



Savoir présenter son projet pour mieux le faire financer

**Accompagnement collectif mis en place par
le C2RA Bretagne. Témoignages croisés :
C2RA, associations culturelles, consultant**

Février 2006



Fonds social européen



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Ministère de l'Emploi
de la Cohésion sociale
et du Logement



Caisse
des Dépôts



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE



Ministère
Culture
Communication

Réalisation du document : Réjane SOURISSEAU.

Association OPALE - Culture & Proximité • 45 rue des Cinq diamants, 75013 Paris • Tél. :
01 45 65 2000 • E-mail : equipe@culture-proximite.org • Site web : <http://www.culture-proximite.org>

Savoir présenter son projet pour mieux le faire financer

Accompagnement collectif mis en place par le C2RA Bretagne Témoignages croisés : C2RA, associations culturelles, consultant

Sources : fiches évaluations mise en place par le C2RA, pré-rapport du consultant, entretiens avec une partie des associations concernées.

L’ACTION MENEÉE

A l’origine, une co-construction avec le territoire

Stéphanie Paris, qui travaillait à l’époque au C2RA, explique ainsi l’origine de la démarche :
« *c’est une réflexion avec la structure porteuse du DLA : Bretagne Développement Initiatives (BDI). Il nous semblait nécessaire de mettre en place une démarche collective, complémentaire aux ingénieries individuelles.*

C’est une rencontre avec le CODESPAR, conseil de développement du Pays de Rennes, qui avait été chargé d’établir un diagnostic territorial sur le Pays de Rennes avec un volet culture qui a déclenché la démarche. Il semblait important d’utiliser les informations contenues dans ces travaux. Puis, un cabinet de consultant a été associé à notre démarche du fait de sa connaissance du territoire. Nous avons aussi largement consulté l’ensemble des partenaires sur le territoire concerné, notamment les membres du comité d’appui d’Ille et Vilaine (ville de Rennes, DDTEFP, DRAC...) ; ceux-ci avaient été associés au diagnostic territorial. Dans cette continuité, nos réflexions nous avaient amenés à penser qu’il était important de croiser l’approche territoriale et une thématique, en l’occurrence, la culture. Nous avons ensuite établi avec le comité d’appui une liste d’une quinzaine d’associations qui correspondaient aux critères que nous avons défini (taille, secteur d’activité, territoire...) et que les prescripteurs correspondaient comme prioritaires sur ce type d’action. Nous les avons toutes contactées et huit ont été volontaires pour y participer – rappelons qu’au départ, le DLA a fonctionné par prescription.

A l’époque, en 2003, les accompagnements collectifs n’était pas un objectif du DLA, mais le C2RA a pu intégrer cette démarche innovante dans son budget. C’est ce qui explique que c’est le C2RA qui a été porteur de l’action ».

Suite à plusieurs séances de travail avec le consultant repéré, un titre pour l’action a été trouvé *Savoir présenter son projet pour mieux le faire financer* et un objectif fixé : aboutir à un document de quatre pages, à destination des financeurs, présentant chaque projet. Au-delà, l’enjeu était d’aborder la méthodologie de projet au sens plus large.

Entre théorie et pratique

Sur une période assez resserrée – 2 mois –, plusieurs temps se sont enchaînés :

- 2 jours en collectif : cours théorique de 3 heures de méthodologie de projet, présentation d'un questionnaire servant d'appui pour identifier et présenter le projet culturel
- un rendez-vous individuel d'une demi-journée pour avancer sur les points particuliers repérés lors de l'accompagnement collectif
- à nouveau 2 jours en collectif : restitution en groupe d'un tableau synthétique de présentation du projet
- Les associations n'ayant pu aller au bout du quatre pages dans le cadre de temps imparti ont prolongé par un travail personnel en interne – certaines avaient en effet besoin de débattre en interne, ou de faire valider des axes en CA « *car inévitablement l'exercice de rédaction fait émerger de nombreuses questions* ».

LE TEMOIGNAGE DES ASSOCIATIONS ACCOMPAGNEES

Les participants

Les huit associations impliquées dans l'accompagnement, étaient toutes issues de Rennes. Leurs activités sont variées, leurs projets complexes et mouvants, souvent à la croisée du culturel et du social :

- Un collectif d'artistes, pluridisciplinaire
- Une association de danse contemporaine
- un magazine associatif
- une compagnie de théâtre
- une coopérative d'artistes, pluridisciplinaire
- une association diffusant et produisant des spectacles
- une association de danse et percussions africaines
- un label associatif

Les facteurs de réussite

La pertinence du thème

La plupart des associations ressentaient la nécessité de mieux caler leur discours avec le langage des partenaires.

« Pour nous, recourir à une aide extérieure pour mettre en forme notre projet était indispensable. On n'a pas fait d'études universitaires, on a des profils d'artistes, plutôt autodidactes et les dossiers ... on trouve pas ça évident ! On n'est pas familier de cette gymnastique intellectuelle qui consiste à faire un « habillage » du projet, mais c'est pourtant nécessaire. L'accompagnement nous a aidé à reformuler nos envies pour que ça colle plus

aux attentes des financeurs, et savoir communiquer avec eux, c'est le nerf de la guerre comme on dit. On a eu aussi des informations très pratiques sur le montage de budget. »
« Cet exercice de formulation nous a aussi permis d'être plus clair sur les messages de notre site internet ».

Les qualités de l'intervenant

Ancien directeur d'une structure culturelle, connu dans le milieu associatif rennais, le consultant était « crédible » auprès des associations. Les participants ont tous eu un bon contact avec lui et ont apprécié son approche pédagogique. Pour eux, il ne s'agissait pas d'une formation, mais bien d'un accompagnement au sens où les contacts étaient individualisés.

« Le fait de connaître l'intervenant, le fait aussi d'avoir un objectif concret – on savait exactement ce qu'on allait faire –, nous a mis en confiance pour participer. Spontanément, je ne sais pas si on aurait été demandeur. Au-delà des apports techniques, la personnalité de l'intervenant, son relationnel sont importants. »

Par la suite, l'intervenant est resté en contact avec certains projets, leur donnant des informations divers et variés. Pour certains, cela s'est même prolongé par un accompagnement individuel (*lire plus loin*).

Un certain apport du collectif

« Entendre d'autres associations s'exprimer a un effet de miroir, on mesure mieux comment soi-même on est vu, mais en même temps ça montre bien que chaque projet est différent ».

« Au départ, bien sûr, il y a eu une petite réserve, chacun était un peu dans son pré carré, mais l'intervenant a su impulser le débat et la critique, sans pour autant qu'on se tire dessus à boulets rouges. L'ambiance était plutôt bonne, peut-être aussi parce qu'il n'y avait pas vraiment de concurrence entre nous. Etre ensemble nous a fait même prendre conscience qu'on fait tous partie d'un tissu associatif dense ».

Les effets positifs

Une appropriation en interne

Le premier effet semble surtout avoir été un renforcement de la cohésion interne. Les participants semblent avoir trouvé une expression juste de leur projet à la fois « fidèle » à leurs valeurs, à la fois « vendeur » auprès des financeurs.

« Nous sommes arrivés à nommer des axes de notre projet qui étaient implicites, par exemple notre démarche solidaire. Depuis, nous l'affichons. De nous-mêmes, nous n'aurions pas pris ce temps. L'intérêt de l'accompagnement, c'est de s'arrêter, de réfléchir ensemble à l'interne, de dresser un échéancier qui fait avancer ».

« Ca nous a fait insister sur certaines particularités, comme par exemple le fait de proposer une programmation sans pour autant se définir comme un lieu de programmation ».

« Nous n'avons pas du jour au lendemain convaincu plus de partenaires, certains nous connaissaient déjà et la DRAC par exemple ne nous aide toujours pas. Mais il est évident que cela a permis en interne à chacun de mieux s'approprier le projet. Pour cela, il est sûr qu'il faut être disponible, ça demande un peu de temps. »

L'amorce de partenariats dans la durée

Le quatre pages a été utilisé par la plupart des associations et même s'il n'a pas porté d'emblée ses fruits, il a été jugé utile sur le plus long terme.

« On s'imaginait que ce quatre pages allait tout de suite nous donner accès à des subventions ... ça n'a rien donné ! Sur le coup, on a été découragés, on a eu l'impression d'avoir perdu notre temps – surtout que c'était pas évident pour nous de dégager de la disponibilité. Mais avec le recul, on s'aperçoit que ça nous a donné des règles, des exemples qui nous ont servi par la suite. On a finalement compris que ça prend du temps de construire des partenariats, d'obtenir des subventions. Donc, ce n'était pas un coup d'épée dans l'eau ».

« On a un peu adapté le document de base et on s'en sert toujours aujourd'hui : il constitue la couverture de nos dossiers ».

« En deux ans, progressivement, on s'est fait reconnaître des institutions. Bien sûr, il n'y a pas eu que ce quatre pages, c'était un ensemble, nous étions déjà sur cette lancée, mais ça a été un appui »

Prolongements par un nouvel accompagnement

« Pour nous cet accompagnement collectif a initié plein d'autres choses par la suite. On a rebondi sur un accompagnement individuel. Nous avons choisi le même intervenant, il nous a donné des pistes pour nous développer. J'ai ainsi été aidé aussi pour passer de CEC au régime général. Cette démarche a aussi abouti à la mise en place d'un emploi tremplin (en fait deux mi-temps), c'était une discussion en triangle entre l'intervenant, les personnes pressenties et l'association. »

Une autre association s'est par la suite engagée dans une autre démarche collective portant sur le thème de l'évaluation de l'utilité sociale.

Questions et suggestions

Vérifier le côté « volontaire » ?

Si la plupart des associations ont volontiers participé à l'accompagnement, une au moins a émis des réserves sur la façon dont il a été présenté : *« Ce n'était pas une demande spontanée de notre part, on l'a plutôt ressenti comme une attente détournée des financeurs. On nous a dit qu'il comprenaient mal nos projets. Il aurait donc été malvenu de ne pas chercher à améliorer notre discours. C'était comme si on nous attendait au tournant dans notre capacité à améliorer la lisibilité de nos projets. Bref, on a eu l'impression qu'on n'avait pas trop le choix. »*

Encore mieux préciser les enjeux pour éviter les ambiguïtés ?

Certaines associations ont bien perçu que ces journées étaient une amorce : *« J'aurais aimé pouvoir affiner et cibler les possibilités de subventionnement, établir des dossiers précis et développés selon les différentes attentes des interlocuteurs. Je me suis aperçu qu'on nous a donné une base, après, c'était à nous de jouer ! »*

D'autres avaient des attentes très précises au-delà de la méthode en termes de connaissance de l'environnement : *« Ma collègue a été satisfaite, mais de mon côté finalement je trouve que le contenu de la formation était un peu trop « didactique » : plutôt qu'apprendre à maîtriser des techniques de communication, j'espérais affiner ma connaissance des politiques culturelles locales et micro-locales, améliorer ma vision stratégique des attentes des élus locaux, d'autant que l'intervenant était de Rennes. J'aurais aussi aimé aboutir à des dossiers de subventions plus opérationnels, mais nous avons manqué de temps pour finaliser ».*

Les associations les moins familiarisées avec l'exercice de mise en forme ont eu des difficultés à terminer et aurait souhaité un second rendez-vous individuel pour finaliser. De même, elles auraient peut-être souhaité garder du temps pour mieux préparer en interne.

Accentuer le travail en collectif ?

Les participants n'ont pas spécialement entretenu de contacts après l'accompagnement : *« les associations se connaissaient plus ou moins et les échanges se sont limités au temps des ateliers ».*

D'un point de vue pédagogique, un participant a regretté que les relations entre associations, faute de temps, n'aient pu être plus approfondies : *« On s'est écouté les uns les autres, c'était intéressant, mais on n'a pas directement travaillé ensemble, et du coup, je trouve qu'on n'a pas incité les associations à partager leurs informations, leurs réseaux mais aussi leurs compétences ».*

Certains ayant goûté au suivi individuel ne peuvent s'empêcher de faire des comparaisons : *« La phase de rendez-vous individuel permet d'atteindre un niveau de qualité qu'on n'a pas en collectif. D'ailleurs, nous avons ensuite engagé un accompagnement individuel qui nous a donné confiance tout en nous apportant des outils d'analyse ».* Mais d'autres sont satisfaits du collectif : *« être en groupe fait avancer, nous n'avons pas besoin de suivi individuel plus prononcé ».*

Associer les administrateurs ?

« S'il est intéressant pour les salariés de vivre ces prises de recul hors de l'association, il serait sans doute aussi bénéfique que les administrateurs puissent être associés, mais cela se fait rarement car ces séances ont lieu en journée et ils ne sont pas disponibles. Or, nous ne retransmettons pas directement ce que nous apporte l'intervenant, ce regard extérieur particulier sur nos finalités, nos objectifs. Cela n'a pas le même poids d'entendre les choses par personnes interposées ou à la source ».

L'AVIS DU CONSULTANT

«Les DLA ont été lancés assez tôt en Bretagne : dès 2003, un certain nombre de missions étaient déjà terminées et les rapports étaient remontés au C2RA. Il est vite apparu que parmi les associations accompagnées, celles relevant du champ de la culture, avaient un certain nombre de difficultés pour présenter leur projet. Ils étaient beaucoup dans l'implicite, le rapport avec un discours plus économique était problématique. D'ailleurs les chargés de mission de BDI avaient parfois du mal à bien saisir le sens des projets. Il fallait donc les aider à travailler sur la formulation : comment être capable de communiquer clairement son projet à des personnes qui ne sont pas du secteur culturel ?

Une fois que l'action a commencé, on s'est rendu compte que chaque association ne progresse pas à la même vitesse. Certains projets restent plus délicats à identifier que d'autres, notamment ceux dont les activités sont diversifiées. D'autres ont du mal à s'approprier un langage qui n'est pas le leur, voire auquel ils sont réfractaires. L'exercice intellectuel n'est pas facile, surtout lorsqu'on essaie de poser le projet pour la première fois.

Même si l'action est gratuite, certaines associations peuvent craindre qu'on leur « prenne » quatre jours en six semaines. Elles s'attendent donc à un résultat très opérationnel, suivi d'effets rapides. Mais, prenons le cas d'une structure n'ayant aucun lien préalable avec un financeur. Si elle envoie un quatre pages, aussi clair soit-il, assorti d'un courrier de demande de subvention de 20 000 E, les chances de voir sa démarche aboutir sont minces...

D'autres associations par contre comprennent bien que c'est un point de départ, qu'il faudra revenir sur le sens du projet, et aussi sur les questions de méthode pour continuer à le développer et le communiquer. Aller jusqu'au bout et parvenir à présenter son projet devant les autres, c'est une avancée. Mais les temps individuels sont importants car tout ne se dit pas devant les autres.

Même si des parties d'argumentaires ont pu être réutilisées pour des dépôts de dossiers (comme le micro-projets associatifs FSE 10 b), l'objet n'est pas directement de l'aide à la recherche de financements. Pour ces associations, je crois que la démarche a contribué à des améliorations progressives, elle a été un des éléments (non le seul) de changement de la relation avec l'institution et peut-être de changement général. »

EN RESUME

Les effets positifs

- Renforcement des liens avec les partenaires du territoire, lesquels ont été associés pour identifier/confirmer les besoins
- Une co/construction C2RA/DLA/consultant
- Un résultat concret, individualisé
- Un consultant reconnu localement, à l'écoute, qui a su créer la confiance
- Des outils évolutifs, avec une durée de vie au-delà de l'accompagnement
- Une amorce de partenariat plus clair avec les institutionnels
- L'engagement dans une autre démarche d'accompagnement (individuel ou collectif)

Des améliorations possibles

- Présenter le plus clairement possible la démarche auprès des associations permettrait sans doute que chacun en comprenne les enjeux mais en mesure aussi les limites
- Si l'objectif avait été de créer une forte dynamique de groupe, voire d'initier un réseau, il aurait fallu prévoir plus de quatre journées collectives

Contacts

Bretagne Développement Initiative
18, place de la Gare
35000 Rennes
Tél. : 02 99 65 04 00
<http://bdibretagne.free.fr/>

C2RA / CRES Bretagne
11 Scurare de Galicie n°293
35200 Rennes
Tel : 02 23 35 02 02
www.cres-bretagne.org