes de sa structuration** : de la définition d'un projet cohérent à la mise en œuvre opérationnelle, en passant par le montage juridique éventuel de l'instance collective. Il apparaît que **l'existence d'un lieu partagé** où se regroupent les acteurs favorise de fait la mise en lien entre structures et l'avancée du travail collectif. Pour l'un des chargés de mission, un local partagé permettant un rapport de proximité est très souvent le facteur clé du succès de la mutualisation.

Lorsque la demande énoncée par les acteurs porte sur le projet d'un emploi partagé³, la complexité de la démarche suppose un ensemble de précautions en amont et de valider la solidité du soi-disant collectif : « *L'accompagnement pour la mutualisation d'un emploi entre trois compagnies avait du mal à démarrer car les responsables de ces associations ne parvenaient même pas à trouver une date commune pour travailler ensemble... Dès le départ, ce projet montrait des signes de faiblesses* » constate un prestataire.

3 Sur les problématiques de l'emploi partagé et les accompagnements DLA, lire notamment le document Groupements d'employeurs et associations culturelles et artistiques, enjeux et expériences, Opale/CNAR culture, 2010 - http://www.culture-proximite.org/article.php3?id_article=186

↳ Quelques points de vigilance et facteurs de succès

- Mixer accompagnement collectif et individuel
- Déjouer les effets de mode ou d'aubaine
- Veiller à la composition du groupe
- Anticiper le bon moment de l'accompagnement
- Prendre le temps
- Valoriser les différents niveaux d'apports des accompagnements collectifs

↳ Mixer accompagnement individuel et format collectif

Le format retenu pour les accompagnements thématiques alterne généralement entre temps collectifs et temps de suivi individuel. En effet, **ce format mixte permet de favoriser les échanges entre participants, tout en préservant le rythme et les objectifs propres à chaque association**. Par conséquent, l'intervention est plus longue que dans les ingénieries à vocation formative et requiert du prestataire des qualités de synthèse et de pédagogie, mais aussi d'analyse et d'accompagnement des situations individuelles. Bien cerner les capacités et les objectifs collectifs, mais également individuels de l'accompagnement apparaît comme un gage de réussite des ingénieries thématiques.

Ce principe d'une démarche structurée en deux temps forts, sensibilisation en groupe puis accompagnement technique individuel s'est avéré pertinent dans le cas d'accompagnement collectifs portant sur le mécénat, les projets européens... Au final la démarche consiste en une sorte d'accompagnement sur mesure.

↳ Déjouer les effets de mode ou d'aubaine

Concernant les contenus, il est important de déjouer les effets de mode ou d'aubaine : **certaines thématiques « séduisent les pilotes » ou sont choisies pour « faire du chiffre », mais produisent peu de résultats sur le terrain.** « *Toutes les associations ne sont pas égales face au mécénat par exemple, le patrimoine étant un domaine nettement plus favorisé que les autres* » (une chargée de mission). Lors de l'enquête de satisfaction citée plus haut, certaines associations jugeaient peu efficaces les accompagnements relatifs à la recherche de mécénat et de financements européens, du fait de la complexité, de la lourdeur des procédures à mettre en œuvre, ou de leurs faibles chances d'y accéder. Il convient donc d'être particulièrement attentif à l'appropriation et à la mise en pratique des connaissances relatives à ces thématiques, ainsi qu'à l'efficacité du suivi individuel.

DLA ET C2RA DU NORD-PAS-DE-CALAIS : PRIVILÉGIER LE SAVOIR-FAIRE

Sous l'impulsion du CNAR Culture, le DLA de Lille et le C2RA du Nord-Pas-de-Calais ont lancé une ingénierie collective portant sur les démarches de coopération européenne et non pas sur le seul accès aux financements européens. Une première journée d'information a permis de mesurer la connaissance et les pratiques d'une vingtaine d'associations en la matière. Le choix a ainsi été fait d'orienter l'accompagnement sur les programmes à vocation éducative. Seules les associations souhaitant conférer une dimension européenne à leur projet (et pour lesquelles la démarche ne présentait pas trop d'enjeux en termes de consolidation économique) ont été retenues pour participer à l'accompagnement, soit 12 associations culturelles issues de domaines variés (cinéma, spectacle, arts visuels, édition, accès à la culture...). D'une durée de 6 mois, l'accompagnement s'est calé sur le calendrier de dépôt des candidatures aux programmes éducatifs.

Des temps collectifs de transmission et d'élaboration ont alterné avec un véritable suivi opérationnel et personnalisé de chaque association, centré sur le montage d'un dossier de candidature. 7 projets (émanant de 6 associations) ont finalement été déposés ; 4 projets ont été notés favorablement et 3 ont obtenu un financement pour un montant cumulé de 56 400 €. Même en l'absence de résultats concrets, l'accompagnement a été jugé stimulant et structurant pour les associations participantes.

Pour plus d'informations, consulter la fiche dédiée : http://www.culture-proximite.org/article.php3?id_article=267

↳ Veiller à la composition du groupe

Les participants aux ateliers-formations soulignent qu'il est également important de **bien équilibrer le groupe**, de veiller à ce que les niveaux de développement ne soient pas trop hétérogènes, tout en anticipant les éventuels effets de concurrence entre structures, ceux-ci semblent se manifester notamment sur les thématiques touchant à l'économie des projets.

Mais comme le précise un chargé de mission DLA, « *il est souvent utile que le groupe comporte un leader ou une structure d'envergure qui peut tirer vers le haut les plus petites structures* ».

Moins généraux, plus ciblés que les accompagnements formatifs, les accompagnements thématiques sont plus souvent monosectoriels, c'est-à-dire qu'ils ne rassemblent que des associations culturelles, voire des associations d'un même domaine d'activités : compagnies de théâtre, écoles de cirque... Ils peuvent déboucher sur des coopérations ultérieures, à condition toutefois que le groupe puisse se structurer autour de ses complémentarités et développer des synergies. « *Dans le fait de travailler ensemble, il y a des échanges qui peuvent aboutir à de la coopération, alors que ce n'était pas prévu au départ.* » Les différentes formes d'accompagnements collectifs sont ainsi perméables et peuvent s'articuler, une journée d'information pouvant déboucher sur un accompagnement thématique, celui-ci pouvant à son tour susciter des projets communs à plusieurs associations.

DLA DU PAYS DE RENNES : UNE DÉMARCHE PAR ÉTAPE

Plusieurs contacts d'origines diverses (DLA, DRAC, Arts Vivants en Ille-et-Vilaine) ont constitué le point de départ d'une réflexion lancée à l'échelle du Pays de Rennes sur la mutualisation et l'emploi partagé dans le secteur culturel. Trois réunions collégiales, ouvertes à une vingtaine d'associations, ont été organisées par le DLA. Les besoins et questionnements des associations culturelles ont été mis en débat et différentes expériences de mutualisation (groupements d'employeurs, réseaux d'acteurs...) ont été invitées à apporter leur témoignage. Le recueil des besoins a été affiné par questionnaire. Cette série de réunions a permis l'organisation des acteurs en sous-groupes et la mise en place de trois accompagnements collectifs, l'un portant sur la création d'un poste de chargé de diffusion et le partage de locaux (3 compagnies) ; un autre sur la création d'un poste administratif et un projet d'une maison de la percussion (7 associations) ; le dernier sur un projet de mutualisation global autour d'un lieu (3 compagnies et une école de danse).

Les **divergences d'intérêt et les éventuelles rivalités au sein du groupe** ne doivent pas être sous-estimées, au risque de voir les jeux d'acteurs prendre le pas sur le projet. En effet, les collectifs se constituent parfois sous l'impulsion d'une collectivité locale ou d'une institution, par opposition à d'autres acteurs ou par opportunisme à l'égard d'une politique publique. « *Les structures y trouvent un intérêt, elles s'engagent car elles se disent : on va nous aider* » (un chargé de mission). De plus, selon une des participantes aux ateliers, « *la culture de coopération fait aujourd'hui défaut sur le champ culturel. Comment arrive-t-on à basculer des logiques de concurrence à des logiques de coopération ? C'est une vraie question qui doit être relayée par les fédérations* ».

↳ Anticiper le « bon » moment de l'accompagnement

Plusieurs autres facteurs tenant aux associations bénéficiaires peuvent s'opposer au bon déroulement de l'ingénierie collective, par exemple, **la précarité des acteurs peut être le déclencheur du projet coopératif** : « *Cela demande beaucoup de temps à la structure pour se dire : on va mutualiser des fonctions. Et généralement, les associations attendent d'être en difficulté de financement de leurs compétences pour penser à mutualiser. Les conditions dans lesquelles on intervient ne sont pas idéales. Les structures qui vont bien, elles, ont tendance à fonctionner en vase clos.* » « *Il est important que les DLA s'autorisent à accompagner des structures dont tous les indicateurs ne sont pas au vert, sinon, ce sont toujours les mêmes structures qui vont bénéficier des accompagnements* » (des chargés de mission).

Pour qu'un accompagnement porte ses fruits, il est indispensable de vérifier que les associations concernées intègrent les préconisations dans leur projet stratégique (validation en conseil d'administration) et dédient des moyens spécifiques pour la mise en œuvre (salariés, bénévoles,...).

↳ Prendre le temps

Le projet collectif doit mûrir pour trouver la forme et la voie qui lui permettront de se réaliser. Le temps est pointé comme une condition *sine qua non* de la réussite de ces projets. « *A plusieurs, il faut du temps pour apprendre à se connaître, savoir ce qu'on a envie de partager, pour s'accorder, pour s'organiser. Si on ne prend pas ce temps-là, si on brûle les étapes, on va dans le mur...* » (une chargée de mission). Le prestataire doit quant à lui être **patient, à l'écoute, respecter le rythme des structures et du collectif**, être capable d'appréhender et de formaliser le projet dans sa singularité sans plaquer des solutions toutes faites. « *On veut toujours aller vers quelque chose qui produit. Alors que pour produire, il faut passer par des phases d'interconnaissance des gens, d'expression des besoins. C'est toujours le risque d'emmener les gens où on a envie qu'ils aillent, alors qu'il faut que ça vienne d'eux* » (un chargé de mission).

↳ Valoriser les différents niveaux d'apports des accompagnements collectifs

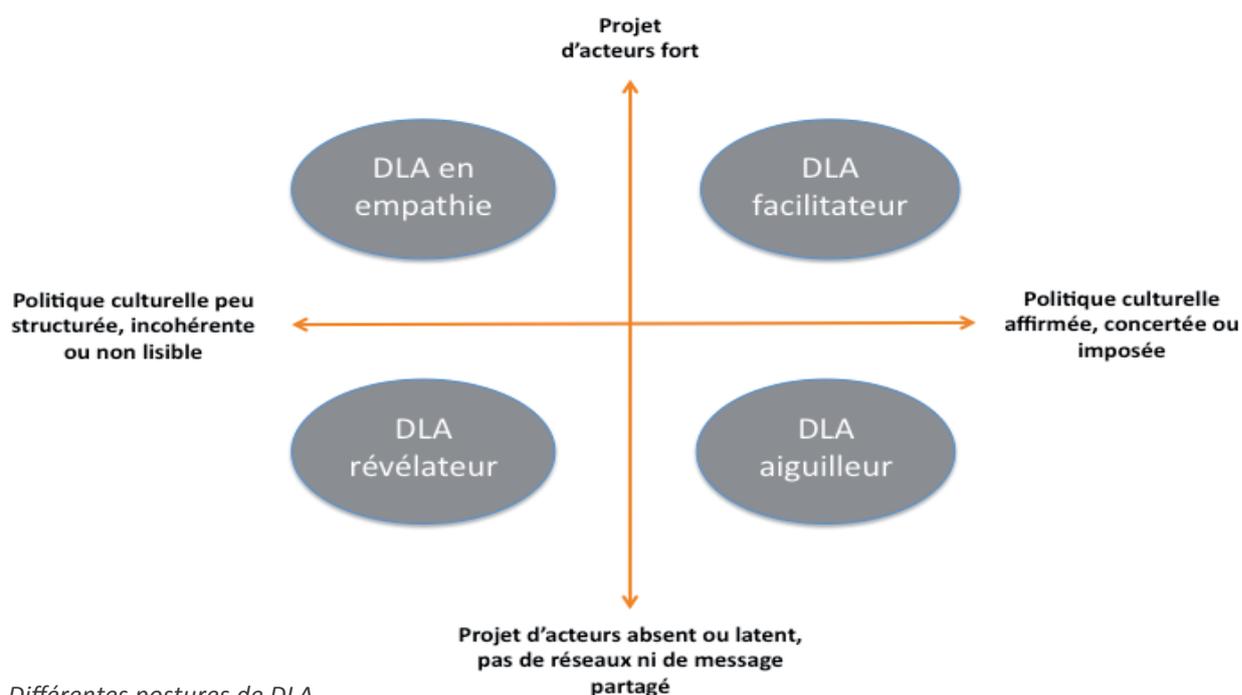
De l'avis des chargés de mission DLA, le caractère collectif de ces ingénieries produit *en soi* des effets positifs sur les bénéficiaires : **sortir de l'isolement, monter en compétences, partager des difficultés, des questionnements et des expériences, échanger les ficelles du métier permettant de trouver des solutions et du soutien auprès de ses pairs**. La qualité de l'emploi dans les équipes, parfois de très petite taille, s'en trouve améliorée. Plusieurs chargés de mission relèvent néanmoins la difficulté d'évaluer l'efficacité et les effets des accompagnements collectifs. Des mouvements de personnel, une mise en application inaboutie des apports (par exemple sur les tableaux de bord ou les demandes de mécénat) suffisent à mettre en question la viabilité et l'impact des actions menées. La mise en place d'un suivi individuel est par conséquent une des clés de l'évaluation, bien que leur coût ne soit pas négligeable dans le cas des ingénieries collectives.

Tous ces éléments posent ainsi la question de l'évaluation de ces ingénieries : « *Comment arrive-t-on à faire reconnaître, à valoriser qu'un accompagnement qui s'était fixé la création d'un GE et dans lequel on a mis 10 000 euros, n'aboutisse pas à ça, mais à de la coopération renforcée, à des solutions diversifiées, plus proches des capacités des acteurs ?* » « *L'essentiel est avant tout de pointer les enjeux de fond, de ne pas placer le résultat avant le processus mais de savoir repérer les avancées positives, même si l'accompagnement n'aboutit pas à un financement supplémentaire ou à une création d'emploi* » (des chargés de mission).

↘ Les quatre postures du DLA

Les ateliers-formations ont fait apparaître un certain nombre de questionnements liés au **positionnement particulier du DLA** dans l’environnement qui voit émerger l’accompagnement d’un collectif d’acteurs. Une typologie de ces positionnements des chargés de mission DLA peut ainsi apparaître selon le contexte partenarial (cf schéma ci-dessous). Cet environnement est ici schématisé sur deux axes : l’un définissant la posture des pouvoirs publics, tandis que l’autre rend compte de la structuration plus ou moins forte du projet collectif des acteurs.

Comme pour toute forme de schématisation, cette typologie rend compte de positionnements archétypiques, définissant ainsi plus **les risques qui menacent l’équilibre et la neutralité du chargé de mission DLA** que des postures figées. Car cette « *double nécessité pour le DLA de conserver, à la fois, sa neutralité quelle que soit la situation, tout en agissant de manière partenariale* » (une chargée de mission du DLA), constitue bien un enjeu central pour la réussite de l’accompagnement collectif. Face à chaque situation, le chargé de mission DLA pourra mettre en avant l’entrée par l’emploi ou par le territoire qui peut permettre de sortir des logiques d’acteurs et des logiques politiques pas nécessairement en phase. Il pourra également s’appuyer sur des ressources telles que le C2RA ou le Cnar Culture, de même que le prestataire ou la fédération nationale, acteurs pouvant proposer une prise de recul et des perspectives d’élargissement des problématiques en jeu. Certains chargés de mission vont jusqu’à mobiliser des groupes de travail spécifiques autour de l’accompagnement d’un collectif (par exemple, un comité d’appui sectoriel élargi).



Le DLA « facilitateur »

Lorsque le DLA rencontre un projet collectif fort, inscrit dans un contexte où la politique culturelle est construite et bien affirmée, il peut être amené à mettre en lien les associations et les partenaires du territoire. *« Deux-trois structures culturelles avaient envie de collaborer, mais elles me disaient attendre que la DRAC soit prête à les aider. Je suis allé voir la DRAC, qui effectivement était disposée à soutenir la mutualisation, mais attendait que les structures se manifestent. En fait, chacun attendait, donc le DLA a joué un rôle de médiateur. »* **La médiation revêt parfois une dimension de traduction des contraintes et des différentes attentes, ce qui permet aux acteurs de nouer ou renouer le dialogue et au projet, de trouver sa place dans le paysage culturel local.** Associer des partenaires présente cependant toujours un risque d'instrumentalisation ou de récupération du DLA : *« Sur cet accompagnement, je ne suis pas allée faire jouer le tam-tam pour agrandir le groupe ou pour demander aux partenaires ce qu'ils en pensaient. Je me serais retrouvée face à des logiques d'acteurs qui auraient pu interférer avec ma neutralité. Là il y a un point de vigilance : comment on trouve le bon positionnement entre les sollicitations des partenaires extérieurs et le projet des acteurs. »*

Le DLA « aiguilleur »

Lorsqu'il n'existe pas de projet d'acteurs identifié (ou que le projet est peu lisible), mais que la collectivité cherche à étendre l'influence de ses orientations politiques, les DLA peuvent *« devenir des prestataires du partenaire »*, parfois à leur corps défendant. Les accompagnements sur la mutualisation d'emploi semblent particulièrement exposés à cette menace d'injonction : *« on a déjà vu des collègues préconiser la création d'un groupement d'employeurs entre deux associations, juste parce que la Région allait suivre derrière »*. Comme le souligne un chargé de mission, le DLA se doit donc de *« résister : notre rôle ici est de donner du sens à une action mal partie sous l'injonction. Il ne s'agit pas d'être le bras armé ou le petit soldat du financeur »*, bien que le risque soit réel.

Le DLA « révélateur »

Les associations sont isolées et ne parviennent pas à formuler de problématique commune. De leur côté les collectivités n'ont qu'une intervention limitée en matière culturelle et sans logique territoriale claire. Comme on l'a évoqué au sujet des accompagnements thématiques, il arrive ainsi que le DLA doive mobiliser son expertise pour constituer lui-même un groupe d'acteurs, révéler des problématiques latentes ou des projets embryonnaires. Le DLA joue là un **rôle d'initiateur, d'instigateur, voire « d'accoucheur »**.

Le DLA « en empathie »

Enfin, quand le DLA rencontre un projet d'acteurs fort sur un territoire peu marqué par le soutien aux structures culturelles, **il est souvent séduit par la dynamique collective, mais doit « rester vigilant pour garder à l'esprit la faisabilité du projet et les risques d'épuisement des associations »**. C'est alors dans le cadre de l'accompagnement que les partenaires institutionnels peuvent être associés au projet, par la mise en place de temps de restitution et d'échanges animés par le prestataire, par exemple.



Vers des accompagnements collectifs d'envergure ?

Certains chargés de mission DLA pointent des difficultés propres à leur territoire qui limitent le développement des accompagnements collectifs dans le secteur culturel : objectifs chiffrés, nombre conséquent d'associations demandeuses, priorité accordée à d'autres secteurs. *« Au regard des budgets dont on dispose et de nos objectifs, nous n'avons ni les moyens, ni le temps d'accompagner des collectifs sur des projets ambitieux. Avec un objectif de 20 accompagnements collectifs pour 45 associations par an, il est plus facile de proposer des accompagnements thématiques plutôt que de monter des ingénieries complexes... »*

Rechercher des partenaires pour monter des actions plus ambitieuses n'est pas toujours aisé et quelques chargés de mission DLA relèvent cependant divers freins : *« Certains partenaires sont des catalyseurs de projets collectifs, sans pour autant être en capacité de cofinancer l'accompagnement, c'est le cas du parc naturel régional ». « Un travail partenarial de longue haleine est primordial pour justifier de l'intérêt d'un cofinancement, surtout lorsque les interlocuteurs abondent déjà au financement du DLA ».*

D'autres DLA, avec un contexte plus favorable, ont pu mener des accompagnements d'envergure associant des partenaires et des co-financeurs.

Dans le cas des réseaux, ou de projets collectifs réunissant parfois des entités aux statuts juridiques différents, mêlant associations loi 1901, structures commerciales et/ou structures de droit public, si le DLA peut prendre en charge l'accompagnement des associations, il est nécessaire de trouver des partenaires pour financer la participation des autres structures. *« Dans notre cas, un partenariat va s'avérer incontournable car il s'agit d'associer des écoles de musique de droit public et de droit privé. »*

Lorsque de telles démarches aboutissent, elles permettent de mener **des accompagnements collectifs d'envergure**, tant en terme de durée que de budget dans lesquels le DLA joue son rôle d'appui au développement local.

DLA DU SUD-FINISTÈRE : UN ACCOMPAGNEMENT DE STRUCTURES CULTURELLES DE STATUTS MIXTES COFINANCÉ PAR LA VILLE

La construction du pôle de coopération culturelle Max Jacob de Quimper a impliqué 9 associations loi 1901, un service de la Ville (le conservatoire) et un établissement public de coopération culturelle (l'école des Beaux-Arts) aux côtés de la municipalité pendant près de 3 ans. En 2010, devant la nécessité de questionner le périmètre, la gouvernance et la structuration opérationnelle du pôle, le DLA a été sollicité pour accompagner le groupe des 11 acteurs culturels. La Ville, pour laquelle le pôle représentait un des axes majeurs de la politique culturelle, a participé au financement d'une ingénierie de 27 jours, à hauteur de 40% du budget. C'est le DLA du Sud-Finistère qui a piloté la mise en place et le suivi de l'accompagnement, lequel s'est déployé sur presque 18 mois.

	Leviers, facteurs de réussite	Freins, points de vigilance	Pistes de travail
Accompagnements thématiques	<ul style="list-style-type: none"> ↘ Expertise du DLA ↘ Co-construction avec les têtes de réseau, partenaires, prestataires du secteur ↘ Intérêt partagé des associations pour le thème ↘ Groupe complémentaire, favorable aux échanges ↘ Format mixte, associant temps collectifs et temps individuels ↘ Caractère opérationnel de l'accompagnement ↘ Mise en place d'un post-suivi 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Effets d'aubaine, de mode sur certaines thématiques ■ Hétérogénéité des niveaux, des attentes ■ Interventions trop générales et descendantes ■ Faibles résultats et viabilité de l'accompagnement 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Développer les partenariats avec les OPCA et autres organismes du secteur ▶ Travailler en collaboration avec les centres de ressources, les têtes de réseau, les partenaires et prestataires ▶ Associer des binômes bénévole/salarié à l'accompagnement
Accompagnements de projets collectifs	<ul style="list-style-type: none"> ↘ Co-construction avec les membres du collectif ↘ Structures membres ayant bénéficié d'un accompagnement individuel ↘ Enjeux partagés par les associations ↘ Calibrage sur la durée, temps pour la maturation ↘ Appui des têtes de réseau et partenaires du secteur ↘ Cofinancement de l'action ↘ Ecoute et ouverture du prestataire ↘ DLA acteur du développement local 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Coût de l'accompagnement ■ Précarité des acteurs ■ Immaturité du collectif ■ Effets de concurrence, rivalités entre les structures ■ Effets d'opportunisme ■ Faibles effectifs/moyens du DLA ■ Peu d'intérêt des pilotes pour la culture ou des partenaires pour l'ESS ■ Risque d'instrumentalisation du DLA 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Développer les partenariats sur le long terme ▶ Cerner les enjeux de l'accompagnement pour les associations et le territoire ▶ Identifier le positionnement du DLA

Tableau récapitulatif des leviers, freins et pistes de travail pour les accompagnements collectifs auprès d'associations culturelles

→ Les 4 étapes d'une ingénierie collective

Annexe

Source Guide « Elaborer et conduire une ingénierie collective », ed. Avise

> Identifier

> Cerner une problématique

- S'appuyer sur les diagnostics des DLA
- S'appuyer sur l'expérience du dispositif DLA
- Répondre à des sollicitations partenariales
- Traiter des sources documentaires
- Recueillir l'impression des prestataires
- Recueillir et confirmer l'expression des structures

> Cibler les structures bénéficiaires

- Qualifier le territoire
- Déterminer le(s) secteur(s) d'activité
- Repérer les projets et la dynamique des structures
- Mesurer : poids économique, social et taille des structures
- Evaluer les compétences au sein des structures

> Définir le rôle du DLA

- Identifier et légitimer le DLA
- Concevoir et initier la démarche d'ingénierie
- Garantir la cohérence de la démarche

> Engager

> Lancer une dynamique partenariale

- Constituer un réseau partenarial autour du projet
- Vérifier l'intérêt de la démarche avec les partenaires
- Adapter la démarche aux attentes des partenaires
- Vérifier la capacité de répondre au sujet donné avec les partenaires

> Définir des objectifs partagés

- Déterminer un objectif stratégique
- Fixer les objectifs opérationnels de l'ingénierie collective
- Poser les objectifs d'un projet d'évaluation

> Valider la démarche

- Inscrire la démarche dans les activités de la structure «porteuse» du DLA
- Recueillir l'avis du comité d'appui
- Bâtir le budget d'intervention

> Confirmer

> Mobiliser les structures bénéficiaires

- Contacter les structures repérées
- Optimiser les conditions d'implication des structures
- Constituer le/les groupes de structures

> Etablir le projet d'intervention

- Conforter et adapter la démarche
- Finaliser le cadre de référence de la démarche d'évaluation
- Formaliser le projet d'intervention

> Finaliser les modalités d'intervention

- Apprécier les conditions techniques optimales
- Rédiger le cahier des charges (prestataires)
- Choisir le/les prestataires

> Finaliser

> Mettre en oeuvre l'intervention

- Coordonner les acteurs concernés
- Assurer le suivi
- Préparer la capitalisation et l'évaluation

> Evaluer l'ingénierie collective

- Collecter les informations utiles à l'évaluation
- Evaluer la cohérence et la pertinence de la démarche
- Analyser les résultats obtenus
- Synthétiser et communiquer l'évaluation globale de la démarche

> Conduire et transférer la capitalisation

- Déterminer la nature de la capitalisation
- Recueillir l'avis du comité d'appui
- Evaluer le caractère transférable de la capitalisation
- Cibler les destinataires du transfert
- Identifier le(s) responsable(s) du transfert
- Adapter les modalités du transfert en fonction des destinataires

Depuis 2003, les Dispositifs Locaux d'Accompagnement (DLA) s'adressent aux structures développant des activités et services d'utilité sociale reconnues sur un territoire et qui créent de l'emploi. Les DLA, à travers l'accompagnement de ces structures, permettent de financer des interventions par un prestataire extérieur visant à soutenir leur développement : recherche d'une meilleure organisation interne, d'une diversification des activités et des ressources, aide à la formulation de stratégies de développement, soutien dans des phases de négociation et de contractualisation...

Fin 2011, quelques 7000 associations artistiques et culturelles ont été accueillies par les DLA, et près de 5000 d'entre elles ont déjà bénéficié d'un ou plusieurs accompagnements.

Pour compléter leur compétence généraliste et renforcer leur capacité d'intervention, les DLA disposent d'appuis sectoriels, organisés au niveau national au sein des Centres Nationaux d'Appui et de Ressources (Cnar). Le Cnar Culture est porté par l'association Opale mandatée par une cinquantaine de fédérations et syndicats du secteur artistique et culturel, regroupés essentiellement au sein de la Cofac (Coordination des fédérations et associations de culture et de communication) et de l'Ufisc (Union fédérale d'intervention des structures culturelles).

Conformément à sa mission, le Cnar Culture engage des démarches de capitalisation des missions d'accompagnement réalisées auprès d'associations culturelles, et d'approfondissement de thématiques qui intéressent significativement les DLA et les associations. C'est dans ce cadre que s'inscrit la présente réalisation.

↘ Contacts

Opale

45, rue des Cinq Diamants – 75013 Paris

01 45 65 2000

www.opale.asso.fr / opale@opale.asso.fr

Réalisation : Cécile Offroy, Réjane Sourisseau, Lucile Rivera

Merci à Gwenaël Hervé (DLA 35, Rennes),
Stéphanie Maupilé (DLA 33, Bordeaux)
et Dominique Vasseur (consultante) pour
leurs relectures.

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 7000 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

www.cofac.asso.fr

Retrouvez les outils du Cnar culture sur :
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