




DES ACCOMPAGNEMENTS COLLECTIFS

Octobre 2011



↳ pour enclencher
des dynamiques
de coopération européenne

Si régulièrement des DLA proposent des journées d'informations, plutôt générales, sur les financements européens, rares sont ceux qui initient des accompagnements collectifs destinés spécifiquement à favoriser les projets dits de coopération.

Au-delà de l'obtention de financements complémentaires, de telles démarches contribuent à la professionnalisation des associations : montée en compétence sur la conduite de projet, dynamisation interne, élargissement du réseau de partenaires locaux et internationaux.

Nous vous proposons ici un retour détaillé sur l'expérience initiée dans le département du Nord, inspirée de celle menée depuis quatre ans dans les Alpes Maritimes.

↳ Aperçu de quelques programmes de coopération européenne adaptés aux associations

Le programme **Grundtvig** soutient les activités éducatives au sens large proposées à des adultes (à partir de 16 ans) hors milieu scolaire.

Exemples de projets financés : formation de parents bénévoles à la créativité des tout-petits par le théâtre, apprentissage informel de la musique pour des adultes en difficulté, promotion de l'éducation des adultes par l'art dans les zones rurales, échanges d'expériences sur le soutien aux pratiques artistiques de jeunes travailleurs migrants.

Taux de sélection : 55%

Le programme **Leonardo** favorise la mobilité et la formation des professionnels.

Exemples de projets financés : échange de pratiques, puis construction et expérimentation d'un plan de formation pour des salariés des salles de concerts en Europe organisant des activités éducatives (ateliers, rencontres avec des artistes...)¹, formation de formateurs clowns.

Taux de sélection : 80% pour les projets de mobilité, 40% sur les partenariats.

Grundtvig et Leonardo sont financés par la Commission Européenne et gérés par l'Agence Europe Education Formation France (2E2F) : www.2e2f.fr

Le programme **Jeunesse en Action** (PEJA) favorise la mobilité des jeunes en Europe (échange de pratiques, réalisation d'initiatives créatives et novatrices).

*Exemples de projets financés*² : projet d'échange de jeunes européens, de 15 à 28 ans, autour de la transmission des musiques traditionnelles et des musiques folk (apprentissage par immersion au travers de jam-sessions, de séminaires et représentations).

Ce programme est géré par l'Agence française du programme jeunesse en action (AFPEJA) : www.jeunesseenaction.fr

1 Projet mené dans le cadre du réseau Live DMA, initié par la Fédurok, réseau de lieux de musiques actuelles français (www.live-dma.eu)

2 Autres exemples de projets financés : www.jeunesseenaction.fr/index.php/espace-projet/base-de-donnees-des-projets-peja

Contexte

Si l'on excepte une minorité « d'initiées », les associations culturelles sont peu nombreuses à mobiliser des financements européens³. Certaines connaissent, pour y avoir postulé en général sans succès, le sélectif programme Culture⁴. D'autres ont été « échaudées » par les contraintes administratives des micro-projets associatifs du Fonds Social Européen (FSE)⁵. D'autres encore manifestent l'envie de travailler avec d'autres pays, voire mènent déjà des partenariats hors du territoire français. Pour autant, l'accès à des financements spécifiquement européens paraît lointain et soulève des craintes : difficultés à argumenter sur la place de la culture au sein de programmes transversaux, complexité des dossiers, montage et suivi chronophages, risques en termes de trésorerie ... Finalement, rares sont celles qui envisagent cette piste comme un levier possible de développement.

De leur côté, si les chargés de mission du Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) connaissent – en principe – les fonds dits « structurels » (comme le FSE), ils sont peu familiers des programmes dits de « coopération », notamment les programmes « d'éducation tout au long de la vie » (Grundtvig, Léonardo) ou encore du programme Jeunesse (lire encadré). Or ceux-ci sont susceptibles de correspondre à certaines démarches d'éducation populaire ou de formation, proposées, par exemple, par des compagnies de théâtre, des lieux de musiques actuelles ou des écoles de cirque. A l'inverse, en raison de son niveau d'exigence et des montants budgétaires engagés, le programme Culture n'est pas le plus adapté aux associations culturelles que rencontre le DLA.

3 Moins de 3% selon l'enquête « Les associations culturelles employeuses », © CNAR Culture (2008)

4 Extraits des résultats 2010 : festival (volet 1.3.6) -> 26 projets sélectionnés sur 674 déposés ; projets multi-annuels (volet 1.1) -> 10 projets sélectionnés sur 61 déposés ; projets de coopération avec les pays tiers (1.3.5) -> 16 projets sur 60 déposés.

5 Plus précisément : mesure 4.2.3, ex mesure 10.B

Construction de l'accompagnement

Etape 1

vérification des besoins, prise de contacts avec des partenaires locaux

Sous l'impulsion du CNAR Culture, s'inspirant des expériences menées pendant plusieurs années par les DLA des Bouches-du-Rhône et celui des Alpes Maritimes (lire encadré ci-dessous), après avoir pris connaissance également de l'expérience ponctuelle initiée par 4 DLA bretons⁶, le DLA de Lille et le C2RA⁷ du Nord-Pas de Calais ont souhaité début 2010 lancer un accompagnement collectif sur l'accès aux financements liés aux projets de coopération européenne.

Cette proposition a d'emblée recueilli l'adhésion des pilotes du dispositif en région⁸.

Après diverses séances de travail interne, le CNAR Culture et le C2RA ont pris contact avec la Région Nord-Pas de Calais afin de connaître plus précisément son champ d'intervention et d'évaluer ainsi la complémentarité possible avec le DLA. En effet, pionnier sur ces questions, le Conseil Régional a mis en place divers dispositifs et ressources afin d'encourager le recours aux financements européens et de faciliter les coopérations avec les régions d'autres pays.

Etape 2

envoi d'un questionnaire aux associations

Parallèlement, il est apparu indispensable de vérifier l'intérêt de cette thématique, auprès des principaux intéressés : un questionnaire mis en forme par le DLA et le C2RA a ainsi été adressé à quelques 80 associations culturelles de la métropole Lilloise repérées par le DLA et le CNAR Culture – via les réseaux affiliés –, l'idée étant de connaître leurs pratiques et attentes en matière d'Europe (lire le questionnaire en annexe).

6 Action proposée en 2007 par Bretagne Développement Initiatives et menée par le cabinet L'Autre Idée, en partenariat avec le Relais Culture Europe

7 Le C2RA est chargé d'animer les DLA au niveau régional
8 Direccte, Conseil Régional, Caisse des Dépôts, Conseil Général du Nord, LMCU (Lille Métropole Communauté Urbaine)

Retours sur deux expériences complémentaires d'accompagnement collectif

[menées par des DLA sur la thématique européenne]

↘ Un bilan mitigé des accompagnements collectifs sur l'accès aux financements européens (DLA 13)

Dès 2004, le DLA des Bouches du Rhône avait imaginé un accompagnement collectif dans l'objectif de permettre à un groupe d'associations, tous secteurs confondus, l'accès à des financements européens. Menée 4 années consécutives, après un bilan mitigé, l'action n'est plus reconduite à partir de 2007.

Benjamin Borel, chargé de mission DLA, explique : « Nous avons ouvert largement le groupe et n'avons pas sélectionné les associations. Dans le fond, celles-ci avaient été attirées par la possibilité d'une manne financière, mais n'étaient pas réellement prêtes à s'impliquer dans une démarche de montage de dossiers européens. Seuls deux ont été déposés et un seul a été retenu. Proposer d'abord une journée d'information en amont des inscriptions nous aurait sans doute permis « d'écrémer » et de nous adresser à des associations réellement motivées. D'autre part, nous abordions une diversité de programmes : le FSE, le FEDER et il n'a pas été évident d'articuler notre intervention avec celle des acteurs en charge de ces programmes sur le territoire. Nous étions au début du dispositif et nous cherchions encore nos marques ».

↘ 4 ans d'expérience positive dans la mise en place d'accompagnements collectifs sur les projets de coopération européenne (DLA 06)

Depuis 2007, chaque année, la CLAIE (Coopération Locale et Appui aux Initiatives dans l'économie sociale et solidaire), porteuse du DLA 06, met en place un accompagnement collectif pour aider les associations à élaborer et à gérer un projet de coopération européenne.

Son directeur Léonard Verhaeghe témoigne : « cette thématique, ainsi que celle du mécénat – qui fait l'objet d'un autre accompagnement collectif – répond à la nécessité grandissante pour les associations de diversifier leurs ressources financières. En trois ans, 30 structures, issues des secteurs du social, de l'insertion, de la formation et de la culture ont participé à la démarche, après avoir

suivi une séance d'information. Le rapport entre le coût de l'accompagnement et le gain pour les structures est intéressant : sur 14 dossiers déposés, 6 projets ont pu être financés pour un montant global dépassant les 100.000 euros⁹ (un atelier autour des musiques traditionnelles, un échange de pratiques sur des ateliers de créativité autour de la thématique du landart...).

Ces résultats sont honorables, d'autant que certains dossiers non retenus ont été bien notés, leur qualité ne semble donc pas être en cause. Le questionnaire de satisfaction adressé aux structures montre clairement que l'accompagnement organisé par le DLA permet à des associations de petite taille de bénéficier de financements auxquels elles auraient naturellement eu peu de chance d'accéder. D'autre part, même lorsque des projets ne sont pas déposés ou retenus, l'accompagnement apparaît bénéfique en termes de montée en compétences sur le montage de projets et le développement de partenariats.

Le fait que nous-mêmes, en tant que CLAIE, soyons engagés dans des projets d'échanges européens renforce ma conviction sur le bien-fondé de telles démarches ».

Etape 3 réunion d'échanges préalable

Début juillet, les associations ayant répondu aux questionnaires – une vingtaine – ont été conviées à une réunion de travail. L'objectif était d'échanger sur leurs besoins et de leur présenter les ressources existant localement. Dans cette optique avait été invité le directeur du pôle de coopération internationale de la direction de la culture de la Région (Monsieur Donato Giuliani). Ce dernier a détaillé quelques-unes des ressources proposées par son service : un réseau transfrontalier d'opérateurs culturels (réseau Lead, Linked Euroregion Arts Development Network¹⁰), des bourses de mobilité, une convention de partenariat avec le Relais Culture Europe¹¹ (des permanences et rendez-vous individualisés), des équipes techniques à disposition pour promouvoir et informer sur les programmes de coopération entre régions voisines (Interreg), un Fonds régional d'aide aux porteurs de

9 Exemples de projets retenus : séminaire d'échanges de professionnels sur les méthodes d'accompagnement vers l'emploi, stages en entreprises pour des adultes en formation « animateurs tourisme », partenariat sur la thématique de l'intégration de personnes d'origine étrangère

10 www.lead-network.org

11 www.relais-culture-europe.org

projets européens (le FRAPPE¹²)... Il est apparu que ces ressources étaient peu identifiées par les associations présentes et leur apparaissaient un peu en décalage par rapport à leur niveau d'avancement (« *ces dispositifs sont intéressants mais nous semblent correspondre à des échelles de projet différentes des nôtres* »).

Les réponses des associations au questionnaire ont montré que la mobilisation de fonds européens liés à la coopération restait limitée (paysage jugé « opaque », « *difficultés à avoir une vue d'ensemble* »). Si l'une d'entre elles avait précédemment obtenu un financement dans le cadre du programme Jeunesse, aucune ne connaissait les programmes Grundtvig ou Leonardo, alors que nombre d'entre elles mènent des démarches d'action culturelle et d'éducation (travail sur les liens artistes et habitants, sur la mixité des publics...).

Les associations apparaissant sensibles aux projets européens, mais insuffisamment outillées pour s'y lancer concrètement, il a semblé pertinent d'enclencher un accompagnement collectif portant plus particulièrement sur les programmes « éducatifs » de coopération – sachant que ce volet ne faisait pas partie des nombreuses ressources proposées par la Région Nord-Pas de Calais.

Lancement de l'accompagnement

Etape 1 rédaction du cahier des charges

Plutôt que de viser une logique d'information exhaustive et « descendante » sur les financements européens, les enjeux posés par le cahier des charges, rédigé par le DLA avec l'appui du CNAR, étaient :

- de proposer un accompagnement et non une formation,
- de partir des projets des associations et les aider à les mettre en lien avec des programmes susceptibles de leur correspondre,
- d'épauler les structures dans la construction de leur propres argumentaires afin de leur permettre d'initier, développer et renforcer leur dimension

européenne (ou le cas échéant leur permettre de ne pas se positionner).

Le cahier des charges posait en outre la nécessité d'articuler l'accompagnement avec les ressources existantes en région et suggérait l'intervention d'un porteur de projet expérimenté afin de partager son expérience.

Etape 2 appel à prestataires

Fin juillet, le cahier des charges est envoyé à trois cabinets spécialisés (repérés par le Cnar Culture).

Mi-septembre, les associations pressenties sont à nouveau rassemblées pour choisir ensemble la proposition leur convenant le mieux parmi les trois reçues – toutes présentant des qualités. Pour faciliter leur décision, une grille d'analyse leur est proposée (lire en annexe).

L'exercice du choix collectif a contribué à l'appropriation de la démarche par les associations et à la clarification de leurs attentes.

La proposition retenue est celle de Jean-Pierre Brossard, un consultant-formateur spécialisé depuis une dizaine d'années dans le montage de projets européens, notamment les programmes d'éducation tout au long de la vie. Son intervention se fixait pour objectifs « *d'aider les associations à acquérir la méthodologie nécessaire à l'élaboration d'un projet de coopération européenne et de les accompagner jusqu'à la finalisation et l'envoi du dossier* ».

Etape 3 constitution du groupe

Afin de ne pas créer – involontairement – un « appel » auprès d'associations qui n'auraient pas été prêtes, les prérequis suivants avaient été posés :

- souhaiter donner une dimension européenne à son projet,
- ne pas engager cette démarche dans l'objectif prioritaire de consolider le fonctionnement,
- être à même de dégager du temps en interne.

(Il avait été convenu qu'en cas d'affluence, seraient privilégiées les associations ayant déjà des contacts au niveau européen).

Un groupe initial de 13 structures est constitué. Au final, 12 s'engageront effectivement dans la démarche. Les associations concernées représentaient des domaines d'activité variés : réseau de salles diffusant des films arts et essais, promotion du cinéma d'animation, festival pluridisciplinaire, promotion de la culture latino américaine, salle de spectacles et soutien à de jeunes talents, promotion de la culture grecque, maison d'édition axée sur la mémoire, accès à la culture pour la communauté sourde, pôle de diffusion de spectacles, compagnie de danse hip-hop, professionnalisation d'artistes hip-hop, création contemporaine en lien avec les territoires.

Déroulement de l'accompagnement

Réparti sur 6 mois, d'octobre 2010 à février 2011 – afin de respecter le calendrier de dépôt des candidatures des programmes « éducatifs » –, l'accompagnement mixait des volets théoriques, des conseils techniques et leur mise en application pratique. Il articulait des temps en collectif en démarrage, puis se poursuivait par des appuis individuels, in situ et à distance, jusqu'au dépôt – éventuel – du dossier. D'autre part, un travail intersession était demandé aux porteurs de projet.

Etape 1 des temps collectifs

Le premier temps collectif comportait deux journées consécutives.

La première journée était consacrée à un tour de table des expériences et « envies » de chacun, suivi d'une présentation générale des grands enjeux européens : axes prioritaires définis pour les financements sur la période 2007-2013, stratégie de Lisbonne (croissance durable axée sur une économie de la connaissance compétitive et dynamique, souci d'une amélioration quantitative et qualitative de

l'emploi, cohésion sociale...). Puis, les programmes européens adaptés aux associations ont été passés en revue : Grundtvig, Leonardo, Jeunesse en Action. Pour chacun étaient développés les enjeux, les modalités et contraintes : objectifs, publics et pays concernés, contenus possibles, aspects financiers, calendrier... En complément ont également été présentés les dispositifs destinés à faciliter la construction des partenariats : bourses à la mobilité, visites préparatoires, séminaires de contacts... Les programmes Culture, Interreg et FSE transnational ont été évoqués à titre d'information : ce n'était pas l'objet de la commande puisque la Région Nord-Pas de Calais proposait déjà des ressources à leur sujet.

Lors de la deuxième journée, à partir des informations fournies la veille, les participants étaient réunis en sous groupes, travaillant en simultané, dans l'objectif d'identifier un projet de coopération et de simuler la réponse à l'appel d'offre du programme leur semblant adapté. Ils présentaient ensuite leurs réflexions au reste du groupe, qui leur renvoyait un feedback, de même que le consultant. Au cours de cette journée (selon les orientations du cahier des charges) est également intervenu Kenneth Quiguer, personne ressource issue du territoire afin de témoigner de son expérience en matière de montage et gestion de projets de coopération culturelle européenne. Il a ainsi présenté les différents projets montés depuis 2004 au sein de Roots & Routes, un réseau œuvrant pour la promotion de la diversité culturelle et sociale dans le spectacle vivant et les médias au travers de stages, master classes, événements, et réunissant aujourd'hui 12 pays européens¹³, et les activités du réseau transfrontalier France-Belgique Vis A Vis¹⁴.

Six semaines plus tard, une troisième journée, en collectif, a permis d'approfondir la mise en situation en passant à la phase de rédaction, sachant que les participants avaient mis à profit la période de l'intersession pour affiner leur projet, se positionner par rapport à un programme approprié, imaginer les champs de collaboration avec des partenaires potentiels. Là encore, ce travail s'effectuait en sous-groupes, le consultant étant à disposition pour

13 www.rootsnroutes.eu

14 www.visavisnet.eu

répondre aux interrogations et aider à rester dans le cadre, l'ensemble des autres participants réagissant. Jean-Pierre Brossard explique :

« Cette phase d'atelier-projet a le mérite d'obliger les associations à passer à l'action, quitte à ce qu'elles changent leur fusil d'épaule par la suite – c'est d'ailleurs souvent en allant vers de fausses pistes qu'on finit par trouver de bonnes idées. A ce stade du processus d'élaboration du dossier de candidature, le travail en collectif est très bénéfique : les réponses apportées aux questions posées par une association en particulier, à partir de son propre projet concret, sont utiles à toutes les structures. Présenter son projet publiquement, partager ses doutes, se confronter aux remarques – constructives – des uns et des autres, force à être clair quant à la formulation, ce qui est une bonne préparation pour la rédaction du dossier proprement dit. D'autre part, le collectif crée un climat d'entraide pour la recherche de partenaires européens bien sûr mais également au niveau local. L'ensemble de ces éléments permet d'intégrer les mécanismes de tel ou tel programme de façon pragmatique et non théorique. »

Etape 2 un accompagnement individualisé

L'étape suivante consistait en un accompagnement individualisé de chaque porteur de projet par le biais d'un rendez-vous in situ (une demi-journée) et d'un suivi à distance (rendez-vous téléphoniques, contacts mail).

Après le choix définitif du programme, finaliser le dossier demande en effet de travailler l'argumentaire, de décomposer le projet en différentes étapes, de constituer une équipe de mise en œuvre, de trouver des partenaires (passer de contacts informels à des relations structurées), d'élaborer le budget prévisionnel, d'anticiper les systèmes d'évaluation...

Jean-Pierre Brossard précise :

« Une fois le programme choisi, la voie est tracée et il n'est plus forcément utile de se voir physiquement. L'accompagnement à distance peut s'avérer tout autant productif. Il permet de s'adapter au rythme des

structures, de travailler de façon souple et réactive sur leur dossier en apportant des éléments complémentaires au moment opportun.

En particulier, je suis fréquemment amené à revenir sur ce qui constitue l'intérêt d'un partenariat Grundtvig au regard de la logique européenne. Cette logique n'est pas évidente de prime abord pour les acteurs culturels car il n'est pas impératif de proposer une production tangible, de type exposition ou résidence. Même si c'est bien sûr possible, les personnes instruisant les dossiers seront davantage attentives au processus de coopération qu'au résultat concret qui pourrait en résulter : elles étudieront surtout si le projet a bien été co-construit, s'il favorise la rencontre, l'interconnaissance réciproque, même si c'est de façon informelle... L'objectif d'un partenariat peut donc être immatériel.

Chercher des partenaires, c'est commencer à tisser un réseau des structures avec lesquelles il pourra être possible d'envisager des collaborations d'une façon ou d'une autre.

Ecrire un projet avec ses partenaires (chacun doit apporter sa contribution), c'est déjà s'engager dans un vécu commun, se poser la question de la répartition des tâches et des responsabilités et donc interroger les modes de gouvernance.

Au-delà de ces rappels, l'important est d'éviter que le porteur de projet ne perde sa motivation en cours de route et bloque sur les inévitables obstacles de ce type de dossiers. Le suivi à distance est ainsi le moyen, tout en rappelant les priorités et les échéances, d'être à ses côtés au moment délicat (et ultime !) de la saisie et de la validation en ligne ».

↘ Bilan

de l'accompagnement

Quelques chiffres

Sur les 12 associations participantes, 9 se sont réellement engagées dans l'élaboration et l'écriture d'un projet. A l'issue de l'accompagnement, 7 projets ont été déposés :

- Atelier cinéma d'animation/pellicules à gratter
- Echange d'expériences et transmission de savoir-faire sur l'organisation d'éco-événements
- Echanges entre partenaires autour du luth comme héritage culturel européen
- Atelier de pratiques musicales autour du luth
- Atelier entre habitants, artistes, sociologues, urbanistes sur la thématique « territoire et mémoire »
- Partenariat sur l'accessibilité des musées pour les sourds et malentendants
- Partenariat sur la thématique Culture et Territoires ruraux (impact de la présence d'artistes en milieu rural)

A signaler qu'une salariée d'une des associations participantes a déposé un projet avec une autre structure avec laquelle elle était en lien.

Sur 7 projets déposés par 6 structures, 3 ont été retenus pour un montant cumulé de 56.400 €. Un des projets non retenus a néanmoins été jugé favorablement par les instructeurs (note de 77/100).

Cet « effet sablier » entre le nombre de structures inscrites et le nombre de projets déposés peut s'expliquer par plusieurs facteurs, parfois concomitants, tels que : le non renouvellement des financements sur les postes de certains salariés (instabilité des mesures de contrats aidés), les tensions sur les subventions, des sollicitations multiples et/ou imprévues, l'insuffisance de l'implication du conseil d'administration.

Il s'explique aussi par le fait qu'élaborer un projet de coopération nécessite du temps comme le rappelle Kenneth Quiguer (ex-responsable du projet Roots & Routes, aujourd'hui consultant au sein d'une agence de développement local).

« Entre l'inscription au DLA répondant à une envie diffuse d'Europe et le dépôt réel d'un dossier, un temps de maturation est nécessaire, plusieurs caps psychologiques doivent être franchis. Au départ, méconnaissant les programmes présentés, les associations sont en phase de découverte, elles ont besoin d'un temps d'assimilation, d'appropriation pour se dire : « L'Europe peut être accessible, certaines de nos activités pourraient être éligibles ».

Après cette première étape, il est fréquent qu'elles hésitent, tâtonnent, voire changent plusieurs fois d'idée, avant de déterminer concrètement où elles souhaitent aller. Passer de l'idée à la formulation plus précise d'un projet, puis à sa rédaction est encore une autre étape.

Enfin, la recherche de partenaires suppose d'identifier des structures adaptées, mais aussi d'établir une relation de confiance suffisante pour s'engager « pour de vrai » dans un projet commun.

Finalement, au-delà des connaissances et compétences techniques, le dépôt effectif d'un dossier européen est le fruit d'un processus mental assez long ; pour certaines structures, le déclic arrive parfois un peu tard au regard de l'échéance, toutes ne parviennent pas à déposer un projet la première année. Mais l'accompagnement a un effet déclencheur, il apporte une ouverture d'esprit à la question européenne et il y a des chances qu'un dossier soit déposé l'année suivante ».

Les apports de l'accompagnement

Une réunion de bilan rassemblant 8 structures (sur 12) impliquées dans l'accompagnement, trois DLA (2 du Nord et 1 du Pas de Calais, présent pour information) le C2RA, le consultant et la personne ressource a permis de réaliser une évaluation partagée de l'action.

- Meilleure compréhension des rouages européens

En mettant l'accent sur des programmes accessibles

au sein d'un panorama européen complexe, l'accompagnement a permis aux associations de prendre conscience de l'existence de possibilités européennes mais aussi de leur mettre le pied à l'étrier, comme en témoignent ces deux participants :

« L'information sur l'Europe existe mais elle est souvent pléthorique et indigeste. L'accompagnement a démythifié « la bête » : il a apporté des repères clairs et synthétiques sur des programmes que nous ne connaissions pas et auxquels pourtant nous sommes légitimes pour candidater. Nous avons ainsi pu nous positionner en connaissance de cause. Sans le DLA, je n'aurais jamais imaginé possible de donner une dimension européenne aux ateliers de pratiques que nous organisons, je n'aurais pas eu ce déclic ».

« Tenté au départ par le programme Culture, j'ai réalisé que nos chances d'être sélectionnés étaient minces car nous n'étions pas encore prêts par rapport au niveau d'exigence demandé. A l'inverse, le montage d'un Grundtvig m'est apparu adapté à notre taille et à notre expérience actuelle en termes de coopération européenne. Pour entrer dans la logique de ce programme, il a cependant fallu remanier quelque peu notre projet initial (nous nous sommes toutefois refusé à dévier trop de nos envies) : grâce aux allers-retours avec le consultant, l'idée nous est venue d'associer les bénévoles. Ce tournant nous a permis de correspondre à l'entrée éducative de Grundtvig. Même si notre projet n'a pas été retenu cette année, un processus a été enclenché : lors de la phase de recherche de partenaires, des liens, appelés à perdurer, ont été tissés avec d'autres structures en France et en Europe. Nous avons ainsi été récemment invités à une rencontre professionnelle organisée par une structure Toulousaine. Nous redéposerons un dossier en 2012 pour nous orienter vraisemblablement en 2013/2014 sur un programme Culture. Grundtvig est donc un très bon tremplin ».

La présentation détaillée du projet Roots & Routes a permis aux structures de s'identifier, de reconstituer a posteriori la cohérence et l'articulation entre les différents programmes mobilisés : « on a compris que ce projet correspondait à une vraie dynamique, à un vrai processus de coopération. Le témoignage montrait nettement qu'on ne monte pas un projet européen dans le seul but d'obtenir des financements ».

Enfin, la rédaction par le DLA et le Cnar Culture d'un panorama récapitulatif des ressources proposées par la Région Nord-pas de Calais a contribué à clarifier le paysage local.

► Un cadre et une méthode

L'accompagnement en tant que tel s'est avéré structurant et stimulant : « disposer d'un cadre spécifiquement consacré à la réflexion et à l'élaboration d'un projet européen, travailler avec un consultant extérieur, permet de caler une démarche dans le temps, d'avancer étape par étape. »

L'exercice de la rédaction du dossier aide à progresser en méthodologie de projet : comment on l'élabore, comment on l'argumente, comment on le communique, comment on l'évalue...

Jean-Pierre Brossard confirme : « Si bien sûr, le principal résultat attendu d'une telle démarche est le dépôt d'une candidature de qualité dans les délais impartis, l'expérience montre qu'elle induit d'autres effets, en particulier la montée en compétences sur l'élaboration et la conduite de projet en général (meilleure argumentation, meilleure rédaction, capacité d'adaptation aux exigences d'un dossier de subvention renforcée). On constate aussi une amélioration des compétences linguistiques. »

► Prise de recul & dynamisation interne

Réfléchir à des projets de coopération est aussi l'occasion de prendre du recul ; ainsi, au-delà de l'élaboration d'un projet européen, le DLA note « des effets positifs pour le projet global des associations, un impact structurant sur le long terme ».

Les participants confirment : « absorbés par le quotidien, nous avons rarement des moments dédiés à la réflexion sur nos projets. Grâce au DLA, nous avons été contraints de nous poser, de nous asseoir autour de la table (sans ordinateur, sans téléphone portable). Evaluer les possibilités de se positionner sur tel ou tel programme nous a amenés à nous (ré)interroger sur nos projets, sur le sens de nos actions, sur nos capacités à s'engager ou non dans la démarche. Cela a aussi été l'occasion d'insuffler de l'énergie, de (re)motiver les salariés, les adhérents, de (re)mobiliser des bénévoles ».

► Renforcement des partenariats locaux

Plusieurs associations ont choisi de donner une dimension européenne à des événements déjà prévus, citons par exemple le projet d'ateliers sur l'organisation d'éco-événements dans le cadre d'un festival, celui d'ateliers de pellicule à gratter dans le cadre d'une fête du cinéma d'animation... Adosser les deux dimensions présente plusieurs avantages : motivation des partenaires locaux à l'idée d'accueillir des Européens, mise en place d'une communication commune, enrichissement de l'action par un recrutement des participants hors frontières, proposition d'une vitrine valorisante pour la restitution des ateliers...

► Une dynamique de groupe positive

Les participants sont unanimes sur l'intérêt du travail en groupe :

« En constatant le désarroi des autres structures face à l'Europe, chacun s'est senti moins seul. C'était stimulant, malgré les barrières, de voir qu'existaient une sacrée énergie et un fort potentiel ».

« La ressource collective est précieuse, c'est toujours intéressant de reformuler son projet auprès de personnes qui ne le connaissent pas, ou dont l'action s'inscrit dans un autre champ ».

« Les échanges en groupe ont permis à chacun d'avancer ».

« C'était réconfortant de se retrouver, de disposer d'un espace de parole, au-delà des projets européens, pour partager nos difficultés par exemple. »

« Situés dans des secteurs d'activité différents, nous n'étions pas en concurrence ; au contraire, on jouait la complémentarité des projets des uns et des autres, on se communiquait des contacts, on n'avait pas peur que notre idée soit « récupérée ».

(Le DLA confirme : « un groupe fonctionne mieux lorsque les participants n'émergent pas aux mêmes financements et que les disciplines sont diversifiées. »)

« Le DLA est borné dans le temps mais il a eu un rôle fédérateur : les structures vont continuer à échanger, peut-être à se voir, ce qui nous évite de rester isolés »

► Réactivité de l'accompagnement individuel

« Savoir le consultant disponible et réactif (y compris à des heures indues) garantissait un cadre stimulant pour ajuster et améliorer le projet au fil de l'écriture et surtout pour aller jusqu'au bout et franchir les difficultés techniques de la saisie du formulaire en ligne ».

► Utilisation des techniques de communication à distance

Enfin, plus à la marge, mais de façon non négligeable, la recherche, puis les liens à entretenir avec les partenaires ont amené plusieurs structures à découvrir les outils de communication à distance : Skype, visioconférence.

« Même si rien ne remplace la rencontre humaine, il faut reconnaître que des outils comme Skype permettent d'optimiser les relations de travail, facilitent la co-construction du dossier, car la réactivité est immédiate. »

► En conclusion

Si les participants ont suggéré un démarrage de l'action au début de l'été, afin d'amorcer plus tôt le suivi individuel et afin de mieux anticiper la recherche de partenaires, globalement, ils ont apprécié cet accompagnement tant sur le contenu que sur la forme – abstraction faite de la déception des porteurs de projet non retenus. Les différentes parties prenantes ont par ailleurs souligné le plaisir qu'elles avaient eu à travailler ensemble (le DLA avec le consultant, le consultant avec les associations, les associations entre elles...).

Signe de l'intérêt suscité par la démarche, à son tour le DLA du Pas de Calais (limitrophe) a lancé un accompagnement similaire mi 2011.

En écho à ces actions collectives, des accompagnements individuels peuvent également s'avérer des leviers intéressants pour permettre aux associations de franchir le pas de la coopération ou pour leur apporter un appui dans la gestion des projets une fois lancés.

Depuis 2003, les Dispositifs Locaux d'Accompagnement (DLA) s'adressent aux structures développant des activités et services d'utilité sociale reconnues sur un territoire et qui créent de l'emploi. Les DLA, à travers l'accompagnement de ces structures, permettent de financer des interventions par un prestataire extérieur visant à soutenir leur développement : recherche d'une meilleure organisation interne, d'une diversification des activités et des ressources, aide à la formulation de stratégies de développement, soutien dans des phases de négociation et de contractualisation...

En 2011, ce sont environ 5 000 associations artistiques et culturelles qui ont déjà bénéficié d'un accompagnement par les DLA.

Pour compléter leur compétence généraliste et renforcer leur capacité d'intervention, les DLA bénéficient d'appuis sectoriels, organisés au niveau national au sein des Centres Nationaux d'Appui et de Ressources (Cnar). Le Cnar Culture est porté par l'association Opale mandatée par une cinquantaine de fédérations et syndicats du secteur artistique et culturel, regroupés essentiellement au sein de la Cofac (Coordination des fédérations et associations de culture et de communication) et de l'Ufisc (Union fédérale d'intervention des structures culturelles).

↘ Contacts

Opale

45, rue des Cinq Diamants – 75013 Paris
01 45 65 2000
www.opale.asso.fr / opale@opale.asso.fr

Réjane SOURISSEAU

rejane@opale.asso.fr
Responsable des études, formations et publications

Depuis 20 ans, OPALE observe, valorise et outille les associations artistiques et culturelles par des travaux d'études, des publications et des mises en réseau. Depuis 2004, elle porte une mission d'animation et de ressources (Cnar Culture) dans le cadre **d'un dispositif de soutien à l'emploi associatif, le DLA (Dispositif Local d'Accompagnement)** dont ont déjà bénéficié 5000 associations culturelles et artistiques.

La mission Cnar est copilotée par deux regroupements culturels : l'Union fédérale d'intervention des structures culturelles (Ufisc) et la Coordination des fédérations et associations de culture et de communication (Cofac).

www.ufisc.org

www.cofac.asso.fr

Retrouvez les outils du Cnar culture sur :
www.opale.asso.fr

Avec le soutien de



Cette publication est cofinancée par l'Union européenne.
L'Europe s'engage en France avec le Fonds social européen