

Enquête de satisfaction

auprès d'associations culturelles bénéficiaires du DLA

Dans le cadre de sa mission de Cnar Culture, Opale a souhaité explorer la façon dont les associations culturelles ont vécu l'expérience de l'accompagnement : sont-elles satisfaites de l'opérateur DLA ? De l'intervention des prestataires ? Quels effets ont été produits par l'accompagnement ?

74 associations, localisées partout en France et issues des différents secteurs d'activités artistiques et culturels – théâtre, danse, musiques, cirque, arts visuels, médias, patrimoine, etc. – ont été interrogées en 2009 par entretien téléphonique. Ces associations ont bénéficié de 150 prestations d'ingénierie, individuelle ou collective, soit une moyenne de deux ingénieries par association.

LE COORDINATEUR DU DLA

68 % des associations consultées se déclarent satisfaites ou très satisfaites de leurs relations avec l'organisme porteur du DLA. Mais 20 % des associations ne sont pas en mesure de fournir un indice de satisfaction vis-à-vis de leur opérateur DLA car elles ne se souviennent pas précisément de cette phase de l'accompagnement. Pour elles, le DLA, c'est d'abord l'intervention du consultant.

Pertinence et disponibilité sont les deux principales qualités des chargés de mission DLA. L'appui pour le choix du prestataire et le suivi de l'association après l'accompagnement sont aussi cités comme des motifs récurrents de satisfaction. Ainsi, certains DLA jouent un rôle de relais auprès des réseaux locaux de financement et s'imposent comme des lieux ressources, d'autant plus lorsque le chargé de mission est en poste depuis plusieurs années.

La mise en place des accompagnements est parfois laborieuse ou insuffisamment partagée par les associations. Les principales réserves des associations portent sur des problèmes organisationnels imputables au DLA : lenteurs, retards, manque de suivi... Elles expriment aussi parfois le sentiment d'avoir été dépossédées des décisions concernant leur accompagnement : durée d'ingénierie trop courte, orientation vers un accompagnement collectif non personnalisé, prestataire imposé à l'association par le DLA, désaccords sur le diagnostic...

L'INTERVENTION DU PRESTATAIRE

Plus de 3 associations sur 4 se déclarent satisfaites ou très satisfaites de l'intervention du prestataire : un taux de satisfaction très élevé, mais un peu plus marqué pour les ingénieries individuelles (83 %) que pour les ingénieries collectives (64 %).

L'accompagnement réussi s'inscrit au cœur des problématiques de l'association et articule

les dimensions réflexive et opérationnelle. Trois motifs de satisfaction sont ainsi largement partagés par les associations interviewées :

- L'apport de méthodes, d'outils ou d'arguments remobilisables : ils représentent 30 % des motifs de satisfaction exprimés. Les apports cités sont d'une grande diversité, allant des tableaux de bord aux fiches de poste en passant par la transmission de connaissances en comptabilité. Le rapport de fin de mission est souvent évoqué comme un document de référence pour la structure, qui reste pertinent des mois, voire des années après l'accompagnement.

- L'expertise du consultant est citée comme un motif de satisfaction dans 25 % des cas. Elle peut recouvrir sa connaissance et son expérience du secteur, mais est aussi convoquée sous l'angle de sa compétence technique. A l'inverse, la méconnaissance des spécificités du secteur culturel, le décalage avec les problématiques de l'association apparaissent comme la principale cause d'insatisfaction à l'égard du consultant.

- La compréhension des enjeux, la capacité d'analyse et de synthèse du consultant recueillent 13 % des motifs de satisfaction exprimés.

Les qualités humaines et relationnelles du consultant favorisent l'appropriation de la démarche. Sont fortement appréciées des associations, la capacité à animer un groupe ou à mobiliser une équipe, l'écoute, l'empathie et la gentillesse, ainsi que l'implication du consultant (disponibilité, réactivité, « vocation » pour son métier). Ont aussi été cités à plusieurs reprises la capacité de mobilisation et de mise en réseau des partenaires financiers et le caractère sur mesure, personnalisé, co-construit de l'accompagnement.

Des contextes à risque : les associations expertes, en crise ou réticentes au changement

Bien qu'elles n'apparaissent que rarement au cours des entretiens, d'autres réserves sont pointées, révélatrices de difficultés plus profondes.

Ainsi, l'expression d'un sentiment d'incompréhension, d'abandon, de profonde déception des espoirs est généralement corrélée à une situation de crise aiguë que le consultant est impuissant à résoudre ou à accompagner dans le cadre du dispositif.

D'autres associations avouent volontiers qu'elles n'étaient pas prêtes à vivre les bouleversements qu'implique un accompagnement, à « se remettre en question ».

LES EFFETS DE L'ACCOMPAGNEMENT

81% des associations interviewées jugent les effets de l'accompagnement déterminants ou significatifs.

Effets mesurables et effets diffus sont cités dans les mêmes proportions au rang des impacts déterminants ou significatifs des ingénieries.

Effets mesurables : le DLA, un inducteur de changements dans l'organisation interne et la communication

28 % des effets mesurables cités concernent des changements tangibles dans l'organisation interne des associations : réorganisation de l'équipe salariée et/ou bénévole, création ou pérennisation d'emplois, mise en place de formations internes.

Presque « à égalité », les changements tangibles dans le domaine de la communication

externe représentent eux aussi plus du quart des effets quantifiables mentionnés : remaniement des supports, production d'arguments, dépôts de demande de financement, organisation de « tours de table » institutionnels, adhésion ou prise de contact avec de nouveaux réseaux.

La dotation de l'association en outils opérationnels est citée dans 21 % des cas.

Enfin, dans 16 % des cas, les associations relèvent des effets mesurables sur leur modèle économique : augmentation des ressources (obtention de subventions, d'aides à l'emploi, hausse des ressources propres suite à un repositionnement des activités) ou baisse des coûts par rationalisation.

Effets diffus : les façons de fonctionner semblent durablement modifiées par l'intervention du prestataire

Les effets qualitatifs, plus diffus, parfois indirects, perdurent dans le temps et modifient en profondeur les façons de travailler des structures accompagnées. Les plus souvent cités sont les effets de dynamisation de la vie associative et des relations de travail (24 %), la clarification du projet associatif (15 %) et la montée en compétences de l'équipe (13 %).

On peut les classer en quatre grands groupes :

- Des effets en termes d'analyse et de vision prospective : mise à plat, clarification du projet associatif, mais aussi aide à la décision, définition de priorités, capacité de prévision, d'anticipation.
- Des effets en terme de dynamique associative : réassurance, prise de confiance en soi, mise en mouvement de la structure présentée comme une condition préalable au changement, dynamisation des relations internes et de la vie associative.
- Des effets en terme de formation : montée en compétences de l'équipe, notamment dans les domaines de la gestion et de la comptabilité, transmission d'expériences, de « tuyaux ».
- Des effets en terme de liens avec l'extérieur : rapprochement avec les financeurs, gain de crédibilité, création de liens entre associations (plus spécifiquement dans les accompagnements collectifs).

Taux de satisfaction et niveau d'impact : des indicateurs qui ne se croisent pas systématiquement

Un taux de satisfaction faible est généralement corrélé à un niveau d'impact faible ou nul. Mais à l'inverse, un niveau d'impact faible n'est pas systématiquement lié à un bas niveau de satisfaction.

C'est dans le cas des accompagnements collectifs que la corrélation entre ces deux indicateurs est la plus significative. Les accompagnements de groupes constitués librement (collectifs d'artistes, réseaux, etc.) recueillent des scores comparables aux ingénieries individuelles. En revanche, les accompagnements de groupes formés en vue d'actions d'information ou de formation obtiennent les niveaux d'impact et les taux de satisfaction les plus faibles. Certaines associations interrogées considèrent comme particulièrement inefficaces les accompagnements relatifs au mécénat et aux financements européens, du fait de la complexité, de la lourdeur des procédures afférentes à ces financements ou des faibles chances d'y accéder. Les accompagnements axés sur l'élaboration de stratégies commerciales et le marketing peuvent faire apparaître de fortes incompréhensions entre les associations participantes et le consultant, particulièrement lorsque celui-ci n'est pas familier des logiques associatives.

Conclusion

Les taux de satisfaction élevés recueillis auprès des associations interrogées témoignent d'une bonne adéquation entre les besoins des structures, les pratiques d'accompagnement des prestataires et la mise en relation des porteurs du DLA.

Les associations plébiscitent massivement le dispositif et ce, indépendamment de leur degré de satisfaction vis-à-vis de l'opérateur ou du prestataire. Les commentaires enthousiastes sont pléthore : « Que le DLA dure longtemps ! », « Heureusement que ça existe ! », « le DLA a été extrêmement précieux pour nous », « très positif », etc.

Cette unanimité n'empêche pas les associations interviewées de toucher les limites du dispositif d'accompagnement. Elles estiment notamment manquer de temps, d'énergie, de moyens humains pour faire perdurer les bienfaits de l'accompagnement et mettre en œuvre les préconisations des prestataires.

Opale, décembre 2009



Le Cnar est cofinancé par l'Union européenne.
L'Europe s'engage en France avec le Fonds social européen