



Témoignages d'associations culturelles accompagnées par les DLA

Septembre 2005



Fonds social européen

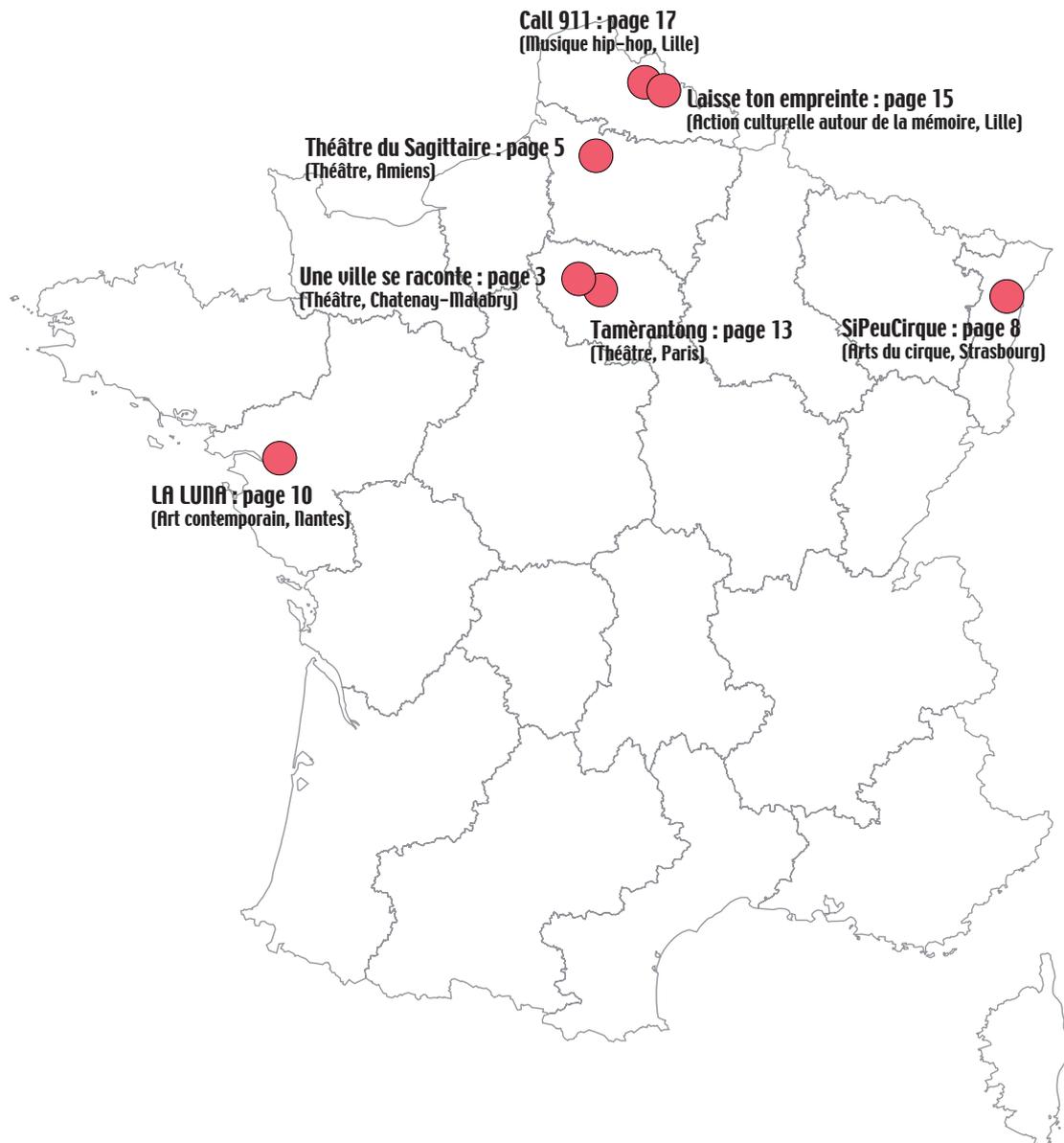


Ministère de l'Emploi
de la Cohésion sociale
et du Logement



Réalisation du document : Claire ANDRIEU, Réjane SOURISSEAU, Gaël BOURON.
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>

SOMMAIRE



Une ville se raconte (Châtenay-Malabry)

Durée de l'accompagnement : 3 jours
Période : juillet à décembre 2004
DLA concerné : Ligue de l'enseignement 92
Personne interrogée : Anne Varinot, ancienne administratrice

L'association Une Ville se Raconte s'est créée en 1980 sous l'impulsion du Théâtre du Campagnol. Elle développe un ensemble d'activités d'animation, formation et création théâtrale avec la population de son territoire, et le souci constant de « *faire venir au théâtre ceux qui n'y vont pas* ».

L'administratrice avait participé à une journée d'information sur le DLA à la Direction Régionale du Travail. Elle connaissait déjà, pour avoir collaboré avec eux dans d'autres cadres, la Ligue de l'Enseignement 92, qui gérait le dispositif dans les Hauts-de-Seine et a donc pris naturellement contact avec eux pour engager un accompagnement.

Dès sa mise en place, l'association a été partie prenante du dispositif en exprimant précisément au coordinateur du DLA lors du 1^{er} rendez-vous, son envie et besoin de travailler sur les perspectives d'évolution financière de la structure. Par ailleurs, le CA avait en amont particulièrement investi la question des problématiques à traiter lors de plusieurs réunions. « *Le terrain était bien préparé !* ». Le CA a d'ailleurs été présent à toutes les séances de travail et tout au long de l'accompagnement, ce qui a très certainement facilité l'appropriation et la justesse des conclusions du consultant par la suite.

Les échanges qui ont suivi ce premier rendez-vous avec le coordinateur ont abouti à l'établissement d'un diagnostic. Alors que l'association pensait avoir surtout besoin de travailler sur des outils de gestion financière, le coordinateur DLA leur a proposé d'engager un travail plus global et de fond sur l'évolution des activités, ce qu'elle ne regrette pas aujourd'hui.

La consultante sélectionnée connaissait déjà l'association. « *Cela a été une belle rencontre humaine* ». Elle leur a proposé un programme précis, demi-journée par demi-journée, tout en préconisant un planning qui permettait de se voir tous les 15 jours, délai permettant d'être dans une dynamique de travail effectif, de ne pas perdre le contact. Plusieurs objectifs de travail ont été ainsi fixés :

- 1) Rentrer dans le détail des activités artistiques, voir comment celles-ci ont évolué et faire la comparaison par rapport au budget, et à l'évolution du nombre d'adhérents.
- 2) Étudier l'évolution des frais de fonctionnement.
- 3) Puis en fonction des résultats, étudier le poste communication : comment faire connaître davantage et mieux les activités de l'association auprès des partenaires scolaires, institutionnels. Mettre à plat ce qu'ils avaient déjà fait et ce qu'ils pouvaient faire de plus.
- 4) Voir comment les prix des prestations pouvaient être augmentés.

- 5) Analyser en fonction des moyens humains à disposition, quel volume d'activité, l'association pouvait prendre en charge.

L'association s'est particulièrement investie dans l'accompagnement : *« On a beaucoup travaillé car on était dans une situation où l'on ne pouvait absolument plus pérenniser l'emploi-jeune, alors que l'on venait déjà d'en licencier un. L'enjeu était important, la situation urgente, nous voulions trouver une solution ».*

« Cela a été très intéressant d'avoir un regard extérieur qui mette à plat la situation et les activités de la structure, surtout quand on a la tête dans le guidon. La consultante nous a permis de mettre des freins là où il fallait en mettre. Elle nous a aidés à re-qualifier et re-équilibrer les différentes tâches liées à nos activités. Elle nous a donné les outils d'aide à la décision pour que le CA puisse faire les choix lui-même en connaissance de cause, sans jamais rien nous imposer ».

Alors que la salariée en contrat emploi-jeune a quitté l'association, une nouvelle personne a été donc embauchée début 2005 sur un contrat de 20 heures hebdomadaires et le CA a repris en main un certain nombre de tâches.

Conseils d'Annette Varinot aux associations

« Il faut vraiment jouer le jeu et mettre la main à la pâte. Ça n'est pas un audit mais bien un accompagnement ».

Théâtre du Sagittaire (Amiens)

Durée de l'accompagnement : 11 jours
Période : janvier à juin 2005
DLA concerné : GRIEP Somme
Personne interrogée : Pascal Viet, Directeur

L'association a été contactée par le DLA d'Amiens, porté par le GRIEP, alors, qu'elle était déjà dans une démarche visant à assurer une nouvelle phase de son développement et sa pérennité. Elle n'a donc pas eu de mal à voir l'intérêt d'être accompagnée dans ce sens. Le contexte était en effet difficile, avec la fin des emplois-jeunes, l'annulation d'un partenariat important avec le ministre de la justice, la réduction continue de la subvention du ministère de l'éducation Nationale et l'absence depuis quelque temps, de contacts avec des institutionnels de la culture, au niveau local, départemental, comme régional.

Après analyse de la situation, le cahier des charges, réalisé par le GRIEP en partenariat avec l'association pointait donc la nécessité de travailler sur une nouvelle stratégie de communication externe et le développement de partenariats, mais aussi sur l'organisation interne et la comptabilité.

L'équipe du théâtre du Sagittaire s'est mobilisée dès le diagnostic réalisé par le DLA. Il y a eu un réel espace de discussion avec le coordinateur du DLA. Elle a été de même très attentive au choix du consultant, ce qui a été rétrospectivement selon elle, particulièrement déterminant. *« Cette étape est cruciale, il convient de trouver derrière un devis, les réelles compétences, la motivation quant à l'aide qui peut être donnée à la structure, et la connaissance de l'environnement, institutionnel, social et économique qu'il faudra affronter ».*

Tout au long de l'accompagnement, les contacts avec la consultante ont été réguliers, même lors de moments informels qui selon l'association ont été tout aussi importants.

Son travail a commencé par une analyse de la situation existante et la réalisation d'entretiens individuels avec tous les membres de l'équipe, puis à l'extérieur avec les partenaires et clients du théâtre. *« C'est une chose que nous n'avions jamais pu réaliser auparavant ».* Ces interventions se sont déroulées en toute indépendance, mais aussi en liaison avec la structure, ce qui permettra à l'association de prolonger les actions engagées après la fin du DLA.

Une deuxième phase a permis de définir un projet d'action concret, à court, moyen ou long terme dont les effets se sont faits immédiatement sentir, notamment en ce qui concerne les partenariats que la consultante est parvenue à développer et les ouvertures qu'elle a esquissées :

COMMUNICATION

a) Nouveaux partenariats

Une convention annuelle renouvelable avec une agence de communication (Grand Nord à Amiens) que connaissait à titre privé un des salariés du théâtre, a été signée. L'agence offre à l'association la refonte de sa charte graphique, la création d'un site Internet professionnel, la mise à disposition d'un local-vitrine en centre ville, et même l'association dans les projets de l'agence des compétences culturelles de théâtre.

Deux effets sont d'ores et déjà ressentis, une visibilité en centre ville grâce à des actions originales développées pour la vitrine (divertissement express, qui est un spectacle court à destination des personnes qui travaillent en ville et disposent d'un peu de temps entre midi et deux heures), et la professionnalisation des documents de communication de l'association.

b) Création d'un événement autour des 15 ans de la compagnie

- Proposition une programmation de spectacles de la compagnie.

- Création d'un journal des 15 ans de la compagnie, qui inclura une rétrospective et une communication sur les projets culturels et sociaux du Théâtre réalisés depuis 15 ans, ainsi que des portraits des comédiens, metteurs en scènes et clients du théâtre, réalisés par Brigitte LEMERY journaliste à La voix du Nord. La consultante a également négocié la prise en charge de l'impression par l'agglomération d'Amiens. Plus largement, par rapport à cet événement de communication, un vrai transfert de savoir-faire sur l'aspect rédactionnel a été opéré, grâce à un « coaching d'équipe ».

c) Réactivation des partenaires habituels de l'association

L'intervention de la consultante a également remis le théâtre du Sagittaire dans l'actualité de ses partenaires : Agglomération d'Amiens, Conseil général de la Somme, Région de Picardie, Drac de Picardie. Elle a ainsi contacté les directeurs des services culturels de ses structures ainsi qu'un certain nombre d'élus en leur demandant de se positionner par rapport à l'existence et à l'action du théâtre du Sagittaire. Celui-ci a ainsi eu pour la première fois un avis favorable de la DRAC par rapport à leurs actions en politique de la ville depuis 5 ans et réussi à rencontrer l' élu à la culture de la ville d'Amiens, grâce à la médiation de la consultante.

Une réflexion a enfin été engagée en interne sur la nécessité de s'ouvrir à de nouveaux marchés qui pourraient être intéressés par les compétences et les objectifs de la compagnie.

Tout en envisageant ces nouvelles ouvertures, la réflexion engagée avec la consultante les a poussés à abandonner certains marchés, comme l'Éducation Nationale.

REORGANISATION

L'intervention de la consultante a dépassé la simple médiation avec des partenaires. Elle a travaillé en interne avec l'équipe sur des outils opérationnels (comment toucher les partenaires, comment constituer un dossier de sponsoring, obtenir de nouvelles aides comme auprès de la Fondation de France).

La consultante a également proposé de changer un certain nombre d'habitude de travail et de chercher à « ouvrir » la structure, en suscitant des échanges avec des compagnies de même philosophie.

COMPTABILITE

Le travail nécessité par le passage d'une comptabilité manuscrite à une comptabilité informatisée demandera, après étude une prolongation du DLA et l'intervention d'un expert spécifique sur ce point.

Les conseils de Pascal Viet aux autres associations :

« Il faut se donner du temps de travail, être prêt à jouer le jeu (notamment de la transparence), s'investir, se mobiliser dès le diagnostic réalisé par le DLA. Il est important aussi, tout le long de l'accompagnement, de ne pas perdre le contact avec le consultant, de l'aider à avoir au plus vite une vision claire de la situation. Il faut se dire aussi que rien ne se passe toujours comme prévu et qu'il faut profiter de la présence de l'expert pour tenter de régler tout problème conjoncturel. Ainsi, en cours d'accompagnement, le théâtre a été temporairement fermé pour des questions de sécurité. La consultante est alors montée au créneau sur ce point auprès des partenaires, alors que ça n'était pas prévu ».

Pascal Viet a souhaité aussi lors de notre entretien « *désamorcer les craintes* » que pourraient avoir d'autres associations par rapport à une telle intervention : « *La remise en cause des pratiques de fonctionnement que provoque ce travail d'analyse et d'audit n'est pas à redouter, elle se révèle à un moment ou à un autre nécessaire dans la vie d'une structure, et portée avec intelligence et bienveillance, elle offre à coup sûr de nouvelles chances pour rebondir !* ». Et de conclure : « *en ce qui nous concerne, cet accompagnement est vraiment arrivé au bon moment* ».

SiPeuCirque (Strasbourg)

Durée de l'accompagnement : 4 jours

Période : 1^{er} semestre 2003

DLA concerné : Alsace Active

Personne interrogée : Vinca SCHIFFMANN, ancienne administratrice

Au début de l'année 2003, la compagnie SiPeuCirque (Strasbourg) rencontre Alsace Active pour étudier les aides possibles à l'achat d'un chapiteau. Alsace Active, parallèlement à l'étude nécessaire pour monter le dossier de financement d'un tel projet, identifie une difficulté de l'association dans sa politique de communication. Alsace Active gérant également les « dispositifs locaux d'accompagnement » dans la région, elle propose à l'association un accompagnement DLA centré sur la politique de communication de SiPeuCirque.

SiPeuCirque est une compagnie professionnelle constituée en 1998 sous statut associatif. Elle emploie une administratrice permanente depuis 2001 (en contrat emploi-jeune) et une quinzaine d'artistes ou techniciens du spectacle de façon intermittente, représentant environ 5 ETP en 2004. SiPeuCirque présente une création tous les deux ans et mène tout au long de l'année un travail de proximité : sensibilisation du public, ateliers de pratique amateur dans des écoles ou des structures socio-culturelles, accueil de spectacle etc... Les principaux partenaires publics de SiPeuCirque sont le ministère de la Culture et de la Communication (DRAC et DMDTS), la région Alsace, le département du Bas-Rhin, la ville de Strasbourg et le Fonds social européen. Jusqu'en 2003, SiPeuCirque ne disposait pas de chapiteau. Elle répétait ses spectacles au sein de l'école de cirque « Graine de cirque » et louait un chapiteau pour la diffusion de ses spectacles. Ce fonctionnement n'était pas vraiment satisfaisant, cela ne permettant pas une grande amplitude de diffusion.

Au début de l'année 2003, SiPeuCirque est confrontée à une difficulté majeure : une création doit avoir lieu à l'été 2003 en co-production avec le Théâtre Jeune Public de Strasbourg mais l'absence de chapiteau peut remettre en cause le projet. Le problème était urgent, des engagements partenariaux ayant déjà été pris. L'achat d'un chapiteau apparaissait à l'époque comme indispensable pour pérenniser les activités de l'association. Un chapiteau permet de travailler à l'année, d'offrir aux spectacles une meilleure exposition, de dégager des ressources supplémentaires en louant le chapiteau à d'autres compagnies etc... C'est pourquoi, au début de l'année 2003, SiPeuCirque décide de rencontrer Alsace Active dans l'objectif de trouver un financement pour l'achat d'un chapiteau. Lors de cette rencontre, Antoine DUBOIS, chargé de mission d'Alsace Active, a décelé que l'association – parallèlement à la question du chapiteau – rencontrait des difficultés dans sa communication. La rencontre débouchera ainsi sur deux points :

- une étude financière d'Alsace Active, en tant que fonds territorial France Active, pour envisager une aide à l'achat d'un chapiteau ;

- un accompagnement dans le cadre du « dispositif local d'accompagnement » géré par Alsace Active dans la région, centré sur la communication.

Vinca SCHIFFMANN, administratrice de SiPeuCirque à cette époque, souligne que le Président de l'association, qui travaille par ailleurs dans un organisme de soutien et de conseil aux associations culturelles, a joué ici un rôle majeur. C'est sa connaissance fine de l'ensemble des dispositifs d'aide aux associations qui a permis à SiPeuCirque de faire appel à Alsace Active.

Alsace Active a proposé des prestataires à l'association pour mener l'accompagnement en communication. Il s'est avéré qu'ils n'étaient pas très disponibles et SiPeuCirque souhaitait aller vite. L'association a ainsi préféré faire appel à une jeune graphiste qui avait déjà travaillé pour SiPeuCirque, notamment pour la réalisation d'affiches de spectacle. Cela permettait en outre de gagner du temps, le prestataire connaissant déjà bien la compagnie. Après un contact avec Alsace Active afin de bien dimensionner la mission de conseil, cette graphiste est donc intervenue pour 2400 € (pris en charge par le DLA) afin de refondre l'identité visuelle de l'association : logo, charte graphique, papier à en tête, plaquette de communication. La graphiste s'est installée avec son matériel dans les locaux de l'association et a construit ces outils de communication en lien constant avec l'équipe de SiPeuCirque. Pour Vinca SCHIFFMANN « *cela a permis de créer une véritable identité graphique de l'association. L'ancien logo de SiPeuCirque, par exemple, avait été fait en interne. Avec cet accompagnement, on a pu se doter d'outils de communication professionnels. D'ailleurs, deux ans après l'intervention de la graphiste, les outils créés sont encore utilisés* ».

Alors que la graphiste intervenait dans l'association, le dossier de financement pour l'achat du chapiteau a été constitué, avec l'aide d'Alsace Active. Ce travail a d'ailleurs permis à SiPeuCirque de mettre en place des outils de gestion adaptés. Finalement, l'achat du chapiteau a été permis via un prêt du Crédit coopératif de 76 000 €, avec une partie garantie par France Active et une partie garantie par l'IFCIC. De plus, un fonds de commun de placement de 8400 € (9200 € avec les intérêts) et un contrat d'apport de 15 000 € sont les deux produits de France Active qui ont été mobilisés pour monter le dossier (cf. www.franceactive.org pour une description des deux produits).

Le chapiteau est arrivé à SiPeuCirque au mois d'août 2003, à peu près en même temps que la nouvelle identité visuelle et la plaquette de communication. Vinca SCHIFFMANN indique que « *cela constitue un tout, l'arrivée du chapiteau a permis de développer l'activité de l'association, les outils de communication permettant de valoriser cette activité.* » La nouvelle plaquette a également constitué un levier supplémentaire de développement. Elle précise enfin : « *c'est en étudiant la possibilité d'un financement pour le chapiteau qu'on a pris connaissance de la possibilité de bénéficier d'un DLA. C'est une opportunité qui s'est présentée alors qu'on était sur le projet de chapiteau. La rencontre avec Alsace Active a révélé nos difficultés à communiquer. L'intervention du prestataire nous a permis de nous améliorer sur ce point* ».

Le chapiteau a permis bien sûr de favoriser le travail de la compagnie mais aussi de créer une activité à l'année – appelée "L'Hôte Chapiteau" – pour le public de proximité : visites du chapiteau, ateliers et stages, accueil de spectacles, répétitions ouvertes... Le travail mené grâce au DLA sur la communication a permis d'appuyer ce développement. Un développement toujours en réflexion ! Alsace Active vient ainsi d'être mobilisé, à l'initiative de différentes compagnies de cirque, dont SiPeuCirque, pour la mise en place d'un groupement d'employeur visant à la mutualisation et la pérennisation des emplois.

La Luna (Nantes)

Durée de l'accompagnement : 2,5 jours

Période : novembre 2004 à juin 2005

DLA concerné : FONDES 44

Personne interrogée : Marie Rolland

Fondé et animé par trois jeunes femmes issues des Beaux Arts, le collectif la Luna, basé à Nantes, propose des interventions en milieu scolaire, des ateliers arts plastiques et vidéo et des interventions sur l'espace public. L'accompagnement dans le cadre du DLA les a aidées à mieux comprendre et assumer les enjeux économiques de leur projet artistique et social.

— *Pourquoi la Luna s'est-elle lancée dans une démarche d'accompagnement?*

Impliquée dans le mouvement de l'Économie Sociale et Solidaire des Pays de la Loire depuis 2002, nous avons participé à de nombreuses réunions. Nous avons été ainsi en contact avec le FONDES (fonds de développement solidaire) qui nous a parlé du DLA. On se posait à nouveau des questions sur notre développement, d'autant que l'aide emploi jeune (sur un des postes) était devenue dégressive. Nous étions demandeuses non pas de solutions, mais d'un regard.

— *Vous dites à nouveau parce que vous aviez déjà été accompagnées ?*

Oui, nous avons fait appel à un intervenant extérieur, un expert comptable, à nos débuts pour nous aider à nous professionnaliser. Nous avons ainsi pris conscience de ce que signifiaient les chiffres. À la suite de ça, nous avons commencé à nous salarier progressivement.

— *Pour le DLA, comment a été choisi le consultant ?*

Au départ, le FONDES nous a orienté vers des structures Nantaises que nous avons déjà croisées au moment de notre création, au moment de la mise en place de l'emploi jeune. Mais, nous préférons sortir de cette approche locale et bénéficier d'un regard neutre. D'autre part, l'une des structures était plutôt repérée pour accompagner des RMIstes. Pour nous, cela pouvait créer un risque de confusion, on a eu l'impression que ça ne simplifierait pas l'identification du projet de la Luna. Nos problématiques n'ont en effet rien à voir avec celle de l'insertion. (Nous souhaitons au contraire montrer qu'il est possible de ne pas se mettre hors circuit : lorsque nous ne sommes pas salariées de la Luna, nous travaillons comme enseignante, comme graphiste...).

La personne du FONDES a compris notre position et a pris le temps pour trouver le bon prestataire, finalement un cabinet basé à Paris.

— *Comment s'est déroulée l'intervention ?*

L'objet était de faire un bilan économique et de proposer des perspectives. La consultante est venue plusieurs fois selon un calendrier établi en concertation avec

nous. À chaque fois, elle restait une bonne demi-journée, voire une journée. Entre chaque séance, un travail de diagnostic était restitué et débattu avec nous. Elle a très bien compris notre fonctionnement, notre complémentarité car nous sommes trois personnalités très différentes. Nous étions donc toujours présentes toutes les trois aux séances. D'ailleurs, les questions de gestion nous concernent toutes. Chaque année, on rediscute ensemble des salaires, on parle de l'équité entre nous, de la compatibilité avec nos vies de famille...

— *Le courant a l'air d'être bien passé entre vous ?*

C'est vrai ! Sa qualité d'écoute, son intérêt pour nos activités étaient réels. Elle a demandé à voir notre travail, elle a posé des questions sur notre éthique, notre philosophie. Du coup, le fait qu'elle ne soit pas spécialiste du secteur n'a pas posé de problèmes. Elle était contente de venir et nous étions contentes de la recevoir ! C'était un moment plaisant pour nous quatre. On ne l'a jamais considérée comme une simple prestataire, ni utilisée comme telle. On a au contraire recherché l'échange, le dialogue.

Un accompagnement, c'est aussi une relation humaine, alors, peut-être que la dimension féminine a aussi joué un rôle ?

— *Qu'est-ce que cet accompagnement vous a apporté ?*

Alors que nous pensions courir à un déficit grave, l'intervenante nous a démontré qu'intuitivement nous avions pris les bonnes décisions. Son analyse nous a vraiment éclairée : elle a mis noir sur blanc l'interdépendance au niveau de la gestion entre les activités « terriennes » (les ateliers plutôt lucratifs) et les activités « lunaires » (la création plutôt peu rentable). Nos tarifs sont en effet différents : de 30 à 52 E de l'heure selon les cas.

Non seulement, on a compris cette nécessité économique de trouver un équilibre entre les deux type d'activités, mais nous l'assumons. Les activités « terriennes », nous les réalisons de bon cœur, et non par défaut, c'est un choix. Nous n'avons pas une vision individualiste de l'artiste, ni de l'art coupé du monde, au contraire : nous revendiquons le fait de tremper dans les velléités quotidiennes, nous défendons les créations collectives...

Finalement, l'approche économique qui nous a été proposée valorise notre engagement sur l'espace social.

L'accompagnement nous a vraiment aidées à nous construire une perspective. On sait maintenant que l'activité est viable, qu'elle peut être durable. Après toutes ces années où nous n'avons cessé d'y croire alors que tout le monde nous décourageait.

Nous avons aussi les outils qui nous permettent de suivre car l'intervenante nous a fourni un logiciel spécifique pour évaluer les coûts, connaître la marge permettant le financement des activités lunaires et de l'investissement. On saura mieux évaluer les risques.

Cette nouvelle vision a remotivé la comptable car cela a redonné du sens et de la valeur à son travail.

— *Vous êtes donc satisfaites sur toute la ligne ?*

Presque, mais nous avons un seul regret : au regard de tout ce qui s'est passé, le bilan final nous a paru un peu réducteur, c'est un powerpoint, un outil technique banalisé alors que l'accompagnement était personnalisé. Il ne reflète pas la qualité de nos échanges, or le cabinet nous a apporté plein de choses dont on ne voit pas la trace. Et c'est bien la rencontre de nos différents points de vue qui a été riche. J'imagine que l'intervenante n'a pas eu le temps de valoriser par écrit ces aspects. L'essentiel reste le travail accompli ensemble.

En résumé, les facteurs de réussite de l'accompagnement :

- une association préparée et demandeuse.
- un prestataire choisi en concertation avec l'association qui a su instaurer une relation de confiance avec elle.
- la conception d'outils de gestion spécifiques.
- la mise en évidence d'un modèle économique respectueux du projet artistique et culturel.

Tamèrantong (Paris)

Durée de l'accompagnement : 4 jours
Période : novembre 2004 à mai 2005
DLA concerné : ADDEL
Personne interrogée : Florence Marguerie, directrice

L'activité de la Cie Tamèrantong consiste à créer des comédies musicales avec des enfants de quartiers populaires, et à les accompagner sur plusieurs années.

L'année 2004 correspondait pour la compagnie à une conjoncture difficile liée à la baisse des fonds publics (politique de la ville, fin des emplois-jeunes ...). Par ailleurs, la tournée du spectacle Zorro El Zapato s'arrêtant après 6 ans d'aventure, il devenait nécessaire de redéfinir le projet de l'association. « *Nous avons besoin de nous poser, de prendre du recul pour construire une nouvelle direction* ».

Tamèrantong a alors suivi le conseil d'une autre association amie, déjà engagée dans un DLA. Elle a donc contacté l'ADDEL. Les choses se sont mises en place assez vite entre juin et septembre avec un début de l'accompagnement en octobre, ce qui a permis de maintenir la dynamique créée par cette « *envie d'être accompagné* ».

L'association était assez satisfaite du diagnostic réalisé par le coordinateur du DLA. « *La personne a bien compris la situation. C'était intéressant de lire la façon qu'il avait de nous comprendre, ne serait-ce que de nous présenter, avec ses propres mots qui n'étaient pas forcément les nôtres, mais justes* ».

Le cahier des charges pointait la nécessité de travailler sur des outils de pilotage économique et d'évaluer le potentiel de diversification des ressources.

Selon l'association, un vrai contact s'est noué avec le prestataire, ce qui a été pour beaucoup dans la réussite de l'accompagnement. « *Le prestataire choisi s'est vraiment intéressé à notre association, ce qui a permis des allers-retours plus faciles* ».

Un certain nombre de points ont été abordés avec lui, permettant de commencer à dénouer des situations et à dessiner des pistes de pérennisation de la structure, mais le plus important sont les espaces de discussion qu'il est parvenu à créer au sein de l'équipe.

Globalement, une réflexion a été menée sur la possibilité de développer de nouvelles activités, mais en partant réellement de l'objet de l'association. « *Pour cela, le consultant a beaucoup discuté avec l'équipe permanente, d'où ils viennent, pourquoi ils se sont investis dans le projet et pourquoi ils le sont encore aujourd'hui* ».

Il a par exemple étudié les possibilités de faire appel à des financements européens, et est parvenu à la conclusion que l'objet de l'association ne pouvait que difficilement correspondre aux différents programmes. Cela a suscité là encore de nombreux débats en équipe sur ce qu'était pour chacun et collectivement l'objet de l'association. L'intervention du consultant sur ce point leur a permis de faire le deuil de ce « *fantasme* ». Il a également fait une mise au point sur les produits dérivés possibles (livre, t-shirts, CD) et les a surtout aidés à valoriser leurs activités, en retravaillant leur discours par rapport aux différents partenaires, en formalisant leurs principes pédagogiques et en valorisant leurs réseaux, à partir d'une grille leur permettant de les utiliser à bon escient.

Au final, cet accompagnement a donné envie à l'association de continuer à bénéficier d'une manière ou d'une autre d'un regard extérieur. « *Nous avons pris l'habitude !* ». Deux accompagnements collectifs sont en cours de proposition.

Conseil de Florence Marguerie aux autres associations :

« *L'accompagnement DLA ne fait pas de miracle, mais il permet de mettre en branle des choses, de ré-interroger des pratiques ...c'est un début !* »

Laisse ton empreinte (Lille)

Durée de l'accompagnement : 10 jours
Période : Juin 2002 à octobre 2003
DLA concerné : CBE de Lille
Personne interrogée : Luc Scheibling, directeur.

L'association, qui propose la réalisation de chansons avec des personnes en difficulté, se crée en 2000 et sollicite dès cette date " l'aide au porteur de projet ", dispositif du Conseil régional Nord-Pas de Calais, comprenant un accompagnement et un soutien financier à la rémunération de porteur pendant six mois, pour structurer son projet testé depuis plus d'un an.

À l'issue de cette première phase, LTE ressent le besoin de poursuivre la démarche, d'autant que depuis février 2002, 2 salariés ont été embauchés, dont une grâce à une convention NSEJ. L'emploi-jeune est recrutée sur un poste de gestion budgétaire et administrative, mais n'en avait pas la formation, et le directeur, qui était auparavant le seul salarié, se retrouvait à la tête d'une équipe. L'association ressentait donc le besoin d'être aidée, et le DLA a mis alors en place une mission d'accompagnement.

Le consultant qui avait suivi l'association dans le cadre de l'aide au projet a été conjointement choisi par l'association et le DLA. Le cahier des charges prévoyait de :

- 1) doter l'association d'outils de gestion personnalisés et efficaces, et d'outils de gestion prospective et quotidienne
- 2) développer l'activité de formation
- 3) mettre en place une stratégie de partenariat

L'accompagnement a comporté des rendez-vous téléphoniques réguliers pour faire le point, au début une fois par semaine, puis de façon plus espacée. Le prestataire a assisté aux activités de l'association, a organisé des réunions de travail une fois par mois, ainsi que des temps informels qui se sont avérés importants. Les salariés de l'association admettent qu'il fut difficile de penser à mettre l'accompagnateur au courant de tout ce qui se passait, si bien qu'à un moment, son travail n'était plus en adéquation... l'association avait avancé trop vite.

A posteriori, l'association considère que l'accompagnement a permis de stabiliser la structure en interne, de donner du sens, de la cohérence dans les activités, même si la structure reste encore fragile au niveau des partenariats institutionnels.

Les effets importants ont été importants en interne. L'accompagnement a permis de réellement structurer les profils de postes et à chacun de trouver sa place. Le regard extérieur s'avérait déterminant même à l'occasion de discussions informelles. L'accompagnement a permis la mise en place de premiers outils et méthodes de travail. Pour certains outils de gestion quotidienne apportés par le prestataire, ceux-

ci n'ont pas été utilisés immédiatement. Au départ, les salariés pensaient qu'ils n'étaient pas adaptés, mais ils admettent que finalement ils s'en servent aujourd'hui. Au niveau de l'équipe, l'accompagnement a permis de mettre tout le monde au même niveau d'information sur l'économie des activités, de permettre par exemple une prise de conscience des coûts induits par une embauche, etc. Ils ont appris grâce à l'accompagnement à rester vigilants sur les questions économiques. D'une manière générale, l'accompagnement a permis de lancer une vraie dynamique interne.

L'accompagnement a également permis de mettre en place une stratégie de développement. Le prestataire a organisé une médiation avec certains partenaires qui refusaient jusqu'alors de rencontrer l'association, notamment la DRAC. Il a soutenu l'association dans la rédaction d'une demande de convention pluriannuelle au FASILD, qui, un plus tard, semblerait devoir porter ses fruits.

En matière de recherche de partenaires, il s'est plutôt agi pour le prestataire de définir une stratégie, d'aider l'association à mieux se présenter selon les interlocuteurs. L'idéal pour l'association resterait de réussir à réunir tous les partenaires autour d'une table, ce qui n'a pu encore être réalisé.

Call 911 (Lille)

Durée de l'accompagnement : 10 jours
Période : Mai 2003 à mars 2004
DLA concerné : Comité de Bassin d'Emploi de Lille
Personne interrogée : Mourad Senouci, Directeur

L'association, qui propose des événements et des ateliers de pratique artistique autour du mouvement Hip hop, a été créée en 2000. Elle a bénéficié de « l'aide au porteur de projet », dispositif du Conseil régional Nord-Pas de Calais, comprenant un accompagnement et un soutien financier à la rémunération de porteur pendant six mois. Elle a embauché deux emplois-jeunes, et a souhaité bénéficier d'un second accompagnement dans le cadre d'un DLA.

Le cahier des charges a été écrit en collaboration entre le prestataire qui était déjà intervenu sur la première mission. L'association estimait qu'il était important que ce celui-ci ne soit pas " local ", même s'il a pu prendre appui sur des relais locaux, afin qu'il garde un point de vue plus " neutre ". Dans le cas contraire, selon le responsable associatif, l'accompagnement n'aurait pas bien fonctionné.

Les salariés ont eu " *du mal à s'y mettre !* ", le responsable parlant même de " choc des cultures ", mais un esprit ouvert des deux côtés a permis d'avancer. Au début, des non-dits existaient, il était difficile de tenir le prestataire au courant de tout, et l'association pensait qu'il allait réaliser son travail " *dans son coin* ". Mais la disponibilité de ce dernier, sa demande de prévoir de vrais temps de travail, a permis de dépasser cette difficulté.

Toutes les orientations ont été discutées. Il est considéré comme important que le prestataire ait pris le temps de rencontrer tous les membres de l'équipe, même si ensuite le travail se faisait en binôme ou en trio. « *Le consultant doit se donner le temps de comprendre l'association et " être tenace " dans cette tâche* ».

En ce qui concerne les conséquences de l'accompagnement, il ne s'agissait pas forcément d'aboutir à des conclusions (c'est différent d'un audit), mais plutôt de proposer une méthodologie de travail, des pistes de pérennisation.

L'effet principal de l'accompagnement DLA a surtout concerné le fonctionnement interne. Il a permis d'installer une habitude en équipe à régulièrement faire le point sur le positionnement de la structure et sa stratégie. Le fait d'aller jusqu'au bout de la réflexion, dans les scénarios de pérennisation proposés, les a beaucoup aidés à se donner une nouvelle vision d'ensemble de leur activité. À noter également un point très positif : les " visites pédagogiques " organisées par le prestataire en emmenant l'équipe rendre visite à d'autres équipes sur d'autres sites développant des activités de même nature, ou les mises en lien avec des spécialistes du secteur à un moment donné. Ces rencontres leur ont permis, par comparaison, de mieux savoir ce vers quoi ils avaient envie d'aller, ou non.

Grâce à l'accompagnement, l'association considère qu'il est plus facile et plus automatique aujourd'hui de lancer des débats en interne sur les orientations d'une nouvelle activité. Ils se sentent aujourd'hui capables de faire des vrais choix stratégiques, en analysant beaucoup plus la situation, en se posant toujours la question de la pérennisation des postes quand ils réorientent leurs activités. Ils pensent disposer actuellement d'une vision plus pragmatique de leur travail, anticipent à plus long terme, perçoivent mieux les coûts économiques impliqués par leurs activités, grâce à la mise en place d'une comptabilité analytique plus fine, secteur par secteur.

Le rapport réalisé par le prestataire en fin de mission est encore aujourd'hui un outil de communication précieux auprès des partenaires, utilisé régulièrement ! C'est un gage de sérieux. Il leur a permis de consolider des partenariats et d'avancer pour en trouver de nouveaux.

L'accompagnement, enfin, les a doté d'une meilleure connaissance des dispositifs institutionnels.