

BILAN D'ACTIVITÉS 2014 DU CENTRE DE RESSOURCES CULTURE POUR LE DLA

Opale

45 rue des Cinq Diamants, 75013 Paris

01 45 65 2000

www.opale.asso.fr



www.ufisc.org



COordination des
Fédérations et
Associations de
Culture et de communication

www.cofac.asso.fr

AVEC LE SOUTIEN DE



Le CRDLA est
cofinancé par
l'Union européenne



Sommaire

INTRODUCTION GÉNÉRALE : CONTEXTE D'ÉVOLUTION DU CRDLA CULTURE	4
PERSPECTIVES	7
SYNTHÈSE DES ACTIONS ENVISAGÉES	10
BILAN PAR MISSION	11
BILAN MORAL DE L'UFISC	35
BILAN MORAL DE LA COFAC	36
ANNEXES	37
Annexe 1 : Tableau de suivi des sollicitations	Page 1
Annexe 2 : Lettres d'information du CRDLA Culture	Page 4
Annexe 3 : Page de couverture du « DLA & territoires » spécial culture	Page 15
Annexe 4 : Rubrique DLA du nouveau site internet	Page 17
Annexe 5 : Exemples d'outils distribués pour la promotion du DLA lors d'événements nationaux	Page 20
Annexe 6 : Articles dans la revue Juris Association sur la promotion du DLA	Page 24
Annexe 7 : Extrait - page du site internet de la Cofac	Page 27
Annexe 8 : Entretien avec Sébastien Cornu, président de l'Ufisc, sur les liens entre organisations professionnelles et DLA dans le n°21 de « DLA & Territoires »	Page 29
Annexe 9 : Festival d'Avignon : Programme des rencontres Ufisc/Opale	Page 31
Annexe 10 : Note de contexte pour l'atelier des Rencontres Nationales des Jeunesses Musicales France	Page 33
Annexe 11 : Mama : Programme de la table ronde	Page 35
Annexe 12 : Note sur les besoins en accompagnement des PTCE	Page 38
Annexe 13 : Bilan Ufisc de la convention CnCress	Page 45
Annexe 14 : Outils d'analyse économique n°2 et n°3	Page 49
Annexe 15 : Extrait de la note Ufisc sur la réforme territoriale	Page 94
Annexe 16 : Extrait de la note Ufisc sur la loi sur l'ESS	Page 97
Annexe 17 : Extrait de la note Ufisc sur les politiques de cohésion sociale et territoriale	Page 100
Annexe 18 : Page du site internet de la Cofac sur les rythmes scolaires	Page 103
Annexe 19 : Rubrique « Emploi » du nouveau site internet	Page 105
Annexe 20 : Note-Repère sur le régime d'assurance chômage des intermittents	Page 107
Annexe 21 : Rubrique « Égalité femmes/hommes » du nouveau site internet	Page 116
Annexe 22 : Rubrique « Aides à l'emploi » du nouveau site internet	Page 118
Annexe 23 : Note Ufisc sur la réforme de la formation professionnelle	Page 120
Annexe 24 : Extrait d'articles sur les emplois aidés sur le site internet de la Cofac	Page 122

Annexe 25 : Fiches focus : Matapeste, Mesh, Péniche Cancale, Galapiat	Page 124
Annexe 26 : Liste des GE repérés	Page 141
Annexe 27 : Liste des GE accompagnés par le DLA	Page 149
Annexe 28 : Liste des GE interviewés-Exemples de questionnaire GE remplis-Rapport statistique	Page 162
Annexe 29 : Fiche Focus Mezzanine Admin	Page 187
Annexe 30 : Programme du débat sur la coopération dans le cadre des journées Pop Mind	Page 192
Annexe 31 : Rubrique « Coopérer » du nouveau site internet	Page 195
Annexe 32 : Note thématique sur le repérage de coopérations culturelles en Europe	Page 197
Annexe 33 : Programme de l'atelier Ufisc : Création artistique, coopération et ESS dans le spectacle vivant. 1 ^{er} Salon national de L'ESS, Niort	Page 202
Annexe 34 : Extraits d'articles sur : La simplification administrative, La Grande Cause Nationale, Les difficultés du monde associatif sur le site internet de la Cofac	Page 205
Annexe 35 : Tableau de suivi annuel des appuis conseils	Page 208
Annexe 36 : Diagnostic territorial avec le DLA R Languedoc-Roussillon	Page 211
Annexe 37 : Extrait du tableau Ufisc de suivi des actions en régions	Page 222
Annexe 38 : Fichier des prestataires culture	Page 224
Annexe 39 : Questionnaire envoyé pour l'enquête auprès des prestataires	Page 230
Annexe 40 : Page d'accueil du nouveau site	Page 232
Annexe 41 : Page d'accueil du kit en ligne	Page 234
Annexe 42 : Synthèse de l'enquête auprès des prestataires sur l'accompagnement des compagnies	Page 236
Annexe 43 : Bilan 2013 des accompagnements DLA pour la culture	Page 241
Annexe 44 : Bilan Chiffré sur la Région Centre	Page 258
Annexe 45 : Questionnaire sur les besoins des DLA	Page 269

Contexte d'évolution du Centre de Ressources Culture pour les DLA (CRDLA culture)

Un secteur où l'emploi a doublé en vingt ans

Depuis vingt ans, les emplois des professions culturelles n'ont cessé d'augmenter de façon exceptionnelle, bien plus que ceux de l'ensemble des actifs. Ainsi, c'est près de **50% de salariés en plus depuis 20 ans** qui déclarent exercer à titre principal une profession culturelle, leur nombre passant de **381 000 au début des années 1990 à 573 000 en 2011**.¹

Sur les **267 000 associations culturelles recensées**, **35 100** emploient au moins un salarié soit un peu plus de 19% de l'ensemble des associations employeuses, et **169 000 salariés en Equivalent Temps Plein (ETP)**, soit près de 10% de l'emploi du secteur associatif et près du tiers des emplois du secteur culturel dans son ensemble.²

Avec un budget cumulé estimé à **8,3 milliards d'euros**, le monde associatif de la culture poursuit son développement dans un environnement en pleine mutation dans lequel les associations culturelles ne cessent de s'adapter en apportant des innovations sociales significatives. Ces 20 dernières années, ces structures culturelles employeuses ont ainsi pris une place considérable dans le paysage professionnel (à côté du service public et du secteur des industries culturelles) mettant en avant les spécificités de leur utilité sociale : leur place dans la création artistique, dans l'action culturelle et éducative, les pratiques artistiques en amateur... Les associations prennent d'autre part une place déterminante sur les territoires et, petit à petit, dans la coconstruction des politiques publiques, dans un souci de démocratie participative revendiquée et responsable. La montée de la salarisation nous impose par ailleurs de ne pas réduire l'association au bénévolat et de prendre en compte la réalité des valeurs entrepreneuriales inscrites dans une finalité non lucrative.

Des innovations sont à l'œuvre comme la mutualisation des moyens et des emplois, des coopérations inter-associatives sont en marche, des rapprochements avec d'autres secteurs, d'autres types d'entreprises qu'il s'agit de capitaliser, valoriser et diffuser. La diversité des modalités d'accompagnement de ces formes de coopérations inter-associatives est également à observer et structurer afin de mieux mesurer la place que le DLA doit y prendre, et concevoir son articulation avec les partenaires territoriaux et les partenaires sociaux.

Depuis plusieurs années, nous faisons le constat que face à ces différents phénomènes conjoncturels et structurels, le secteur associatif culturel a plusieurs défis à relever pour passer le cap de ces mutations :

- Son manque de structuration en réseau, et donc son manque de structuration politique est un frein à sa reconnaissance sur les territoires.
- Une meilleure organisation de ses activités en coopération avec d'autres acteurs : des formes d'organisation collective sont ainsi à penser et à développer (PTCE, SCIC, Cluster). Elles amènent les différents acteurs des filières culturelles à repenser leurs activités à des échelles plus grandes et à anticiper les problématiques d'emploi, pour construire collectivement des emplois plus durables.
- Certains métiers artistiques ont des difficultés à trouver des cadres juridiques adaptés aux mutations de leurs métiers : place croissante de la dimension économique, pluridisciplinarité et pluriactivité, renégociation du régime de l'intermittence... Ils sont confrontés à une précarité grandissante comme l'a montré le récent rapport sur « Les conditions d'emploi dans les métiers artistiques ».³

Ainsi, si ces structures sont extrêmement dynamiques tant en terme de création d'emploi que de création de richesse économique sur les territoires, elles sont surtout un facteur de lien social irremplaçable, s'efforçant de faire vivre la diversité culturelle et les droits culturels sur tous les territoires. La spécificité économique de ces associations qui revendiquent une gestion désintéressée de leurs activités est leur appartenance à une économie plurielle. Les critères marchands seuls ne peuvent que difficilement rendre compte du contenu relationnel des plus-values découlant de ces actions innovantes. Leurs modèles socio-économiques basés sur l'hybridation des ressources (économie plurielle) mixant rapports marchands, non-marchands, monétaires et non monétaires, restent encore, à notre sens, des modèles économiques complexes, précaires et encore peu reconnus dans leurs capacités d'innovation et leur utilité sociale. Accompagner ces associations culturelles et artistiques nécessite, entre autre, de les appréhender à travers des indicateurs divers : économiques (hybridation des ressources, cohérence avec l'engagement social, éducatif et artistique de ces activités, valorisation du travail et du bénévolat, des partenariats...), sociaux (finalité de transformation mais aussi de réparation, solidarité, auto-organisation, dimension citoyenne des projets...) et politiques (participation aux espaces publics, entrepreneuriat, économie sociale et solidaire...).

1 Vingt ans d'évolution de l'emploi dans les professions culturelles 1991-2011. DEPS, 2014. Marie Gouyon Frédérique Patureau

2 Le paysage associatif français (2e édition), Juris Éditions, 2013. Viviane Tchernonog

3 Rapport d'information sur les conditions d'emploi dans les métiers artistiques. 2013 Jean-Patrick Gille

Le secteur culturel, premier secteur accompagné par le DLA

En 2013⁴ les associations culturelles et artistiques ont à nouveau été largement accompagnées par les DLA (1^{er} secteur accompagné) sur tous les territoires (19% des structures accompagnées sont issues du secteur culturel). On observe que le nombre d'associations culturelles accompagnées augmente de près de 2% par rapport à 2012, cette progression étant liée aux mutations (économiques, sociales, règlementaires) profondes en cours et aux impacts positifs sur les associations des accompagnements réalisés.

Plus de la moitié des 966 structures culturelles ayant suivi un DLA en 2013 étaient accompagnées pour la première fois, illustrant ainsi dans un double mouvement, le renouvellement des associations accompagnées d'une part, et d'autre part, la nécessité d'engager un second accompagnement à la suite du premier afin de poursuivre les changements engagés.

Ainsi, ce sont environ 5900 associations culturelles et artistiques qui ont bénéficié depuis 2004 d'accompagnements individuels et collectifs, soit 17% des 35 100 associations culturelles employeuses identifiées sur le territoire, confirmant ainsi le Dispositif Local d'Accompagnement comme un outil définitivement intégré à l'accompagnement, la professionnalisation et l'emploi des associations culturelles et artistiques. Ces accompagnements en 2013 concernent près de 5 500 emplois dont 1 540 CDI, 2 744 CDDU, et 1 100 CDD. Comme pour les autres secteurs, l'impact du DLA⁵ est indéniable sur la consolidation des projets (situation économique et financière améliorée, plus grande utilisation des outils de gestion, activités mieux structurées, projet associatif mieux pris en compte, partenariats territoriaux renforcés) et des emplois (progression du nombre de CDI, augmentation du temps de travail des salariés, baisse du nombre d'emplois aidés).

Le rapport sur la vie associative⁶ relève que le DLA, consacré dans la loi sur l'ESS, est un dispositif qui doit son succès à sa capacité à consolider l'emploi et à en améliorer la qualité. Il préconise le renforcement du soutien financier de l'État, de la Caisse des Dépôts et des collectivités territoriales à ce dispositif.

L'année 2014 a par ailleurs été marquée par plusieurs événements et réformes marquantes pour le dispositif, ou pour le secteur associatif dans son ensemble et ou encore pour le secteur culturel :

- La mise en place du chantier stratégique du dispositif, qui a permis d'engager dès le premier trimestre des changements dans les missions des acteurs du DLA
- Le vote de la loi sur l'Économie Sociale et Solidaire
- L'accord de l'Unédic portant sur la réforme du régime social des annexes 8 et 10
- La réforme des collectivités territoriales
- L'extension de la convention collective nationale des entreprises du secteur privé du spectacle vivant

Améliorer et adapter l'accompagnement DLA : le chantier stratégique mis en place en 2014

Dans ce contexte complexe, le DLA doit sans cesse comprendre, s'adapter et intégrer ces réformes, changements, et mutations afin d'accompagner au mieux ces associations employeuses dans le respect de leur projet d'utilité sociale.

La pertinence de l'accompagnement du DLA, qui est depuis plus de dix ans au cœur des processus d'accompagnement des structures culturelles et artistiques, est de plus en plus reconnue. Dans le même temps, les métiers, rôles et fonctions du DLA se complexifient. Ils deviennent de véritables plateformes des différents accompagnements existants sur un territoire. Cette fonction nécessite de maîtriser les enjeux du secteur culturel et artistique et donc, de se doter d'outils d'information et de ressources spécifiques pour améliorer ses interventions : comprendre la place et le rôle de ces associations dans notre société, adapter et inventer de nouveaux outils pour leur permettre de se développer, créer des partenariats avec des réseaux sur les territoires, articuler ses actions avec d'autres outils de l'accompagnement, pour accompagner au mieux la singularité et la réalité de la socio-économie de ces structures. Dans ce contexte, le centre de ressources culture pour les DLA proposera aux DLA départementaux et régionaux une plus grande mise à disposition des ressources et des chargé(e)s de missions, sur trois ans, afin d'améliorer les compétences d'accompagnement au profit des structures d'utilité sociale.

Les nouvelles orientations des missions des CRDLA engagées lors du chantier stratégique et débutées en 2014 permettent d'appréhender ces mutations avec des outils nouveaux et mieux adaptés à ces changements.

Rappel : Un bilan après dix ans d'existence du DLA témoigne de la pertinence et de l'utilité du dispositif DLA. La mesure d'impact réalisée chaque année montre que les emplois se consolident, que les budgets augmentent et que les partenariats se renforcent pour les associations accompagnées. Néanmoins, si une enquête de l'IGAS arrive à ces mêmes conclusions, elle préconise des pistes d'évolutions sur l'accompagnement des emplois (Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences, consolidation des emplois, gestion des fins de contrats aidés, création de nouveaux emplois). D'autres recommandations pour faire évoluer le dispositif sont faites lors de cette enquête, notamment : Améliorer les procédures administratives (ENEE, sélection des prestataires, évaluation, indicateurs d'activités et d'évaluation), renforcer la coopération entre Centres

⁴ Notre bilan chiffré ne peut porter que sur l'année N-1, les chiffres 2014 étant encore en cours de saisie par les chargés de mission DLA

⁵ Mesure d'impact 2013 – Avise/CR DLA Financement

⁶ Rapport parlementaire sur la vie associative – Novembre 2014

de Ressources sectoriels via l'Avise, faire évoluer le métier du DLA départemental, des C2RA (qui sont devenus les DLA régionaux), proposer une méthode d'évaluation des accompagnements réalisés (le post-accompagnement).

Ces recommandations ont donné lieu à une réflexion approfondie afin de faire évoluer le dispositif et qu'il réponde mieux aux évolutions actuelles de l'emploi et de l'économie. Cette réflexion a été menée par les acteurs du dispositif (DLA, Avise, pilotes, Centre de ressources sectoriels, réseaux associatifs) à travers le « chantier stratégique » qui a réaffirmé :

- Le positionnement du DLA comme un dispositif devant servir la création, le maintien, l'amélioration de la qualité ou le développement de l'emploi.
- Le rôle central du diagnostic, développer le suivi post-accompagnement, etc.
- Les nouvelles missions des Centres de ressources : développer des outils et méthodes, qualifier les diagnostics, mieux appuyer les DLA, avoir un rôle de veille et d'observation et enfin produire de la ressource.

Les C2RA deviennent les DLA régionaux et les Cnar deviennent les centres de ressources DLA avec des missions plus resserrées autour des DLA et plus axées sur la veille, la capitalisation, l'appui et la qualification de ces acteurs.

Face à ce contexte global, ces évolutions et mutations du secteur culturel, du chantier stratégique et des nouvelles orientations du FSE, le Centre de ressources culture pour les DLA dont Opale est opérateur, en lien avec Avise, le Mouvement associatif (via la Cofac) et l'Ufisc, voit ses missions se développer et s'adapter à ces nouvelles orientations.

Ainsi, 4 axes avec des objectifs prioritaires ont été redéfinis pour les CRDLA par le chantier stratégique :

1. Mobiliser, sur le territoire national, les têtes de réseaux et les acteurs du mouvement associatif au profit du dispositif DLA
2. Réaliser de la veille, de la capitalisation et repérer les innovations
3. Apporter un appui-conseil et ressources aux DLA départementaux et régionaux
4. Contribuer à la coordination, l'évaluation et la valorisation du dispositif national d'accompagnement des activités et services d'utilité sociale

Le chantier stratégique a donc redéfini de nouvelles finalités pour certains axes, avec des volumes de temps qui doivent y être consacrés.

- Le deuxième axe met l'accent sur la veille, la capitalisation et le repérage des innovations (30%) : il permet, notamment, d'être plus en phase avec l'évaluation de ce qui est fait (capitaliser), d'en tirer des enseignements et d'anticiper les mutations sociétales accélérées qui sont à l'œuvre afin d'aider les acteurs à trouver des solutions et points d'évolution. Enfin, il permet de renforcer ce rôle de défricheur, de centre de ressources et de capitalisation des expériences d'accompagnement et de projets associatifs les plus réussis.
- Le second changement important dans nos missions issu de ce chantier stratégique est un appui renforcé aux DLA départementaux et régionaux (40%) avec une priorité donnée à leur outillage pour renforcer la qualité de leur diagnostic, de leur lien avec les réseaux et des ingénieries.
- Le dernier axe vise à renforcer la coordination de tous les acteurs du dispositif, et favoriser les outils d'évaluations et les mesures d'impact sectorielles, mesurant ainsi via des indicateurs la pertinence de nos actions, et in fine du dispositif.
- Enfin, l'accent est mis sur une meilleure concertation entre les CRDLA, via Avise, et une articulation renforcée sur de nombreux chantiers animés et coordonnés par Avise.

La place des deux coordinations mieux intégrées au programme annuel du CRDLA dès la phase d'orientation nous permet d'avoir un programme d'action encore plus en phase avec les besoins du secteur.

Perspectives (2014-2016) pour le Centre de ressources culture pour les DLA

Les perspectives du Centre de ressources culture pour les DLA sont construites à partir de trois entrées principales :

- Les nouvelles orientations données par les pilotes dans le cadre du chantier stratégique
- Les enjeux du secteur culturel, qu'ils soient structurels ou conjoncturels, ou tout simplement la situation globale du monde associatif ou du pays (analyse qui se construit, notamment, avec les réseaux et les DLA)
- Les orientations du FSE

Ces trois entrées principales viennent nourrir les actions qui en découlent, actions conçues comme des grandes orientations sur les trois années de notre convention. Ainsi, certaines actions lancées en 2014 se poursuivent, d'autres plus ponctuelles ou portées par d'autres acteurs sont abandonnées.

Ainsi nous avons lancé en 2014 des perspectives de travail qui se poursuivent comme :

- Notre activité recentrée sur le service aux DLA et DLA régionaux
- L'articulation du DLA avec les autres acteurs de l'accompagnement : fédération, réseaux, professionnels
- L'observation du secteur : transmettre des outils et de la connaissance
- Les supports à l'activité artistique : comment repenser les cadres d'emplois
- La coopération : PTCE, SCIC ou SCOP culturelles

Des enjeux à accompagner en priorité

Dès 2014, le CRDLA Culture, au-delà du changement de nom, a donc organisé ses actions au regard des orientations nouvelles :

- Mettre en place de nouvelles missions encore plus au service de l'action des DLA départementaux et régionaux ;
- Faciliter une meilleure articulation du DLA avec les autres acteurs de l'accompagnement (fédérations, réseaux et professionnels) ;
- Lancer à travers un nouvel axe « Réaliser de la veille, de la capitalisation et repérer les innovations » des actions spécifiques sur l'observation et la ressource.

A la faveur des conventions pluriannuelles signées avec le ministère de l'Emploi, de la Caisse des Dépôts et du Fonds social européen, les orientations 2014 seront donc poursuivies sur 2015 ET 2016 comme notamment :

- Les appuis aux DLA régionaux sur la mise en place de leurs premiers accompagnements collectifs auprès de réseaux, groupements et fédérations (diagnostic, choix de prestataires, suivi) ;
- Les appuis aux diagnostics territoriaux ;
- La mise en place en lien avec Avisa de l'accueil des nouveaux arrivants DLA, puis des formations spécifiques culture in situ ;
- L'élaboration de nouveaux outils d'information plus adaptés à leur activité et rythme ;
- La mise en place de chantiers communs décidés en inter-CRDLA, sur le modèle de celui engagé en 2014 sur les ressources humaines et la GPEC ;
- Une coordination renforcée avec les réseaux partenaires du CRDLA sur les chantiers prospectifs comme en 2014 sur les groupements d'employeurs et la coopération.

Composé de très petites entreprises, ce secteur fait face depuis plusieurs années à de nombreuses mutations et problématiques tant structurelles, réglementaires que budgétaires. Certaines problématiques peuvent être traitées et accompagnées par les DLA, d'autres restent l'affaire des partenaires sociaux et/ou des partenaires publics, professionnels et politiques. Il s'agira alors de faciliter et construire les meilleures articulations du DLA avec les outils propres au secteur culturel (OPCA, dispositifs spécifiques à la culture) et avec les politiques publiques qui accompagneront ces mutations.

Dès lors, il nous semble possible de dégager des priorités d'accompagnement pour les DLA sur le secteur culturel.

Sur l'emploi : des spécificités à accompagner, des mutualisations à favoriser

Rappel sur quelques spécificités et caractéristiques des emplois dans le secteur culturel et artistiques à prendre en compte :

- Un peu moins du quart des emplois sont des emplois aidés, le soutien à la pérennisation de ces emplois sera une demande récurrente des associations.
- L'accord de l'Unédic portant sur la réforme du régime social des annexes 8 et 10.
- Les artistes ont des difficultés à trouver des cadres juridiques adaptés aux mutations de leurs métiers : place croissante de la dimension économique, pluridisciplinarité et pluriactivité, renégociation du régime de

l'intermittence... Ils sont confrontés à une précarité grandissante comme l'a montré le récent rapport sur « Les conditions d'emploi dans les métiers artistiques »⁷.

- Une proportion de jeunes plus importante que dans d'autres secteurs (statut précaire, salaires peu élevés en regard des qualifications), un poids élevé des professionnels encore en emploi à des âges avancés.
- Une forte hausse de l'emploi à temps partiel et en CDD (les contrats courts ont doublé en 20 ans). La hausse des temps partiels est l'un des indicateurs clés du mouvement de fragmentation et de diversification du salariat observé également sur l'ensemble du marché du travail.
- C'est un secteur marqué par le non-salarié (3 fois plus que dans l'ensemble de la population).
- Enfin, l'emploi associatif globalement a subi, à partir de 2011, les effets de la crise économique et financière. Il a perdu près de 0,5% de ses effectifs en un an.

Nous poursuivons notre veille et capitalisation sur les formes d'emplois mutualisés, l'analyse des Groupements d'employeurs, des CAE et des autres formes d'entrepreneuriat qui visent à la mutualisation et la coopération. Nous proposerons aux DLA un soutien plus actif sur les questions d'accompagnement portant sur la qualité de l'emploi et plus globalement sur la fonction employeur.

Coopération, mutualisation : un mouvement à poursuivre

Comme nous l'écrivions fin 2013, si les expériences de coopération et regroupement existent depuis longtemps, elles se sont nettement développées depuis 10 ans. Les raisons en sont diverses, nous assistons d'un côté à l'accroissement du nombre de structures et de projets, et d'un autre, au resserrement des marges de manœuvre dont les collectivités disposent pour soutenir budgétairement leur fonctionnement. De plus, il devient difficile de s'adapter aux transformations en restant isolés. Enfin, les structures de très petite taille dont le modèle économique et l'emploi sont fragiles, auront la nécessité dans les années à venir de se regrouper, collaborer et changer d'échelle.

Dès lors se déploient une multiplicité de nouvelles initiatives, tels des collectifs formalisés menant des actions communes ponctuelles ou régulières, des projets coopératifs avec participation citoyenne (SCIC, cigales...), des groupements d'employeurs, des coopératives d'activités et d'emploi, des collectifs gérant des lieux mutualisés, des espaces d'accompagnement, de compagnonnage ou de pépinière, des Pôles territoriaux de coopération (PTCE), des plates-formes d'échange équitables.

Ces dynamiques de coopération et de mutualisation peuvent concerner l'emploi seul ou des coopérations renforcées entre structures. Elles amènent les différents acteurs des filières culturelles à repenser leurs activités à de plus grandes échelles et à anticiper les problématiques d'emploi, pour construire collectivement des emplois plus durables.

Ces innovations sont à l'œuvre et doivent faire l'objet d'accompagnements mêlant accompagnements individuels et accompagnements collectifs : la mutualisation des moyens et des emplois, des coopérations inter-associatives, des rapprochements avec d'autres secteurs, d'autres types d'entreprises qu'il s'agit de capitaliser, valoriser et diffuser. La diversité des modalités d'accompagnement de ces formes de coopérations inter-associatives est également à observer et structurer afin de mieux mesurer la place que le DLA doit y prendre, et concevoir son articulation avec les partenaires territoriaux et les partenaires sociaux.

Dans ce cadre, nous accompagnons les DLA régionaux et départementaux, après un diagnostic territorial et/ou un schéma d'accompagnement sectoriel sur la mise en place de ces accompagnements complexes. Enfin, nous proposons d'articuler le DLA avec d'autres dispositifs d'accompagnement existants (DA TPE SV, OPCA, ingénierie régionale spécifique pour les PTCE).

Des réformes (territoriales, rythmes scolaires, formation professionnelle, représentativité,) et des baisses de dotations

Réforme territoriale, réforme des rythmes scolaires, et baisse des dotations de l'Etat pour les collectivités territoriales sur trois ans, sont autant de réformes qui vont avoir des conséquences sur les structures culturelles qui sollicitent les DLA. Les réponses apportées par le DLA seront différentes suivant les situations, et par là-même le rôle du CRDLA Culture.

- La réforme des collectivités territoriales. La structuration en cours sur les territoires et en particulier une nouvelle phase dans la réforme de la décentralisation et la montée des grandes métropoles impactent directement sur les niveaux de décision, et donc sur les relations des associations culturelles avec leur environnement institutionnel.

En parallèle, les crises des années passées annoncent « les lignes de fracture territoriale » à venir, et les associations culturelles, actrices de terrain, risquent d'être encore plus fragilisées sur les territoires où leur action est pourtant

⁷ Rapport publié en avril 2013 suite aux travaux de la commission des affaires culturelles et de la commission des affaires sociales de l'Assemblée Nationale.

déterminante. Deux problèmes différents sont à prendre en compte : le premier concerne la structure territoriale retenue au final, le second est la disparition de la clause de compétence générale.

- Baisse des dotations : très récemment, les élus des petites villes (entre 4 000 et 20 000 habitants, dans lesquelles vit la moitié de la population française), ont annoncé qu'ils envisageaient de réduire leurs dépenses, notamment celles culturelles. Le plus souvent, parmi les collectivités, les communes et leurs groupements contribuent pour 73% au financement territorial de la culture (les départements pour 18% et les régions pour 9%). Le risque de voir une baisse importante des subventions est une réelle menace sur les associations sur laquelle les DLA ne pourront pas agir. Néanmoins, les DLA risquent d'être très sollicités par des associations en difficulté.

- Réforme des rythmes scolaires : déjà en place dans de nombreux territoires, elle peut offrir une meilleure structuration des projets et activités des associations en direction des projets éducatifs des territoires en coconstruction et coopération avec les services publics. Des activités artistiques nouvelles au sein de l'école et en temps périscolaire vont se mettre en place et nécessiteront que tous les acteurs d'un territoire se concertent, que les associations coopèrent ensemble, et que les risques de commandes publiques soient mesurés par les associations et les DLA.

Les deux premiers éléments constituent plutôt des points de vigilance pour les DLA qui pourraient connaître un afflux de structures présentant de grandes difficultés. Le premier point, la réforme territoriale, nous demandera en tant que personnes ressources pour les DLA, d'être informés en continu, pédagogiques et de bien expliciter aux acteurs DLA ou associations les rouages et fonctionnements. Ces différents phénomènes conjoncturels, et des réformes structurelles importantes nécessiteront sans doute de préparer et accompagner le secteur associatif culturel par des temps d'information et d'échange sur ces sujets avec les acteurs, les organismes professionnels, les élus et administrations.

Sur la réforme des rythmes scolaires, les DLA sont déjà sollicités, un dossier élaboré par l'une des confédérations sera diffusé aux DLA, et une capitalisation des accompagnements DLA sera réalisée quand un échantillon significatif sera atteint.

Enfin, la réforme de la représentativité et le souci de construire des représentations en régions seront des enjeux de structuration importants dans les années à venir pour les associations culturelles et artistiques.

Des modèles socio-économiques des structures culturelles et artistiques à mieux définir

Se situant dans une économie plurielle qui mixe rapports marchands et non-marchands, monétaires et non monétaires, les modèles socio-économiques de ces structures associatives sont, à notre sens, des modèles économiques complexes, souvent précaires et qui restent encore à analyser, expliciter et capitaliser pour les DLA et les structures associatives. Cette hybridation des ressources à travers la présentation de divers modèles socio-économiques fera l'objet d'outils nouveaux et la diffusion de nouvelles ressources. Différents axes de travail seront à prendre en compte qui vont de l'élaboration d'outils d'accompagnement, de fiches-repères sur un domaine spécifique, au soutien à des diagnostics, à l'organisation de journées et groupes de travail sur ces questions :

- La gestion administrative et comptable : former les associations sur un outil d'analyse financier créé par France Active et auquel participent les CRDLA Financement et Culture, **l'outil d'autodiagnostic** économique et financier, Culturediag. Cet outil permet d'engager un travail approfondi sur ces aspects (gestion, analyse financière, outillage comptable) de manière collective et durable, de former des têtes de réseau, d'engager une réflexion technique associée à une dimension de réflexion économique sur un territoire. Il permet d'associer accompagnement individuel et accompagnement collectif.
- La structuration de l'organisation interne et du projet. Diffusion des **outils sur l'analyse économique de votre association**, groupe de travail sur la gouvernance avec l'Ufisc et recommandations aux DLA, fiches-repères sur des secteurs précis.
- La gestion des relations avec les partenaires : proposition d'un groupe de travail avec les deux confédérations.

Synthèse des actions envisagées en 2015

Axe 1

- Partenariats nouveaux avec le CNCRES, les Coopératives d'activités et d'emplois, l'inter-SCIC, UNSCOP, les Groupements d'employeurs.
- Avignon : Organisations de débats
- Sensibilisation des nouveaux coordinateurs/trices des Fédérations de la Cofac et de l'Ufisc aux enjeux du DLA et présentation aux chargés de mission DLA et CRDLA
- Alimentation de la rubrique DLA sur le site du CRDLA Culture : focus sur des accompagnements collectifs ou individuels
- Poursuite de l'articulation du DLA avec le DATPE-SV (nouvel accord EDEC), les agences culturelles régionales, le Labo de l'ESS et les accompagnements des PTCE...

Axe 2

- Poursuite du chantier GPEC en inter-CRDLA
- Veille sur l'innovation sociale dans la culture
- Accompagnement des PTCE et des formes de coopérations inter-associatives
- Veille sur l'éducation artistique et culturelle (en lien avec la Cofac)
- Coopérations – Mutualisation : Analyse d'expérimentations et diffusion auprès des DLA et des réseaux
- Remise à jour ou production de nouveaux documents : Les Fondations, L'analyse économique des associations, L'analyse pour une meilleure gestion de l'entreprise associative culturelle : « Une méthode de gestion pour les associations artistiques et culturelles », La fiscalité, Les subventions et les marchés publics
- Notes en lien avec les réseaux : Financements européens, réforme de la formation professionnelle, territoriale, du régime social de l'intermittence
- Lancement de nouvelles enquêtes emplois auprès de fédérations
- Enquête flash associations employeuses
- Produire une série d'outil supports d'information explicitant les nouveaux outils, notamment organisationnels et juridiques pour porter des projets artistiques, en s'appuyant sur des témoignages et des photographies de parcours professionnels autour des associations culturelles.
- Poursuivre le travail sur l'égalité femmes/hommes avec une sensibilisation des instances des CA, diffusion de ressources (lettre d'information, Site internet).

Axe 3

- Soutien aux DLA R et D dans :
 - L'élaboration d'accompagnements collectifs (diagnostics, mise en relation avec les fédérations et réseaux, recherche prestataires)
 - La production de diagnostics territoriaux
 - La production d'un kit d'accueil culture
 - Session de formation sur les réformes en cours
 - Diffusion de l'outil d'autodiagnostic économique et financier pour la culture
- Production de nouvelles ressources pour les DLA : fiches analytiques sectorielles, FAQ sur les questions récurrentes posées par les DLA, fiche zoom sur les réformes en cours et les accompagnements liés à ces réformes
- Observation avec bilan DLA annuel approfondi, nouvelles enquêtes emploi avec quelques réseaux, cartographies pour les DLA régionaux dans le cadre de leurs diagnostics territoriaux
- Observation (projet 2014-2016) : finaliser la refonte de la base de données, produire des bilans DLA par région, et/ou par type d'association culturelle, appuyer les fédérations pour les doter d'outils d'observation, Consolider la veille prospective sur le secteur culturel, partager des méthodes en inter-Centres de ressources DLA.
- Alimentation du nouveau site avec des rubriques spécifiques aux DLA, sur la coopération, l'emploi et appuyer la réflexion avec l'Avise pour la conception d'un espace ressources au sein d'un éventuel « site DLA », piloté par l'Avise.



BILAN PAR MISSION

ORGANISATION DE LA MISSION CRDLA CULTURE

Moyens internes

La mission CRDLA est partagée avec l'ensemble de l'équipe d'Opale : chacun participe à la mise en œuvre du projet selon les missions contenues dans sa fiche de poste : 5 salariés permanents (dont le volume d'heures affecté à la mission varie) ainsi que des chargés de mission :

- Le délégué général du CRDLA Culture
- La chargée de mission CRDLA Culture
- Le chargé de mission animation du CRDLA
- La chargée de l'administration, de la coordination et de la communication
- La responsable des publications, des formations et des rencontres
- La chargée des études statistiques et de l'observation

Des prestataires peuvent également venir renforcer les actions selon les besoins.

Le conventionnement avec les fédérations culturelles

Depuis 2006, Opale pilote cette mission avec deux confédérations culturelles : l'Union fédérale d'intervention des structures culturelles (Ufisc) et la Coordination des fédérations et associations de culture et de communication (Cofac).

Une nouvelle convention pluriannuelle vient d'être signée pour 3 ans (2014-2015-2016).

Les objectifs principaux de la mission confiée aux fédérations dans le cadre de cette convention sont les suivants :

1. Faire la promotion du DLA auprès de ses adhérents pour leur permettre d'accéder facilement à ce dispositif et ainsi améliorer les liens entre les DLA et les adhérents et de parvenir à des accompagnements les plus pertinents possibles.
2. Production d'éléments de compréhension des adhérents (modèles économiques, fonctionnement, problématiques, etc.) à destination des chargés de mission DLA, afin de les accompagner plus efficacement et qualitativement dans leur mission d'accompagnement des associations.

Pour se faire, les fédérations développent plus précisément les actions suivantes :

1. Organiser des temps de sensibilisation auprès des adhérents et communiquer sur le dispositif DLA via ses supports d'information.
2. Produire de la ressource en direction des chargés de mission DLA et des acteurs culturels.
3. Participer aux moments d'échanges entre les DLA et les adhérents en régions.

Les salariés des partenaires conventionnés viennent donc appuyer la mise en œuvre des actions :

Ufisc :

- La déléguée générale de l'Ufisc
- La chargée de mission structuration professionnelle des entreprises et ressource
- Le chargé de mission économie et développement territorial

Cofac :

- La coordinatrice

1/ Mobiliser les têtes de réseau et acteurs du mouvement associatif au profit du dispositif DLA

Objectifs définis

1. Sensibiliser et informer les mouvements associatifs par secteur d'activité de l'action du dispositif.
2. Mettre en lien les DLA départementaux et régionaux avec les lieux ressources et organismes paritaires susceptibles de les appuyer dans leurs missions.

Résultats visés

- ▶ Améliorer la connaissance et l'appropriation du dispositif par les associations
- ▶ Renforcer l'effort de structuration associative
- ▶ Apporter une expertise sur le secteur culturel aux partenaires institutionnels du DLA
- ▶ Permettre un développement de la chaîne d'accompagnement, en lien avec les autres acteurs de l'accompagnement (Opca, lieux ressources, etc.)

↳ MISSIONS PERMANENTES

- ▶ Poursuivre la promotion du dispositif auprès des associations culturelles employeuses : associations isolées, relais d'information, organismes d'appui, fédérations, réseaux divers...
- ▶ Accueil téléphonique, participation à des AG, des CA et des réunions d'information des groupements associés du CRDLA, diffusion d'informations sur mailing-lists, Lettre du CRDLA Culture, réponses aux sollicitations des médias

↳ DÉTAIL DES ACTIONS 2014

1.1/ SENSIBILISER ET INFORMER SUR LE DLA

■ Accueil téléphonique et courriel : réponse aux demandes d'informations régulières sur le DLA.

Il s'agit de répondre aux sollicitations quotidiennes des porteurs de projet individuel, associations culturelles, chercheurs(ses), étudiants(es), structures d'accompagnement, collectivités, institutions, etc... par téléphone ou par mail.

Ces demandes se répartissent en 3 catégories :

- demandes d'informations sur l'éligibilité des problématiques d'un porteur de projet à un accompagnement DLA,
- sollicitations qui impliquent la présentation du DLA, du mécanisme de l'accompagnement et le renvoi vers la structure locale et/ou les réseaux d'appartenance potentiels,
- demandes d'avis, de ressources, d'informations sur le secteur culturel ou sur des projets, de la part de réseaux, collectivités, journalistes, porteurs de projets, chercheurs, étudiants...

Cette spécificité d'accueil large au public permet chaque semaine d'informer de nouveaux acteurs sur le fonctionnement du DLA, de diffuser les outils et ressources produites, de promouvoir la structuration professionnelle et la mise en réseau des acteurs.

En 2014, une majorité de demandes a porté sur l'intermittence, les temps partiels et les groupements d'employeurs.

Annexe 1 : Tableau de suivi des sollicitations

■ Lettre d'information du CRDLA Culture

En 2014, 3 lettres ont été envoyées aux 10 760 contacts collectés par le CRDLA : (associations isolées, porteurs de projet individuels, centres de ressource, organismes d'appui, organismes paritaires, partenaires du DLA, collectivités, État, services déconcentrés de l'État, chargés de mission DLA, etc.).

Cet outil de promotion du DLA contient plusieurs rubriques récurrentes dont :

- L'actualité du CRDLA Culture
- L'actualité du DLA et des autres Centres de Ressources pour le DLA
- L'actualité égalité femmes/hommes dans l'ESS et la Culture
- Une sélection de ressources
- L'actualité du secteur culturel

Annexe 2 : Lettres d'informations du CRDLA Culture



■ Mise à jour permanente de notre base de données

Afin d'effectuer un meilleur ciblage de la diffusion de l'information sur le DLA, nous avons poursuivi la mise à jour nos bases de données de contacts (actualités, lettres d'informations, diverses productions du CRDLA...) et leur élargissement à un vaste ensemble d'acteurs : porteurs de projets, associations, professionnels de la culture, collectivités, institutions culturelles, professionnels de l'accompagnement...

■ Actions de communication ciblée

Nous avons poursuivi notre effort de communication autour du dispositif selon les besoins via des courriers ou des mails ciblés par exemple :

- Envoi par courrier postal via Avise du n° spécial Culture « DLA & territoires », et diffusion large par mail

Annexe 3 : Page de couverture du « DLA & territoires » spécial culture

■ Animation de la rubrique spécifique "DLA" sur le nouveau site internet

Dans le cadre de l'ouverture de son nouveau site, le CRDLA Culture a conçu une large rubrique « DLA » permettant une meilleure communication sur, et pour le DLA et ses partenaires.

4 thématiques sont développées :

- Le CRDLA Culture
- Comprendre le DLA
- La vie des DLA
- Outils d'accompagnement

Annexe 4 : Pages internet de la rubrique DLA



■ Promotion du DLA à travers des événements

La tenue de stands ou la distribution de plaquettes lors de plusieurs rencontres professionnelles ou événements nationaux, régionaux ou départementaux nous ont permis de faire la promotion du dispositif à travers des outils conçus spécifiquement pour ces événements.

- Biennales Internationales du spectacle (22 et 23 janvier 2014)
- Festival d'Avignon (15 et 16 juillet 2014, Avignon)
- 1^{er} Salon national de l'économie sociale et solidaire (17 et 18 octobre 2014, Niort)
- 2^e journée nationale des Groupements employeurs culture (27 novembre, le Havre)

Annexe 5 : Exemples d'outils conçus et distribués

■ Réponse à des sollicitations de la part de journalistes sur le DLA

Cette année, Opale a été sollicité par Juris Association pour parler de l'accompagnement et du dispositif :

- Le DLA accompagne les projets de coopération culturelle et artistique
- Restructurations culturelles : les adhérents, maîtres du jeu

Annexe 6 : Articles de la Revue Juris Association

■ Participation aux AG, CA et réunions d'information des groupements associés du CRDLA

Cette année, nous avons été présents à 3 réunions de groupements pour leur présenter le dispositif : la Cofac, la Fédélima, les JMF.

Cette action est en baisse depuis 2 ans, nous avons moins de sollicitations qu'auparavant. Cela s'explique en partie parce que :

- De manière générale, nous observons que les associations culturelles connaissent bien le dispositif (le secteur culturel est le 1^{er} secteur accompagné par le DLA en 2013). Le rôle d'information du CRDLA Culture et des réseaux associés mené depuis 2004 a donc bien fonctionné.
- En 2012, nous avons réalisé un nombre important d'interventions de ce type : les fédérations des réseaux associés sont déjà bien informées sur le dispositif.
- Les partenaires conventionnés relaient de plus en plus directement les informations sur le DLA et son actualité.
- Les prescripteurs du dispositif se sont élargis d'année en année.

■ Participation aux AG d'autres groupements

- Nous avons été sollicités par le Collectif des Associations Citoyennes pour participer à plusieurs groupes de travail pour :
 - Faire des préconisations pour préparer la future circulaire sur subvention/marchés publics/directives européennes
 - Travailler sur des propositions sur les simplifications administratives
 - Illustrer par des exemples ce que peuvent être les coopérations inter-associatives

A chaque fois, nous intervenons au titre du CRDLA Culture pour faire un lien entre leurs problématiques et l'accompagnement DLA.

- Nous avons également engagé des premières réunions avec l'Inter-Scic culture et les CAE culture qui sont susceptibles d'être accompagnés par le DLA, afin d'engager un rapprochement avec eux sur le copilotage du CRDLA Culture.

- ▶ Également, contact a été pris avec un réseau de lieux intermédiaires (lieux de créations, de résidences d'artistes dans des friches), Artfactories. Nous avons envisagé de mettre en commun de la ressource documentaire pour les DLA qui accompagnent très souvent ce type de projets coopératifs. Nous proposerons en 2015 à une nouvelle interfédération de lieux intermédiaires nouvellement créée de rejoindre le CRDLA Culture.
- ▶ Enfin, nous avons eu une réunion de travail avec l'association internationale des libraires francophones afin de leur présenter le DLA et les mettre en contact avec l'Ufisc.

ACTIONS DE NOS PARTENAIRES CONVENTIONNÉS

- ▶ Relais d'informations sur le DLA dans leurs lettres d'informations
 - ▶ Page spécifique "DLA" sur leur site internet
Annexe 7 : Extrait - page du site internet de la Cofac
 - ▶ Réponse aux sollicitations des médias sur le DLA
Annexe 8 : Entretien avec Sébastien Cornu, président de l'Ufisc, sur les liens entre organisations professionnelles et DLA dans le n°21 de « DLA & Territoires »
 - ▶ Tenue de stands comportant des outils de promotion du DLA (plaquettes, affiches, etc.) lors d'événements nationaux, régionaux ou départementaux : Festival d'Avignon, Mois de l'ESS, 1^{er} Salon national de l'ESS à Niort
Cf annexe 5
 - ▶ Points d'informations sur le DLA lors de leurs CA et AG
 - ▶ Réponses aux questions de leurs adhérents sur le DLA
-

1.2/ POURSUIVRE L'EFFORT DE STRUCTURATION AU NIVEAU NATIONAL ET REGIONAL

■ Actions de structuration de l'accompagnement et de la chaîne d'accompagnement

Le CRDLA a organisé et ou/animé des ateliers ou tables rondes portant sur la thématique de l'accompagnement et le DLA.

Festival d'Avignon : Organisation de 2 ateliers avec l'Ufisc :

- Gouvernance collective : enjeux et accompagnement (15 juillet)
- Coopération et pratiques solidaires : quel accompagnement sur les territoires (16 juillet)

Annexe 9 : Festival d'Avignon : Programme des rencontres Ufisc/Opale

■ Articulation du dispositif avec l'Ufisc et la Cofac et leurs adhérents

1. Rencontres nationales des JM France (12 octobre 2014, Fleury-les-Aubrais)

Opale/CRDLA Culture et les JMF (réseau national de 1200 bénévoles œuvrant pour la musique et le jeune public) y ont animé un atelier autour du DLA. L'objectif était de mobiliser les JM France régionales sur le soutien que pouvait leur apporter le DLA dans une meilleure structuration de leurs activités et dans une coopération renforcée entre membres régionaux.

Nous préparerons pour début 2015 un texte de présentation de la problématique des JM France régionales aux DLA que nous enverrons à chaque DLA Régional et nous serons disponibles pour les aider dans leur diagnostic, rechercher des prestataires adaptés et suivre les accompagnements en cours en lien avec le coordinateur des JM France.

Annexe 10 : Programme de l'atelier JM France

2. Mama (15 octobre 2014, Paris)

Opale/CRDLA Culture a animé la table ronde : "Le lieu de musiques actuelles, du projet artistique au projet d'entreprise" proposée par le Rif et la Fédélina. L'objet de l'intervention était d'expliquer comment le DLA accompagne les entreprises associatives afin de mobiliser des acteurs de musiques actuelles non fédérés sur le DLA.

Annexe 11 : Mama : Programme de la table ronde

3. Thémaa (6 juin 2014, Montreuil)

Thémaa est une fédération qui réunit près de 300 adhérents/compagnies de marionnettes. Ils ont mis en place depuis plusieurs années un système de compagnonnage. Nous sommes intervenus dans le cadre de leur rencontre annuelle pour expliquer aux adhérents le DLA et son articulation concrète avec leur accompagnement interne.

■ Articulation entre acteurs régionaux et DLA

Le CRDLA Culture a travaillé au renforcement des liens entre acteurs locaux et DLA par la participation à des réunions, échanges et contacts.

Nous poursuivons notre partenariat avec les agences culturelles régionales en ciblant plus spécifiquement des actions. Ces partenariats figurent donc dans d'autres axes également. Plusieurs actions ont été engagées avec les agences culturelles régionales :

- La Nacre en Rhône-Alpes avec qui nous avons lancé de nombreuses actions autour de l'ESS, d'un schéma sectoriel en lien avec le DLA R et une action sur l'outil d'autodiagnostic.
- Le Transfo : Une rencontre pour expliquer les liens possibles entre DLA et leurs missions d'appuis aux associations, organisation d'une formation sur l'outil d'autodiagnostic.
- Culture O Centre : Mobilisation pour une rencontre avec le DLA 37 sur les enjeux à accompagner. Comité sectoriel.

- Orcca en Champagne-Ardenne : À l'initiative des DLA D et R, une journée de travail a été organisée avec l'Orcca et la Drac afin de voir concrètement les articulations de leurs actions avec les DLA. Depuis, le DLA R organise régulièrement des temps de rencontres entre les acteurs culturels, l'ORCCA et les DLA D sur des problématiques précises comme le modèle économique des festivals, les liens entre compagnies et programmateurs.

■ **Suivi de la convention Cn-Cress**

La mise en place d'une nouvelle convention entre l'Ufisc, le MES, le CNCRESS et le CRDLA Culture a été travaillée en 2014 mais elle ne sera signée et ne démarrera qu'en 2015.

■ **Poursuivre l'articulation DA TPE-SV et DLA, en lien avec l'Afdas et le ministère de la Culture**

La commission paritaire CPNEF-SV du spectacle vivant, avec l'appui du ministère de la Culture et de la Communication a souhaité lancer en juillet 2013 le Dispositif d'Appui aux TPE du Spectacle vivant (DATPE-SV), issu de l'accord Adec de la branche. Depuis plusieurs années, le CRDLA Culture est associé à cette démarche, cherchant à l'articuler au mieux avec le DLA, dispositif lui-même public qui cible en grande partie les mêmes structures que celles du DATPE-SV.

Tout au long de l'année, le CRDLA a informé régulièrement les DLA sur le dispositif. Nous avons contacté chaque DLA et présenté le dispositif, fait des réunions avec quasiment tous les délégués régionaux des Afdas en présence des DLA, assisté à tous les comités de pilotage du DA TPE SV, fait des liens sur notre site avec le DATPE SV, cherché et sélectionné des prestataires, et même organisé concrètement des articulations entre le DA TPE SV et des DLA comme en Normandie actuellement où nous avons signé une convention de partenariat et d'utilisation de l'outil d'autodiagnostic financier avec l'Afdas.

Sollicitée par la CPNEF SV et l'Afdas via un syndicat (le SCC) pour les aider à piloter ce dispositif, nous souhaitons signer une convention avec ces partenaires et le ministère de l'Emploi avant d'engager le CRDLA dans ce partenariat.

■ **Articulation DLA / accompagnement des PTCE**

Le CRDLA a assisté aux comités de pilotage opérationnel afin d'expliquer le lien qui pourrait être fait entre les DLA et les PTCE qui souhaitent être accompagnés. Depuis trois mois, l'Ufisc ayant recruté une nouvelle personne pour suivre les problématiques de « coopération », nous ne sommes plus présents dans ce comité.

Un document portant sur les besoins en accompagnement des PTCE a été produit et envoyé à tous les DLA.

Annexe 12 : Note sur les besoins en accompagnement des PTCE

ACTIONS DE NOS PARTENAIRES CONVENTIONNÉS

- Organisation de débats sur les démarches d'accompagnement lors de rencontres professionnelles
Cf annexe 6
- Mobilisation des adhérents sur le territoire en régions pour la participation aux comités sectoriels, etc.
- Participation aux démarches d'accompagnement en régions
- Organisation de rencontres en régions avec les Cress, les agences régionales
- Identification des dynamiques et personnes ressources en régions
- Mise en œuvre et suivi de la convention Cn-Cress

Annexe 13 : bilan de la convention CnCress

1.3/ APPORTER UNE EXPERTISE SUR LE SECTEUR CULTUREL AUX PARTENAIRES INSTITUTIONNELS DU DLA

■ **Valorisation de la convention avec le ministère de la Culture**

Information régulière auprès des Drac et de nos interlocuteurs au ministère de la Culture sur les outils produits par le CRDLA Culture via des mailings ciblés.

Un dossier sous format papier reprenant l'ensemble des dernières ressources produites leur a été envoyé.

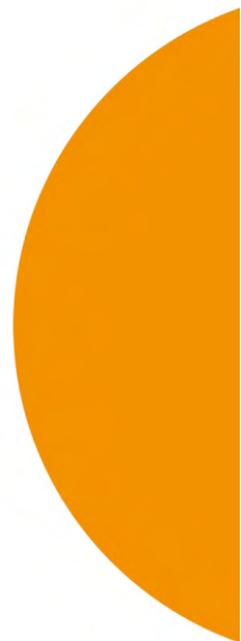
■ **Interventions stratégiques**

Interventions selon sollicitations de la part des partenaires institutionnels dans le cadre de comités de pilotage ou de concertations publiques.

- Nous sommes régulièrement sollicités par des administrations sur des sujets et problématiques qui ont pu trouver des réponses dans le DLA ou que notre position d'observateur nous permet d'analyser. Ainsi nous sommes intervenus ou avons été interrogés par :
 - Le Haut commissariat à la vie associative sur les autres ressources privées que mobilisent les associations.
 - Le ministère des sports et de la vie associative sur le projet de circulaire portant sur l'adaptation de la subvention aux directives européennes.
 - La direction générale aux industries culturelles (DGMIC) du ministère de la Culture sur les groupements d'employeurs.

ACTIONS DE NOS PARTENAIRES CONVENTIONNÉS

- Interventions selon sollicitations dans le cadre de comités de pilotage ou de concertations publiques pour la mise en place de politiques publiques : ministères de l'ESS, de la Culture, de l'emploi, France Active, CPCA, commissions paritaires, HCVA, Assemblée Nationale
-



2/ Réaliser de la veille, de la capitalisation et repérer les innovations

Objectifs définis

Concevoir et réaliser les enquêtes, études, expérimentations et observations nécessaires sur les secteurs concernés (priorité emploi).

Résultats visés

- ▶ Plus grande diversité des ressources
- ▶ Meilleure gestion de l'entreprise associative
- ▶ Soutien méthodologique à leur développement
- ▶ Approfondissement d'une connaissance partagée entre acteurs publics et acteurs privés

↳ MISSIONS PERMANENTES

- ▶ Identification des besoins d'outils méthodologiques pour les DLA et associations,
- ▶ Conception et diffusion d'outils,
- ▶ Mise en œuvre d'actions,
- ▶ Travaux d'études et diffusion de ces travaux,
- ▶ Capitalisation les réflexions et les expériences de terrain,
- ▶ Témoignages, mises en réseau, organisation de groupes de travail sur :
 - La diversification et la mobilisation de ressources nouvelles
 - La mutualisation d'emplois
 - Les besoins financiers
 - L'amélioration de la gestion : gestion, juridique, droit du travail, analyse et élaboration de projet, accompagnement de projet...
 - Les ressources humaines et leur gestion : GPEC, égalité femmes/hommes
 - L'emploi : emplois aidés (tremplins...), niveaux de rémunération, conventions collectives, formation professionnelle...
- ▶ Enquêtes statistiques sur l'économie et l'emploi des associations culturelles employeuses françaises, diffusion de ces enquêtes à tous les acteurs du dispositif
- ▶ Soutiens méthodologiques et techniques aux démarches d'observation participative et partagée avec leurs interlocuteurs institutionnels que développent les organisations professionnelles membres du CRDLA Culture.

↳ DÉTAIL DES ACTIONS 2014

2.1/ PLUS GRANDE DIVERSITÉ DES RESSOURCES ET MEILLEURE GESTION DE L'ENTREPRISE ASSOCIATIVE

■ Outil d'auto diagnostic économique et financier dans le secteur culturel : Essaimage de l'outil et expérimentation du site CultureDiag

L'outil d'autodiagnostic Culturediag co-animé par le CRDLA Financement et le CRDLA Culture, a connu cette année une montée en charge : la preuve en est les nombreux DLA qui se sont engagés dans une démarche de déploiement de l'outil sur leur territoire.

Nous observons ainsi un déploiement sur 5 régions en 2014 à des niveaux plus ou moins avancés, sans compter les rencontres de présentation dans le cadre de comités d'appui sectoriel Culture. L'animation de cet outil est très chronophage et les moyens disponibles ne permettent pas pour l'instant la mise en place d'une véritable stratégie efficace de déploiement de l'outil.

Régions	Phase de déploiement	Actions	Productions et résultats
Auvergne	1 ^{ère} phase	<ul style="list-style-type: none"> Repérage des potentiels référents de l'outil en région Appui au CDM R, notamment sur la mise en place de l'outil Appui sur la présélection des consultants en vue de la mise en concurrence 	<ul style="list-style-type: none"> Choix du consultant pour la formation Lancement de la formation des référents
Poitou-Charentes	2 ^{ème} et 3 ^{ème} phase	<ul style="list-style-type: none"> Suivi du lancement de l'outil sur la région Poitou Charentes (formation des référents et premiers accompagnements) Participation au bilan 2014 qui devrait avoir lieu début 2015 	<ul style="list-style-type: none"> Lancement de l'action Formation des premiers référents Lancements des premiers accompagnements
Rhône-Alpes	1 ^{ère} phase	<ul style="list-style-type: none"> Permettre aux DLA de rentrer en contact avec les réseaux et fédérations présents sur la région Apporter un appui technique et un suivi pour favoriser le déploiement de Culturediag 	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place d'un partenariat avec la Nacre Mobilisation des Fonds Territoriaux, partenaires de l'outil A terme, montée en compétence des réseaux référents et des associations culturelles
Bourgogne	1 ^{ère} phase	<ul style="list-style-type: none"> Permettre aux DLA de rentrer en contact avec les réseaux et fédérations, et l'agence culturelle régionale et un PTCE présents sur la région Apporter un appui technique et un suivi pour favoriser le déploiement de Culturediag 	<ul style="list-style-type: none"> Echange sur les référents potentiels Mobilisation des référents potentiels A terme, montée en compétence des réseaux référents et des associations culturelles
Haute Normandie	1 ^{ère} phase	<ul style="list-style-type: none"> Appui sectoriel avec participation à un comité d'appui culture Présentation de l'outil Culturediag aux membres du comité Appui au repérage des référents potentiels Diffusion de l'outil via le dispositif DATPE-SV de l'Afdas/MCC 	<ul style="list-style-type: none"> Présentation de l'outil lors d'un comité d'appui sectoriel Repérage des potentiels référents Convention entre CRDLA, DLAR et prestataire du DATPE SV
Basse Normandie	1 ^{ère} phase	<ul style="list-style-type: none"> Diffusion de l'outil via le dispositif DATPE-SV de l'Afdas/MCC 	<ul style="list-style-type: none"> Convention entre CRDLA, DLAR et prestataire du DATPE SV
Cofac	1 ^{ère} phase	<ul style="list-style-type: none"> Présentation de l'outil au Conseil d'Administration composé de représentants des fédérations adhérentes 	<ul style="list-style-type: none"> Powerpoint de présentation Prise de contact avec des réseaux intéressés par l'outil
Ile de France	3 ^{ème} phase	<ul style="list-style-type: none"> Suivi de la phase de déploiement de l'outil et présentation de l'outil auprès de nouvelles structures potentiellement intéressées membres du réseau Actes If Présentation des outils France Active avec des chargés de missions des fonds territoriaux locaux 	<ul style="list-style-type: none"> Powerpoint de présentation Prise de contacts avec les fonds territoriaux France Active Franciliens.

■ Rubrique Gestion du site internet

Ce nouvel espace ressource en ligne présente des outils de gestion et d'analyse financière, un relevé de fondations s'adressant aux associations culturelles, des éléments juridiques sur les contractualisations, une présentation de l'outil d'autodiagnostic financier Culture et une présentation du portail Solfia (Solutions de financement pour les associations : <http://www.solfia.org/>)

■ Outils d'analyse économique

En 2013, Opale avait lancé la réactualisation de 3 fiches pratiques réalisées en 2004 par Opale : Établir la situation économique de l'association culturelle / Des outils pour le calcul des prix de revient / Des outils pour la recherche d'un équilibre des ressources. La réactualisation avait porté sur la 1^{ère} ; en 2014 ce travail de réactualisation a été poursuivi sur la 2^{ème} et 3^{ème}.

Annexe 14 : Fiches pratiques 2 et 3

ACTIONS DE NOS PARTENAIRES CONVENTIONNÉS

Ufisc :

- Travail sur la réforme territoriale : production d'une note ressource

Annexe 15 : extrait de la note ressource

- La loi sur l'ESS : production d'une note ressource

Annexe 16 : extrait de la note ressource

- Les politiques de cohésion sociale et territoriale : note sur les fonds structurels européens

Annexe 17 : extrait de la note ressource

Cofac :

- Participation à l'essaiage de l'outil d'autodiagnostic
- Chantier sur les rythmes scolaires : note de synthèse, articles sur le site de la Cofac

Annexe 18 : extrait d'articles

2.2/ AMÉLIORER LES RESSOURCES HUMAINES

Rappel du contexte

Face à l'augmentation régulière et rapide du nombre d'emplois au sein des associations culturelles, la structuration de la gestion des ressources humaines et la gestion prévisionnelle des compétences s'avère de plus en plus indispensable, qui plus est dans le contexte de mutations actuelles (niveau d'études élevé des nouveaux entrants sur le marché du travail, raréfaction des financements publics, complexification de l'environnement administratif, accélération des évolutions technologiques).

Le renforcement de l'appui à la fonction employeur est une des priorités du dispositif DLA, la question étant particulièrement prégnante dans le champ culturel, il a semblé indispensable de construire un espace dédié à cette thématique sur le nouveau site internet du CRDLA Culture.

Annexe 19 : Capture d'écran du site internet

Travail mené

■ Veille sur la question des intermittents

En 2014, dans le cadre de la renégociation de l'assurance chômage, les conditions du régime de l'intermittence du spectacle ont été revues. Cette renégociation a été particulièrement tendue : plusieurs grèves, des mouvements de protestation lors du Festival d'Avignon...

Les nouvelles conditions ont suscité des inquiétudes au sein des compagnies, du fait de la place centrale occupée par ce régime dans leur économie et leur fonctionnement ; de nombreux DLA ont été interpellés à ce sujet.

Le CRDLA a donc dû suivre de près cette actualité : production d'une note de synthèse à en direction des DLA, lecture de communiqué de presse, liens avec les organisations professionnelles, participation à des réunions.

Ces divers éléments ont été relayés dans la rubrique « le régime de l'intermittence » du nouveau site internet afin d'être accessibles aux DLA.

Annexe 20 : Note-Repère sur le régime d'assurance chômage des intermittents

■ La Gestion prévisionnelle des Emplois et des Compétences

Depuis 4 ans, le CRDLA Environnement a mis en place un programme de travail autour de la thématique GPEC/RH.

Dans le cadre du chantier Inter-CRDLA, le CRDLA Culture a contribué à plusieurs temps de travail :

- Séance collective sur les projets GPEC/RH des différents CRDLA (social, sport, IAE) et de l'Avise (Paris, 12 fév)
- Présentation et relais des documents produits par le CRDLA Environnement sur le nouveau site internet d'Opale
- Participation au séminaire 1ères Rencontres Richesses Humaines Associatives (Paris, 2 et 3 déc.)

Véritable temps fort, ces rencontres ont permis de partager les principaux résultats de l'expérimentation menée ces dernières années.

■ Conventions collectives et conditions de travail

La connaissance des cadres d'emplois est indispensable à la professionnalisation de la fonction employeur des associations, c'est en ce sens qu'une rubrique portant sur les conventions collectives a été créée dans le nouveau site internet.

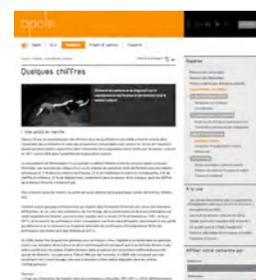
Mais au-delà du cadre juridique légal, il est apparu indispensable de consacrer une rubrique aux conditions de travail des salariés. En effet, peu explorées, les questions des conditions de travail, des risques dits « psychosociaux » se posent néanmoins dans le secteur culturel où les tensions entre « vocation », « engagement », « passion » et réalités professionnelles concrètes sont fortes. Plusieurs documents et ressources ont été réunies et sont accessibles dans notre nouveau site.

■ Egalité femmes/hommes

Opale mène depuis plusieurs années un travail de sensibilisation et de veille sur la thématique de l'égalité femmes/hommes dans le secteur culturel associatif. En 2014, plusieurs actions ont été développées ou initiées :

- Conception, rédaction et mise en ligne d'une rubrique "Égalité femmes/hommes" sur le nouveau site internet comportant une sélection de ressources sur l'égalité femmes/hommes dans le secteur culturel et plus largement dans le secteur de l'ESS.
- Poursuite et développement de la rubrique "Égalité femmes/hommes" dans la lettre d'information du CRDLA Culture qui relaye l'actualité de la recherche, l'annonce de rencontres ou de projets sur cette thématique.
- Une veille constante sur cette thématique : lecture de documents, rédaction de notes, participation à des rencontres, etc.

Annexe 21 : Rubrique égalité femmes/hommes du nouveau site internet



■ Les aides à l'emploi

Le CRDLA Culture a mené en 2014 un travail approfondi sur cette thématique en réalisant une rubrique spécifique sur le nouveau site internet avec quatre articles donnant à la fois des repères pour le DLA et les associations culturelles mais aussi les points de vigilance :

- Aides à l'emploi et secteur culturel
- Trouver une aide et estimer le coût
- La pérennisation des postes aidés
- Retour sur les Emplois Jeunes

Annexe 22 : Rubrique « Aides à l'emploi » du site internet

ACTIONS DE NOS PARTENAIRES CONVENTIONNÉS

Ufisc :

- Chantier sur la gouvernance : production de notes et organisation de temps de rencontres
- Réforme de la formation professionnelle : production d'une notes

Annexe 23 : Note sur la réforme de la réforme professionnelle

Cofac :

- Suivi de la thématique femmes/hommes
- Communication permanente sur les emplois d'avenir

Annexe 24 : Extrait d'articles sur les emplois aidés sur le site internet

2.3/ DÉVELOPPER ET CAPITALISER LES DÉMARCHES D'INNOVATION, D'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE ET LE DÉVELOPPEMENT DES ACTIVITÉS D'UTILITÉ SOCIALE

■ La structuration des projets artistiques et culturels selon les principes de l'ESS

Rappel du contexte

- Il existe une diversité de cadres et de formules possibles pour initier et développer un projet artistique et les porteurs de projet sont nombreux à se poser des questions et à s'adresser aux DLA pour trouver la « meilleure » solution.
- Faut-il monter sa propre structure ? Si oui, quelles différences entre une association, une SCOP, une SCIC ? Plutôt que de monter sa propre structure, est-il préférable de recourir aux services d'un bureau ou d'une coopérative de production, d'intégrer une Coopérative d'Activité et d'Emploi ?

Pour répondre à cette demande, le CRDLA Culture a pensé qu'il était utile de recenser et analyser des expériences qui adoptent des principes de l'économie sociale et solidaire (hybridation des ressources, gouvernance démocratique, utilité sociale du projet) au-delà des seuls statuts juridiques et au-delà du cadre défini par la récente loi sur l'Économie Sociale et Solidaire.

Travail mené

1. Repérage d'expériences

Opale a procédé à un repérage des modes d'organisation collectifs de projets artistiques et culturels, en s'intéressant plus particulièrement à ceux qui ont mené une réflexion pour faire évoluer leur situation, par exemple : collectifs informels structurés en association avec collègues ; associations passées en Scop, associations passées en Scic ; Scop passées en Scic ; associations "fictives" ayant adopté un fonctionnement plus démocratique...

En l'absence de base de données centralisées sur ces expériences innovantes sur le plan organisationnel, le réseau des DLA et les réseaux professionnels ont été sollicités, mais de nombreux contacts ont également été pris avec des structures non fédérées, de façon à maximiser les sources d'investigation.

2. Identification de problématiques, élaboration d'un grille d'entretiens et d'analyse

3 cas de figure ont été identifiés :

- Les cas où une structure a été créée ou s'est modifiée : association, Scop, Scic et où *a priori* les porteurs de projets sont plutôt des équipes artistiques, des collectifs d'acteurs culturels
- Les cas où des individus et/ou des collectifs font appel à des outils collectifs (CAE), à des prestataires : bureaux de production, Smart...
- Les cas où les problématiques et les solutions restent plutôt individuelles : intermittent, auto-entrepreneur, travailleur indépendant

De premières recherches, lectures et sélections de documents (rapports, ouvrages, articles) ont permis d'améliorer notre connaissance du contexte et des problématiques en jeu.

Dans le même ordre d'idée, le CRDLA Culture a participé au séminaire de travail organisé par l'Ufisc sur les enjeux de la gouvernance, le 19 décembre 2014.

3. Rédaction de 4 fiches focus d'expériences

Pour cette année 2014, à partir du repérage réalisé, des fiches focus ont été rédigées portant sur 4 expériences relevant du cas où une structure a été créée et modifiée : une compagnie de clowns passée en Scop (Compagnie Matapeste, Poitiers), un collectif de circassiens réfléchissant à un passage en SCIC (Galapiat), un collectif gérant un bar spectacle passé en SA-SCIC (Péniche Cancale, Dijon), une association ayant revu son fonctionnement suite à une période de crise (Mesh, Val d'Oise).

L'idée était de partir de cas concrets, de témoignages et non d'un exposé général. Au travers de parcours vivants et emblématiques, l'objectif était de montrer l'intérêt de ces démarches sur le plan de l'éthique, des droits sociaux, des droits culturels, des conséquences économiques mais aussi d'en montrer les conditions de réussite et les limites.

Annexe 25 : Fiches focus : Matapeste, Mesh, Péniche Cancale, Galapiat



■ Les Groupements d'employeurs

Rappel : un sujet d'actualité

Dans un contexte de raréfaction des financements publics pour la culture d'une part, et d'autre part, des mutations en cours dans le secteur culturel, la mutualisation est un enjeu de plus en plus récurrent. Pour tenter de mieux saisir cette réalité, le ministère de la Culture⁸ a ainsi lancé en 2013 une étude exploratoire sur les nouvelles pratiques de mutualisation ou de coopération inter-organisationnelle dans le secteur culturel.

Les groupements d'employeurs (GE) sont l'une des formes les plus abouties de la mutualisation de compétences, mais ce dispositif reste encore méconnu et donc peu utilisé dans le secteur culturel. Il ne fait pas l'objet d'analyse approfondie dans le rapport du Ministère.

Pourtant, aujourd'hui, plusieurs éléments d'actualité questionnent les employeurs du secteur culturel et renforcent l'intérêt des GE :

- La loi de sécurisation de l'emploi destinée à faire reculer la précarité prévoit des protections plus fortes et une meilleure rémunération pour les salariés à temps partiel,
- La généralisation de la réforme sur les rythmes scolaires va potentiellement générer des emplois pour des animateurs culturels et des intervenants artistiques mais sur des temps très partiels,
- La renégociation des règles de l'assurance-chômage en 2014, notamment celles spécifiques du régime de l'intermittence, repose la question des cadres d'emplois adéquats (ou non) pour certaines fonctions.

En 2015, l'actualité du sujet groupements d'employeurs ne devrait pas faiblir :

- Le rapport parlementaire sur les difficultés du secteur associatif dans le contexte de crise actuelle remis fin novembre préconise, face à la menace qui pèse sur 200 000 emplois, de développer les groupements d'employeurs⁹.
- Le dispositif GE fêtera ses 30 ans d'existence
- La réforme sur la formation professionnelle qui entrera en vigueur en 2015 crée de nouveaux cadres pour la professionnalisation et le suivi des salariés ; le GE peut être l'un des outils pour assumer ces fonctions

Les DLA sont au cœur de ces préoccupations : depuis le début du dispositif, on recense environ 200 accompagnements collectifs et une soixantaine d'accompagnements individuels portant sur la thématique de la mutualisation, dont une dizaine spécifiquement sur les groupements d'employeurs. Au total ce sont quelques 650 associations qui ont été accompagnées sur ces thématiques.

De demandes de DLA sont régulièrement adressées au CRDLA Culture (*cf bilan de la rubrique SVP*).

Le CRDLA culture se devait donc d'approfondir sa connaissance du sujet, à la fois pour jouer son rôle de veille sur les démarches innovantes marquantes du secteur culturel, à la fois pour mieux répondre aux besoins des DLA.

Travail mené

Plusieurs actions ont donc été menées pour renforcer la connaissance des GE dans la culture.

1. Repérage des GE culture

En premier lieu, il a été procédé à un repérage actualisé : en effet, en l'absence de code APE permettant de les identifier, en l'absence de fédération représentative, aucune structure n'était en mesure de fournir des données sur le nombre et les natures des GE culture.

Un repérage succinct avait été réalisé en 2010, mais il était partiel ; d'autre part, depuis cette date, certains GE ont disparu, d'autres ont été créés, d'autres ont évolué, d'autres encore sont en gestation...

⁸ Etude commanditée par le Département des études, de la prospective et des statistiques (DEPS) du Ministère de la culture et de la communication réalisée par Marie Deniau

⁹ <http://www.assemblee-nationale.fr/14/rap-enq/r2383-tl.asp>

Le CRDLA a donc contacté différents réseaux pour faire remonter l'information : réseaux des DLA, réseaux professionnels culturels, contacts avec les CRGE, Centres Régionaux des Groupements d'Employeurs, messages auprès des GE existants connus...

A l'issue de ce travail long et fastidieux, une soixantaine de GE ont été identifiés.

Annexe 26 : liste des GE repérés

2. Valorisation et promotion de l'accompagnement des GE et de l'échange de pratiques entre GE

- L'analyse des bases de données d'ingénieries a permis d'identifier les GE (ou projets de GE) accompagnés par le DLA et de constater que le dispositif est régulièrement mobilisé (à ce jour, environ 20 accompagnements).
- Pour valoriser et promouvoir le recours au dispositif, une note spécifique DLA & GE a été rédigée.
- Ayant reçu plusieurs demandes de d'échanges de pratiques entre dirigeants de GE culture (lesquels viennent en complémentarité des accompagnements), le CRDLA a initié et appuyé la mise en œuvre de plusieurs TSF, Transfert de Savoir-Faire, entre GE. Le TSF est un dispositif piloté par l'Avisé¹⁰.

Annexe 27 : Liste des GE accompagnés par le DLA

3. Enquête auprès d'un panel de GE

Un questionnaire a été élaboré comportant trois parties : histoire, modalités concrètes de fonctionnement, perspectives ; l'objectif étant de dégager les facteurs de réussite, les freins, les problématiques récurrentes et besoins d'accompagnement. Ce questionnaire a servi de base à des entretiens menés par téléphone auprès de 27 GE au cours du deuxième semestre 2014.

Actuellement en cours de rédaction, une synthèse de cette enquête sera finalisée en 2015.

Annexe 28 : Liste des 27 GE interviewés / Exemples de questionnaires GE remplis / Rapport statistique de l'enquête

4. Fiches focus sur deux GE

Au-delà des questionnaires, il a paru utile de rédiger deux fiches focus, permettant une valorisation plus vivante d'expériences de GE.

Le choix s'est porté sur :

- le GE Mezzanine Admin' pour deux raisons : il est l'un des rares à réunir des associations et des sociétés commerciales ; ses adhérents sont issus du secteur du spectacle vivant et du secteur du cinéma/audiovisuel.
- le GEIQ Théâtre de Lyon, entre autres parce qu'un accompagnement DLA se met en place auprès de cette structure, en cours de rédaction.

Annexe 29 : Fiche Focus Mezzanine Admin

■ Les Pôles Territoriaux de Coopération Économique

- Participation au comité opérationnel du Labo de l'ESS pour veiller à l'articulation des programmes de travail du Labo sur les PTCE avec les DLA.
- Diffusion auprès des DLA de la note sur les besoins en accompagnement des PTCE et plus largement des coopérations inter-associatives, afin de les aider dans l'élaboration des cahiers des charges qu'ils sont amenés à faire pour ce type de projets de coopération. Un certain nombre de DLA ont accompagné ou ont été sollicités par des PTCE.
- Proposition d'un programme de formation des coordinateurs de PTCE qui pourra servir de base à un cahier des charges DLA pour un accompagnement collectif portant sur des projets inter-associatifs.
- Animation d'un débat dans le cadre de Pop Mind (juillet 2014, Castres) avec l'Ufisc : La coopération : levier de développement local et alternative aux modèles économiques classiques dans le champ du spectacle vivant et des musiques actuelles ? Le cas des PTCE

Annexe 30 : Pop Mind : Programme du débat

CF annexe 12 : Préconisation pour la définition d'un cahier des charges d'accompagnement collectif de PTCE ou assimilé

■ Les coopérations culturelles

- Développement de la rubrique « Coopérer » du nouveau site internet.
Dans le même esprit que la rubrique « emploi et gestion » ou « DLA » de notre nouveau site, la rubrique « coopérer » vise à donner des outils aux chargés de mission DLA sur des exemples, des initiatives de coopérations et de mutualisation dans lesquelles ils peuvent venir puiser rapidement des exemples et des initiatives, sans avoir à passer par les chargés de mission Opale. Enfin, cette rubrique se répartit en plusieurs sous-rubriques « Enjeux et politiques publiques », « Pôle de coopération », « Collectifs d'artistes », « SCIC » et « Echangeons des idées » qui permettent aux DLA d'identifier très vite le type de problématique de coopération dont il s'agit.
- Appui à l'organisation de la rencontre du réseau RAVIV (100 participants) et animation d'un atelier, le 9 décembre 2014 : « Nous faisons partie de l'ESS. Ah bon ? »

Annexe 31 : Rubrique « Coopérer » du nouveau site internet

¹⁰ <http://www.avise.org/annuaire-des-dispositifs/transfert-de-savoir-faire>

- Rédaction d'un article pour Juris Association : « Le DLA accompagne les projets de coopération culturelle et artistique (Contribution au dossier "Nouveaux regroupement coopératifs : quels enjeux ?" Juris association, juillet 2014)

CF annexe 6

■ **Coopération culture/économie en Europe (concepts, outils, accompagnement...)**

Les mutations que connaît le secteur des arts et de la culture ne concernent pas que la France et il a semblé intéressant de voir comment dans d'autres pays d'Europe, des acteurs culturels mettaient en place des partenariats innovants : économie d'échelle, mise en commun des moyens de production, emplois partagés, dynamiques commerciales, outils de solidarité financière, qu'il s'agisse de lutter contre la crise et/ou de tester de nouveaux modèles économiques plus justes et solidaires, reliés au développement local et à l'intérêt général (éducation des publics...).

En corollaire le CRDLA Culture a souhaité étudier comment étaient appréhendés ailleurs en Europe la nécessaire évolution des compétences des porteurs de projets culturels et les besoins d'accompagnement ; l'objectif était de repérer d'éventuelles réflexions et pratiques innovantes et d'en favoriser le transfert auprès des porteurs de projets et chargés de mission DLA français.

Travail mené

1. Repérage d'expériences

Le CRDLA a mené un important travail de veille, et de prises de contacts pour repérer des pratiques et réflexions innovantes.

2. Réalisation d'une note thématique

A la suite de ce repérage, quatre structures ont été sélectionnées pour faire l'objet d'une présentation dans une note thématique « exemples européens de coopération entre culture et économie »

- Pour la Solidarité, un think tank de l'économie sociale et solidaire (Bruxelles, Belgique)
- Bairros, une association de développement local basée dans un quartier (Lisbonne, Portugal)
- Le département Culture et Economie de l'Université de Valence (Espagne)
- Un centre d'art contemporain coordonnant le réseau national des centres d'art visuel en Angleterre ayant développé un mécénat important (Newcastle)

Annexe 32 : Note thématique sur le repérage de coopérations culturelles en Europe

- Animation d'un débat dans le cadre de Pop Mind (juillet 2014, Castres) avec l'Ufisc : L'économie sociale et solidaire à l'heure européenne

Cf annexe 30 : Programme du débat

ACTIONS DE NOS PARTENAIRES CONVENTIONNÉS

Ufisc :

- Organisation d'un atelier thématique : "Création artistique, coopération et Économie Sociale et Solidaire dans le spectacle vivant, quelles innovations sociales ?" dans le cadre du 1^{er} Salon national de l'économie sociale et solidaire (octobre 2014, Niort)

Annexe 33 : Programme de l'atelier

- Participation au chantier sur l'accompagnement des PTCE avec Opale / *Cf annexe 12*
- Participation de l'atelier sur les PTCE dans le cadre de Pop Mind / *Cf annexe 30*
- Note ressource sur la Loi ESS / *Cf annexe 16*

Cofac :

- Action de formation à l'ESS pour les membres du conseil d'administration
- Production de notes sur les sujets suivants :
 - La simplification administrative
 - Le temps partiel
 - La Grande Cause Nationale
 - La Loi d'orientation relative à la création artistique (LORCA)

Annexe 34 : Extraits d'articles sur le site de la Cofac

2.4/ APPROFONDIR LA CONNAISSANCE DES ASSOCIATIONS CULTURELLES SUR LE TERRITOIRE

■ **Mission observation**

En 2014, le CRDLA Culture a continué à développer les outils d'observation : au delà du travail sur les bases Enée et l'objectif de produire des éléments de bilan pour les opérateurs, les partenaires du dispositif et les pilotes, un travail plus global pour renforcer la fonction d'observation du CRDLA a été menée. Un entretien régulier des bases de données a été nécessaire pour

continuer ce travail. De plus, un fichier de veille sur les enquêtes statistiques sur l'économie et l'emploi des associations culturelles employeuses françaises a été mis en place, ceci pour ne pas perdre les informations et retrouver plus facilement les ressources. Certaines de ces enquêtes ont été diffusées aux acteurs du dispositif.

■ Soutien aux enquêtes des réseaux

Le projet d'OPP des réseaux de l'Ufisc s'est structuré en 2013 afin de relancer une action d'observation en 2014. Cette enquête, répondant aux enjeux méthodologiques de l'OPP (coopération entre acteurs, définition collective du périmètre des enquêtes et des questionnements, comité de suivi multi partenarial, restitution publique et partage des résultats), porte sur les données socio économiques du secteur associatif culturel mais aussi sur les formes de coopération diverses (tant sur la gouvernance que sur les coopérations avec des partenaires externes) mises en œuvre au sein des associations du secteur. Pour mettre en place ce travail, le CRDLA Culture a été mobilisé sur la mise à jour d'un tronc commun de questions, permettant à toutes les associations, quelles que soient leur discipline (danse, théâtre, arts plastiques, patrimoine) ou leur fonction (création, diffusion, enseignement) de répondre à un même corpus de questions dont les réponses sont ainsi comparables à une échelle nationale et transectorielle. Ce tronc commun a subi de nombreux changements en 2014 avant le lancement de l'étude et le CRDLA Culture a participé à ces modifications. Le CRDLA a également été impliqué dans la définition des enjeux stratégiques de l'enquête, son calendrier et le choix de ses outils de saisie et traitement.

Par ailleurs, plusieurs réseaux ou fédérations ont sollicité le CRDLA pour des appuis ponctuels sur :

- leur méthodologie d'observation,
- les objectifs poursuivis par le projet d'enquête,
- la conception de leurs questionnaires,
- les supports adaptés à leur enquête (Excel, en ligne, en face à face),
- choix et utilisation de logiciels de collecte de données (GIMIC, Formdesk ou Excel)
- certaines analyses statistiques et questionnements techniques,

En particulier, il s'agissait en 2014 des organisations suivantes :

- La Fédélima (Fédération des lieux de musiques actuelles) : travail sur le nettoyage des données d'une enquête annuelle auprès de leurs adhérents, échanges et conseils sur les améliorations à apporter au questionnaire).
- La Fédération des arts de la Rue d'Île de France : Enquête sur les programmeurs de spectacle vivant (estimation du temps de travail et conseils), étude de l'Ufisc (réponses techniques sur l'entrée de questions spécifiques dans le logiciel de collecte de données GIMIC).

ACTIONS DE NOS PARTENAIRES CONVENTIONNÉS

Ufisc :

- Développement de la dynamique collective sur l'observation
 - Évolution du tronc commun avec des indicateurs de structuration et d'activité, et sur les démarches de coopération
-

3/ Apporter un appui-conseil et des ressources aux DLA départementaux et DLA régionaux

Objectifs définis

1. Apporter une expertise en réponse aux problématiques sectorielles et thématiques rencontrées par les DLA.
2. Développer des outils, méthodes et expertises pour l'accompagnement de l'emploi.
3. Mettre en place des actions de professionnalisation.

Résultats visés

- Professionnalisation des DLA sur le secteur culturel
- Développement de plans d'accompagnements sectoriels
- Soutien aux DLA régionaux
- Amélioration du choix et de la qualité des prestataires
- Amélioration de la qualité des diagnostics et des suivis d'accompagnement par les DLA
- Développement de la compréhension des besoins d'accompagnement

↳ MISSIONS PERMANENTES

- Appui-conseils aux DLA : professionnalisation sur le secteur culturel (service d'appui conseil et formations) et développement de plan d'accompagnement régionaux ou départementaux sectoriels
- Qualification, actualisation et gestion du fichier prestataires, médiation entre les DLA, les fédérations et les prestataires
- Outillage sur le secteur culturel en vue de l'amélioration des diagnostics et accompagnements
- Bilans évaluatifs et comparatifs des DLA, exploitation, qualification et gestion des bases de données

↳ DÉTAIL DES ACTIONS 2014

3.1/ PROFESSIONNALISER LES DLA DÉPARTEMENTAUX ET RÉGIONAUX SUR LE SECTEUR CULTUREL

■ Service d'appui-conseils aux DLA départementaux et régionaux

Au 03/12/2014, le CRDLA Culture a réalisé 97 appuis-conseils auprès des DLA (contre 99 en 2013). Les demandes se décomposent comme suit :

- 52 recherches de prestataires,
- 37 échanges généraux sur mission,
- 12 demandes de documents,
- 11 échanges généraux sur le dispositif.

Les appuis-conseils sont au cœur de l'action du CRDLA Culture. Ils lui permettent d'être en contact quasi quotidiennement avec les chargés de mission du territoire et de mieux appréhender les difficultés qu'ils rencontrent, leurs pratiques et les informations dont ils ont besoin. C'est aussi une ressource qui sera valorisée prochainement dans le cadre d'une FAQ qui paraîtra sur le site du CRDLA Culture. Ce contact régulier avec les chargés de mission permet aussi d'adapter les formations proposées par le CRDLA Culture.

On note cette année un fort décalage de l'activité appuis-conseils, par rapport à 2013. En effet, les incertitudes concernant les financements du Fond Social Européen ont amené les structures porteuses de DLA à retarder une partie des accompagnements sur la fin de l'année, de manière plus remarquable que les années précédentes. Nous avons pu observer une augmentation de la demande d'appuis conseils de fin août à octobre (18 demandes sur 2 mois).

Un fort *turn-over* et l'arrivée de nouveaux chargés de mission sur le dispositif s'est ressenti durant certains échanges : B A BA du secteur culturel, présentation des missions du CRDLA Culture... Nous travaillons à l'automatisation de la prise de contact avec les nouveaux arrivants afin de les accueillir et leur expliquer le rôle et les missions du CRDLA Culture. Nous avons

d'ailleurs proposé en inter-CRDLA que chaque CRDLA puisse rédiger sa propre fiche de présentation pour que les nouveaux arrivants soient destinataires d'un catalogue de présentation et comprennent mieux la plus value des CR DLA.

Les spécificités de l'année 2014 suite à la mise en place de la nouvelle organisation du dispositif ont modifié quelque peu les demandes reçues par le CRDLA Culture :

- Depuis cette année, les DLA Régionaux doivent mettre en place des accompagnements collectifs régionaux ou avec des fédérations d'envergure régionale. Cette nouvelle mission a donc fait évoluer les missions des DLA régionaux et les amener à prendre contact avec le CRDLA pour avoir un regard extérieur sur leurs diagnostics et les aider à identifier des consultants, demandes qui étaient très rares par le passé,
- La mise en place de l'Appel à Manifestation d'Intérêt à modifier en profondeur le fonctionnement du DLA sur les pratiques de mises en concurrence. Durant la période de Mai à Septembre 2014, le CRDLA Culture a été fortement mobilisé par les consultants désireux d'avoir des précisions sur les nouvelles modalités de référencement. Le CRDLA Culture semble être repéré par les consultants comme un lieu de dialogue autour du dispositif.

Dans la lignée des appuis-conseils, l'entrée du CRDLA Culture dans la mailing List DLA animée par l'Avisé, lui a permis de partager sa ressource de façon plus collective et d'aborder des sujets transversaux. Il semble pertinent d'investir du temps dans cet outil dans les années à venir.

Annexe 35 : Tableau de suivi annuel des appuis conseils

■ Participation et appui pour les comités sectoriels des DLA départementaux

Participation au comité d'appui sectoriel départemental de l'Indre-et-Loire.

■ Service d'appui conseil renforcé pour les nouveaux DLA arrivants

L'important turn-over observé en 2014, l'arrivée de nouveaux arrivants sur le dispositif, la nouvelle mission d'accompagnement des DLA Régionaux, imposent au CR DLA Culture de faire évoluer la mission d'appuis-conseils vers un appui-conseil renforcé. Dans certains cas, la présence sur le terrain se révèle même nécessaire. C'est ainsi que le DLA Régional Rhône Alpes a fait appel au CR DLA Culture pour l'accompagner dans la réalisation de ces entretiens préliminaires à l'écriture du diagnostic d'une fédération régionale.

■ Appui aux accompagnements collectifs

Apports méthodologiques aux DLA sur les accompagnements collectifs portant sur la coopération (en lien avec les DLA régionaux) : Suivi de l'accompagnement collectif en cours de 7 groupements rhônalpins avec le DLA 69 et le DLA régional.

■ Formations collectives aux DLA

Le CR DLA Culture a proposé 4 formations pour 4 typologies de publics différents. Il semble important de proposer des formations pour les deux types de chargés de mission que l'on rencontre le plus souvent sur le dispositif : les nouveaux arrivants (moins de 2 ans de DLA) et les chargés de mission confirmés (entre 2 et 5 ans de DLA).

Cadres	Publics	Nb de participants	Objectifs	Productions et résultats
Réunion nouveaux arrivants – avec les autres CR DLA	Nouveaux arrivants	13	<ul style="list-style-type: none"> Présenter les missions du CR DLA Culture aux nouveaux arrivants Proposer un focus de l'action du DLA sur le secteur culturel Proposer des ressources Travailler autour de la notion de chaîne d'accompagnement, de la complémentarité du DLA avec les autres dispositifs. 	<ul style="list-style-type: none"> Document d'accueil des nouveaux arrivants Powerpoint et autres documents de présentations Feuilles d'émargement Evaluation de la formation
Formation Opale	Chargés de mission DLA départemental niveau confirmé	7	<ul style="list-style-type: none"> Proposer un focus de l'action du DLA sur le secteur culturel Proposer des ressources Travailler autour de la notion de chaîne d'accompagnement Préconiser des pistes d'amélioration des pratiques des chargés de mission 	<ul style="list-style-type: none"> Powerpoint et autres documents de présentations Feuilles d'émargement Evaluation de la formation
Formation Opale	Chargés de mission DLA régional niveau confirmé	11	<ul style="list-style-type: none"> Proposer un focus de l'action du DLA sur le secteur culturel Proposer des ressources Travailler autour de la notion de chaîne d'accompagnement, de la complémentarité du DLA avec 	<ul style="list-style-type: none"> Powerpoint et autres documents de présentations Feuilles d'émargement Evaluation de la formation

			les autres dispositifs <ul style="list-style-type: none"> • Préconiser des pistes d'amélioration des pratiques des chargés de mission 	
Formation Pays de Loire	Chargés de mission DLA départemental	7	<ul style="list-style-type: none"> • Proposer un focus de l'action du DLA sur le secteur culturel • Proposer des ressources • Travailler autour de la notion de chaîne d'accompagnement 	<ul style="list-style-type: none"> • Powerpoint et autres documents de présentations

■ Capitalisation et valorisation d'accompagnements culture

Un travail autour des ressources internes et des besoins des chargés de mission DLA a été réalisé sur l'année 2014 (base de données). Un projet de FAQ doit voir le jour en 2015.

3.2/ ACCOMPAGNER LES DLA RÉGIONAUX DANS LA CONCEPTION ET LE SUIVI DE PLANS D'ACCOMPAGNEMENTS SECTORIELS

■ Appui sur la réalisation des diagnostics territoriaux

Suite au chantier stratégique, de nouvelles missions sont dévolues aux DLA R, dont le diagnostic territorial. Lors du séminaire inter-DLA R et CRDLA, les opérateurs ont souhaité faire évoluer l'approche de cette action et sa pratique. Le souci de revenir à l'objectif principal a été réaffirmé : un outil d'aide à la décision et à la hiérarchisation des priorités avant tout, centrer la mise en avant des problématiques susceptibles d'être accompagnées par les DLA et enfin se saisir de cet outil comme un prétexte pour faire de l'animation territoriale.

C'est dans ce contexte que nous avons été sollicité par 6 DLA R pour les aider dans leur démarche de diagnostic territorial : Centre, Bourgogne, Languedoc-Roussillon, Réunion, IDF et Rhône-Alpes avec qui nous commençons à réfléchir à ces questions. Nous avons construit une première trame : contexte national, régional, les accompagnements DLA, enjeux d'accompagnements et les hypothèses ou premières pistes d'accompagnements en réponse.

Un second temps de travail a été fait lors de l'inter-DLAR du 4 décembre à Strasbourg. Le CRDLA Culture (au nom de tous les CRDLA) a animé un atelier sur le diagnostic territorial afin de parvenir à une trame commune et à répartir le rôle de chacun (DLA D, DLA R et CRDLA) dans l'élaboration des diagnostics territoriaux.

Un prochain temps de travail se déroulera avec Avisa pour finaliser cette trame et nous proposerons aux DLA R de les soutenir en 2015 sur cette action, cela fera partie de nos priorités.

Parallèlement, la question a été posée aux DLA afin de savoir ce qui serait le plus opérant pour eux.

Annexe 36 : Diagnostic territorial avec le DLA R Languedoc-Roussillon

■ Appuis variés et personnalisés, à la carte, aux DLA régionaux, pour la mise en place de schémas sectoriels d'accompagnement et la tenue des comités d'appui

Le CR DLA Culture a entretenu des relations avec l'ensemble des régions durant l'année 2014. 11 régions via leur DLA Régional ou leur DLA Départemental, ont mobilisé le CR DLA pour les appuyer dans leurs démarches d'animation du dispositif sur le secteur culturel.

Régions	Titre de l'action	Objectifs	Productions et résultats
Basse-Normandie	Appui à la rédaction du schéma d'accompagnement sectoriel 2014 - 2015	<ul style="list-style-type: none"> • Appuyer à l'écriture du schéma suite aux rencontres des acteurs culturels de la région réalisé avec l'appui du CRDLA Culture en 2013 • Finalisation et validation avec la CDM R 	<ul style="list-style-type: none"> • Rédaction et validation par les partenaires du plan d'actions sectoriel culture • Mise en place des premières actions - formations – accompagnements • Organisation de 3 rencontres départementales avec les DLA D, les réseaux (2013, 2014)
Bourgogne	Elaboration d'un texte sur le diagnostic territorial	<ul style="list-style-type: none"> • Apporter des données, analyses • Rechercher de données synthétiques, synthèse 	<ul style="list-style-type: none"> • Texte de synthèse
Bretagne	Appui au prestataire et DLA R, à la rédaction du document sur les dix ans du DLA	<ul style="list-style-type: none"> • Appuyer à la recherche de bilan, données sur les accompagnements culture dans le DLA pour le DLA R via le prestataire 	<ul style="list-style-type: none"> • Recherche de documents • Relecture du document final

Centre	Comité d'appui sectoriel départemental	<ul style="list-style-type: none"> Participer à un comité d'appui sectoriel départemental Présenter de données départementales tirées d'Enée et traitées par le CRDLA et travail assez proche du diagnostic sectoriel Appuyer des CDM D pour l'animation du comité d'appui sectoriel culture 	<ul style="list-style-type: none"> Présentation Powerpoint "DLA et du secteur culturel" au comité d'appui culturel Co-animation du comité d'appui sectoriel avec les CDM D
Centre	Rencontres nationales Jeunesse Musicale de France	<ul style="list-style-type: none"> Présenter du dispositif à l'ensemble des JMF régionales Proposer de communication auprès du réseau à l'échelle nationale pour les sensibiliser à l'utilisation du dispositif 	<ul style="list-style-type: none"> Document de présentation Présentation des possibilités d'accompagnement offertes par le DLA Prise de contact avec les Fédérations Régionales Possibilité de communication vers les DLA R et DLA D
Centre	Élaboration d'un texte sur le diagnostic territorial	<ul style="list-style-type: none"> Rechercher des données synthétiques Réaliser un diagnostic territorial 	<ul style="list-style-type: none"> Texte de synthèse, diagnostic territorial
Champagne-Ardenne	Participation à une rencontre DRAC/ DLA D et R, Agence culturelle régionale	<ul style="list-style-type: none"> Réaliser un bilan régional des DLA Animer un atelier sur l'accompagnement 	<ul style="list-style-type: none"> Bilan, CR de réunion
Champagne-Ardenne	Participation à une rencontre Institutions culturelles et associations culturelles pour organiser concrètement la coopération entre eux	<ul style="list-style-type: none"> Préparer et participer à cette rencontre 	<ul style="list-style-type: none"> Réalisation d'un bilan Texte introductif
Haute-Normandie	Rencontres nationales sur les GE culture	<ul style="list-style-type: none"> Mobiliser le DLA R sur ces rencontres, Participer au comité de pilotage Intervenir en plénière, durant les ateliers Proposer une observation des GE Culture 	<ul style="list-style-type: none"> Participation au comité de pilotage, introduction des rencontres, mois de l'ESS
Ile-de-France	Appui au DLA R, sur le diagnostic et la recherche de prestataires, à l'observation et à la mobilisation des réseaux	<ul style="list-style-type: none"> Appuyer la mobilisation des réseaux Appuyer au diagnostic 	<ul style="list-style-type: none"> Retour sur les diagnostics Réunions et mises en relation
Languedoc-Roussillon	Elaboration d'un texte sur le diagnostic territorial	<ul style="list-style-type: none"> Rechercher de données synthétiques, synthèse, etc. Réaliser un diagnostic territorial 	<ul style="list-style-type: none"> Texte de synthèse, diagnostic territorial
Pays de la Loire	Echanges, réunions, mise en place en cours	<ul style="list-style-type: none"> Appuyer à l'écriture du schéma suite aux rencontres des acteurs culturels de la région réalisé avec l'appui du CRDLA Culture en 2013 Finaliser et faire valider avec la CDM R 	<ul style="list-style-type: none"> Texte d'orientation du schéma
Rhône-Alpes	Plan sectoriel culture et ESS avec CR et la Nacre, agence culturelle régionale	<ul style="list-style-type: none"> Permettre aux réseaux de produire un plan d'action au CR sur culture et ESS 	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place d'un partenariat avec la Nacre Mise en place d'un partenariat avec les PTCE

ACTIONS DE NOS PARTENAIRES CONVENTIONNÉS

Ufisc :

- › Suivi du plan d'accompagnement sectoriel mis en œuvre par l'Atelier (DLA Régional pour l'Ile-de-France)
- › Identification des travaux sur l'accompagnement sectoriel culture des DLA régionaux et mobilisation des membres et relais en région

Annexe 37 : Tableau de suivi des actions en régions

Cofac :

- › Mobilisation des Cofac régionales sur le territoire pour la participation aux comités
- › Réponse aux sollicitations sur les territoires sur demande

3.3/ ANIMER UN RÉSEAU DE PRESTATAIRES

■ Gestion et qualification du fichier des prestataires culture

Régulièrement, le CRDLA Culture tient à jour sa base de prestataires accompagnant les associations culturelles dans le cadre du DLA. Cette année ce travail a pu être fait davantage en profondeur. En effet, nous avons pu y ajouter de nouveaux prestataires, retirer ceux qui n'étaient plus actifs, et inciter les prestataires déjà inscrits à mettre à jour leurs données. Pour cela nous avons contacté tous les prestataires inscrits dans notre base ainsi que les nouveaux, repérés en amont, que nous invitons à s'inscrire dans notre base. De nombreux échanges téléphoniques et mails ont pu permettre cette mise à jour. Fin 2014, nous comptabilisons 175 consultants référencés dans la base de données Opale.

Annexe 38 : Fichier des prestataires

■ Réalisation d'une enquête auprès des prestataires

Enquête qualitative avec l'objectif d'identifier les pratiques des consultants concernant l'accompagnement des compagnies de spectacle vivant. On a pu noter une bonne participation avec un retour de la part de 30 consultants.

Dans un premier temps, les données ont été traitées et un document de bilan a été formalisé pour être transmis à l'ensemble des participants en début d'année 2015.

Annexe 39 : Questionnaire envoyé

■ Suivi des relations entre prestataires et DLA

Le CR DLA Culture entretient des relations régulières avec les consultants via différentes actions menées tout au long de l'année :

- Réaliser la mise à jour de la base de données « consultants » et identifier de nouveaux prestataires susceptibles de réaliser des accompagnements dans le cadre du dispositif
- Échanger sur leurs demandes sur les difficultés qu'ils peuvent rencontrer sur certaines missions
- Échanger avec eux sur les autres dispositifs d'accompagnement en direction des structures culturelles (DA TPE SV par exemple)
- Réaliser une médiation si besoin, sur quelques rares accompagnements
- Leur proposer de la ressource à leur demande, sur certaines thématiques (culture et IAE par exemple)

■ Expérimentation du nouveau fonctionnement de la gestion des prestataires DLA

Le CR DLA est repéré depuis sa création comme l'interface de communication - médiation entre les consultants et les autres parties prenantes du dispositif. C'est ainsi que suite à la mise en place au niveau national de l'AMI, de nombreux prestataires se sont tournés vers le CR DLA Culture pour avoir des réponses à leurs interrogations et pour partager leurs incompréhensions.

Un certain nombre d'entre eux ont regretté la non homogénéité des pratiques entre les différentes régions et les difficultés qu'ils ont pu rencontrer pour accéder à l'information. La lourdeur administrative engendrée par l'AMI a été un autre sujet d'échange récurrent, certains consultants qui ne réalisaient sur 1 ou 2 accompagnements à l'année (un consultant devant répondre à un AMI par région pour pouvoir prétendre répondre à un appel d'offre sur cette région) trouvant la procédure un peu lourde pour 3 ou 4 jours de travail dans l'année.

Le CR DLA Culture sur la base de ces échanges et des mails reçus a pu partager avec les différents acteurs du DLA (Avisé, DLA Régionaux, CR DLA) dans différentes instances (Inter CR DLA, Inter DLA R / CR DLA, comité de pilotage opérationnel élargi du 15 mai 2014 afin de proposer des améliorations pour l'année 2015.

3.4/ PRODUIRE ET DIFFUSER UN OUTILLAGE MÉTHODOLOGIQUE, TECHNIQUE ET JURIDIQUE

■ Développement du nouveau site internet Opale/CRDLA Culture

Le CRDLA Culture travaille depuis 2013 à la refonte du site internet afin de rendre plus accessible et visible les 250 documents produits par Opale, utiles aux chargés de mission DLA.

Une rubrique spécifique au DLA a été conçue, permettant aux chargés de mission de savoir quels services ils peuvent attendre du CRDLA Culture et connaître les outils consultables.

Le nouveau site a été mis en ligne le 30 octobre 2014 avec :

1. des nouvelles rubriques imaginées
2. des chemins de navigation simplifiés
3. de nouvelles productions écrites mises en ligne

On y trouve à présent : de la veille et de l'actualité sur le secteur, un décryptage des enjeux, des ressources nationales, des initiatives culturelles et des accompagnements DLA valorisés.

Annexe 40 : Page d'accueil du site

■ Conception d'un kit d'accueil pour les chargés de mission DLA

Le fort turn-over des chargés de missions DLA, réalité touchant l'ensemble des départements sur ces deux dernières années, rend nécessaire la mise en place d'outils d'intégration complémentaires aux formations déjà proposées par le CR DLA Culture. Les questions récurrentes posées dans le cadre des échanges avec le CR DLA viennent à conforter cette hypothèse.

Le CR DLA travaille ainsi sur la réalisation d'un kit culture, permettant à un chargé de mission nouvellement arrivé sur son poste, de lui faciliter l'écriture de ses premiers diagnostics et de mieux appréhender le secteur culturel. Le kit doit aussi permettre à des chargés de mission plus expérimentés d'y trouver de la ressource et d'améliorer la qualité de leur diagnostic partagé. Ce kit prendra la forme d'un site Internet sobre, évolutif et collaboratif, les chargés de mission pouvant proposer des contributions qui pourront être intégrées, après modération et validation par le CR DLA Culture. En 2014, le CRDLA a dessiné les grandes lignes de ce site et réuni les contenus envisagés. Il sera finalisé dans le courant du premier semestre 2015.

Annexe 41 : Page d'accueil du kit en ligne

■ Réalisation de notes et documents pour les DLA

- Enquête auprès des prestataires sur l'accompagnement des compagnies. En fin d'année 2013 un questionnaire en ligne a été soumis à une centaine de prestataires du DLA, choisis dans la base de données Enée pour leur expérience en terme d'accompagnement de compagnies de spectacle vivant. 30 réponses ont été recueillies, nettoyées et ont fait l'objet d'un travail de synthèse

Annexe 42 : Synthèse de l'enquête auprès des prestataires sur l'accompagnement des compagnies

- Note-Repère sur le régime d'assurance chômage des intermittents

Cf annexe 20

■ Veille sur le secteur culturel

Travail permanent de capitalisation, classement, archivage des ressources sur le secteur culturel.

ACTIONS DE NOS PARTENAIRES CONVENTIONNÉS

- Participation à l'écriture des productions à destination des DLA

3.5/ RÉALISER DES BILANS ÉVALUATIFS ET COMPARATIFS NATIONAUX DES DLA CULTURE

■ Enrichissement et qualification de la base Enée des associations.

La base de données du CRDLA Culture issues des données Enée transmises par l'Avisé contient aujourd'hui près de 10 000 fichiers d'associations et près de 15 000 combinaisons Association/accompagnement. Chaque année, un long travail de qualification des associations est réalisé : informations sur la structure, vérification de ses coordonnées, catégorisation de son activité (création, formation, diffusion) et de sa discipline principale (théâtre, cirque, arts plastiques, patrimoine).

L'entretien de ces bases doit aussi se faire régulièrement au cours de l'année : repérage de doublons d'associations (certains doublons ne peuvent être repérés qu'à la main, le travail de recherche de doublons est donc long et fastidieux), mise à jour des contacts d'associations.

■ Production d'un bilan national annuel des accompagnements DLA culture

En 2014, le CRDLA Culture a réalisé un bilan des accompagnements du secteur culturel par le DLA. Grâce aux nouvelles compétences internes, le CRDLA culture a produit un travail de bilan statistique des accompagnements DLA dans le secteur culturel un peu plus complet et approfondi que l'année précédente.

Annexe 43 : Bilan 2013 des accompagnements DLA pour la culture

■ Bilans régionaux et/ou départementaux des accompagnements DLA culture

Le CRDLA Culture a produit plusieurs bilans sectoriels sur les accompagnements DLA à la demande des chargés de mission pour animer un comité sectoriel culture le plus souvent: un bilan sur le département d'Indre-et-Loire en région Centre, Rhône-Alpes et un bilan sur la région Pays de la Loire qui a été présenté lors d'une formation.

Annexe 44 : Bilan Chiffré sur la Région Centre

ACTIONS DE NOS PARTENAIRES CONVENTIONNÉS

- Diffusion et communication du bilan DLA 2013 auprès des réseaux membres et des contacts en région



4/ Contribuer à la coordination, l'évaluation et la valorisation du dispositif

Objectifs définis

- Contribuer aux bilans, évaluations et mesures d'impact sectoriels du dispositif
- Valoriser le dispositif

Résultats visés

- Aboutir à une meilleure cohérence d'ensemble du dispositif
- Améliorer les coopérations entre les CRDLA
- Aider à la structuration des réseaux
- Disposer d'une évaluation sur le DLA et sur le CRDLA
- Participer à la communication générale du DLA avec Avise

↳ MISSIONS PERMANENTES

- Apport de réflexions et méthodes sur l'évaluation, restitution des expériences du CRDLA Culture à Avise et aux autres CRDLA
- Préparation et participation aux inter CRDLA et inter Régions / CRDLA, journées DLA, réunions Avise, réunions pilotes
- Comités de suivi du CRDLA
- Aide à la structuration des confédérations associées du CRDLA
- Coordination et gestion de la mission CRDLA

↳ DÉTAIL DES ACTIONS 2014

4.1/ CONTRIBUER À L'ÉVALUATION DU DISPOSITIF

■ Enquêtes flash ponctuelles auprès des associations, des prestataires, des DLA

Le CRDLA Culture a pour ambition de développer des enquêtes flash auprès des acteurs du DLA. Fin 2014, un questionnaire a été transmis aux chargés de mission DLA pour mesurer leurs connaissances de outils du CRDLA, leur appréhension des spécificités du secteur et dans le but de bien cerner leurs besoins et définir le contenu du futur kit pour les DLA.

Annexe 45 : Questionnaire

■ Échanges, appuis entre CRDLA

Echanges avec Avise (Brigitte Bruneau) sur les traitements des bases de données (méthodologie, utilisation des données, capitalisation). Ce travail est la base de toutes les analyses et bilans chiffrés annuels que nous faisons pour les DLA et les pilotes.

4.2/ APPORTER DES CONTRIBUTIONS EXTERNES (AVEC LES AUTRES ACTEURS DU DISPOSITIF)

■ Liens entre les opérateurs du DLA

Les liens et projets concertés entre Avise et les autres CRDLA deviennent de plus en plus opérant.

Plusieurs actions de fonds ont été lancées avec les autres CRDLA et Avise :

- L'analyse financière, les modèles économiques et la diffusion de l'outil d'autodiagnostic culture avec le CRDLA Financement (culture diag)
- 2 inter-CRDLA en 2014
- Echange avec le CRDLA Social et le CRDLA Sport sur la méthodologie de l'observation, notamment de la qualification des associations pour les DLA
- Echange avec le CRDLA Social sur la méthodologie du diagnostic territorial
- Échanges avec le CRDLA environnement sur son travail sur la GPEC
- Échanges avec l'ensemble des CRDLA en amont et aval des comités de pilotages opérationnel élargi puisque le CRDLA représentait les autres Centres de ressources en 2014

■ Liens avec les pilotes financeurs

Relations régulières avec les financeurs de la mission sur les conventions. Un comité de pilotage s'est tenu en février 2014 afin de présenter le bilan de la mission et d'exposer les projets à venir, et ce, en présence des fédérations copilotées.

ACTIONS DE NOS PARTENAIRES CONVENTIONNÉS

- Préparation et participation au comité de pilotage de la mission avec les financeurs du CRDLA
-

4.3/ APPORTER DES CONTRIBUTIONS INTERNES (AVEC LES PARTENAIRES ASSOCIES DU CRDLA)

■ Liens avec les partenaires conventionnés

Le suivi de l'avancée des missions des fédérations s'effectue, outre des relations régulières entre les salariés des structures partenaires et d'Opale, dans le cadre de comités de suivi réunissant salariés et/ou élus de chacune des structures. Ces réunions (comités de suivi, présence d'Opale au CA de la Cofac, réunions thématiques sur les projets avec les salariés de la Cofac) d'au moins une par trimestre, sont complétées par des réunions de bilan à l'occasion des bilans financiers d'exécution demandés par les financeurs du CRDLA Culture, et notamment le Fonds social européen.

ACTIONS DE NOS PARTENAIRES CONVENTIONNÉS

- Définition du plan d'action annuel avec Opale
 - Liens réguliers avec Opale
 - Préparation et participation aux comités de suivi
-

4.4/ COORDONNER LA MISSION CRDLA

■ Coordination interne

La coordination de la mission se fait à travers :

1. La tenue de réunions régulières qui permettent de s'assurer de l'avancée des actions et la prévision des temps de travail nécessaires à chacune de ces actions
2. Le remplissage des outils de suivis de la mission tels que :
 - Les fiches temps quotidiennes
 - Les plans d'actions
 - Les ordres de mission semestriels
3. La rédaction des projets d'activité, comptes-rendus et bilans d'activité

■ Gestion de la mission

La gestion administrative de la mission s'effectue selon les règles du FSE, ce qui demande une grande précision et un large éventail d'outils de gestion : la gestion des pièces justificatives du travail effectué et des frais engagés, le classement et l'archivage des documents et des pièces comptables afférentes, le suivi des contrôles.

ACTIONS DE NOS PARTENAIRES CONVENTIONNÉS

- Gestion administrative de la mission selon les règles du FSE
-

4.5/ VALORISER LE DISPOSITIF

■ Réflexion et appui à la production d'outils de valorisation du DLA en lien avec l'Avisé

Réflexion sur la conception de nouveaux outils de promotion du dispositif, en lien avec le chantier communication d'Avisé : plaquette de présentation des services des CRDLA, réflexion sur l'articulation entre les outils des CRDLA et d'Avisé, etc.



BILAN MORAL DES FEDERATIONS

UFISC

Les structures artistiques et culturelles de l'économie sociale et solidaire sont porteuses d'une vision de la diversité culturelle comme bien commun et des droits culturels au cœur de la construction de la dignité humaine. Dans un contexte de fortes transformations sociétales marquées à la fois par l'ouverture à l'international et le rapport dynamique aux territoires de vie ainsi que par les mutations sociales, économiques, politiques et culturelles, qui bouleversent nos codes, nos catégories de pensée et nos pratiques, les structures s'engagent au quotidien pour une économie culturelle et de la connaissance, solidaire et collective, créative et contributive. Elles recherchent ainsi à s'inscrire dans une économie réelle, respectueuse des dignités¹¹ et fondée sur la « solidarité démocratique »¹².

2014 a été, en ce sens, une année importante qui a vu la recomposition territoriale se renforcer par l'affirmation des métropoles et des intercommunalités et le référentiel de l'économie sociale et solidaire reconnu à travers la loi votée le 17 juillet 2014. De même, la fonction employeur des structures de l'ESS et, notamment de celles du champ artistique et culturel, a été soutenue tant dans la loi sur la démocratie locale que dans le cadre des espaces de concertation sectoriels (reconnaissance des employeurs de l'ESS au niveau multiprofessionnel, participation des entreprises artistiques et culturelles de l'ESS à la mission sur l'intermittence ou au Conseil national des professions du spectacle).

L'accompagnement du champ culturel de l'ESS coconstruit et mis en œuvre à travers le dispositif DLA est alors déterminant pour développer et consolider cette dynamique de structuration et de transformation.

En effet, il permet d'abord de considérer et de travailler avec les structures les modes et pratiques solidaires comme dispositifs de gestion et de gouvernance adaptés aux démarches dans lesquelles elles sont investies.

Un processus de recherche et de mobilisation des associations a ainsi été initié, en lien avec le CRDLA Culture et le CRIDA, autour de l'enjeu de la gouvernance collective dans les associations artistiques et culturelles employeuses (enjeu de la transmission, de la pluri-activité/compétence, des processus de formalisation de la décision collective...).

L'évolution que connaît la fonction employeur au regard des modalités d'emploi et de la construction des droits sociaux afférents dans le champ culturel a été éclairée (régime d'assurance chômage pour les intermittents, protection sociale pour les artistes, sécurisation des parcours, évolution du modèle social européen...). Des travaux de ressource et d'appui ont notamment permis de décrypter les impacts des lois professionnelles (sécurisation de l'emploi, formation professionnelle, démocratie sociale) pour les structures artistiques et culturelles de l'ESS.

Le partenariat engagé autour des rencontres professionnelles sur les groupements d'employeurs ont également permis d'interroger la dimension d'employeur collectif et l'accompagnement des besoins en emploi, des logiques de professionnalisation des personnes et des entreprises.

L'accompagnement de projets collectifs, qui prennent en compte l'environnement territorial, nécessite de penser de nouveaux outils, des modes opératoires spécifiques, l'association de différentes parties prenantes... En effet, on observe une multiplicité d'initiatives qui révèlent la possibilité d'une économie culturelle coopérative¹³.

C'est ainsi qu'un travail d'étude et d'expérimentation est engagé autour des processus de coopération territoriale (animation d'un groupe PTCE culture, rencontre publique sur l'accompagnement des coopérations, diagnostic et caractérisation de groupements et lieux partagés, appui aux pratiques et évolutions des réseaux, observation participative et partagée sur la coopération ...). Il permet de sensibiliser les acteurs et leurs partenaires et de coconstruire les outils d'appui et de formation.

La dimension d'accompagnement porte alors un enjeu soutenu d'appui à la coconstruction démocratique et territoriale de l'intérêt général à partir de partenariats renforcés et renouvelés entre les structures de l'ESS et les collectivités territoriales. Dans un environnement dominé par le principe de marché concurrentiel et les logiques de concentration, les modalités d'accompagnement sont à repenser avec la volonté de valoriser et de garantir les écosystèmes territoriaux, sectoriels... C'est ainsi que sont menés les réflexions sur les relations entre associations et collectivités territoriales dans un cadre reconnu de services d'intérêt général non concurrentiels, le travail sur un développement territorial solidaire et coopératif, en appui notamment sur les politiques européennes de cohésion sociale et territoriale, l'appui à la mise en œuvre d'espaces de construction collective (SOLIMA...)...

Elle nécessite alors aussi de mettre en œuvre des formes de circulation et de transversalité, de travail et de recherche collectifs, d'organisation solidaire sur les territoires. L'accompagnement apporté aux acteurs à travers le dispositif DLA pour conduire ces dynamiques s'appuie en particulier sur des démarches partenariales telles que celle reconduite avec le Conseil National des Chambres de l'Economie sociale et solidaire et le Mouvement pour l'économie solidaire, les collaborations avec les acteurs culturels en région, les temps forts et de rencontres publiques (Biennale du spectacle vivant, Maison professionnel du spectacle en Avignon, PopMind...).

¹¹ « la défense de la diversité culturelle est un impératif éthique inséparable du respect de la dignité de la personne humaine », Déclaration universelle sur la diversité culturelle de 2011, article 4, cité dans « Culture et développement durable – il est temps d'organiser la palabre... », Jean-Michel LUCAS, éd. IRMA2011.

¹² Jean-Louis Laville, « *Politique de l'association* », Ed. Seuil, 2010.

¹³ "Un nouveau référentiel pour la culture ? Pour une économie coopérative de la diversité culturelle", Ph. Henry, éd. de l'Attribut, 2013

COFAC

La COFAC est née d'une volonté commune des fédérations de culture, de sortir de l'isolement et de la fragmentation pour participer de façon pleine et entière à la construction des politiques culturelles.

2014 a une fois de plus montré l'importance de la cause des associations culturelles que la COFAC défend en étroite partenariat avec le Mouvement associatif. Cause qui a été soutenue par l'ensemble de nos membres, y compris ceux qui font face à de grosses difficultés financières.

La COFAC a revendiqué sa place au sein du Mouvement associatif comme pôle culturel, mais a également pris un engagement corrélatif et a augmenté le nombre de ses fédérations-adhérentes pour représenter l'ensemble du monde de la culture au sein du Mouvement associatif.

La COFAC continue à se développer au niveau régional. Elle a renforcé sa stratégie envers les COFAC régionales par la contribution à leur structuration. La COFAC a initié la création des délégués régionaux ayant un rôle représentatif au sein du Mouvement associatif en région et autres instances régionales.

Dans le cadre de la réforme territoriale qui reste un enjeu stratégique de premier ordre, la COFAC doit encore s'approcher des collectivités territoriales étant les premiers financeurs de la culture pour les convaincre de la nécessité d'associer le monde associatif aux politiques culturelles.

Dans le cadre de la réforme scolaire, la COFAC continue de travailler sur l'offre associative pour l'éducation artistique et culturelle. Elle contribue à la législation et à la défense des pratiques en amateur, à la création et à la consolidation de l'emploi, au renouvellement de nos bénévoles et à la mise en réseau des acteurs à tous niveaux. La COFAC participe au chantier lancé par le gouvernement sur les difficultés des associations culturelles et sur la simplification.

Parallèlement à ces dossiers, la COFAC a jugé qu'il était nécessaire de se lier à des partenaires du monde culturel et de l'Economie Sociale et Solidaire, pour renforcer ses actions et trouver des appuis auprès d'acteurs avec lesquels elle partage des valeurs similaires. Cette démarche de co-construction s'appuie notamment sur la convention avec le CRDLA Culture/Opale au profit du dispositif DLA.

L'année 2014 était une année de transition avec la signature d'une nouvelle convention dont l'objectif est de sensibiliser nos réseaux aux actions du CRDLA Culture et au dispositif DLA, ainsi que de mobiliser, sur le territoire national, des têtes de réseau et acteurs du mouvement associatif afin de consolider la création d'emplois et améliorer leur qualité.

La production de la ressource en direction des chargés de mission DLA et des acteurs culturels du réseau de la COFAC favorise la construction du cadre de travail de notre coordination où dialogue, confiance, plaisirs, échange font partie désormais du quotidien.

Après presque 15 ans d'existence, l'intérêt du DLA est de mieux en mieux perçu par les acteurs associatifs, membres du réseau de la COFAC, dont plusieurs sollicitent chaque année l'accompagnement.