



## Rencontre des consultants culture du DLA



Décembre 2018

Compte-rendu coréalisé avec Sylvie Mouroux (Belokane) et Aline Peyregne (les Beaux Projets)



A l'initiative d'Opale, une trentaine de consultant.es spécialisé.es dans le domaine culturel et intervenant dans le cadre du DLA, ont eu l'occasion d'échanger sur des thématiques spécifiques. Cette rencontre faisait suite au constat, partagé par de nombreux prestataires, du manque de cadre d'échange pour améliorer leurs pratiques, mieux s'informer sur les modalités du DLA et renforcer leurs synergies.

## Introduction

L'événement a compté la présence de 33 consultant.es (dont près d'un tiers non francilien.nes, avec un bon équilibre entre consultant.es habitué.es du DLA ou plus novices). Les échanges ont été enrichis par la présence de plusieurs chargé.es de mission DLA, de [l'Avise](#) (représentée par Marie Geredakis) et de [l'Ufisc](#) (représenté par sa déléguée générale, Patricia Coler). L'équipe d'Opale (CRDLA Culture) était présente pour animer les échanges et coordonner la journée.

Ce temps de travail répondait à plusieurs objectifs : partager les pratiques, enrichir son réseau, aborder ensemble des thématiques d'actualité du secteur culturel. Une attention particulière a été portée à la diversité des formations et à la co-construction, certains ateliers étant animés par des participant.es.

Retrouvez la vidéo de l'événement en [cliquant ici](#).

Au programme:

- des temps en plénière avec les interventions de l'Ufisc ou de l'Avise
- des ateliers à la fois sur les modalités d'intervention au sein du DLA, mais aussi sur des thématiques et enjeux sectoriels
- des échanges de pratiques sur la posture de l'accompagnateur.trice et la supervision entre intervenant.es
- un café Opale sur les liens entre Opale / CRDLA Culture et les consultant.es
- un repas convivial dans un restaurant-librairie

## Comment bien collaborer avec les chargé.es de mission (CM DLA) du référencement à la fin de l'accompagnement

Avant toute chose, il est important de rappeler que le cadre d'échange bienveillant a été souligné par l'ensemble des participant.es, ainsi que la qualité des diagnostics et du travail fourni par les CM DLA. Ce temps d'échange a aussi été l'occasion de revenir sur le portage du dispositif par des structures souvent très différentes et dont la diversité des pratiques contribue à sa richesse et à sa souplesse.

### Se faire connaître

Il a tout d'abord été utile de préciser pourquoi les chargé.es de mission ne peuvent pas accorder tout le temps qu'ils aimeraient pour rencontrer en amont les prestataires (qui trouvent très intéressant d'avoir des opportunités de rencontre). Selon les cas, il est tout de même bienvenu de transmettre une présentation par mail et de proposer un rapide échange téléphonique. Certain.es consultant.es ont évoqué le fait que parfois, ils ne parviennent pas à entrer en contact avec les CM DLA. A noter que certains DLAR organisent ponctuellement des speed-meetings avec les prestataires.

Face à la diversité des pratiques territoriales, il est parfois difficile pour les consultant.es de s'y retrouver notamment quand il s'agit des appels à manifestation d'intérêt pratiqués par certains territoires. Cette procédure a soulevé de nombreuses questions, car si certain.es y voient une manière plus simple d'avoir connaissance des différentes missions, d'autres soulignent la perte de temps générée par une mise en concurrence excessive, à la fois pour les consultant.es qui répondent à la mission, mais aussi pour les chargé.es de mission qui doivent ensuite traiter les propositions. Beaucoup craignent une baisse de la qualité dûe à des propositions rédigées de plus en plus vite ou mal calibrées.

## La réponse au cahier des charges

Des échanges ont porté sur le temps consacré à la rédaction de la réponse à un cahier des charges, celle-ci allant d'une demi-journée à une journée entière, selon l'ancienneté du ou de la consultant.e et sa pratique de réponse.

Les consultant.es soulignent apprécier avoir des retours (même en quelques lignes) quand leur proposition est refusée (qu'il s'agisse de savoir ce qui a péché ou ce que la proposition retenue avait de mieux). Certain.es étaient favorables à une grille de notation qui serait utilisée dans tous les départements, d'autres y étaient opposés regrettant qu'une telle grille puisse gommer la dimension humaine.

Des questions liées à l'éthique et aux propositions tarifaires ont également été soulevées (et nous y revenons dans le paragraphe « Café Opale »).

## Le lien avec les chargé.es de mission

Quand et à quel sujet peut-on contacter les CM DLA au sujet d'un accompagnement ? Il s'agissait de la question la plus souvent posée, signe d'un manque d'information sur les modalités de la coopération. Les voix étaient unanimes sur le rappel de la nécessité du dialogue entre chargé.es de mission et consultant.es, et plusieurs ont souligné la qualité des échanges qu'ils avaient pu avoir. Ces derniers jugent indispensable d'être informés en amont de situations conflictuelles ou de précisions de contexte ne pouvant figurer officiellement sur le cahier des charges. Cela leur permet en effet d'être avertis de la tournure que pourrait éventuellement prendre leur accompagnement... ou de ne pas répondre à l'appel d'offre s'ils jugent ne pas être en mesure de gérer la situation. Il a aussi été rappelé la nécessité de bienveillance en tenant compte du niveau d'expérience et de l'intérêt de chacun à être dans une logique de transmission. Il a aussi été question du contact avec les associations, avant que le ou la consultant.e ne soit choisi.e. Si certain.es trouvent la démarche essentielle et n'imaginent pas faire une proposition sans avoir eu un contact avec la structure, d'autres y voient un risque d'influence pour le choix final. A été soulignée la nécessité d'une réunion de lancement en amont de l'accompagnement en plus d'une réunion de bilan, afin de voir quel a été le chemin parcouru par la structure depuis le diagnostic et vérifier si les pistes d'accompagnement identifiées doivent évoluer ou non.

## Le diagnostic

Les consultant.es s'étant exprimé sur le sujet soulignent le travail de qualité mené par les chargé.es de mission dans la réalisation du diagnostic. Tou.te.s apprécient quand celui-ci est synthétique (les diagnostics sont souvent très denses), permet d'avoir une vision à 360° de la structure et identifie une problématique précise. Les éléments de contexte, l'atmosphère, le mode de gouvernance et les valeurs de la structure sont autant d'éléments qui leur semblent importants. Certain.es apprécieraient que soient précisées les pistes d'accompagnement qui ont déjà été écartées (et pour quelles raisons) et que soient rappelées les motivations qui ont amené au DLA.

## Le post-accompagnement

Plusieurs consultant.es se sont interrogé.es sur le post-accompagnement, ont souhaité savoir ce qui était mis en place par les CMDLA et s'il n'était pas possible d'y être associé.es.

Questions et pistes de réflexion :

- Face à la disparité des systèmes de paiement (notamment sur le système des acomptes), comment favoriser des pratiques qui sécurisent la trésorerie des prestataires ?
- A qui revient le repérage des personnes à associer/à mobiliser pendant la mission ? Il serait utile d'explicitier ce point dès le diagnostic par le CMDLA.

- Un engagement plus fort à partager les informations non confidentielles sur la structure en cours d'accompagnement.

### En quoi la supervision peut-elle aider et soutenir le consultant ?

Dans le cadre de la journée de rencontre des consultant.e.s culture DLA un atelier world café a été animé par Belokane, interrogeant « En quoi la supervision peut aider et soutenir le consultant ? ».

La première étape consistait à partager « les galères du consultant » au cours d'un accompagnement. Ont ainsi été évoquées des difficultés liées à la posture et/ou la pratique du consultant, au contexte interne de l'association ou au contexte du dispositif DLA et aux autres parties prenantes.

Une brève définition de la supervision a été proposée pour l'exercice : La supervision serait l'accompagnement d'un consultant, débutant ou expérimenté, par un professionnel expérimenté, dans le but de l'aider et de le soutenir dans le cas de situations d'accompagnement qui l'interrogent ou qui peuvent être complexes. Le superviseur est là pour aider le supervisé à y voir plus clair, à prendre conscience de la situation avec du recul pour mieux la gérer, et à trouver ses solutions dans un objectif d'amélioration de sa pratique.

La supervision est une démarche volontaire, elle n'est ni une pratique imposée, ni un contrôle du travail du consultant. L'aide du superviseur s'adapte aux besoins, allant du simple partage, à un apport théorique, une explication, une analyse fine et approfondie de la situation...

Bien que la supervision soit perçue comme une nécessité dans le cadre d'une profession où le relationnel tient une grande place, rare sont les prestataires à la pratiquer. Des formes diverses pourraient répondre aux besoins de soutien exprimés : **en intervision autonome** (coopération volontaire pour un simple partage, en interne entre collègues consultants d'une même structure, entre consultants ayant déjà un lien de confiance et de partage, au sein du réseau), **de l'échange de pratique en collectif et avec réciprocité** : page facebook, Linked In, mailing-list... Cependant il a été posé l'interrogation du réalisme de cette ambition dans un contexte de concurrence entre consultants. Et enfin, **le recours à un expert**, pour une supervision individuelle sur le questionnement de sa pratique, ainsi que des temps collectifs sur des thématiques autour de l'accompagnement.

Un chantier intéressant à poursuivre...

Pour en savoir plus, [retrouvez le compte-rendu détaillé de l'atelier.](#)



### Droits culturels et utilité sociale

Cette rencontre a été l'occasion de présenter [l'Ufisc](#) (grâce à la présence de Patricia Coler, sa déléguée générale), de revenir de façon globale sur les actualités du secteur et de rappeler la difficulté de rendre visibles les associations dans le champ professionnel. [Le Manifeste pour une autre économie de l'art et de la culture](#) est particulièrement éclairant à ce sujet. Il a ainsi été question de sujets liés à l'emploi et aux choix de gouvernance des porteurs de projets artistiques.

Un éclairage a ensuite été apporté sur la notion des droits culturels qui posent un cadre susceptible de préserver la diversité des identités culturelles et de ses expressions.

Quelques ressources sur le sujet :

<http://www.opale.asso.fr/article460.html>

<http://www.culturesolidarites.org/>

## Accompagnements en lien avec l'utilité sociale

Cet atelier a pris pour point de départ un échange sur la notion d'utilité sociale. Les participant.es ont partagé leurs questionnements sur la base de sa définition selon Jean Gadrey.

Le CRDLA Culture a également présenté les liens avec les accompagnements DLA : si cette notion émerge de plus en plus, elle concerne en définitive peu d'accompagnements DLA. Les participant.es ont pu échanger sur les travaux menés par Hélène Duclos dans le cadre d'un DLA sur la valorisation de l'utilité sociale du Collectif des Festivals Bretons.

L'atelier a permis d'échanger, à partir des témoignages des consultant.es, sur les enjeux relatifs à cette notion et notamment :

- Un accueil réservé car l'utilité sociale est une notion encore méconnue des associations culturelles et certains de leurs partenaires institutionnels;
- Sa définition polysémique et ses liens avec l'impact social et l'évaluation;
- Sa pertinence pour accompagner le renforcement d'une dynamique d'équipe (bénévoles / salarié.es) et la réflexion sur le projet;
- L'enjeu de la co-construction des indicateurs avec les partenaires publics.

Atelier co-animé par le CRDLA Culture et Aline Peyrègne (Les Beaux Projets)

Pour en savoir plus :

- [Les festivals de Bretagne évaluent leur utilité sociale](#)
- [Le bureau de production les 3A met en lumière son utilité sociale](#)

## Café Opale : de la ressource à l'animation, quel lien entre Opale et les consultant.es ?

Tout d'abord, nous avons entendu les consultant.es sur ce qu'ils connaissent du centre de ressources, afin de compléter et de bien les informer sur l'appui qu'ils peuvent y trouver. Les échanges ont ensuite porté sur les idées et améliorations qui pourraient être amenées aux pratiques de travail et au dispositif.

Des questions intéressantes ont été soulevées au sujet de la tarification. En effet, les pratiques ne sont pas homogènes et il a été souligné la nécessité de faire reconnaître le travail non présentiel (en amont, pendant l'accompagnement, ou a posteriori). En effet, certain.es consultant.es ne facturent pas tout le travail effectué et cela pose question en termes d'équité. Tous et toutes ont souligné l'intérêt d'être mieux intégré.es à un réseau de consultant.es DLA. Il existe déjà une liste de diffusion pour celles et ceux qui sont dans cette démarche volontaire et suite à la rencontre, une initiative a été lancée avec un groupe de travail sur le réseau professionnel Linked In. Les moins habitué.es au DLA ont proposé l'idée d'une formation destinée aux nouveaux.les consultant.es et une consultante plus expérimentée trouverait intéressant de réfléchir à la question de l'accueil des nouvelles et des nouveaux, comme avec la mise en place de mentorat par exemple.

## Enjeux RH et emploi

La fonction employeur n'est pas toujours correctement assumée. Les élu.es associatif.ves peuvent uniquement chercher des gestionnaires de leur activité, sans pour autant se préoccuper des relations entre salarié.es et bénévoles, de la pérennité du poste, de la formation de la personne.

Le secteur culturel associatif semblerait connaître une augmentation des cas de souffrance au travail, dans un univers où les risques psychosociaux sont minimisés voire niés par les dirigeant.es. Améliorer la connaissance des responsabilités, droits et devoirs de l'employeur au sein de ces structures paraît nécessaire. Les DLA doivent développer une vigilance accrue, avec des outils d'observation adéquats lors des diagnostics, puisque la détection de problèmes concernant les modes de gouvernance et leur impact sur la santé au travail, voire des infractions significatives au droit du travail, sont souvent cachés et n'apparaissent pas dans un premier temps, mais seulement en cours d'accompagnement.



Pour en savoir plus sur la thématique, un article paru récemment sur Culture Veille : [Souffrance au travail dans la culture, vos mots pour le dire.](#)

## Perspectives

Les participant.es n'ont pas manqué de souligner leur satisfaction vis-à-vis de cette journée, tant sur le fond, sur la qualité des échanges, que sur le cadre bienveillant et convivial. Tou.te.s ont manifesté leur intérêt pour le renouvellement de ce type de rencontre. Le CRDLA Culture est donc actuellement en réflexion pour continuer sur cette lancée et proposer des cadres d'échange plus réguliers.

## Remerciements :

[Projets 19](#), Juliette Liot et Vincent Quinton (DLA 75)  
Cédric Baccara (DLA 93), Louise de Larrard (DLA 77), Julie Manac'h (DLAR IDF)  
Marie Geredakis (Avisé)  
Patricia Coler (déléguée générale de l'Ufisc)  
Sylvie Mouroux et Elodie Robbe ([Belokane](#))  
Aline Peyregne ([Les Beaux Projets](#))  
Aux participant.es pour leur mobilisation et leur implication.

### Opale / CRDLA Culture

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

-----  
Réalisation : CRDLA Culture

Depuis 30 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 (Centre de ressources culture) dans le cadre **d'un dispositif de soutien à l'emploi associatif, le DLA (Dispositif Local d'Accompagnement)** dont ont déjà bénéficié plus de 7900 associations culturelles et artistiques.

La mission CRDLA 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.org](http://www.cofac.org)

AVEC LE SOUTIEN DE



Cette action est cofinancée par le Fonds social européen dans le cadre du programme opérationnel national « Emploi et Inclusion » 2014-2020