

Avec le soutien de :



COMMISSION EUROPÉENNE
Fonds social européen

Dispositif DLA

C2RA Nord-Pas de Calais

**Analyse des accompagnements culture
de la région Nord-Pas de Calais**

Réalisation :

Opale/ CNAR Culture

Décembre 2005

PREALABLE CONCERNANT OPALE ET LE CNAR CULTURE

L'association OPALE – Organisation pour Projets ALternatifs d'Entreprises – s'est créée en 1988 pour offrir ses services aux initiatives culturelles de proximité.

Elle propose : études pour des collectivités territoriales, des services d'Etat et des réseaux associatifs, accompagnement de politiques publiques, organisation d'échanges autour de l'action culturelle dans les politiques de la ville et de l'emploi, aide à la pérennisation des emplois-jeunes « Culture », accompagnement à la création, au développement ou à la structuration d'entreprises culturelles associatives, édition de la revue *Culture & Proximité*, création d'un site éponyme pour faire circuler ses travaux.

Depuis juillet 2004, OPALE – Culture & Proximité est missionnée par le Ministère de l'Emploi, du travail et de la cohésion sociale, la Caisse des Dépôts et Consignations, le Fonds Social Européen et le ministère de la Culture et de la Communication pour animer un CNAR (Centre National d'Appui et de Ressources) sur la filière culturelle dans le cadre du dispositif DLA (Dispositif Local d'Accompagnement).

Il se trouve qu'antérieurement à sa fonction CNAR, OPALE s'était vu confier un certain nombre d'accompagnements dans le cadre des DLA. Ceux-ci ont été menés à terme et OPALE n'intervient plus aujourd'hui dans le cadre des DLA. Mais cet historique explique la présence d'OPALE en tant que prestataire aux débuts du dispositif.

Il faut aussi signaler que la salariée qui menait cette activité (Réjane Sourisseau) continue aujourd'hui de mener quelques accompagnements en son nom et s'est doté pour cela d'une existence juridique propre (déclaration à l'URSSAF, code APE, n° SIRET...). Cette présence sur le terrain depuis plusieurs années a permis au CNAR de bénéficier d'une certaine connaissance des acteurs du Nord-Pas de Calais comparativement aux autres régions françaises.

SOMMAIRE

PREALABLE SUR OPALE ET LE CNAR CULTURE

CONTEXTE

PRESENTATION DE LA METHODE	5
• <i>Les sources</i>	5
• <i>Un échantillon non exhaustif mais significatif des associations accompagnées à ce jour</i>	6
• <i>Un traitement sur des items « de base »</i>	7
• <i>S'attacher autant à la méthode qu'aux résultats</i>	7

Première typologie des associations accompagnées

ANCIENNETE ET LOCALISATION	8
• <i>La moitié des associations a plus de 10 ans</i>	8
• <i>Le Pas-de-Calais encore peu représenté</i>	9
• <i>Une concentration sur le Nord, avec des disparités départementales marquées</i>	9
ACTIVITES	10
• <i>Une prépondérance de quatre domaines d'activités</i>	10
• <i>Des essais de mobilisation à tenter</i>	11
• <i>Le grand public, les amateurs et les artistes, principaux bénéficiaires des services</i>	11
• <i>Une appartenance sans doute faible à des réseaux</i>	13
INDICATEURS ECONOMIQUES	14
• <i>45 % DES EMPLOIS SONT DES EMPLOIS AIDES</i>	14
• <i>Des budgets significatifs ... en apparence seulement</i>	14
• <i>Les collectivités territoriales, partenaires privilégiés des associations</i>	15
• <i>DES INEGALITES QUANT AU BUDGET PAR SALARIE</i>	16

Première typologie des accompagnements

DONNEES SUR LES PRESTATAIRES	19
DUREES ET BUDGETS	19
VUE D'ENSEMBLE DES CATEGORIES D'ACCOMPAGNEMENT	19
• <i>Compléments de méthode</i>	19
• <i>Des accompagnements plutôt orientés vers l'interne</i>	20
• <i>Points de comparaison avec des données nationales</i>	21
CATEGORIES D'ACCOMPAGNEMENT PAR DOMAINE ET ANCIENNETE DES STRUCTURES	22
• <i>Croisement avec la discipline</i>	22
• <i>Croisement avec l'ancienneté des structures</i>	23

Approche qualitative des apports des prestataires

<i>Explications de la méthode</i>	25
• <i>Résultats par tableaux et graphiques</i>	26
• <i>Apports selon les disciplines</i>	28
• <i>Interprétations possibles</i>	29
• <i>En prolongement, l'avis indicatif de prestataires</i>	29

Autres éléments de conclusion

<i>Inciter, via les réseaux, fédérations et organismes ressources, à des accompagnements collectifs</i>	32
• <i>Réseaux et fédérations thématiques</i>	32
• <i>Regroupements régionaux</i>	33
• <i>Organismes ressources</i>	33
<i>Tisser des liens avec les réflexions régionales sur l'emploi culturel en région</i>	34
• <i>L'observatoire de l'emploi à la Direction de la Culture</i>	34
• <i>La COREPS</i>	34
<i>Associer des prestataires à la réflexion</i>	34

ANNEXES

ANNEXE 1 : COMPTE RENDU DE LA REUNION ENTRE LE CNAR CULTURE ET DES PRESTATAIRES CULTURE, QUELQUES THEMES POSSIBLES D'ACCOMPAGNEMENTS COLLECTIF	36
ANNEXE 2 : COORDONNEES DES RESEAUX ET ORGANISMES RESSOURCES	39
ANNEXE 3 : CRITERES DE PRIORITE POUR LES ASSOCIATIONS A ACCOMPAGNER, L'EXEMPLE DE LA COMMUNAUTE URBAINE DE NANTES	41

RAPPEL POINTS-CLÉS

Points-clés de la typologie des associations accompagnées	18
Points- clés de la typologie des accompagnements	24
Points-clé de l'approche qualitative sur les apports des prestataires	31
Points-clés de la conclusion	35

CONTEXTE

Rappel

Dans le cadre de son programme d'action 2005, le C2RA du Nord-Pas de Calais a souhaité, en partenariat avec les DLA de la région et le CNAR Culture, dresser un premier bilan des accompagnements individuels menés dans le secteur culturel dans le cadre des DLA.

Les objectifs de ce travail étaient essentiellement de :

- Donner les grandes caractéristiques des associations entrées dans le DLA,
- Pointer les problématiques principales sur lesquelles ont porté les ingénieries,
- Éclairer qualitativement les apports des prestataires.

L'objectif est également que la matière issue de ce rapport puisse :

- Servir de base aux discussions entre le C2RA et les financeurs du dispositif
- Nourrir un temps d'échange entre opérateurs DLA, CNAR Culture et réseaux du secteur culturel sur la situation des associations de ce secteur,
- Indiquer des pistes possibles de travail sur les accompagnements collectifs,
- Éventuellement alimenter une communication (par le biais d'un article par exemple) sur l'enjeu des DLA dans le secteur de la culture.

Si le CNAR Culture a produit un bilan des accompagnements culture au niveau national pour la période 2004/2005, c'est la première fois que paraît un bilan aussi détaillé des accompagnements culture sur une région.

Cette coopération entre le CNAR Culture, le C2RA et les DLA a conduit à une première photographie relativement précise (quoique non exhaustive) des accompagnements sur le secteur culturel dans le cadre du dispositif DLA dans le Nord-Pas-de-Calais.

Présentation de la méthode

• Les sources

Pour dresser ce premier bilan des accompagnements culture – individuels – dans le Nord-Pas-de-Calais, nous nous sommes appuyés sur deux types de documents fournis par le C2RA, à savoir : les diagnostics rédigés par les coordinateurs des DLA qui nous ont permis d'avoir des informations générales sur les associations culturelles

accompagnées et les rapports rendus à l'issue des missions d'ingénierie qui nous ont renseignés sur la nature des apports des consultants aux associations.

Précisons que nous avons parfois complété ces deux sources principales par d'autres informations liées aux connexions qu'entretient le CNAR avec de nombreux acteurs locaux.

• Un échantillon non exhaustif mais significatif des associations accompagnées à ce jour

Nous nous sommes donc basés sur :

48 diagnostics d'associations (de 2002 à 2005)

Le nombre des diagnostics étudiés ne correspond pas à l'exhaustivité des associations diagnostiquées et inscrites par les opérateurs DLA dans ENEE comme étant du secteur « culture » car :

- Les associations qui ont été dirigées vers des ingénieries collectives en 2003 n'ont pas fait l'objet d'un diagnostic rédigé tel qu'il sera conçu dès 2004. Dès lors, la matière n'a pu être exploitée.
- Les associations qui ont été rattachées à plusieurs secteurs d'activité en pointant culture en 3^e position n'ont pas été étudiées.

25 rapports de mission (2003 et 2005)

Il faut comprendre qu'au moment de la réalisation de notre travail, de nombreuses missions étaient en cours, et par conséquent, pour les associations concernées, les rapports n'étaient pas encore disponibles.

Les 48 associations accompagnées avaient créé 98 emplois jeunes. Si l'on se base sur les résultats de l'enquête nationale menée par le CLIDEC (Comité de Liaison Interrégional de Développement des Entreprises Culturelles) en 2003, on pourrait estimer qu'environ 700 emplois-jeunes auraient été embauchés dans le secteur culturel associatif pour le Nord-Pas de Calais.

Selon les chiffres disponibles à la plate-forme de professionnalisation, fin 2004, il y avait 148 postes en Epargne Consolidée et 52 postes en convention pluriannuelle dans les associations du secteur culture.

Cela signifie que si notre échantillon est globalement représentatif des associations accompagnées à ce jour, il ne concerne sans doute pas la majorité des emplois-jeunes créés dans le secteur associatif culturel de la région.

• **Un traitement sur des items « de base »**

Pour la typologie des associations, le fait que les diagnostics, la plupart du temps fournis, ne soient pas tous homogènes a limité certaines possibilités de traitements. Par exemple, la proportion entre recettes propres et subventions ne figurait pas systématiquement, certains partenaires ont pu être cités sans que soient précisées la hauteur des financements. Nous avons donc dû nous concentrer sur les items exploitables.

Signalons que les diagnostics les plus récents nous ont paru plus harmonisés. Sans doute en étudiant la « nouvelle vague » de diagnostics, pourrait-on trouver davantage de précisions et de comparaisons que ce qu'il nous a été possible de faire ici.

Quant aux rapports, ils ont été lus par plusieurs chargés de mission du CNAR pour croiser les regards.

• **S'attacher autant à la méthode qu'aux résultats**

Les premiers résultats présentés ici, partiels mais significatifs, correspondent à un instant T. Ils n'ont donc pas valeur de vérité dans la durée. Par contre, ils peuvent constituer un point de départ intéressant. En s'appuyant sur la méthode et les outils d'analyse conçus à l'occasion de ce travail, et qui pourraient être affinés, on verrait par exemple si les écarts constatés ici entre telle ou telle discipline (ou entre tel ou tel secteur géographique) se confirment ou au contraire se résorbent au fil des avancées de la mise en œuvre du dispositif.

Cela supposerait, qu'au-delà des nécessités liées à cette étude, les opérateurs DLA continuent de transmettre au C2RA, les cahiers des charges et rapports d'expertise de ce secteur d'activité.

PREMIERE TYPOLOGIE DES ASSOCIATIONS ACCOMPAGNEES

À la lecture des 48 diagnostics à notre disposition, nous avons brossé une première typologie des associations culturelles accompagnées – ou en cours d'accompagnement. Nous avons retenu les items suivants :

- La « signalétique » : ancienneté et localisation,
- Les activités : disciplines proposées et bénéficiaires,
- Les indicateurs économiques : niveaux de budget, partenaires financiers, et surtout situation de l'emploi.

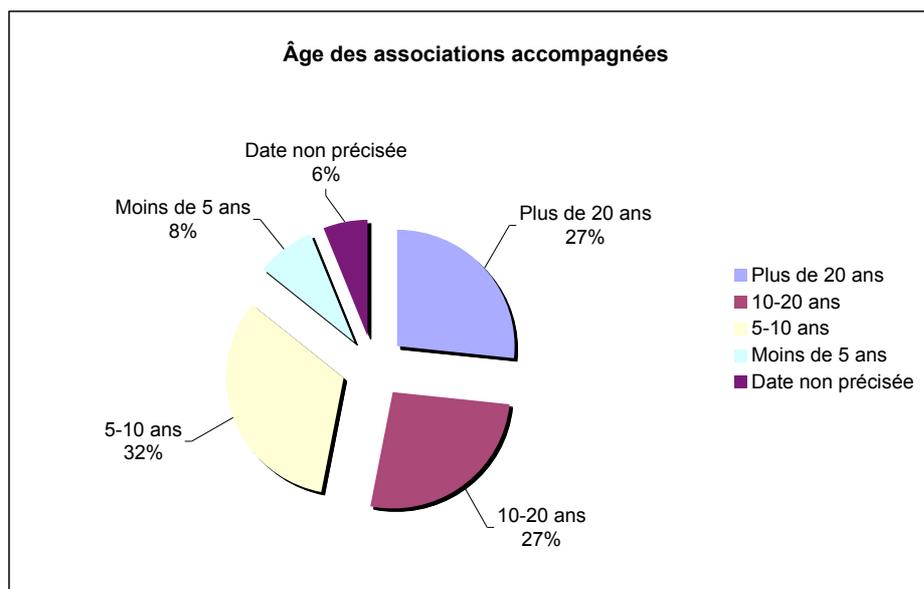
Les 48 diagnostics concernant 98 emplois jeunes, il nous a paru utile de mettre en perspective ces données sur l'emploi avec les caractéristiques économiques des associations.

Rappelons que nous nous sommes « limités » aux données exploitables, c'est-à-dire homogènes d'un dossier à l'autre. Dans cette partie, nous avons procédé à des tris simples (dits « tris à plat » en statistiques), les différentes variables n'ont pas été croisées les unes avec les autres.

Ancienneté et localisation

• La moitié des associations a plus de 10 ans

Les associations concernées par les DLA sont à 54 % créées depuis plus de 10 ans : un peu plus d'un quart a entre dix et vingt ans, un bon quart également a vu le jour, il y a plus de vingt ans. Cela signifie qu'un certain nombre d'associations préexistaient au programme NSEJ.



Nous ne sommes pas très loin ici des proportions données par l'économiste Viviane Tchernonog dans son étude *Les associations culturelles dans le secteur associatif français*. Elle notait que 30% avaient entre 9 et 18 ans (nous sommes ici à 27 % entre 10 et 20 ans) et que près de 40% avaient moins de 8 ans (nous sommes ici à 40 % d'associations âgées de moins de 10 ans).

• Le Pas-de-Calais encore peu représenté

Pour ce travail, nous n'avons eu que 4 diagnostics du Pas-de-Calais, soit 8 % du total et aucun rapport terminé.

Nous savons *via* le C2RA Nord-Pas de Calais et selon les chiffres extraits de Enée au 28 novembre 2005 que 9* accompagnements ont été mis en place dans le secteur culture sur le Pas-de-Calais (6 ingénieries individuelles et 3 associations en ingénierie collective). Au regard des 59 structures accompagnées en Nord-Pas de Calais, les accompagnements du Pas-de-Calais ne pèsent que 15,25% du total régional.

• Une concentration sur le Nord, avec des disparités infra départementales marquées

Nom du DLA	Nb de structures accompagnées*		Total
	Individuellement	Collectivement	
Inseraction62	6	3	9
Total Pas-de-Calais	6	3	9
CBE Lille	15	13	28
CBE RTVL	9	7	16
Entreprendre Ensemble	4	1	5
Nord Actif (1)	0	0	0
Total Nord	28	21	49

* Chiffres extraits de la base ENEE au 28 novembre 2005

Or, nous savons que récemment, plusieurs démarches d'accompagnement au bénéfice d'associations culturelles viennent d'y être engagées (Action Loisirs Jeunes à Lillers...)

De même plusieurs accompagnements culture ont été initiés là où ils n'existaient pas comme dans le Sud du département 59 par exemple (avec La Voix de la Source...).

Les différences géographiques tendraient donc à se réduire un peu, mais non pas à s'effacer car il est clair que cela correspond à une réalité : une grande proportion des associations culturelles se situent dans la métropole lilloise.

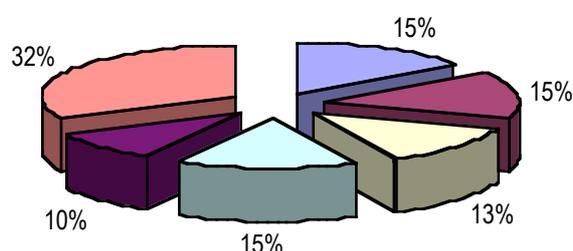
Activités

• Une prépondérance de quatre domaines d'activités

Données chiffrées dans le Nord-Pas de Calais

Il nous a semblé intéressant de reprendre ici les catégories utilisées par le CNAR pour procéder au premier bilan national pour les accompagnements DLA dans le secteur culturel, et ce afin de pouvoir tenter quelques comparaisons.

On obtient le graphique suivant :



■ Patrimoine/mémoire ■ Socioculturel ■ Musiques actuelles ■ Arts visuels ■ Théâtre ■ Autres

On voit que des domaines très diversifiés sont représentés, avec une prépondérance des arts visuels, du patrimoine et mémoire, des musiques actuelles et du secteur socioculturel (MJC, centres d'animation, foyers ruraux). Ces quatre familles représentent plus de la moitié des accompagnements (58 %). Signalons aussi la part du théâtre à 10 %, inférieure toutefois aux moyennes nationales (*lire plus loin*).

Points de comparaison avec des données nationales

Domaines des associations accompagnées	Nord-Pas de Calais	Niveau national *
Musiques actuelles	13%	18%
Théâtre	10%	16%
Arts de la rue et cirque	4%	7%
Autres musiques	4%	3, 5%
Danse	4%	2, 5%
Socioculturel	15%	13, 5%
Patrimoine et mémoire	15%	8%
Lecture - écriture	4 %	6, 5%
Cinéma et vidéo	4%	6%
Arts visuels	15%	5, 5%
Radios associatives	6%	3, 5%

* Source : Répartition de 200 accompagnements DLA par domaine culturel in Les accompagnements DLA dans le secteur culturel. Bilan au 30 avril 2005 réalisé par Opale.

Si les chiffres du Nord-Pas de Calais sont plus ou moins identiques à ceux enregistrés au niveau national pour les autres musiques, la lecture/écriture, la danse, le secteur socioculturel et l'audiovisuel, quelques différences sont cependant à noter :

- Les associations des arts visuels (15%) et du patrimoine (15%) semblent plus touchées par les DLA dans le Nord-Pas de Calais que sur le reste du territoire (respectivement 5% et 8 %). Il est peut-être possible d'interpréter cela par la bonne densité d'associations arts visuels sur la région, mais cela est sans doute dû aussi à une certaine structuration (CRY de la FRAAP – antenne régionale de Fédération nationale des Réseaux d'Artistes et d'Associations Plasticiens – et Réseau 50° Nord).
- De même, les musées/écomusées et associations mémoire ont une certaine pratique du travail en réseau (rencontres régulières entre musées, travail commun lors de la plate-forme de professionnalisation des emplois-jeunes...)

• Des essais de mobilisation à tenter

À l'inverse, les associations du secteur théâtre apparaissent à ce jour moins représentées (10 % dans le Nord-Pas de Calais contre 16 % au niveau national).

Même si nous savons depuis que nous avons entrepris ce travail, que d'autres accompagnements d'associations théâtre ont été enclenchés, il resterait intéressant de savoir s'il y a lieu ou non d'essayer de les mobiliser plus largement. Le SYNAVI (Syndicat National des Arts Vivants) Nord-Pas de Calais, qui participe à la COREPS (Commission Régionale des Professions du Spectacle) et au comité de suivi de l'étude sur l'emploi culturel menée par la Région, pourrait peut-être être contacté dans ce sens (*lire plus de détails sur ces pistes en conclusion*).

- De même, au niveau des arts de la rue et du cirque, le travail de sensibilisation au dispositif reste sans doute à accentuer, d'autant qu'il n'existe pas de réseau spécifique au niveau régional sur lequel s'appuyer pour ce domaine.

- Sachant qu'il existe une antenne de l'ALF en région (Association Française des Ludothèques), il serait intéressant de s'en rapprocher pour voir comment toucher les ludothèques associatives de la région.

- La FRANF, Fédération des Radios Associatives du Nord de la France, regroupe 11 radios dans le Nord et 10 radios dans le Pas de Calais (chiffres 2004) pourrait également être sensibilisée.

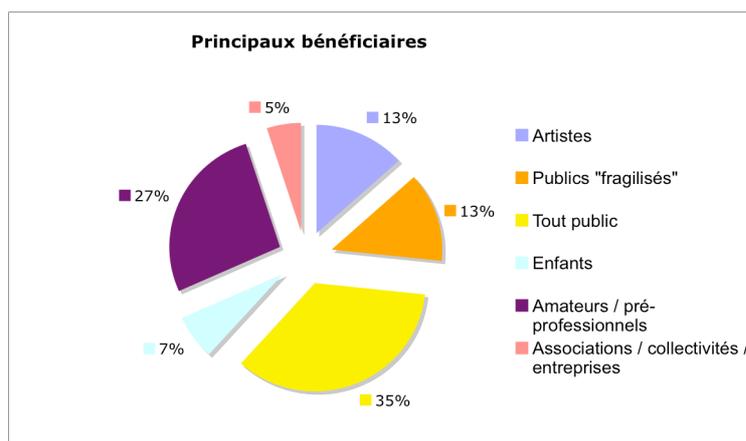
• Le grand public, les amateurs et les artistes, principaux bénéficiaires des services

Compléments concernant la méthode

Nous avons tenté d'identifier les principaux bénéficiaires des services proposés de façon à recueillir quelques éléments confortant la notion « d'utilité sociale », censée caractériser les associations ayant recruté des NSEJ.

A défaut d'avoir connaissance des statuts des associations ou d'éléments suffisamment approfondis quant aux publics visés, nous avons, au vu des activités de l'association et des données du diagnostic, « tranché » sur les bénéficiaires principaux. Voici quelques exemples :

- Nous avons considéré qu'une structure située en centre ville dont l'activité principale était la diffusion touchait plutôt du « tout public »,
- Nous avons considéré qu'une association dont la vocation était le soutien aux créateurs concernait *a priori* surtout des artistes,
- Si l'activité moteur était les ateliers en milieu scolaire, nous avons opté pour « enfants »...
- Précisons que lorsque les bénéficiaires sont des associations, collectivités, ou entreprises, il s'agit en fait plutôt de « clients » auxquels ont été vendues des prestations (achat de places par un CE, opération de tractage pour une collectivité...)



On s'aperçoit que ce sont surtout le « tout public », les artistes et amateurs qui bénéficient des services proposés par les associations culturelles.

À ce niveau d'analyse, on peut lire que 13 % des associations travaillent spécifiquement avec un public marginalisé (RMIste, chômeurs...).

Mais, nous resterons prudents quant à l'interprétation de ces résultats obtenus, car de nombreuses associations travaillent avec des « publics marginalisés », sans que cela soit pour autant un public exclusif.

Étant donné la situation socio-économique de la population de la région (région jeune, avec un taux de chômage important), la rubrique « tout public » sous-entend bien souvent de toucher en particulier les jeunes, en particulier les habitants d'un quartier défavorisé. D'autre part, lorsqu'une structure est implantée en politique de la ville, et *a fortiori* si elle bénéficie de financements politiques de la ville, il y a quand même fort à

parier qu'elle portera une attention particulière à ce que ces activités touchent les habitants dudit quartier.

Par ailleurs, de fait, nombreux artistes sont des publics « marginalisés » au niveau de leur statut : personnes « sorties » du régime de l'intermittence, RMIstes...

Il est sans doute important de vérifier que ce type d'associations, à la frontière du culturel et du social (insertion, développement des quartiers), a bien connaissance du dispositif et se l'approprié. Particulièrement touchées ces dernières années par des restrictions budgétaires (crédits d'intervention politique de la ville), elles devraient continuer à faire l'objet d'une attention toute particulière.

On peut noter également que seulement 7 % des associations travaillent de façon prioritaire avec les enfants. Sachant que les spectacles « jeune public » et les activités d'éveil artistiques sont en plein essor, on peut se demander si cela n'indique pas un besoin de médiation ou de facilitation de contacts pour « pénétrer » le milieu scolaire, les milieux de la petite enfance... Cela peut aussi traduire une raréfaction des financements pour les activités d'ateliers. Toutefois, dans le cadre de cette analyse, nous ne sommes pas en mesure d'affirmer que d'autres associations ne travaillent pas avec des enfants, ils ne constituent peut-être pas leur public majoritaire.

Très peu d'associations ont pour activité principale la vente de prestations auprès de collectivités ou d'entreprises. Elles ont peut-être des difficultés à se faire connaître et reconnaître sur cet aspect. À ce titre, l'initiative de la mise en place du site *nouveaux prestataires.com* par les CBE de Lille et Roubaix Tourcoing devrait peut-être se prolonger par d'autres actions susceptibles de promouvoir les services et produits proposés par les associations.

• Une appartenance sans doute faible à des réseaux

Selon les seuls diagnostics, peu d'associations semblent appartenir à des réseaux (8 sur 48). Cependant cette information n'ayant pas été systématiquement renseignée, nous préférons ne pas donner de pourcentage, mais plutôt citer quelques-uns des réseaux représentés. On trouve ainsi :

- Quelques réseaux d'éducation populaire : l'Union Nationale des MJC, la FLASEN (Fédération du Nord de la ligue de l'Enseignement), Culture & Liberté,
- Des réseaux thématiques : la Fédurok (Fédération de lieux de musiques amplifiées/actuelles) ou le RAOUL (Réseau des lieux musiques actuelles du Nord), la FFEC (Fédération Française des Ecole de Cirque), la Fédération Française des MJC, la FEMS (Fédération des Ecomusées et Musées de Société), la FRAAP (Fédération des Réseaux d'Artistes et d'Associations de Plasticiens),
- Un certain nombre de structures accompagnées sont adhérentes à l'URACEN (Union Régionale des associations culturelles et éducatives du Nord-Pas de Calais). D'autres ont pu faire appel aux services de structures d'accompagnement comme Maillage ou Rhizome.

- L'inter CE CFDT (réseau de comités d'entreprises) sur lequel nous n'avons pas d'information.
- L'APES : quelques structures également affiche des liens avec l'Assemblée Permanente de l'économie solidaire

Indicateurs économiques

• 45 % des emplois sont des emplois aidés

Le premier constat qui s'impose est que les structures salariales de ces associations restent fragiles avec près d'un emploi sur deux en contrat aidé, notamment un tiers des salariés sur le dispositif NSEJ.

Plus précisément, on peut dire que les associations accompagnées par les DLA

- ont en moyenne 2 emplois-jeunes,
- 23% ont uniquement pour salariés des emplois-jeunes,
- pour 27%, on compte un emploi-jeune pour deux permanents.

Emplois-jeunes	98
CES	5
CEC	22
Autres emplois aidés	5
Total emplois aidés	130
Mises à disposition (MD)	13
Salariés hors emplois aidés	154
Total salariés	284
Total salariés et MD	297

Il serait intéressant de préciser le nombre global des associations culturelles du Nord-Pas de Calais, afin d'évaluer combien d'emplois pourraient être concernés par le dispositif DLA. Si l'on prend la base estimée à 700 emplois-jeunes créés (base sur laquelle il faut être prudents), un nombre important n'auraient pas encore bénéficié d'accompagnement alors que les conventions liées à la consolidation (épargne consolidée, convention pluriannuelle) arrivent bientôt à terme.

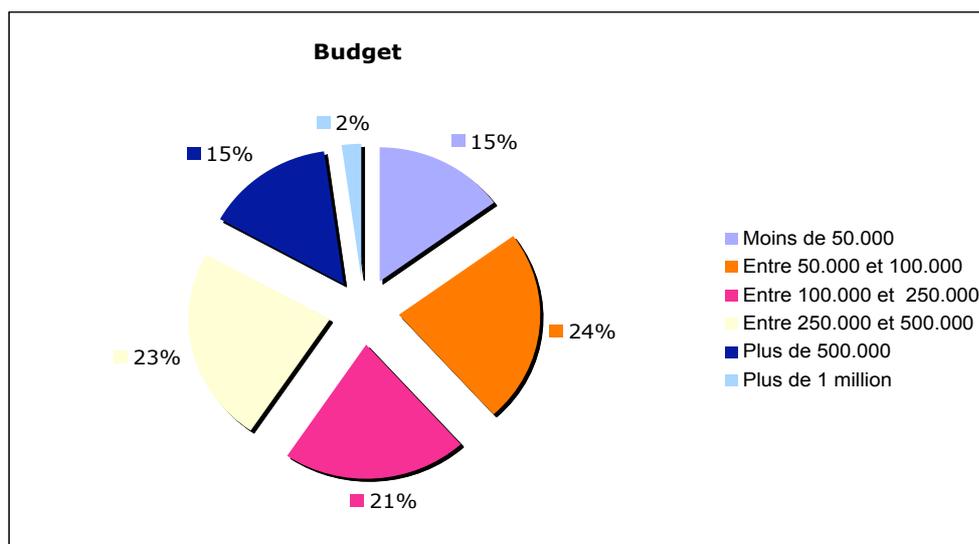
• Des budgets significatifs ... en apparence seulement

Si l'on se base sur les seules moyennes, on pourrait dire que le budget par association est de 271k€.

68 % des associations ont un budget compris entre 50 000 et 500 000 k€.

Pour pondérer cette première approche, il est utile de tenir compte de la médiane, c'est-à-dire en quelque sorte la « ligne de partage » : 50 % des associations sont en dessous, 50 % sont au-dessus. Ce point est ici à 160 k€.

Il y a donc une très forte hétérogénéité de l'échantillon, avec quelques structures qui augmentent fortement la moyenne. Pour preuve, si on ne prend pas en compte celles ayant un budget de plus de 500 k€, le budget moyen est ramené à 158 k€.



Pour information, le total des budgets des associations culturelles accompagnées par les DLA de la région est de 12,7 M€. Sur ces bases, en extrapolant aux structures non encore accompagnées, et à supposer que celles-ci ressemblent à celles que nous avons étudiées, le budget global des associations culturelles pourrait être estimé à près à 72 M€.

Le C2RA nous a précisé que d'après une première étude portant sur les 28 structures appuyées par les fonds France Active, 6 émanaient de ce secteur.

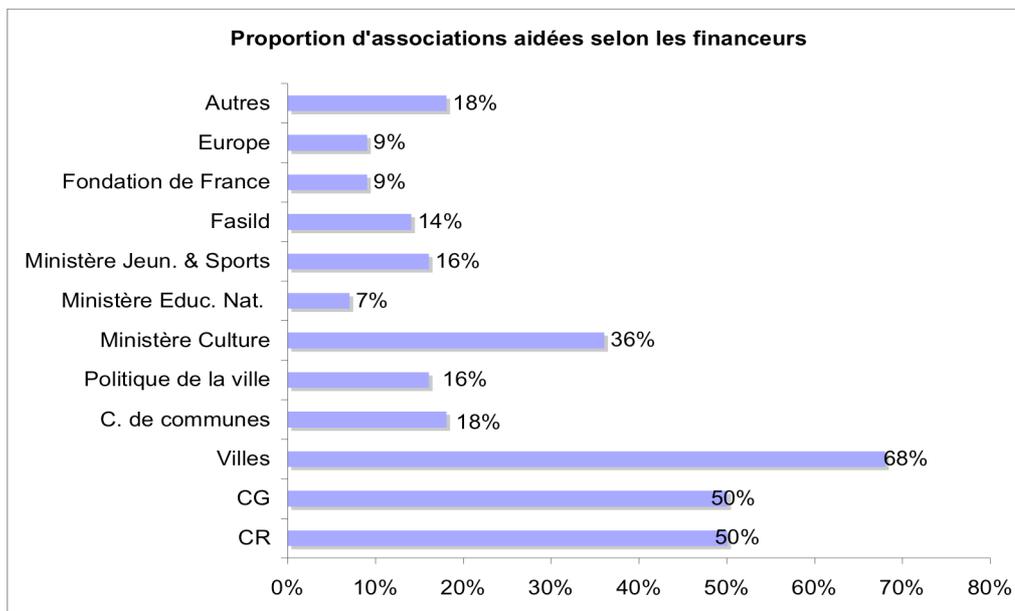
• Les collectivités territoriales, partenaires privilégiés des associations

Du fait que dans les dossiers qui nous ont été transmis, ne figuraient pas le détail des budgets des structures diagnostiquées, nous ne sommes pas en mesure de donner le niveau de participation de chaque partenaire (hors CNASEA). Des données plus affinées des tableaux de ressources permettraient d'obtenir progressivement une vision de la structure du financement des associations culturelles en Région, utile pour engager par la suite des débats avec les collectivités, les services déconcentrés de l'État et les partenaires privés.

Néanmoins, il ressort des données à notre disposition que :

- Pour plus des deux tiers des associations, les communes d'implantation restent les partenaires privilégiés,
- La moitié des associations bénéficient du soutien du Conseil général et/ou régional,
- Le ministère de la Culture est le partenaire d'un peu plus d'une structure sur trois,

- Les soutiens du ministère de la Jeunesse et des Sports et du Fasild sont moins fréquents (respectivement 16% et 14%),
- Les partenaires « autres » sont par exemple l'AFAA (agence Française d'Action artistique, la Sacem...)



On notera que peu de structures semblent mobiliser des fonds Européens ou privés. D'autre part, rares sont celles bénéficiant des conventions pluriannuelles avec plusieurs partenaires (3 seulement d'après les données fournies). Ce faible taux pourrait indiquer une piste de travail pour les accompagnements collectifs.

• Des inégalités quant au budget par salarié

Il nous a semblé intéressant d'évaluer le budget moyen par emploi, sachant que dans diverses études sur l'emploi associatif, OPALE ¹ a estimé à 45 k€ le budget moyen nécessaire au maintien d'un poste d'une activité de services (rappelons que ce chiffre comprend le salaire et les charges de structure).

À partir des données disponibles, nous avons ici estimé les équivalents temps pleins et procédé à des calculs. On obtient une moyenne de 43,3 k€ par salarié, avec une médiane de 41,6 k€. On s'aperçoit alors que :

- 40% des associations présentent un ratio supérieur à cette médiane, avec notamment 10% des structures dépassant le niveau de 60 k€ par poste,
- 60% ont un ratio inférieur dont un tiers (34%) présentent un budget par salarié supérieur à 30 k€, et un quart (26% exactement) inférieur.

¹ Lire les fiches méthodologiques correspondantes sur www.culture-proximite.org

Il y a donc un nombre non négligeable de structures accompagnées qui développent leurs activités avec de très faibles ressources, sur la base de niveaux de rémunération proches du SMIC et des frais de fonctionnement très faibles. C'est là un indice de fragilité évident.

Nous verrons dans la partie suivante que les montants des ingénieries affectés à chaque accompagnement sont sensiblement identiques, comme s'il n'existait pas de lien systématique entre la fragilité des associations accompagnées et les moyens alloués à l'accompagnement. Certes, l'indicateur du montant budgétaire par salarié n'est pas suffisant pour définir qualitativement un besoin d'accompagnement et d'autres critères doivent rentrer en ligne de compte.

Il pourrait être intéressant de travailler avec les DLA pour tenter de rechercher quelques critères relativement objectifs permettant de détecter les associations prioritaires et les affectations budgétaires de l'accompagnement en fonction des difficultés rencontrées.

Par exemple, dans le cadre d'un diagnostic territorial effectué par OPALE en 2003 sur les emplois-jeunes de l'agglomération nantaise, le croisement entre la date de fin des contrats aidés et le ratio entre les aides à l'emploi et le budget total (indicateurs auxquels peut être associé le budget par salarié) avait ainsi donné des orientations pertinentes pour établir des niveaux de priorité quant aux accompagnements à mener (*pour plus de détails, lire en annexe*).

Points clés de la typologie des associations accompagnées

Rappel

*48 diagnostics, 25 rapports de mission (chiffres non exhaustifs, mais significatifs)
98 emplois jeunes concernés sur les 700 qui auraient été créés à l'origine*

- La moitié a plus de 10 ans
- Le Pas-de-Calais est encore peu représenté
- Une concentration sur le Nord, avec des disparités infra départementales marquées
- Quatre disciplines sont prépondérantes : arts visuels, patrimoine et mémoire, musiques actuelles et secteur socioculturel.
- Peu semblent appartenir à des réseaux, des essais de mobilisation sont à tenter
- Les principaux bénéficiaires des services sont : le « grand public », les artistes et les amateurs
- 45 % des emplois des associations sont des emplois aidés
- 1/4 ont pour seuls salariés des emplois -jeunes
- Un budget moyen aux alentours de 158 k€ par association
- 68 % des associations ont un budget compris entre 50 000 et 500 000 k€
- Le budget global des associations accompagnées est de 12,7 M€
- Les collectivités sont les partenaires privilégiés des associations
- 1/4 des associations fonctionnent avec un budget par salarié inférieur à 30k€

Orientations possibles

Rappel : fin 2004, 148 postes en épargne consolidée et 52 postes en convention pluriannuelle (chiffres de la plate-forme de professionnalisation)

- Se rapprocher des réseaux pour favoriser la connaissance du dispositif DLA et son appropriation dans les secteurs moins représentés que les autres (arts de la rue & cirque, théâtre...) et sa bonne poursuite dans les secteurs déjà sensibilisés
- Continuer de porter une attention particulière aux associations travaillant spécifiquement avec des publics « fragilisés »
- Essayer de réfléchir à des critères croisés permettant de détecter les associations prioritaires et de déterminer les affectations budgétaires en fonction des niveaux de fragilité et de difficulté.

PREMIERE TYPOLOGIE DES ACCOMPAGNEMENTS

Données sur les prestataires

Les 25 rapports étudiés correspondent au travail de onze prestataires différents dont 9 issus de la région Nord-pas de Calais, 2 de la région parisienne et 1 de Bretagne. Nous savons que depuis, au moins 7 autres prestataires sont intervenus (dont 3 de la région parisienne), ce qui porte au moins à 18 le nombre de cabinets concernés (*lire en annexe leurs coordonnées et la répartition des missions*).

Durées et budgets

Nous nous sommes basés sur 24 dossiers pour lesquels nous disposons du budget et du nombre de jours. On obtient les résultats suivants :

- Le budget moyen d'un accompagnement est de 7.540 €
- La durée moyenne d'un accompagnement individuel est de 8,5 jours

Il ne semble pas exister de liens entre la durée et le budget de l'accompagnement d'une part, et le nombre de salariés, le budget moyen par salarié, ou l'ancienneté de la structure d'autre part – ce qui rejoint nos remarques de la première partie (p. 17).

Vue d'ensemble des catégories d'accompagnement

• Compléments de méthode

Les thèmes des accompagnements ont été identifiés sur la base des diagnostics réalisés par les DLA et donc les intitulés inscrits dans les cahiers des charges adressés aux prestataires. Quand plusieurs thèmes étaient prioritaires, nous les avons inscrits dans plusieurs catégories. Afin de garder la cohérence avec le bilan national réalisé par le CNAR Culture *Les accompagnements DLA dans le secteur culturel*, les mêmes catégories ont été utilisées pour le présent document :

- **Bilans et perspectives, stratégies** : tous les accompagnements dont l'objet est de faire le point sur les activités, sur le projet associatif ou le projet artistique et culturel, de définir un plan de pérennisation des activités et des emplois, d'aider à la formalisation des acquis et des perspectives.
- **Communication, commercialisation** : enquêtes de satisfaction auprès des usagers, plans marketing, reprise des outils de communication incluant un travail de reformulation des messages, utilisation des NTIC, formation sur la diffusion des productions culturelles (au plan international par exemple).
- **Partenariats, recherche financements** : recherche de mécénat ou de partenariat avec des entreprises, aide à la négociation avec les collectivités

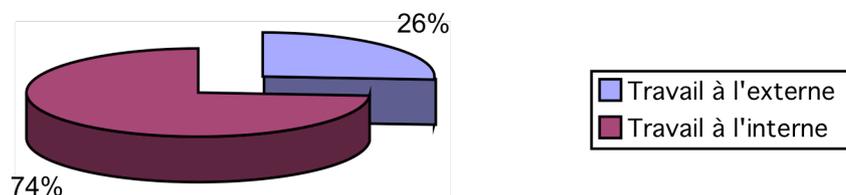
publiques, information et aide à la formalisation de dossiers de demande de financement (FSE, fondations...).

- **Aide à la création ou au développement d'activité** : études de marché, définition d'un nouveau service, étude de l'économie et/ou des usagers d'un segment d'activité pour vérifier son équilibre, ainsi que l'opportunité et les conditions de son développement.
- **Formation sur un thème lié à la production** : catégorie moins représentée mais existant parfois sur des questions techniques ou administratives (par exemple « organiser un spectacle »). Il s'agit de toute action visant à renforcer les compétences des salariés.
- **Organisation interne, ressources humaines** : répartition des tâches, profils de postes et organigrammes, analyse des compétences en présence et requises, relations bénévoles et salariés.
- **Gestion, administration, finances** : remise à jour de la comptabilité, mise en place d'une comptabilité analytique, étude des prix de revient et prix de vente, comptes prévisionnels, analyse des besoins financiers.

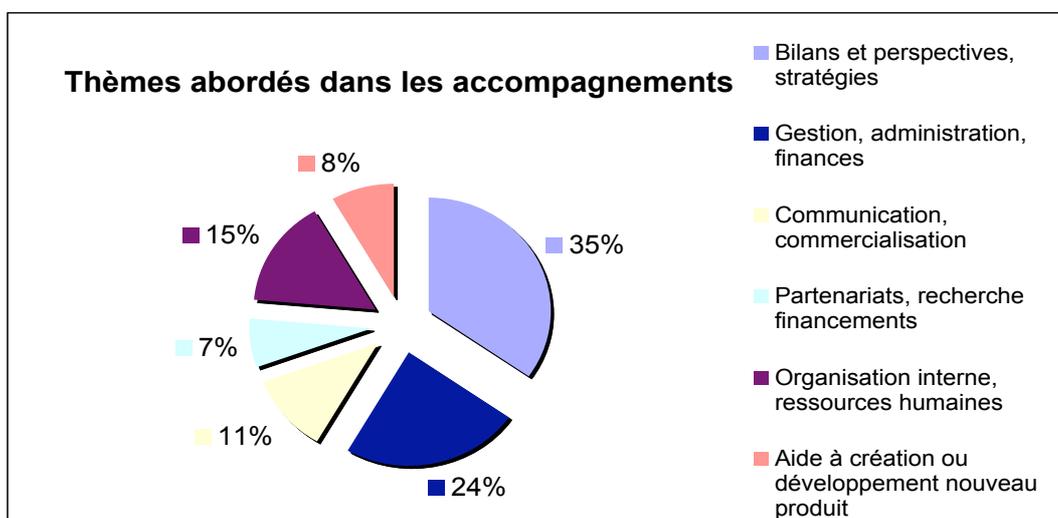
• Des accompagnements plutôt orientés vers l'interne

Dans le Nord-Pas de Calais, en associant les catégories d'ingénierie que sont « bilan et perspectives », « gestion » et « ressources humaines », on obtient un total de 74% des thématiques d'accompagnement concernant un travail directement orienté sur l'interne de la structure. Ceci pourrait être mis en relation avec la relative ancienneté des associations de l'échantillon, qui connaîtraient un besoin important de faire le point et de s'organiser aujourd'hui pour qualifier leur fonction employeur.

On obtient donc le premier graphique suivant :



De façon plus affinée, on peut observer à quoi correspond le travail sur l'interne :



On peut aussi dire que de nombreuses associations, même après plusieurs années d'existence, ne semblent pas avoir forcément mis en place une gestion analytique leur permettant par exemple un calcul suffisamment fin des prix de revient.

• Points de comparaison avec des données nationales

La première constatation est que le graphique obtenu dans le Nord-Pas de Calais présente des différences avec celui établi dans le cadre du bilan national, réalisé à partir des données renseignées dans la base Enée. En particulier, nous obtenons dans cette nouvelle estimation une présence plus importante du travail sur la gestion et l'administration des associations.

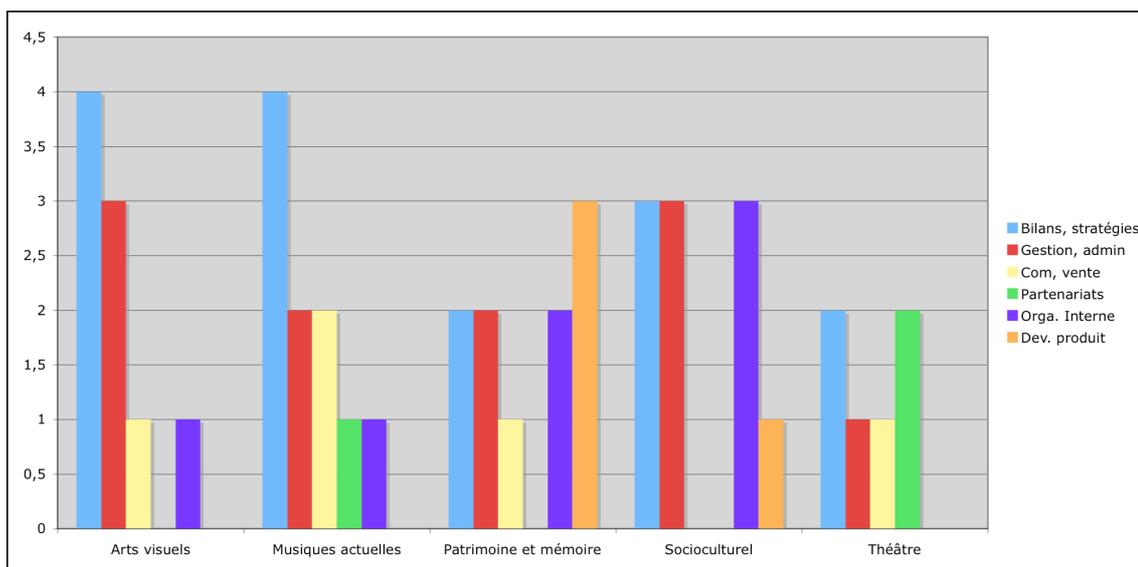
La première raison est que le bilan national réalisé en juin ne se basait que sur 25 intitulés d'accompagnements saisis dans Enée, quand le nombre de missions en cours sur la Région équivalait en réalité au double. Une saisie plus régulière des informations dans cette base faciliterait donc les comparaisons avec d'autres régions, et une meilleure prise en compte de la réalité du travail effectué en Nord-Pas de Calais.

La seconde raison est que les statistiques nationales étaient établies à partir du thème dominant de l'accompagnement, quand il a été choisi ici de comptabiliser également un thème secondaire s'il y a lieu. Ainsi, un travail sur les perspectives générales de l'association, ou l'étude de la condition de mise en œuvre de nouvelles activités, demande souvent un regard sur la gestion qui est ici pris en compte, ce qui n'était pas le cas dans le bilan national.

Catégories d'accompagnement par domaine et ancienneté des structures

• Croisement avec la discipline

Un croisement des catégories d'accompagnements développés avec les domaines d'activité des associations donnent quelques indicateurs sectoriels.



En bilan, perspectives, stratégie : tous les domaines ont été concernés, dont la moitié des structures du secteur arts visuels qui se sont concentrées sur cet objectif.

En communication, commercialisation : les musiques actuelles (20%) sont les associations les plus concernées par un travail sur cette question, devant le théâtre (17%). On peut noter que le secteur dit socioculturel n'a pas abordé cette thématique.

En recherche de partenariat, financement : cette catégorie d'ingénierie a beaucoup concerné le secteur du théâtre (près d'une association sur trois). Là encore, ce constat inciterait à réfléchir sur la pertinence du traitement en collectif de cette thématique. En comparaison, les secteurs arts visuels et socioculturel n'ont pas traité cette question.

En aide à la création, au développement de nouveaux produits : cette orientation dans l'accompagnement a concerné exclusivement les associations des domaines patrimoine et socioculturel, structures souvent plus anciennes. L'idée d'envisager un accompagnement collectif sur cette thématique et ce type d'association pourrait être étudiée.

En organisation interne, ressources humaines : cette orientation a surtout concerné les associations du secteur socioculturel, qui sont parmi les plus anciennes et ont les effectifs les plus importants. Ce thème n'a pas touché le secteur du théâtre.

En gestion, administration, finances : tous les domaines ont été concernés, en particulier le domaine socioculturel et celui des arts visuels (40% des associations, contre près d'une sur quatre dans les autres domaines).

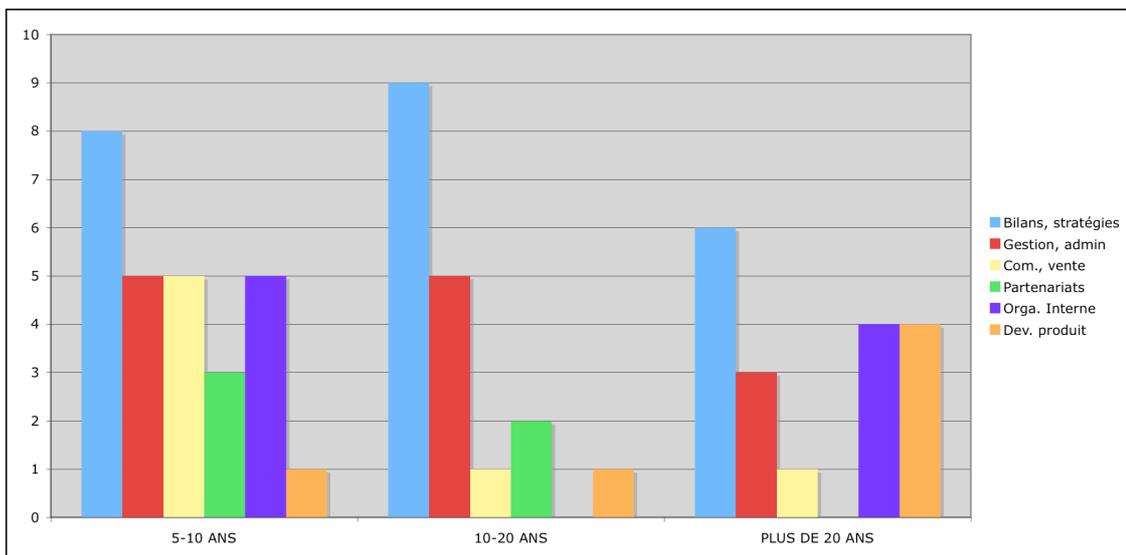
• Croisement avec l'ancienneté des structures

Ce croisement entre l'ancienneté des structures et les thèmes d'accompagnement nous permet d'entériner certains constats :

Les structures les plus anciennes (plus de 20 ans) n'ont pas abordé les questions de partenariat. L'interrogation sur le développement de nouveaux produits en revanche les a concernés en priorité (22%).

Le travail global autour du positionnement stratégique a surtout concerné les associations ayant entre 10 et 20 ans, ce qui correspond sans doute à une étape classique de développement, tandis que les structures plus jeunes (entre 5 et 10 ans d'âge) ont le plus travaillé autour de la communication et de la commercialisation.

Les quelques rares structures de moins de 5 ans ont quant à elles traité exclusivement des questions de gestion et ne figurent pas dans ce graphique.



Points clés de la typologie des accompagnements

- La durée moyenne d'un accompagnement est de 8,5 jours pour un budget de 7540€ (moyenne nationale de 3,5 jours)
- Les accompagnements semblent plutôt orientés vers l'interne (gestion et administration), ce qui n'est pas forcément le cas au niveau national
- Toutes les disciplines ont été concernées par un travail sur la stratégie, en particulier les arts visuels
- Le théâtre a plus travaillé sur les partenariats et les financements
- Le travail sur la communication semble avoir surtout concerné les musiques actuelles
- Les interventions sur les ressources humaines ont surtout concerné le secteur socioculturel
- Les structures de moins de 5 ans ont traité principalement les questions de gestion

Orientations possibles

- Il y a sans doute lieu dans certains cas de « calibrer » la durée et le budget des accompagnements en fonction d'un certain nombre de critères (nombre de salariés, ancienneté de la structure...)
 - En étoffant un peu l'échantillon actuel, on pourrait vérifier si les particularités constatées par disciplines se confirment et pourraient se traduire par des besoins en accompagnement collectif.
- Notamment, pour le théâtre un travail sur la recherche de partenariats et pour le patrimoine un travail sur l'aide à la création de nouveaux produits.
- On peut se demander pourquoi selon les diagnostics de certains secteurs ont peu traité telle ou telle question : par exemple pour le secteur socioculturel le travail sur la communication et les partenariats, pour les arts visuels les partenariats et l'organisation interne...

APPROCHE QUALITATIVE DES APPORTS DES PRESTATAIRES

Le nombre de journées allouées aux prestataires dans le Nord-Pas de Calais (8,5) leur permet sans conteste de proposer un niveau qualitatif qu'il ne serait pas « juste » de comparer avec le travail des consultants ne disposant que de 3 ou 4 jours. C'est grâce à cette durée qu'il nous a donc été possible de tenter une approche qualitative du travail des prestataires intervenant dans le Nord-Pas de Calais.

De manière logique et naturelle, les interventions des prestataires peuvent présenter des inflexions par rapport aux orientations initiales du diagnostic, afin de prendre en compte des questions non repérées au départ, ou certaines difficultés qui apparaissent en cours d'accompagnement. Nous n'avons pas pu systématiquement comparer ces décalages entre diagnostics initiaux et contenus des missions au final.

Explications de la méthode

Pour esquisser une approche des apports des prestataires aux associations, nous avons expérimenté une grille de lecture, consistant à identifier les types d'apports sur chacun des types d'accompagnements, et à affecter une note d'évaluation de 0 à 3 pour chacun (0 = pas d'apport significatif, 1 = apport limité, 2 = apport significatif, 3 = apport important).

L'attribution des notes s'est faite en binôme (deux personnes du CNAR) pour limiter le caractère trop subjectif ou trop rapide de l'interprétation faite par une seule personne.

Les différents types d'apports retenus sont les suivants :

• Apporter des conseils

Avis : formulation d'avis par le prestataire basés sur sa connaissance du secteur et du fonctionnement associatif

Analyse : conseil établi après un recueil et une analyse de données

• Fournir des outils de travail

Techniques et méthodes : apports de savoir-faire et d'outils de travail aux agents associatifs, telle la mise en place de tableaux de bords, la méthodologie de conduite de projets...

Idées, informations : apports d'informations utiles aux associations dans la conduite de leurs projets et de leur développement, ou d'idées pour leur permettre de dépasser une difficulté

• Prendre en charge des réalisations

Formalisation, écrit : le prestataire n'apporte pas seulement des conseils et méthodes, mais prend en charge la réalisation d'une part du travail de l'association pour constituer un outil d'aide au développement (rédaction d'un texte de présentation ou d'un argumentaire pour les partenaires, constitution d'un dossier de demande de subvention)

Étude et médiation : le prestataire réalise une étude complète pour donner à l'association un texte sur son organisation et ses activités, utilisable pour la présentation des bilans à ses partenaires, ou pour développer une nouvelle activité (étude de marché par exemple). Ce travail amène souvent le prestataire à rencontrer des partenaires existants ou potentiels, et effectuer ainsi une mission de médiation.

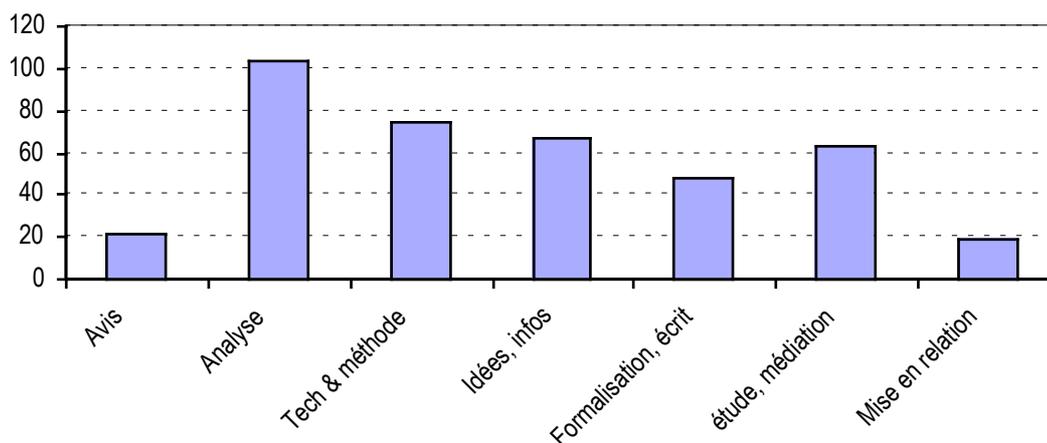
• **Organiser la rencontre**

Mise en relation : le prestataire organise la rencontre avec un ou des partenaires, actuels mais pourtant méconnus, ou futurs et encore inconnus, pour renforcer le dispositif partenarial autour de l'association

Il semble important d'insister sur le fait qu'il n'existe pas forcément de corrélation entre la qualité d'une intervention et le maintien des postes. Bien que nous ne disposions pas des chiffres précis, nous savons que certains licenciements n'ont pu être évités dans certaines des associations accompagnées. Même si cela ne signifie pas forcément la disparition des associations concernées, ni l'arrêt des services qu'ils rendent à la population, leur structure d'emploi a changé. Seul un suivi post-accompagnement permettrait de faire un état des lieux en la matière et certains DLA prévoient d'ailleurs des enveloppes dans ce but pour 2006 (par exemple Inseraction 62).

• **Résultats par tableaux et graphiques**

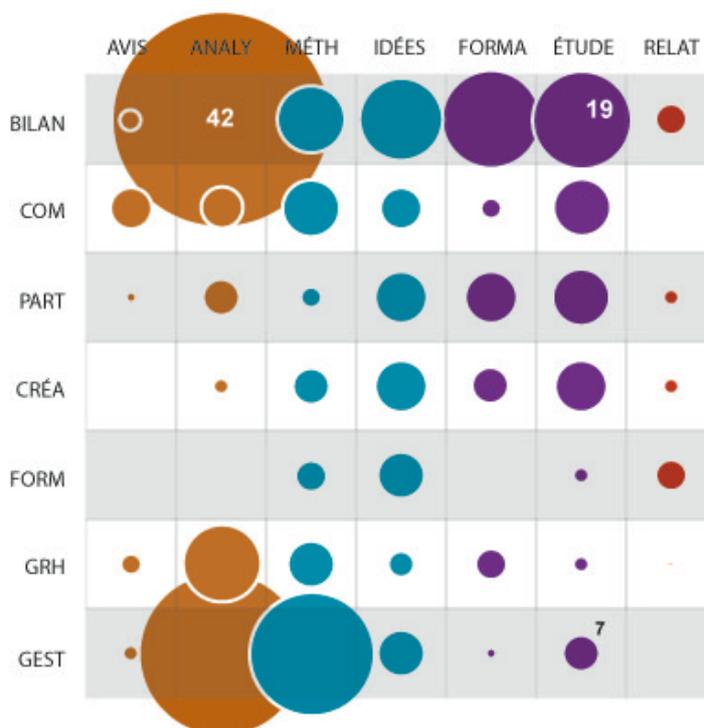
Le tableau utilisé pour la notation se présente donc ainsi, les notes inscrites dans les cases correspondant à la compilation des notes attribuées à chacun des 25 accompagnements réalisés pour lesquels le rapport de mission nous a permis d'identifier la nature des apports :



Il nous a semblé ensuite utile de croiser ces types d'apports avec les domaines auxquels ils s'appliquaient :

	Avis	Analyse	Techn & méthode	Idées, infos	Formalis /écrit	Etude, médiation	Mise en relation
Bilan, stratégie	4	42	13	16	19	19	6
Communication, commercialisation	8	8	11	8	4	11	
Partenariats, financements	2	7	4	10	10	11	3
Aide à la création nouvelles activités		3	7	10	7	10	3
Formation à la production			6	9		2	6
Ressources humaines	4	15	9	5	6	3	1
Gestion, administration	3	32	24	9	2	7	

La reprise de ce tableau en un graphique permet d'obtenir la visualisation suivante :



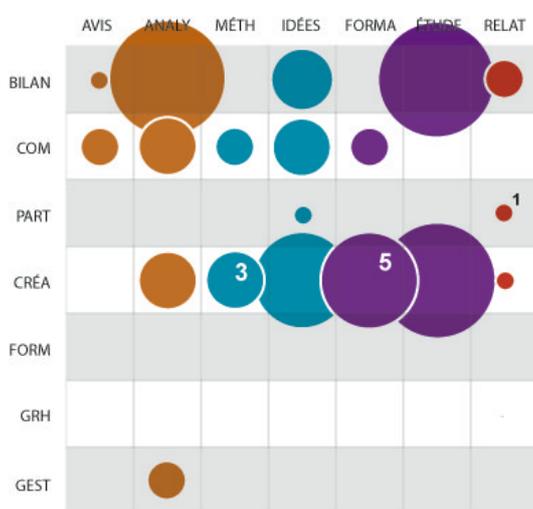
La lecture de ce graphique permet de constater rapidement les accents forts sur les lignes « bilan » et « gestion », mais aussi une présence significative, et sur les 7 catégories, des apports en méthodes et outils de travail (en bleu) et en réalisations – formalisations et études – prises en charge par le prestataire (en violet).

Si ce mode de représentation graphique permettait, avec une analyse de même nature, de dresser des comparatifs entre régions, on peut également extraire des graphiques sur des accompagnements individuels, ou sur un ensemble d'accompagnements.

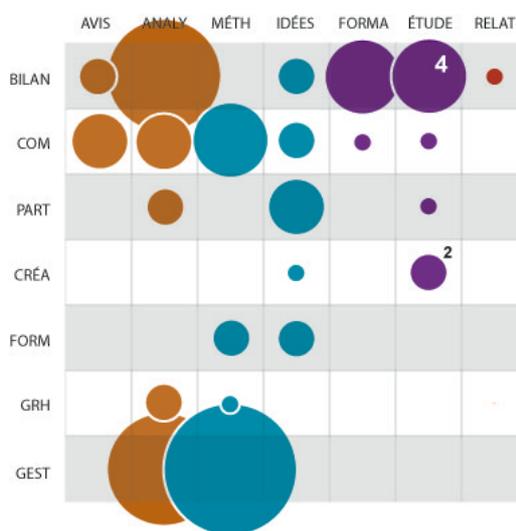
• **Apports selon les disciplines**

Trois graphiques peuvent être proposés concernant les associations à propos desquelles les rapports de mission ont pu être consultés : celles travaillant sur la mémoire et la patrimoine (4 associations), les musiques actuelles (4), et les arts visuels (3).

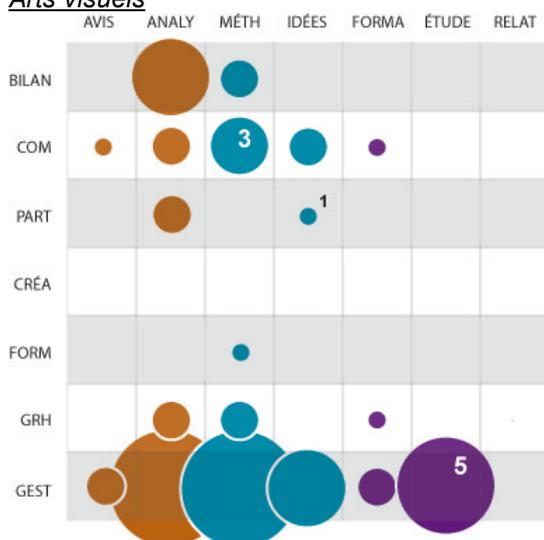
Patrimoine



Musiques actuelles



Arts visuels



À partir de ces graphiques, on peut dire que l'aide à la création d'activités pour les associations situées sur le champ de la mémoire et du patrimoine s'est développée autour de réalisations proposées par les prestataires sous formes d'études de faisabilité et de travaux de formalisation des projets, d'apport d'idées et d'informations ainsi que de méthode.

Pour les musiques actuelles, les axes forts ont plutôt été des analyses et apports méthodologiques concernant la gestion et la définition de stratégies, avec également un axe important de travail sur la communication comprenant différents types d'apports.

Sur les arts visuels, l'axe prédominant est celui de la gestion, avec des analyses de situation produites par les consultants, des apports méthodologiques également importants, des études comparatives pour affiner la lecture du modèle économique du secteur.

• **Interprétations possibles**

Une des questions principales posées par le graphique général des accompagnements semblerait se situer sur l'axe de la « mise en relation ». En effet, certains prestataires disposent d'une *bonne* connaissance du secteur professionnel ou des partenaires publics, certains aussi ont des capacités importantes de médiation, et l'on connaît par ailleurs l'efficacité des tours de table permettant de poser objectivement une situation et de rechercher collectivement des solutions.

Chercher une évolution de certains accompagnements individuels dans cette direction, mettre en œuvre des accompagnements collectifs pour préparer méthodologiquement les associations à la mise en place d'un processus visant à réunir des partenaires publics et privés (prolongés ensuite par des accompagnements individuels pour approfondir la question au cas par cas), ainsi que d'éventuelles rencontres complémentaires aux accompagnements organisés par le C2RA, peuvent être autant de pistes pour avancer sur cette voie.

• **En prolongement, l'avis indicatif de prestataires**

Les consultants spécialisés culture dans le Nord-Pas-de-Calais étaient rares au démarrage du dispositif. Or, en moins d'un an, au moins deux nouvelles structures se sont créées (Traverse et Entreprendre en Culture) et un cabinet existant a engagé un consultant spécialisé culture (Multicité). Ces intervenants se connaissent et le CNAR entretient des rapports réguliers avec eux. Deux des structures présentes à la journée d'échanges entre prestataires, organisée par le CNAR Culture, ont d'ailleurs souhaité se réunir avec lui pour poser les jalons d'une réflexion sur les accompagnements collectifs (*lire la synthèse sur le site www.culture-proximite.org*).

Il a semblé utile que le CNAR Culture puisse servir d'appui à cette réunion entre consultants intéressés pour réfléchir ensemble à des axes susceptibles de permettre une concrétisation des accompagnements collectifs. En effet, leur connaissance du terrain apporte un éclairage complémentaire à la lecture des cahiers des charges et rapports. Afin de capitaliser ces réflexions, le CNAR joint en annexe le compte-rendu de cette rencontre et indique dans la page de synthèse (page suivante) les idées émises.

Points clés de l'approche qualitative sur les apports des prestataires

Rappel : ce niveau qualitatif n'est possible qu'en raison du nombre de journées suffisamment important allouées aux prestataires

- Le rôle des prestataires a consisté à
 - Apporter des conseils (avis, analyses)
 - Fournir des outils de travail (techniques et méthodes ; idées et informations)
 - Prendre en charge des réalisations (aide à la formalisation, étude et médiation)
 - Organiser la rencontre (mise en relation)
- Le travail sur les bilans et la gestion est important, de même que les apports en méthode et les réalisations prises en charge.

Orientations possibles

L'apport des prestataires en termes de « mise en relation » (médiation, capacité d'explication et de négociation face à des partenaires) pourrait peut-être donner lieu à des accompagnements collectifs.

Quelques thèmes possibles d'accompagnements collectifs : (selon quelques prestataires de la région)

- Faciliter l'accès à de nouvelles sources de financement :
 - Le rapprochement avec les entreprises
 - Les financements européens
 - Les financements intercommunaux
 - Les financements liés à la formation/sensibilisation des publics :
- Optimiser les ressources internes
 - Encourager le bénévolat
 - La mutualisation

AUTRES ELEMENTS DE CONCLUSION

Inciter, via les réseaux, fédérations et organismes ressources, à des accompagnements collectifs

Que ce soit pour élargir le nombre d'associations bénéficiant d'un accompagnement individuel ou pour lancer des dynamiques d'accompagnements collectifs, il est clair que les réseaux locaux, existants ou en constitution, représentent des appuis avec lesquels les relations sont à renforcer. Le CNAR a déjà commencé à œuvrer en ce sens. Ainsi, tout récemment, l'accompagnement de l'ARA (école de musique Autour des Rythmes Actuels) s'est enclenché avec la présence de la FEDUROK pour le suivi et un rôle de ressources. Il existe d'autres exemples (*lire les coordonnées en annexe*).

• Réseaux et fédérations thématiques

La Malterie / CRI de la FRAAP (structure qui a elle-même a bénéficié d'un DLA) est membre associé du CNAR au travers son adhésion à la FRAAP. Elle se fait régulièrement le relais du dispositif DLA. Son rôle (via le centre de ressources pour plasticiens) est de fédérer les adhérents de la FRAAP à l'échelle régionale et en tant que CRI de la FRAAP d'être un centre d'information et de ressources. Cette structure est en lien régulier avec le C2RA Nord-Pas-de-Calais et le CNAR Culture qu'elle a d'ailleurs sollicité pour organiser une réunion avec l'autre réseau de structures arts visuels de la région (50° Nord).

50 degrés Nord est un réseau d'une trentaine de lieux d'art contemporain de la Région, où une trentaine d'emplois jeunes avaient été créés.

Suite à une rencontre la Malterie / CRI de la FRAAP et le CNAR Culture, la fondatrice et responsable actuelle du réseau s'est déclarée demandeuse d'éléments plus poussés sur le dispositif et souhaiterait un état des lieux avant de le répercuter dans son réseaux. (Elle est intéressée notamment par les possibilités d'accompagnements collectifs pour mettre en œuvre les préconisations d'une étude sur la mutualisation entamée auprès de 7 structures du réseau).

RAOUL

Le réseau RAOUL (9 salles de musiques actuelles) a été sensibilisé au dispositif par le CNAR Culture, relayé par le Grand Mix qui a bénéficié d'un accompagnement. La directrice du Grand Mix (Françoise Dupas) est présidente du RAOUL. Des échanges entre le CNAR et la RAOUL autour des enjeux du dispositif DLA ont plusieurs fois eu lieu et tout récemment, l'accompagnement de l'Abattoir a pu s'engager.

Deux autres antennes régionales de réseaux nationaux membres associés du CNAR Culture : le SYNAVI et l'ALF du Nord

Aucune rencontre n'a encore eu lieu avec le SYNAVI Nord-Pas de Calais, alors que celui-ci siège à la COREPS (Commission Régionale des Professions du Spectacle) du Nord (*lire plus loin*).

Aucun contact n'a encore été pris avec l'antenne régionale de l'ALF (Association des Ludothèques Françaises), or cela pourrait être utile car aucune ludothèque n'a encore été accompagnée – il faut dire qu'un certain nombre sont municipales, il faudrait donc se pencher sur la proportion de ludothèques associatives sur la région.

La FRANF

La Fédération des Radios Associatives du Nord de la France, pourrait également être sensibilisée (*lire coordonnées en annexe*).

• **Regroupements régionaux**

- **URACEN** : l'Union Régionale des associations culturelles et éducatives du Nord – Pas de Calais regroupe 300 associations et 40 collectivités. Depuis 40 ans, elle rend divers services à ses adhérents (aide au fonctionnement quotidien, aide à la gestion des paies, soutien juridique, annuaire de spectacles...). L'URACEN est surtout implantée dans le secteur « socioculturel » et « socioéducatif ». Néanmoins, il existe un certain nombre de structures culturelles adhérentes, dont quelques-unes sont entrées en DLA.

- Association de préfiguration d'un **réseau régional d'accompagnement de projets culturels et artistiques** (Nom provisoire : REC, Réseau d'entreprenariat culturel)
Cette association récente (dépôt des statuts en janvier 2006) réunit pour l'instant quelques porteurs de projets, universitaire, représentant de collectivité, consultants « spécialisés » en accompagnement. Elle vise à étudier les possibilités d'élargissement et de faisabilité d'un réseau régional dévolu à la thématique de l'accompagnement des projets culturels et artistiques.

- Signalons aussi **le collectif Asso d'assos** qui réunit 70 associations dont une vingtaine dans le secteur culture (le théâtre Zem, l'Univers...). Il a été lancé en septembre 2005 suite à la fin des aides à l'emploi dont ces lieux bénéficiaient.

• **Organismes ressources**

Domaine Musiques

Gaby Bizien, responsable du secteur musiques actuelles de Domaine Musiques (organisme ressources financé par la Région) est déjà bien sensibilisé au dispositif. (Il est par ailleurs membre de l'ARA qui a un accompagnement en cours).

ANPE Culture Spectacles

Une rencontre a eu lieu avec un des responsables de l'ANPE Culture / Spectacles de la Région, Frédéric Pinelli. Même si ce dernier suit beaucoup les problématiques de l'intermittence, la question de l'emploi culturel, notamment les alternatives possibles après la fin du dispositif emploi jeunes et donc les DLA l'intéressent également.

Le CRRAV est le Centre Régional de Ressources Audiovisuelles financé par la Région pour mettre en place une politique d'appui à la production audiovisuelle et cinématographique. De nombreuses associations audiovisuelles mais aussi des associations arts plastiques/arts visuels le sollicitent pour être aidées dans leurs productions ou au niveau de la diffusion.

Tisser des liens avec les réflexions régionales sur l'emploi culturel en région

• L'observatoire de l'emploi à la Direction de la Culture

Depuis début 2004, Anne Lidove (rattachée à la direction de la culture) a été chargée par le Conseil Régional de l'observation de l'emploi dans le secteur du spectacle vivant dans la région. Elle a piloté une étude en trois volets dont les résultats vont être publiés très prochainement : *Employeurs et structure de l'emploi dans le Spectacle Vivant, l'Audiovisuel et le Cinéma en région Nord-Pas de Calais* (NB : à partir des données AFDAS), *les demandeurs d'emploi du secteur Spectacle Vivant, l'Audiovisuel et le Cinéma en région Nord-Pas de Calais*, avec un volet quantitatif et un volet qualitatif.

Cette étude a été suivie et discutée par un comité de pilotage comprenant le Conseil régional, les Conseils généraux du Nord et du Pas de Calais, l'ANPE Spectacle, l'AFDAS, la coordination des Intermittents et Précaires, le SYNAVI (pour rappel membre associé du CNAR).

• La COREPS

Anne Lidove siège d'ailleurs à la COREPS, elle s'est déclarée très intéressée pour être informée des travaux du CNAR Culture et les alimenter avec ses propres réflexions.

Il pourrait peut être être utile également d'informer les personnes participant au comité de pilotage de cette étude de l'emploi culturel.

Associer des prestataires à la réflexion

Au vu des échanges qui deviennent plus réguliers entre les consultants basés en Nord-Pas de Calais, il pourrait être intéressant de les convier également à une journée

de restitution. Le dialogue entre C2RA-DLA et financeurs du dispositif, avec les consultants mais aussi les réseaux repérés pourrait être une étape importante pour tirer les enseignements de ses premières années de fonctionnement, mais aussi un moyen de renforcer l'efficacité de sa mise en œuvre, dans la concertation, pour l'avenir.

L'objectif *in fine*, est de se donner, ensemble les moyens de mesurer l'impact en termes d'emplois. Là encore, c'est avec l'engagement et la coopération de chacun des acteurs (DLA, financeurs, réseaux, consultants et bien entendu Direction du Travail) que l'on pourra construire une vision claire – et chiffrée – de l'emploi associatif culturel dans la région Nord-Pas de Calais. Plusieurs facteurs se sont sans doute conjugués qui expliquent des évolutions possibles par rapport à ces premiers résultats que nous présentons : le travail de fond des chargés de mission DLA pour sensibiliser au dispositif porte progressivement ses fruits, un bouche-à-oreille se met peu à peu en place entre certaines associations autour d'accompagnements s'étant bien déroulés, l'implication des réseaux culturels nationaux (la FRAAP, la FEDUROK) ou régionaux (RAOUL) s'amorce.

Points-clés de la conclusion

- Inciter, via les réseaux et fédérations, organismes ressources à des accompagnements collectifs
- Tisser des liens avec réflexions régionales sur l'emploi culturel en région
- Associer des prestataires à la réflexion

ANNEXES

Annexe 1 : compte-rendu de la réunion entre le CNAR Culture et des prestataires culture, quelques thèmes possibles d'accompagnements collectifs

Réunion du 15 octobre 2004 entre le CNAR Culture, Multicité, et Entreprendre en Culture (consultants présents lors de la journée prestataires culture)
en mars 2005 organisée par le CNAR)

Faciliter l'accès à de nouvelles sources de financement

Le contexte actuel incite fortement les associations à diversifier leurs sources de financements. À cet égard, les deux CBE de la métropole se sont déjà montrés actifs : mise en place d'un répertoire en ligne assurant la promotion des services proposés par les associations (www.nouveauxprestataires.com), élaboration d'un document complet repérant les principaux interlocuteurs-clés sur la métropole (« *Associations recherchent partenaires financiers* »).

• *Le rapprochement avec les entreprises*

Pour aller plus loin dans ce rôle de facilitateur de contacts, le CBE RTVL a envisagé de mettre en place un accompagnement collectif dont l'objectif serait d'expérimenter des rencontres entre les associations prestataires de services et des entreprises ; les possibilités de mécénat pourraient ensuite être étudiées.

Au moment où nous rédigeons ce rapport, cet accompagnement collectif, aussi complexe qu'intéressant, ne s'est pas encore concrétisé (notons qu'Anne-Marie Sosnierz a répondu au cahier des charges).

Ce projet d'accompagnement collectif nous semble répondre aux besoins des associations culturelles. Plusieurs, au cours des accompagnements nous ont fait remonter un besoin d'information mais aussi des demandes plus précises : comment repérer les entreprises locales ? comment adapter son discours ? comment travailler avec elles (ventes de prestations à tarifs préférentiels) ? Comment mobiliser du mécénat en dehors de l'événementiel ?

• *Les financements Européens*

Si quelques structures ont su intégrer des programmes européens – souvent d'ailleurs avec des partenaires transfrontaliers –, la plupart connaissent mal les tenants et aboutissants de ces types de financements (FSE 10 b, Grundtvig...) ou hésitent à « se lancer », faute de temps, ou faute de savoir comment entrer en contact avec des

partenaires. Par ailleurs, certaines ont essuyé des refus en raison d'erreurs d'argumentaires ou des déboires de trésorerie.

Outre le niveau informatif, l'objectif d'un accompagnement collectif sur ce thème pourrait être d'aider les associations dans le choix de programmes et de projets européens adaptés à leur échelle, de travailler avec elles des argumentations, de faciliter leur mise en liens avec d'éventuels partenaires (leur permettre aussi d'être repérés par des voisins européens, sans forcément être eux-mêmes chef de file d'un programme)...

Au-delà de l'enjeu économique, participer à un programme européen, c'est aussi une opportunité pour aux contacts des autres, se renouveler, changer ses habitudes, s'ouvrir de nouveaux horizons...

• *Les financements intercommunaux*

L'isolement des porteurs de projet des territoires ruraux (Mont de Flandre, Bailleul...) est particulièrement fort. Plus que les autres, ceux-ci plus ont besoin d'échanges, de réseaux... Un accompagnement collectif, peut-être précédé d'un repérage, pour identifier les partenaires-clés des territoires ruraux pourrait être utile.

• *Les financements liés à la formation/sensibilisation des publics*

De nombreuses associations culturelles ont développé des ateliers de pratique artistique : sensibilisation du jeune public en milieu scolaire ou en périscolaire, perfectionnement pour adultes amateurs...

Des associations pourraient être réunies pour vérifier leur connaissance des interlocuteurs, organiser la médiation avec les acteurs de l'Education Nationale et l'éducation populaire.

Se différenciant des actions de formation, l'enjeu général de ces accompagnements collectifs serait de favoriser les rencontres entre acteurs associatifs et partenaires financiers. La « seule » information ne suffit pas pour que les collaborations s'enclenchent.

Optimiser les ressources internes

En vue de se pérenniser, parallèlement à la recherche de financements supplémentaires, les associations ont sans doute intérêt à réfléchir aux moyens d'optimiser leurs ressources internes.

- *Encourager le bénévolat*

Pour de multiples raisons (professionnalisation à outrance de certaines activités, transformation des motivations), nombreuses associations sont confrontées à l'essoufflement des bénévoles.

Or, source de dynamique interne, de représentativité (et donc de « légitimité » auprès des financeurs), témoin de l'engagement citoyen, le bénévolat est une des grandes richesses de la vie associative – c'est même son fondement premier.

Un accompagnement collectif pourrait être une occasion pour les associations de réfléchir ensemble à comment s'ouvrir ou se rouvrir à de nouveaux bénévoles, tant au niveau administratif qu'en termes de bénévolat d'action.

Là encore, l'enjeu n'est pas financier (il ne s'agit surtout pas de remplacer de l'emploi permanent), il s'agit plutôt de s'appuyer sur un réservoir de bénévole pour trouver de nouvelles énergies, de nouvelles idées pour rebondir, s'adapter...

- *La mutualisation*

Parallèlement à la fin du dispositif emploi-jeunes, la crise de l'intermittence a réactivé les questionnements sur la pertinence des emplois partagés, des postes mutualisés... Des accompagnements collectifs pourraient réunir des « couples » d'associations culturelles pour lesquelles il n'a pas été possible de maintenir les postes à plein temps. Il pourrait aussi être intéressant de mettre autour de la table des structures faisant appel aux mêmes artistes (intervenant vidéo par exemple) pour étudier les possibilités d'une meilleure mise en cohérence.

Il faut savoir qu'une étude de l'INNEF, Institut National des Nouvelles Formes d'Emploi est en cours concernant les coopératives, groupements d'employeurs du secteur culturel. Une rencontre est d'ailleurs prévue à Lille *a priori* le 16 février 2006.

Annexe 2 : coordonnées des réseaux et organismes ressources

Nous ne citons pas ici les organismes ressources déjà *a priori* repérés tels Maillage, Rhizome...

• Réseaux et organismes thématiques

CRI DE LA FRAAP / La Malterie

42 rue Kuhlman / 59000 Lille

Tél : 03 20 15 13 21 ou 06 23 91 75 71

Mail : artsplastiques@lamalterie.com

50 DEGRES NORD

Véronique Barbezat (ou Stéphanie Gille, coordinatrice)

Réseau 50° Nord / BP 10291 / 59335 Tourcoing cedex

Tél : 06 08 62 57 07 / Mail : contact@50degresnod.net

RAOUL

10 rue Delattre de Tassigny / 59100 ROUBAIX

03.59.05.56.88

contact@reseau-raoul.com

Françoise Dupas (présidente : 06 64 99 95 73)

SYNAVI

Syndicat National des Arts Vivants

Tél : 03.20.54.96.75 ou synavinpdc@hotmail.com

synavi.nord@free.fr

ALF NORD PAS DE CALAIS

Ludothèque « La Malle à Jouer »

23 rue Alsace Lorraine

BP 21 / 59871 SAINT ANDRE cedex

Tél : 03 20 51 66 67

Ariane.Marquet@laposte.net

CRRAV

21, rue Edgar Quinet / BP 152 / 59333 Tourcoing cedex

Tél : 03 20 28 26 40

vleclercq@crrav.com (direction générale)

pfreville@crrav.com

DOMAINE MUSIQUES / Gaby Bizien

2 rue des Buisses / 59000 Lille

03 20 63 65 80

g.bizien@domaine-musiques.com

FRANF

Fédération des Radios Associatives du Nord de la France

2, rue Nicolas Leblanc

59000 Lille

Président : René Lavergne

e-mail : rlavergne@nordnet.fr

• **Réseaux et organismes régionaux**

URACEN

Contact : Thomas Demesttre

124 boulevard de la Liberté / 59000 Lille

Tel : 03 20 63 91 79

contact@uracen.org

ANPE Culture Spectacle / Frédéric Pinelli

12, rue de Jemmapes / 59000 Lille

Tél : 03 28 52 20 20 Mail : frederic.pinelli@anpe.fr

REC

c/o Multicité

9, rue des Agaches

62000 Arras

Président : Dominique Mirada

Mail : D.mirada@bati.dexia.fr

APES

Assemblée Permanente de l'économie solidaire

81 bis rue Gantois - 59 000 Lille

Tél : 03 20 30 98 25

Fax : 03 20 54 68 42

COLLECTIF ASSO D'ASSOS

Contact : Clément Jobard

Mail : clekjo@no-log.org

Annexe 3 : critères de priorité pour les associations à accompagner, l'exemple de la Communauté Urbaine de Nantes

En 2003, OPALE a eu comme mission de repérer et de dresser une typologie des services créés, à travers l'analyse de 143 associations et organismes culturels de la Communauté Urbaine (CUN) ayant participé au dispositif NSE. Un des objectifs était de diagnostiquer les besoins en accompagnement des associations, ce qui nous a conduit à réfléchir à des critères de priorité.

Voici un extrait de nos documents de travail de l'époque.

« Un premier traitement de la base de données a consisté à signaler les associations pour lesquelles un traitement particulier dans le cadre du dispositif d'accompagnement ne semblait pas prioritaire. Ce signalement s'est opéré en fonction des trois critères suivants :

- L'autofinancement complet choisi comme option de pérennisation,
- Une activité présentant un caractère de service public,
- Des services et des postes un peu décalés par rapport aux objectifs du programme NSEJ.

Ces critères correspondent à des groupes sur lesquels nous devons apporter quelques commentaires.

– Autofinancement complet

La fiche signalétique présentant les associations dans l'inventaire indique les associations qui ont donné comme option de pérennisation l'autofinancement complet (les autres ont déclaré pérenniser leur service de façon mixte ou par des subventions en totalité). Nous pouvons donc supposer qu'elles présentent moins un caractère d'urgence que les autres tant sur le plan économique que pour un éventuel besoin en accompagnement. Néanmoins, il serait peut-être avisé de vérifier auprès d'elles, par un entretien téléphonique, la confirmation et les raisons de leur choix. Les moyens utilisés pour pérenniser les services pourront servir d'enseignement pour les autres, ou tout au moins de points de référence. Enfin ils voudront peut-être bénéficier d'un accompagnement.

– Activité présentant un caractère de service public

Le second groupe présentant un caractère de moindre urgence comprend les organismes qui nous semblent relever d'une forme de service public (mission de service public, mode de gestion...). Leur mode de pérennisation et leur économie ne s'organisent pas de la même manière qu'une association créée par un groupe d'individus pour répondre à une demande d'habitants d'un quartier ou d'un groupe d'amateur. Si nous avons exclu de notre premier traitement ces organismes dits de "service public", c'est également parce que le service développé, quand il correspond à l'esprit du programme NSEJ, ne semble pas menacé et que la part du CNASEA dans

le budget total est faible. Enfin, en accord avec le comité de pilotage, ces associations ou équipements culturels d'importance feront l'objet d'un traitement spécifique de la part de leur tutelle.

– *Services et postes “décalés”*

Un troisième groupe plus difficile à cerner, parce que nous ne disposons pas d'informations suffisamment fiables, et qui devrait faire l'objet d'une instruction plus fine de la part de la DDTEFP 44, sont les associations dont les services et les postes emplois jeunes ne correspondent absolument pas au programme NSEJ. Par exemple, les postes pour lesquels nous avons comme indication “secrétaire”, “accueil”, “technicien du spectacle” ou encore “barman”. Pour ceux-là nous indiquerons simplement ceux qui explicitement ont indiqué dans l'inventaire ce type de postes. Notre intention n'est pas de porter un jugement de valeur sur l'association, mais simplement d'indiquer que la pérennisation de ces postes devrait peut-être faire l'objet d'un autre mode de traitement.

• *Sélection des associations prioritaires et tri par caractère d'urgence*

Pour traiter ces associations, nous proposons ci-après une méthode permettant en premier lieu de classer les associations selon le niveau d'urgence :

- En premier lieu, sont sélectionnées les associations qui ont signé des conventions arrivant à terme en 2003.
- En second lieu, ces associations sont réparties selon les suites demandées à l'issue des conventions : convention pluriannuelle, épargne consolidée, ou choix non formulé, le dossier employeur n'ayant pas été retourné.
- En troisième lieu, les diverses associations sont triées dans chaque catégorie en fonction de la date de fin de convention, les associations apparaissant en tête de listing étant par conséquent celles dont les conventions initiales arrivent les premières à terme.
- En quatrième lieu, ont été soulignées en rouge les associations considérées comme travaillant sur la politique de la ville (“en totalité” ou “en partie”), et en jaune celles que nous avons considérées comme prioritaires, marquées dans les tableaux du chapitre précédent sous le signe “OK”, car n'ayant pas été signalées comme non prioritaires selon les trois critères que nous venons d'exposer.

• *Sélection du premier échantillon à traiter*

La seconde étape consiste à reprendre les associations dont certaines conventions arrivent à échéance dans le premier semestre 2003 et qui ont sollicité une suite par convention triennale, et à les reclasser en deux groupes, les prioritaires et les non prioritaires, puis à les trier en fonction du pourcentage du financement CNASEA par rapport au budget (EJ %) afin de faire apparaître en premier celles pour lesquelles cette aide est la plus fondamentale pour la survie de la structure.

Cette opération donne le tableau ci-dessous :

Prioritaires	EJ							RP	SUB	ACA
Raison sociale	%	Nb S	Nb EJ	%		Budget	Budg/sal	%	%	
Agence Culturelle Bretonne	42	2	1	50%		45 972	22 986	10	48	0
Celtomania	34	1	1	100%		59 975	59 975	47	19	0
Pulse	34	4	3	75%		138 969	34 742	65	0	2
Le Dernier spectateur	27	2	1	50%		67 837	33 919	10	63	0
Compagnie de la Tribouille	17	3	1	33%		102 186	34 062	38	35	10
Festival des Trois continents	3	3	1	33%		533 066	177 689	14	82	0
Non prioritaires										
Trempolino	8	14	3	21%		784 813	56 058	38	50	4
L'Olympic	2	11	1	9%		1 249 752	113 614	58	40	1
Radio Fidélité	11	7	2	29%		164 444	23 492	31	33	26
FRAC Pays de la Loire	7	9	4	44%		832 438	92 493		93	0
Nantes Renaissance	7	5	1	20%		178 496	35 699	7	86	0
Théâtre Universitaire de Nantes	6	5	2	40%		517 141	103 428	22	72	0

Il est ainsi lisible, sur ce tableau correspondant, que 6 associations doivent faire l'objet d'un traitement particulièrement rapide.

Sur ce tableau sont reproduits pour indications minimales ce pourcentage sur budget de l'aide CNASEA en premier, puis leurs nombres de salariés et nombre d'emplois-jeunes, le pourcentage d'EJ par rapport au total, le budget annuel de la structure, le budget par salarié, et enfin les pourcentages de recettes propres (RP), subventions (SUB), et autres contrats aidés (ACA). »