

opale

CENTRE DE RESSOURCES  
**DLA**  
CULTURE

# BILAN D'ACTIVITÉS 2015 DU CENTRE DE RESSOURCES CULTURE

Opale  
45 rue des Cinq Diamants, 75013 Paris  
01 45 65 2000  
[www.opale.asso.fr](http://www.opale.asso.fr)



[www.ufisc.org](http://www.ufisc.org)



COordination des  
Fédérations et  
Associations de  
Culture et de communication

[www.cofac.asso.fr](http://www.cofac.asso.fr)

AVEC LE SOUTIEN DE



Cette action est  
cofinancée par le  
Fonds social européen dans  
le cadre du programme  
opérationnel national « Emploi  
et Inclusion » 2014-2020

# Sommaire

|  |           |
|--|-----------|
| <b>INTRODUCTION GENERALE : CONTEXTE D'EVOLUTION DU CRDLA CULTURE</b> | <b>4</b>  |
| <b>SYNTHESE DES ACTIONS ENVISAGEES EN 2016</b>                       | <b>9</b>  |
| <b>BILAN PAR MISSION</b>   | <b>10</b> |
| <b>BILAN MORAL DE L'UFISC ET DE LA COFAC</b>                         | <b>36</b> |

|                |           |
|----------------|-----------|
| <b>ANNEXES</b> | <b>41</b> |
|----------------|-----------|

|   |                |
|---|----------------|
| <b>Annexe 1</b> : Tableau de suivi des sollicitations   | <b>Page 1</b>  |
| <b>Annexe 2</b> : Lettres d'information du CRDLA Culture  | <b>Page 5</b>  |
| <b>Annexe 3</b> : Exemples d'articles en ligne de promotion du dispositif DLA   | <b>Page 11</b> |
| <b>Annexe 4</b> : Exemple d'un outil de promotion du DLA conçu et distribué lors d'un événement public  | <b>Page 15</b> |
| <b>Annexe 5</b> : Programme de l'atelier réalisé pour l'Ufisc / Powerpoint de la présentation du DLA faite aux coordinateurs des réseaux de la Cofac  | <b>Page 17</b> |
| <b>Annexe 6</b> : Extrait - page du site internet de la Cofac concernant le DLA et le CRDLA   | <b>Page 23</b> |
| <b>Annexe 7</b> : Note d'intention sur le partenariat entre les JMF et le DLA   | <b>Page 27</b> |
| <b>Annexe 8</b> : Note de contexte FAMDT et DLA   | <b>Page 29</b> |
| <b>Annexe 9</b> : Statistiques sur le DLA dans le secteur des arts plastiques pour la FRAAP   | <b>Page 33</b> |
| <b>Annexe 10</b> : Article sur l'ACSV sur le site internet d'Opale/CRDLA Culture  | <b>Page 37</b> |
| <b>Annexe 11</b> : Programme du Forum Entreprendre en Culture   | <b>Page 39</b> |
| <b>Annexe 12</b> : Convention CN CRESS-Ufisc-Opale et communiqué de presse  | <b>Page 41</b> |
| <b>Annexe 13</b> : Programme de l'atelier « Entreprendre autrement : la coopération et la mutualisation dans le secteur culturel » animé dans le cadre du Forum sur l'Entrepreneuriat culturel du 27 mars | <b>Page 49</b> |
| <b>Annexe 14</b> : Note Ufisc « propositions pour des aides à l'emploi favorisant la structuration des entreprises et la qualité de l'emploi dans le spectacle »  | <b>Page 51</b> |
| <b>Annexe 15</b> : Note de l'intervention pour la rencontre sur les financements alternatifs des projets culturels, organisée par le RIF  | <b>Page 57</b> |
| <b>Annexe 16</b> : Recherche documentaire sur les financements solidaires et participatifs  | <b>Page 59</b> |
| <b>Annexe 17</b> : Export des accompagnements DLA menés sur le mécénat culturel   | <b>Page 65</b> |
| <b>Annexe 18</b> : Capture d'écran d'une page du site internet Culturdiag   | <b>Page 71</b> |
| <b>Annexe 19</b> : Page synthèse de l'outil CulturFlash   | <b>Page 73</b> |
| <b>Annexe 20</b> : Capture d'écran de l'espace gestion du site internet   | <b>Page 75</b> |
| <b>Annexe 21</b> : Extrait du document « Une méthode de gestion pour les associations culturelles et artistiques »  | <b>Page 77</b> |
| <b>Annexe 22</b> : Note de l'Ufisc de veille sur les programmes Européens   | <b>Page 83</b> |

|  |                 |
|--|-----------------|
| <b>Annexe 23</b> : Note de la Cofac sur la Circulaire du 1er Ministre portant sur les relations associations / pouvoirs publics      | <b>Page 87</b>  |
| <b>Annexe 24</b> : Capture d'écran de la rubrique emploi du site internet  | <b>Page 93</b>  |
| <b>Annexe 25</b> : Article « Des emplois pour créer du commun » pour la Revue Juris Art  | <b>Page 95</b>  |
| <b>Annexe 26</b> : Article sur l'intermittence sur le site internet  | <b>Page 99</b>  |
| <b>Annexe 27</b> : Étude de la gouvernance d'une structure culturelle. Ufisc   | <b>Page 101</b> |
| <b>Annexe 28</b> : Extraits de la rubrique Femmes/Hommes des lettres d'information / Rubrique égalité femmes/hommes du site internet | <b>Page 105</b> |
| <b>Annexe 29</b> : Panoramas des GE culture  | <b>Page 109</b> |
| <b>Annexe 30</b> : Article sur le Gecla  | <b>Page 117</b> |
| <b>Annexe 31</b> : Note de veille sur le droit social, Ufisc   | <b>Page 121</b> |
| <b>Annexe 32</b> : Rubrique « Éducation artistique et culturelle » du site de la Cofac   | <b>Page 131</b> |
| <b>Annexe 33</b> : Fiches focus : Têtes de l'Art, Artenréel  | <b>Page 133</b> |
| <b>Annexe 34</b> : Projet de cahier des charges pour l'outil « Culture & ESS »   | <b>Page 145</b> |
| <b>Annexe 35</b> : Programme du séminaire sur la coopération organisé par l'Ufisc et Opale   | <b>Page 149</b> |
| <b>Annexe 36</b> : Outil de suivi de la mise en œuvre de la loi ESS, rédigé par l'Ufisc  | <b>Page 153</b> |
| <b>Annexe 37</b> : Capture d'écran de la rubrique observation du site internet   | <b>Page 157</b> |
| <b>Annexe 38</b> : Power-point de la formation auprès du groupe de travail observation   | <b>Page 159</b> |
| <b>Annexe 39</b> : Synthèse de l'Etude du DEPS « Emploi, bénévolat et financement des associations culturelles » / Article du site   | <b>Page 167</b> |
| <b>Annexe 40</b> : Tableau de suivi annuel des appuis conseils / exemple d'appui conseil   | <b>Page 171</b> |
| <b>Annexe 41</b> : Exemple d'appui renforcé aux DLA avec le DLA 91   | <b>Page 175</b> |
| <b>Annexe 42</b> : Support de la formation « Découverte du secteur culturel »  | <b>Page 179</b> |
| <b>Annexe 43</b> : Supports des visioconférences (Intermittence, Réforme territoriale, Rythmes scolaires)                            | <b>Page 193</b> |
| <b>Annexe 44</b> : Exemples de productions pour DLA Régionaux - Nord Pas de Calais, Languedoc Roussillon, Ile de France              | <b>Page 207</b> |
| <b>Annexe 45</b> : Extrait du fichier des prestataires   | <b>Page 217</b> |
| <b>Annexe 46</b> : Captures d'écran du secteur DLA du site   | <b>Page 219</b> |
| <b>Annexe 47</b> : Extraits de quelques pages du Kit Culture   | <b>Page 221</b> |
| <b>Annexe 48</b> : Note de l'Ufisc sur la réforme territoriale   | <b>Page 231</b> |
| <b>Annexe 49</b> : Fiche Cofac sur les nouvelles DRAC  | <b>Page 235</b> |
| <b>Annexe 50</b> : Fiche Cofac sur la réforme territoriale   | <b>Page 239</b> |
| <b>Annexe 51</b> : Bilan de plus de 10 ans de DLA dans la culture.   | <b>Page 243</b> |
| <b>Annexe 52</b> : Chiffres clés du DLA dans la culture par région – exemples de l'Aquitaine et de la région Centre                  | <b>Page 251</b> |
| <b>Annexe 53</b> : Enquête auprès des DLA sur les services proposés par le CRDLA Culture   | <b>Page 255</b> |
| <b>Annexe 54</b> : Enquête de satisfaction auprès des structures culturelles accompagnées par le DLA (2010-2014)                     | <b>Page 259</b> |
| <b>Annexe 55</b> : Conventions avec les deux fédérations conventionnées  | <b>Page 263</b> |
| <b>Annexe 56</b> : Fiche Avise sur le CRDLA Culture  | <b>Page 271</b> |

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

A plus d'un titre, 2015 a constitué une année hors norme. Le champ culturel a en effet été traversé de plusieurs ondes de choc, pour certaines largement ressenties dans toute la société française et pour d'autres plus confidentielles mais aux amples répercussions. Chacune à leur niveau, ces ondes de choc ont bouleversé et interrogé les personnes œuvrant dans ce secteur d'activité qu'il s'agisse des professionnels ou des amateurs, des porteurs de projets comme des spectateurs et des pratiquants, partie prenante des actions culturelles. Différents événements survenus en 2015 auront en effet impactés et interrogés le sens même des actions menées par ces acteurs culturels et artistiques, et en particulier par les associations, réinterrogeant leur rôle citoyen mais aussi la place qu'elles occupent aujourd'hui dans la société :

- Les acteurs culturels ont été une cible privilégiée des terribles attentats de 2015.
- Dans une moindre violence physique et sans commune mesure, fort heureusement, des élus politiques montrant une réelle aversion pour des projets culturels et artistiques en sont venus à arrêter subitement le soutien de la collectivité à des équipes et lieux culturels. De nombreuses équipes associatives ont été directement mises à mal dans leurs projets et les DLA toujours fortement sollicités pour accompagner des situations d'urgence.
- La forte montée des votes en faveur du Front National qui développe des valeurs et un programme culturel en opposition radicale avec celles des acteurs culturels et artistiques ne cesse d'inquiéter et d'interroger.

Ces événements, différents dans leur nature, leurs origines et leurs conséquences, incitent les acteurs culturels et artistiques à réaffirmer leur utilité sociale et leur place fondamentale et singulière dans l'accompagnement de notre société qui se transforme. Leur raison d'être, non pas dans le divertissement et la démocratisation culturelle uniquement, mais plus ancrées dans l'esprit des droits culturels en font des acteurs incontournables dans la mise en œuvre de politiques publiques culturelles et sociales renouvelées sur tous les territoires. Leurs modèles économiques pluriels relevant de l'économie sociale et solidaire et mettant la personne humaine au centre de leur organisation en font un acteur susceptible de relever les défis que notre société traverse (mondialisation, crise symbolique et morale, crise de l'intérêt général, évolution technologique, économique, questions environnementales urgentes). Depuis des années, le DLA est pour ces acteurs un des leviers central de leur structuration, valorisation, et professionnalisation.

### CONTEXTE LIÉ AU SECTEUR CULTUREL

#### ► Un secteur culturel contrasté où l'emploi est dynamique mais précaire et flexible

##### 1. Quelques repères

Le nombre de personnes déclarant exercer à titre principal une profession culturelle a quasiment doublé en 20 ans.

Ce sont près de 700 000 personnes qui sont salariées dans au moins un établissement (entreprise, association - près de 40% des employeurs-, etc) dont l'activité principale relève du champ de la culture. D'autre part, un quart des actifs est non salarié : autoentrepreneur, indépendants etc. Excepté dans l'édition, l'architecture et le patrimoine (fonctions administratives ou techniques), où la norme du contrat de travail reste le CDI, le secteur se caractérise par une part importante de salariés flexibles, précaires, et pluriactifs (qui combinent plusieurs emplois).

On estime que les structures employeuses de l'art et la culture réunies dans l'ESS (principalement les 35 000 associations culturelles et artistiques employeuses) comptent 169 000 salariés (près de 100 000 ETP), avec un budget cumulé estimé à 6,3 milliards d'euros. Elles sont très présentes dans le spectacle vivant (la moitié d'entre elles) qui est lui-même composé à près de 90% de structures associatives.<sup>1</sup> Leur nombre tend à augmenter de façon importante, bien que l'emploi reste stable. C'est cette part importante du secteur culturel et artistique que le DLA accompagne depuis plus de 10 ans. La moitié des associations employeuses relèvent du spectacle vivant, les autres intervenant dans des domaines aussi divers que le patrimoine, les radios, l'audiovisuel et le cinéma, le livre, le socioculturel, etc.

<sup>1</sup> Valérie Deroin, *Emploi, bénévolat et financement des associations culturelles*, DEPS, 2014.

Si ces associations évoluent avec leurs propres spécificités d'actions et d'interventions, elles se retrouvent néanmoins pour la plupart confrontées et en porosité avec l'ensemble du secteur culturel (industries culturelles, secteur marchand, secteur public et lieux labellisés), leurs salariés évoluant souvent d'un établissement à un autre ou cumulant les employeurs. Enfin, actives sur leur territoire, elles seront nécessairement en relation avec d'autres secteurs comme ceux de l'environnement, du social ou encore du tourisme.

Ainsi, toutes les évolutions sociétales, les réformes politiques comme les crises ou les mutations de l'ensemble du secteur impacteront les associations employeuses qui sont parmi les structures les plus fragiles du secteur.

## 2. Une structure de l'emploi spécifique qu'accompagne le DLA

Ces 30 dernières années ont vu ces structures de l'économie sociale et solidaire (associations, Scop, SCIC) prendre une place considérable et incontournable dans la filière culturelle française (compagnies de création, ateliers de pratiques artistiques, lieux culturels de proximité, festivals, services aux artistes, actions culturelles et éducatives). Mais si ces TTPE constituent l'essentiel de ces entreprises employeuses, et qu'elles présentent des atouts en termes de réactivité, de capacité de création, ou encore dans leur relation au territoire et leur utilité sociale, elles présentent aussi des limites tant leurs emplois sont atomisés, et restent souvent précaires.

Du fait du caractère souvent expérimental et non standardisé des activités culturelles et artistiques qui s'organisent dans des logiques de projets et donc de discontinuité de l'emploi, leurs acteurs sont aux avant-postes des mutations du travail et des emplois, comme certains qui se revendiquent artistes-entrepreneurs, mais aussi de sa flexibilité et de sa précarité.

Plusieurs spécificités des emplois des structures culturelles et artistiques accompagnées par le DLA :

- On constate que les salariés en CDI sont très minoritaires puisque 70% des personnes du secteur travaillent dans le cadre de CDD, CDDU<sup>2</sup> ou emplois aidés (ou autres contrats spécifiques).
- Néanmoins, on constate plus globalement (secteur marchand compris) dans le spectacle une forte croissance de la masse salariale (50%) en CDI.
- Les nouvelles formes de travail non-salarié (indépendant, auto-entrepreneur) sont en forte croissance
- Par ailleurs, 65% des employeurs du spectacle vivant ont une masse salariale inférieure à 30 000 euros et 8% des entreprises concentrent 71% de la masse salariale et enfin, 54% des entreprises n'ont pas de permanents.
- La participation bénévole augmente avec le nombre d'employés.
- En particulier dans le spectacle vivant, ce secteur est composé d'emplois particulièrement occasionnels et précaires, comparativement à d'autres secteurs d'activité associative, avec un temps de travail moyen qui équivaut, pour chaque contrat, à 20% seulement de celui d'un emploi à temps plein.
- 35 % des associations fonctionnent avec moins d'1 équivalent temps plein (ETP) : il faut en moyenne 4 salariés pour constituer un ETP, et jusqu'à 11 salariés dans certaines organisations.
- Ces structures emploient de nombreuses personnes en emplois aidés mais ceux-ci ne cessent de s'amenuiser : 16% des associations culturelles employeuses ont en effet un ou des contrats aidés. Les politiques publiques successives en matière d'emploi aidé ont permis aux associations de se développer, de se professionnaliser, notamment lors du dispositif NSEJ (Nouveaux services emplois jeunes) qui a eu un effet bénéfique sur l'insertion professionnelle des plus qualifiés, et par voie de conséquence, l'accélération de la professionnalisation.<sup>3</sup>

## DES ENJEUX MULTIPLES

### 1. Au sein des fédérations et des structures professionnelles

- La poursuite de la structuration est un enjeu fort pour ces acteurs culturels de l'ESS. Ils doivent continuer à renforcer leur place dans le milieu professionnel afin de pouvoir intervenir et faire entendre leur voix dans les débats et négociations sur l'emploi, les conventions collectives ou les réformes du régime social de l'intermittence, mais aussi participer aux instances nationales comme le CNPS (Conseil national des professions du spectacle), et européennes (groupe de travail européen ESCO sur les métiers artistiques et culturel). Leur positionnement stratégique doit leur permettre de transmettre leurs propositions sur les politiques publiques et voir leurs messages et positions mieux reconnus : formalisation des décrets

<sup>2</sup> Contrat à durée déterminée d'usage (Régime spécifique de l'intermittence) – Cf. « Découvrir l'intermittence » <http://www.opale.asso.fr/article193.html>

<sup>3</sup> Les acteurs culturels de l'ESS militent pour la création d'un dispositif d'aide à l'emploi spécifique aux besoins de ces structures employeuses, notamment en soutenant les emplois leviers d'un développement, ceux qui créent du commun sur un territoire, ceux qui favorisent l'insertion et la coopération.

d'application, loi sur la création, caisse des congés spectacle, organisation de la formation professionnelle...

- Mais ces acteurs doivent également se structurer dans le champ spécifique de l'Economie sociale et solidaire et de la société civile : CSESS, réseau des Cress, réseaux européens comme le RIPESS Europe, etc.

## 2. Des réformes et lois à prendre en compte

- Evolution des échelons territoriaux d'intervention avec la loi NOTRe sur la réforme territoriale, qui amène les réseaux à renforcer leur structuration régionale en 2016.
- Introduction de la notion de 'Droits culturels' dans la loi NOTRe (article 28), comme une reconnaissance de la diversité culturelle et sa nécessaire prise en compte dans la mise en œuvre des politiques publiques (notion cependant absente du projet de loi sur la liberté de création).
- Loi sur l'ESS qui réaffirme le caractère dynamique de ce secteur, son rôle dans l'économie globale et la pertinence de ses outils de structuration (DLA, PTCE, CRESS...).

## 3. Évolution du secteur, nouvelles formes de travail et la qualité de l'emploi

- Développement des Groupements d'employeurs (GE) avec une reconnaissance significative de la part des ministères du travail et de la culture.
- Consolidation de projets ou nouvelles expérimentations de coopératives : CAE, SCIC, PTCE...
- Structuration politique des bureaux d'accompagnement / production autour d'une définition et du projet d'une reconnaissance de leurs fonctions dans la filière du spectacle vivant en particulier.
- Montée du nombre de personnes développant leurs activités dans un cadre indépendant, notamment l'auto-entreprenariat.
- Développement du numérique tant dans les pratiques de création, de production que de diffusion, de communication et plus largement d'accès à la culture.
- Régulières menaces sur l'intermittence et risques de précarisation des salariés concernés.
- Baisse des dotations de l'Etat impactant sur les budgets locaux, renouvellement des équipes politiques à la suite des scrutins électoraux.

## CONTEXTE LIÉ AU DISPOSITIF

### 1. L'année 2015 a été à nouveau marquée de façon contradictoire par :

- D'une part, un fourmillement de projets, de partenariats et de réels motifs de satisfaction dans la mission CRDLA Culture avec des retours positifs sur nos actions en direction des DLA, fédérations, associations et partenaires institutionnels (enquêtes, sondages, réunions), affirmant la pertinence de nos interventions et productions.
- D'autre part, une contractualisation avec le FSE et le ministère de l'Emploi tellement tardive qu'elle met l'opérateur de la mission, Opale, en grande difficulté structurelle, notamment sur sa trésorerie.
- Le DLA gagne encore en crédibilité auprès des acteurs culturels, ses effets positifs sur l'emploi et les activités des associations employeuses sont maintenant reconnues. La loi ESS a ainsi renforcé le DLA dans ses fonctions d'accompagnateur et d'animateur territorial.

### 2. La mise en place des nouvelles actions à la suite du chantier stratégique

- La mise en place du chantier stratégique du dispositif s'est concrétisée par des actions plus nombreuses en direction des DLA R, avec le montage d'accompagnements collectifs significatifs et des mobilisations d'acteurs sur les territoires de façon plus importante en nombre et en qualité.
- Notre mission sur l'observation s'est bien développée : nombreux soutiens aux fédérations, enquête de satisfaction auprès des associations accompagnées, implication dans la mesure d'impact auprès de l'Avise, traitements d'Enée et bilan des DLA (évolution 2004-2014, fiches régionales...). Elle nous permet d'articuler une connaissance fine du secteur avec les actions et les métiers du DLA.

### 3. Toujours un outil reconnu pour les employeurs dans la culture : 6 200 structures culturelles accompagnées depuis le début du DLA soit 18% des associations employeuses

- Entre 800 et 1000 structures accompagnées chaque année : un des premiers secteurs concernés par le DLA depuis plus de 10 ans.
- En 2014, 825 structures culturelles ont suivi un accompagnement (individuel ou collectif, ou les deux) dont ¼ de compagnies ou collectifs d'artistes.

- 30% des structures culturelles accompagnées ont eu au moins un accompagnement individuel et un accompagnement collectif sur ces 10 ans de DLA.
- Depuis le début du dispositif, ce sont plus de 26 millions d'euros qui ont été consacrés aux accompagnements de structures culturelles. 84% du budget total des accompagnements culturels concernent des accompagnements individuels, et 16% des accompagnements collectifs.
- En tout, ce sont 1569 prestataires différents qui ont accompagné des associations culturelles dans le cadre du DLA depuis le début du dispositif.

Dans une enquête de satisfaction menée en 2015 sur les associations accompagnées par le DLA, les premiers résultats sont particulièrement intéressants. Au-delà du niveau de satisfaction (90% des structures accompagnées se disent très satisfaites ou satisfaites du DLA), les employeurs qui ont vu leurs emplois augmenter (34%) l'attribuent dans leur majorité à l'action du DLA. Nous constatons la même proportion sur les aspects financiers pour lesquels près de la moitié des structures ont vu leurs budgets augmenter à la suite de l'accompagnement DLA, et plus des deux tiers de ces associations attribuent ces résultats budgétaires en hausse à l'action du DLA.

## LES ACTIONS PHARES DU CRDLA CULTURE EN 2015

### ► Accompagner et outiller les DLA sur les nouvelles formes de mutualisation d'emplois et de coopération susceptibles d'améliorer la qualité des emplois dans la culture

A travers l'exploration et l'analyse de différentes formes de mutualisation d'emplois ou de coopération, le CRDLA Culture élabore des outils et méthodes, accessibles sur notre site (dont la fréquentation a plus que doublé) à destination des acteurs et des accompagnateurs. Le CRDLA intervient donc régulièrement auprès des DLA départementaux et régionaux pour l'appui à l'écriture de diagnostic, le suivi de l'accompagnement et la capitalisation des démarches éparées sur les territoires.

Les processus de coopération accompagnés par les DLA et observés par le CRDLA, la plupart en montée en puissance, peuvent prendre plusieurs formes tout en poursuivant des objectifs partagés de « déprécarisation » des travailleurs et de renforcement des emplois non délocalisables, créateurs de lien social, de proximité et de solidarité :

1. Des groupements d'employeurs (GE) proposent des emplois mutualisés entre plusieurs structures. Outil de mise à disposition de personnel réglementé qui permet à des employeurs de se regrouper pour embaucher en commun un ou plusieurs salariés, le GE entend dépasser le simple partage d'emploi pour aller vers une sécurisation des parcours de salariés (création d'emplois pérennes, en principe des CDI à temps complet), une meilleure qualification des salariés et des employeurs, et plus globalement une solidarité entre pairs et un accompagnement des structures adhérentes au GE pour toutes leurs problématiques liées aux ressources humaines.<sup>4</sup> Une rencontre régionale sur les GE culturels, l'apport d'expertise dans le cadre de la Conférence pour l'Emploi dans le Spectacle, un temps professionnel au sein d'un réseau, la formalisation d'un panorama des GE culturels en ligne dans un espace dédié sur notre site... le travail sur les groupements d'employeurs a porté à la fois sur une observation fine, une analyse détaillée ainsi qu'une animation et une mobilisation des acteurs autour de ce dispositif.

2. Les coopératives d'activités et d'emplois (CAE)  
La vocation d'une CAE est d'accompagner une personne physique dans le développement de son projet artistique et économique. Une CAE offre la possibilité à un porteur de projet de développer ses activités dans un cadre salarié tout en partageant une entreprise collective. Le CRDLA a décrit dans un article en ligne et une fiche focus détaillée le rôle et le fonctionnement d'une CAE spécialiste du secteur culturel.

3. Diverses formes de coopération territoriale plus globale entendent renforcer ces emplois atomisés et précaires :

- Des collectifs formalisés menant des actions communes ponctuelles ou régulières (communication groupée, organisation ensemble d'événements) continuent de s'organiser sur tous les territoires, notamment dans le spectacle vivant.
- Des projets centrés sur les participations citoyennes (Scic, Amacca<sup>5</sup>, Cigales) tentent d'apporter des solutions concrètes dans une économie du partage.
- Des collectifs structurés autour de lieux mutualisés, de type friches ou pépinières, permettent à plusieurs

<sup>4</sup> F. Joubert. « Une utilité sociale, économique et territoriale. Le point de vue du syndicaliste ». Revue de Droit du travail. Février 2015.

<sup>5</sup> Association pour le Maintien d'Alternatives en matière de Culture et de Création Artistique

compagnies de spectacle, associations culturelles ou organisations d'autres secteurs d'activité de mutualiser matériel, activités, emplois et réflexions.

- Des pôles territoriaux de coopération économique (PTCE, cluster)

Ces formes de mutualisation et de coopération commencent à être accompagnées par le DLA bien que les diagnostics soient plus longs à mener, et les budgets d'ingénierie plus conséquents. La concertation entre DLA ou via le DLA R et l'articulation entre les divers dispositifs d'accompagnement sur un territoire deviennent absolument incontournables dans la méthode : les apports méthodologiques et la capitalisation du CRDLA Culture sont ainsi largement plébiscités.

► **Concevoir des productions pédagogiques et méthodologiques susceptibles de s'adresser aux accompagnateurs DLA et aux associations accompagnées**

- Le kit culture pour les DLA et les accompagnateurs du secteur : un outil en ligne fonctionnel, et qui cible directement les chargés de mission DLA dans leurs pratiques quotidiennes de diagnostic et d'accompagnement.
- Note « Subventions et/ou commande publique » : clarifier les différents modes de contractualisation possibles entre associations et pouvoirs publics permet aux DLA mais aussi aux associations culturelles, leurs réseaux et partenaires de mieux travailler leurs projets et relations avec les financeurs.
- La qualité de l'emploi : chantier GPEC en inter-CRDLA, les spécificités de l'intermittence et de l'embauche d'intermittents, les normes Iso mises en place par certains acteurs engagés dans des démarches de progrès...
- Outil d'analyse « méthode de gestion », outils d'analyse Culturdiag et outil synthétique Culturflash

Afin de transmettre ces productions et outillage, le CRDLA a innové en 2015 avec 7 sessions de **visioconférences** en complément d'une formation plus classique dans les locaux d'Opale pour les nouveaux chargés de mission DLA.

► **Faire le lien entre les organisations professionnelles et les DLA**

Comme l'a défini le décret DLA de la loi ESS, l'articulation du DLA avec les autres dispositifs et acteurs de l'accompagnement constitue un axe fort de travail qui s'est notamment traduit en 2015 par :

- Le travail d'information et d'articulation entre acteurs régionaux pour le déploiement de l'ACSV
- L'appui à la formalisation de propositions auprès des professionnels (partenaires sociaux, OPCA...) dans le cadre de la Conférence pour l'emploi
- Les actions en régions auprès des DLA R et la mobilisation de leurs partenaires (Languedoc Roussillon, Normandie, Paca, Nord Pas de Calais, Picardie, etc.)
- La mise en route de partenariats du DLA avec des fédérations : JMF, FAMDT, Fraap, FFEC...

## DES AXES À DÉVELOPPER EN 2016

- La mise en place de la loi sur l'Économie Sociale et Solidaire via ses décrets est longue à se mettre en place, mais permet néanmoins de commencer à structurer les chantiers futurs de soutien aux entreprises de l'ESS et la structuration des acteurs culturels et artistiques dans l'ESS.
- Les conclusions de la conférence pour l'emploi dans le secteur culturel à laquelle nous avons activement participé devraient permettre au CRDLA de s'ouvrir à de nouvelles missions ou renforcer les cœurs de métiers : nouvelles formes d'organisations, qualité et mutualisation d'emploi, coopérations renforcées entre les acteurs culturels.
- La constitution des grandes régions laisse présager une nouvelle forme d'actions du CRDLA Culture en direction des DLA D et R en lien avec la structuration des réseaux, et avec le développement de services encore plus « à la carte »

### Axe 1

- Bis de Nantes et Avignon : participation et/ou organisation d'ateliers, de débats...
- Consolidation des partenariats entre le CRDLA et les réseaux : Fedelima, Fraap, JMF, FAMDT...
- Alimentation de la rubrique DLA sur le site du CRDLA Culture : diffusion d'informations sur le site (bilans des DLA, actus dans les régions, vidéo témoignages d'associations accompagnées...)

- Poursuite de l'articulation du DLA avec l'ACSV, les agences culturelles régionales (pour certaines en réorganisation avec la nouvelle carte des régions), le Labo de l'ESS et les accompagnements des PTCE...
- Renforcement de la structuration régionale des réseaux

## Axe 2

- Poursuite du chantier sur la qualité de l'emploi : GPEC en inter-CRDLA, développement des emplois de qualité dans un cadre mutualisé, démarches de certification et de normes iso...
- Veille sur l'innovation sociale dans la culture
- Accompagnement des PTCE et des formes de coopérations inter-associatives
- Coopérations – Mutualisation : Analyse d'expérimentations et diffusion auprès des DLA et des réseaux
- Remise à jour ou production de nouveaux documents : Les subventions et les marchés publics
- Espace « financements privés » sur le site internet : mise à jour des ressources sur les fondations, ressources sur les financements solidaires...
- Notes en lien avec les réseaux : Financements européens, réforme territoriale, régime social de l'intermittence
- Lancement ou appui au lancement de nouvelles enquêtes emplois auprès de fédérations (OPP)
- Focus sur des accompagnements collectifs ou individuels : bureaux d'accompagnement / production, mécénat...
- 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).
- Diffusion de l'outil d'autodiagnostic économique et financier (Culturdiag) en lien sur les territoires avec les DLA et les différents partenaires.
- Travaux sur les pratiques liées à l'ESS dans les structures culturelles
- Travaux sur l'utilité sociale des entreprises culturelles, en lien avec la notion de droits culturels, affirmée dans la loi NOTRe.

## 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 ressources pour concevoir des diagnostics territoriaux ou des analyses des besoins d'accompagnement
  - Session de formation en visioconférence sur les réformes en cours, les enjeux du secteur...
- 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-CRDLA.
- 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)

- Le délégué général du CRDLA Culture
- La co-déléguée générale du CRDLA Culture
- 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

Ainsi que des chargés de mission :

- Le chargé de mission animation du CRDLA (jusqu'à juin 2015)
- Rédacteur, chargé de projet

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 convention pluriannuelle a été 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 ou 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 chaine d'accompagnement, en lien avec les autres acteurs de l'accompagnement (Opcv, lieux ressources, etc.)

## MISSIONS PERMANENTES

- Poursuivre la promotion du dispositif auprès des associations culturelles employées : 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 2015

### 1.1/ SENSIBILISER ET INFORMER SUR LE DLA

#### Accueil téléphonique et courriel : réponse aux demandes d'informations régulières sur le DLA et l'accompagnement

Le CRDLA Culture est sollicité de manière régulière par mail et par téléphone par des porteurs de projet individuel, associations culturelles, chercheurs(ses), étudiants(es), structures d'accompagnement, collectivités, institutions, etc...

Les demandes sont très variées : accompagnement de projet, questions techniques et juridiques, demandes de ressources et contacts, etc... Ces sollicitations permettent d'informer à chaque fois sur le DLA.

Cette année, nous avons cherché à apporter le maximum d'informations via nos outils en ligne (site internet, Kit culture et Site info-dla de l'Avisé), permettant une meilleure diffusion d'informations souvent demandées par les porteurs de projets et donc de désengorger les appels téléphoniques. Une fois ces outils en ligne, nous avons donc réduit la permanence téléphonique à l'après-midi afin de permettre à l'équipe de pouvoir concevoir des ressources et productions écrites le matin.

Annexe 1 : Tableau de suivi des sollicitations

#### Promotion ciblée du DLA

##### Les lettres d'information du CRDLA Culture

Depuis 2006, Opale assure la promotion du dispositif notamment via une lettre d'information. A ce jour, 26 lettres ont été envoyées dont 3 en 2015 (février, juillet et octobre).

Cet outil, plébiscité par ses lecteurs, contient à ce jour 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



9 000 contacts ont été destinataires de chaque envoi de lettre : les chargés de mission DLA, pilotes et partenaires du DLA, associations isolées, porteurs de projet individuels, centres de ressource, organismes d'appui, organismes paritaires, collectivités, État, services déconcentrés de l'État, etc..

201 personnes se sont abonnées à la Lettre d'information en 2015, et 47 personnes se sont désinscrites.

Les nouveaux inscrits se répartissent dans ces catégories (du nombre le plus important au moins important) :

1. Une majorité de porteurs de projets individuels sans structure juridique et des artistes
2. Des associations artistiques et culturelles
3. Des services de l'état et des collectivités territoriales
4. Des agences culturelles régionales
5. Des chercheurs et étudiants

### Enrichissement et mise à jour permanente de nos bases de données de contacts

Tout comme en 2014, afin d'effectuer un meilleur ciblage de la diffusion de l'information sur le DLA, nous réalisons une mise à jour permanente de nos bases de données de contacts de chargés de mission DLA, porteurs de projets, associations, professionnels de la culture, collectivités, institutions culturelles, professionnels de l'accompagnement...

*Annexe 2 : Lettres d'informations du CRDLA Culture*

#### ■ Promotion DLA à travers le site internet

**Actualité du DLA :** cette actualité est faite de manière régulière via la réalisation d'articles et leur mise en valeur sur la page d'accueil du site

**Animation de la sous rubrique "Comprendre le DLA"** permettant une meilleure communication sur le DLA à travers 4 entrées :

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

Le site internet conçu par l'Avisé dédié exclusivement au DLA permet une meilleure complémentarité entre les outils de promotion du DLA existants. Nous dirigeons en effet fortement les porteurs de projets vers ce nouveau site généraliste, pour nous consacrer d'avantage à une promotion ciblé «secteur artistique et culturel »

*Annexe 3 : Exemples d'articles d'actualité sur le DLA*

#### ■ Promotion du DLA à travers des événements

La présence d'un ou plusieurs membres de l'équipe d'Opale lors de rencontres professionnelles ou événements nationaux, régionaux ou départementaux nous a permis de faire la promotion du dispositif à travers des présentations orales devant un public et/ou la diffusion d'outils conçus spécifiquement pour ces événements.

- Rencontre sur les financements participatifs, organisée par le RIF en mars 2015 à Paris
- Journée francilienne des Groupements employeurs culture (21 mai 2015, Paris)
- Congrès du MES (12 et 13 juin 2015, Toulouse)
- Festival d'Avignon (15, 16 et 17 juillet 2015, Avignon)
- Pop Mind (29 et 30 septembre 2015, Nancy)

*Annexe 4 : Exemple d'un outil conçu et distribué*

#### ■ Promotion DLA auprès de réseaux et fédérations

##### Ateliers-formations sur le DLA pour les coordinateurs de réseaux associés au CRDLA

Devant l'important renouvellement des coordinateurs, salariés et administrateurs des réseaux et fédérations (adhérents de l'Ufisc et de la Cofac), le CRDLA Culture a proposé 2 temps d'ateliers sur le DLA, son fonctionnement, son impact et les perspectives d'appropriation par les fédérations.

Ces deux temps (mars et juin 2015) ont concerné 7 personnes issues de 5 fédérations de la Cofac et 12 issues de 7 réseaux de l'Ufisc. Le programme s'organisait en plusieurs séquences :

- Séquence 1 : Mieux s'approprier le DLA pour mieux l'utiliser
- Séquence 2 : Mieux comprendre le fonctionnement du CRDLA Culture
- Séquence 3 : Les enjeux d'accompagnement des adhérents et les liens possibles avec le DLA



Les échanges ont été fructueux puisque plusieurs adhérents se sont tournés vers leurs DLA, et un réseau francilien a organisé un temps d'information sur le DLA pour une dizaine de ses adhérents en décembre (cf axe 3.2). Des liens plus formalisés avec certains réseaux sont d'autre part également assurés par le CRDLA (cf axe 1.2).

*Annexe 5 : Programme de l'atelier réalisé pour l'Ufisc / Powerpoint de la présentation du DLA faite aux coordinateurs des réseaux de la Cofac*

### **Participation aux AG, CA et réunions d'information des groupements associés au CRDLA**

Comme en 2014, la connaissance par les réseaux et fédérations associées au CRDLA du dispositif est maintenant acquise, cette action prend peu de temps désormais. Nous intervenons à la demande des nouveaux/nouvelles coordinateurs/trices de ces fédérations ou quand ils/elles nous sollicitent pour faire une session d'information à leurs adhérents comme cette année **Artfactories** (réseau de lieux intermédiaires, friches), la Fédération des artistes plasticiens (**FRAAP**). Nous devrions en 2016 lancer un partenariat formalisé entre cette fédération et les DLA. Une nouvelle fédération vient d'adhérer à l'Ufisc, la Fédération nationale des arts du récit, nous devrions en 2016 proposer un temps d'information à sa coordinatrice et certains membres du CA.

Également, nous avons pris du temps pour expliquer le DLA à la **FAMDT** (Fédération des danses et musiques traditionnelles), session qui a ensuite donné lieu à un accompagnement collectif de la fédération basée en Pays de la Loire avec la **Fédélima** avec laquelle ils occupent les mêmes locaux.

### **AG et rencontres avec d'autres groupements et acteurs :**

Nous proposons à des fédérations qui ne sont pas adhérentes des deux unions du CRDLA de leur faire une information sur le dispositif DLA.

En 2015, nous avons participé à plusieurs actions :

- Quatre sessions d'information et de travail avec ses adhérents d'un groupement régional picard, le Patch, pour les sensibiliser au DLA, définir des besoins en accompagnements et les réponses à y apporter via le DLA et pour lancer un accompagnement collectif
- Temps pour les centres socio-culturels d'Aquitaine avec le DLA de la Gironde (**Ifaid**)
- Intervention pour l'association Internationale des Librairies Francophones (AILF) avec qui nous avons eu des premiers contacts en 2014
- Echanges avec le SNRL (**Syndicat national des radios libres**)
- Intervention pour le Carrefour des associations, à Paris.

Enfin, nous poursuivons la sensibilisation de quelques fédérations adhérentes d'une confédération associative, le Collectif des associations citoyennes (**CAC**). Nous assistons et intervenons lors de leurs temps de rencontre avec leurs adhérents pour expliciter le DLA et en particulier pour celles qui sont en cours d'embauche d'un salarié en contrat aidé.

---

### **ACTIONS DE NOS PARTENAIRES CONVENTIONNÉS**

- › Relais d'informations sur le DLA dans leurs newsletters et sur leurs sites internet
  - › Page spécifique "DLA" sur leur site internet
- Annexe 6 : Extrait - page du site internet de la Cofac*
- › Organisation avec Opale de temps de sensibilisation pour les nouveaux coordinateurs
- Cf annexe 5*
- › Tenue de stands comportant des outils de promotion du DLA (plaquettes, affiches, etc.) lors d'événements nationaux, régionaux ou départementaux : Salon national de l'ESS à Niort, Festival d'Avignon
  - › 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**

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

Nous nous attachons le plus possible à proposer des partenariats de fond entre l'ensemble des DLA et une fédération qui a suffisamment d'adhérents repartis sur l'ensemble du territoire pour capitaliser les accompagnements réalisés sur une même catégorie d'associations. A l'image du protocole de partenariat que nous avons conçu entre les DLA et la Fédélima (partenariat qui a permis que plus des deux tiers des adhérents soient accompagnés par le DLA), ces partenariats formalisés permettent de préparer les diagnostics, de les améliorer, de bien réfléchir aux prestataires choisis et de capitaliser les accompagnements.

En 2015, plusieurs formes de partenariats se sont mises en place :

- Le **réseau des JMF (Jeunesses musicales de France)** a signé un partenariat avec le CRDLA visant d'une part à mobiliser les DLAR autour des enjeux du réseau national et de ses acteurs fédérés en régions et d'autre part à

informer les adhérents et membres du réseau de la pertinence du DLA comme outil pour le développement et la structuration de leurs emplois. Dans au moins 5 régions, les DLAR et les réseaux régionaux ont été en lien et certains accompagnements collectifs ont été lancés dès cette année.

*Annexe 7 : Note d'intention pour les JMF*

- La **fédération des associations de musique et danse traditionnelle (FAMDT)** s'est également rapprochée du CRDLA à l'issue d'un temps de présentation du DLA auprès des réseaux de l'Ufisc : une note de cadrage destinée aux DLA et aux adhérents du réseau est ainsi en cours de finalisation en vue d'une diffusion large non seulement pour sensibiliser les DLA aux enjeux de ces acteurs associatifs mais aussi pour informer ces derniers de l'intérêt de ce dispositif.

*Annexe 8 : Note de contexte FAMDT et DLA*

- La **Fraap, fédération des réseaux et associations d'artistes plasticiens**, engage elle aussi une action avec le CRDLA qui a produit des données précises non seulement sur les adhérents de ce réseau national d'ores et déjà accompagnés par le DLA mais aussi plus largement sur les structures d'arts plastiques / arts visuels accompagnées en 10 ans de DLA. Un questionnaire de satisfaction pour les adhérents du réseau accompagnés (près de 60) a été également préparé pour être diffusé en 2016.

*Annexe 9 : Statistiques sur le DLA dans le secteur des arts plastiques pour la FRAAP*

- La **Fédération française des écoles de cirque (FFEC)** a également montré son intérêt pour un rapprochement avec les DLA. Dans un premier temps, le CRDLA leur a fourni des données sur le bilan des accompagnements d'écoles de cirque dans le DLA.

- Enfin, la **Fédélima** (réseau des lieux de musiques actuelles) poursuit son travail d'articulation entre DLA et accompagnement en interne du réseau.

#### ■ Liens avec les acteurs nationaux de l'accompagnement (AC-SV, Collectif Merci, entrepreneuriat, TSF, CNT, etc...)

Plusieurs acteurs nationaux développent des réflexions, méthodes et dispositifs en faveur de l'accompagnement des structures culturelles. L'expertise du CRDLA Culture est ainsi sollicitée régulièrement et année après année, il s'agit de travailler l'articulation des différents partenaires avec le DLA.

##### - ACSV, dispositif Afdas

Le CRDLA culture a poursuivi son travail d'information sur l'ACSV (ex DATPE SV) auprès de son réseau d'acteurs et du DLA : informations régulières et échanges sur le planning de mise en œuvre de ce dispositif national, description du fonctionnement des accompagnements prévus, de leurs cibles, du fonctionnement de l'Afdas avec ses prestataires, mobilisation autour des réunions d'informations fin 2015 dans plusieurs villes de France...

Pour l'Afdas, la CPNEF-SV et leurs partenaires, le CRDLA culture a participé à des comités de pilotage, apporté son expertise et ses ressources pour la mise en place d'un dispositif d'accompagnement pertinent, œuvré pour le respect d'une articulation avec les chargés de mission DLA sur les territoires... Fin 2015, un temps avec le DLAR et la Fédération des arts de la rue francilienne a permis d'initier un partenariat.

*Annexe 10 : Article sur l'ACSV sur le site internet d'Opale/CRDLA Culture*

##### - Collectif Merci et entrepreneuriat culturel

Le collectif Merci s'efforce de développer en partenariat avec le Ministère de la culture (DGMIC) un réseau d'acteurs de l'accompagnement des entrepreneurs culturels. A la demande de sa présidente, le CRDLA Culture a présenté le DLA et son action lors de plusieurs temps d'échanges et notamment lors d'un forum en Languedoc-Roussillon qui s'inscrivait dans une série de rencontres régionales (cf axe 1.3 et axe 3.2).

*Annexe 11 : Programme du Forum*

##### - CNT

Le Centre National du Théâtre a souhaité que le CRDLA culture présente le DLA et ses modalités d'intervention auprès des structures de théâtre (près de 800 depuis le début du dispositif). Des exemples de diagnostics ont été sélectionnés et fournis aux interlocutrices de cette institution qui accueille chaque année de nombreux porteurs de projets, compagnies professionnelles ou amateurs et qui dispose d'un service juridique qui est prescripteur pour le DLA.

##### - Articulation DLA et TSF

Le CRDLA culture a été sollicité à plusieurs reprises par des acteurs culturels souhaitant mobiliser le TSF (Transfert de Savoir faire, dispositif de l'Avisé) : plusieurs groupements d'employeurs, un pôle marionnettes... Un réel besoin de médiation existe autour de ce dispositif méconnu et qui présente des difficultés d'argumentaire pour les acteurs culturels.

##### - Fondation de l'Orangerie

Pour la première fois, un partenariat avec la Fondation de l'Orangerie est testé grâce au CRDLA culture avec le DLA 67 autour de l'accompagnement d'une association « Courants d'arts ».

### ■ Suivi de la convention Cn-Cress

Une convention nationale entre Opale/CRDLA Culture, le CNCRES, le Mes et l'Ufisc a été renouvelée en mars 2015 pour 2015-2017.

Elle vise à promouvoir la place de la culture dans les instances de l'ESS et favoriser les démarches d'accompagnement.

Elle repose sur 3 volets qui représentent autant d'objectifs politiques, stratégiques et techniques :

- **Un axe de structuration** qui vise à favoriser les coopérations entre acteurs de l'économie sociale et solidaire et à rapprocher les acteurs culturels des Cress et des réseaux d'économie solidaire.
- **Un axe de connaissance et d'analyse** qui repose sur une observation précise et sur l'identification des besoins en matière de développement du secteur artistique et culturel de l'ESS pour renforcer la connaissance globale des composantes du secteur.
- **Un axe d'accompagnement des structures** au regard des services, outils et dispositifs, notamment développés par les Cress, le DLA, les réseaux d'économie solidaire et leurs partenaires.

*Annexe 12 : Convention CN CRESS-Ufisc-Opale et communiqué de presse*

---

### ACTIONS DE NOS PARTENAIRES CONVENTIONNÉS

#### Ufisc :

- › Mise en œuvre et suivi de la convention Cn-Cress

*Cf annexe 12*

#### Cofac :

- › Mobilisation des Cofac régionales
- 

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

### ■ Interventions stratégiques

Nous continuons de répondre aux 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 Ministère de la culture lors d'une concertation autour de la mission « vivre ensemble » organisée par la ministre, quelques jours après les attentats de Charlie Hebdo et de l'Hyper Casher.
- Jean-Paul Guillot pour préparer en amont la conférence pour l'emploi dans le spectacle
- L'élue à la Culture de Rouen en recherche de prestataires
- Ufisc sur la loi ESS pour leur préparer des éléments documentaires et statistiques
- L'agence régionale culturelle Culturocentre pour des conseils sur un projet de parc de matériel mutualisé
- La DGMIC en amont de l'organisation du forum pour l'entrepreneuriat culturel

*Annexe 13 : Programme de l'atelier « Entreprendre autrement : la coopération et la mutualisation dans le secteur culturel » dans le cadre du Forum sur l'Entrepreneuriat culturel du 27 mars*

---

### ACTIONS DE NOS PARTENAIRES CONVENTIONNÉS

#### Ufisc :

- › Production d'une note « propositions pour des aides à l'emploi favorisant la structuration des entreprises et la qualité de l'emploi dans le spectacle » à destination de Jean-Paul Guillot pour préparer en amont la conférence pour l'emploi dans le spectacle

*Annexe 14 : Note*

#### Cofac :

- › Intervention auprès du Haut Conseil à la Vie Associative (Réalisation d'une note sur la fiscalité)
  - › Travail sur les amendements de la loi Création, Architecture, Patrimoine
-

## 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 2015

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

##### ■ Financements privés

Opale a travaillé cette année sur deux thématiques liées à la diversification des ressources et particulièrement aux financements privés :

##### Finance solidaire et/ou participative

Opale est intervenu sur trois temps :

- Intervention dans le cadre de la rencontre sur les financements alternatifs des projets culturels organisée par le RIF et Fleury Goutte d'Or (19 mars 2015) afin d'évoquer le DLA comme outil d'accompagnement des acteurs sur des problématiques, entre autres, liées au modèle économique, à la diversification des sources de financement et les ressources proposées par Opale sur ces questions : dossier sur les fondations accessibles aux acteurs culturels, outil d'auto-diagnostic financier...

##### *Annexe 15 : Note de l'intervention*

- Atelier « Les outils économiques de solidarité » de l'événement européen Pop Mind (Septembre 2015)
- Réunion sur la finance solidaire organisée par l'Ufisc en mars 2015

Un travail de recherche documentaire et de veille a été réalisé sur cette thématique.

##### *Annexe 16 : Note sur la recherche documentaire effectuée*

## **Mécénat et fondations**

Opale/CRDLA Culture souhaite profiter de son site internet ressource pour proposer un nouveau type d'outils ressources : l'objectif étant en effet à présent d'utiliser l'outil web pour allier ressources écrites, vidéos, sitographies, etc.

Trois types de travaux ont donc été réalisés en 2015 sur cette même thématique et se poursuivront en 2016 :

- actualisation de la fiche Mécénat et fondations : quelles options pour les associations culturelles ?
- enrichissement de l'article Fondations du site internet d'Opale : <http://opale.asso.fr/article88.html>
- valorisation d'expériences d'accompagnement DLA sur ce thème

Ces outils permettent aux porteurs de projets culturels d'avoir un éclairage sur le paysage des fondations, leurs critères de sélection principaux pour soutenir des projets, connaître éventuellement des exemples et des témoignages de projets soutenus. Il s'agira pour les porteurs de projets de savoir se positionner auprès de ces fondations.

### *Annexe 17 : Export des accompagnements DLA menés sur le mécénat culturel*

#### ■ **Financements européens**

L'Ufisc a initié deux temps sur cette thématique qui ont été organisés avec Opale :

- Le premier (12 février) était un moment d'échange entre les équipes dont l'objectif était de faire un point d'actualité sur les nouveaux dispositifs européens et sur le projet de partenariat avec le Relais Culture Europe.
- Le second (26 mai) était une journée d'échange, de réflexion et de travail sur les enjeux européens afin de questionner la politique de développement de l'union européenne au regard des enjeux de démocratie, de régulation, de garantie des droits et d'un modèle solidaire. Il s'agit aussi de réfléchir ensemble aux nouveaux enjeux de coopérations et de constructions collectives à différentes échelles d'actions macro (niveau européen), méso (nationale) et micro (infra-national) et pour les membres de l'Ufisc.

#### ■ **Outil d'auto diagnostic économique et financier dans le secteur culturel - Culturdiag**

Co-animé par les CRDLA financement (France Active) et Culture (Opale), l'outil d'autodiagnostic Culturediag a cette année pu être développé sur une interface web par le CRDLA Financement. A l'issue de plusieurs phases de tests, ce nouveau support va permettre un meilleur suivi des utilisateurs et une meilleure visibilité de la mobilisation autour de cet outil. Le CRDLA Financement a plus largement été mobilisé cette année sur l'outil en raison notamment de la mise en œuvre de l'outillage mais les actions de lancement ou de bilans se sont poursuivies, en particulier en fin d'année 2015 avec plusieurs projets pour 2016.

| Régions                  | Phase de déploiement | Actions  | Productions et résultats   |
|--------------------------|----------------------|--|--|
| Auvergne                 | 2 <sup>e</sup> phase | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilan de la première phase d'expérimentation avec les différents référents territoriaux</li> <li>• Informations et transmission de l'outil en ligne</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en lien avec le projet de Rhône Alpes</li> <li>• Mobilisation de certains acteurs pour poursuivre la démarche sans financements spécifiques</li> </ul> |
| Franche Comté            | 1 <sup>e</sup> phase | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Information / présentation de l'outil au DLAR et ses partenaires, en particulier le Conseil Régional</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Partenaires informés mais en attente des élections et réformes territoriales</li> </ul>   |
| Haute et Basse Normandie | 2 <sup>e</sup> phase | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diffusion de l'outil via le dispositif DATPE-SV de l'Afdas/MCC (devenu ACSV)</li> <li>• Suivi en lien avec les DLAR</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Repérage des potentiels référents</li> <li>• Convention entre CRDLA, DLAR et prestataire du DATPE SV</li> </ul>   |
| Pays de la Loire         | 2 <sup>e</sup> phase | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diffusion de l'outil dans le cadre d'un accompagnement collectif du DLAR, référents formés, partenaires mobilisés</li> <li>• Temps de bilan prévu en décembre mais décalé</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcement des compétences de certains référents</li> <li>• Accompagnement de structures à mettre en place</li> </ul>                                     |
| Poitou-Charentes         | 3 <sup>e</sup> phase | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivi du lancement de l'outil sur la région Poitou Charentes</li> <li>• Participation au bilan 2014</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accompagnements individuels et transmission de l'outil</li> </ul>   |
| Midi-Pyrénées            | 1 <sup>e</sup> phase | <p>Le DLA 81 a mobilisé un grand nombre d'acteurs autour de la présentation de cet outil en décembre 2015. Le CRDLA Culture a été mobilisé pour la préparation de ce temps de présentation, mais l'absence de connexion à distance n'a pas</p> | <p>Déploiement à prévoir en 2016 à l'échelle du département et perspectives future région Midi Pyrénées / Languedoc Roussillon</p>   |

|                    |                          |  |  |
|--------------------|--------------------------|--|--|
|                    |                          | permis d'y participer  |  |
| <b>Rhône Alpes</b> | <b>En fonctionnement</b> | Suivi de l'action de l'Agence régionale La Nacre pour le déploiement de l'outil dans le cadre de ses offres de formation et en lien avec plusieurs partenaires locaux (dont DLAD et R) |  |

Au-delà de ce déploiement partenarial dans les régions en lien avec les DLAR et les DLA, 3 agences régionales culturelles ont sollicité les CRDLA pour une présentation de cet outil, entre autres. Culturdiag fait également régulièrement l'objet de présentations lors de réunions ou rencontres avec des partenaires, par exemple dans le cadre de la rencontre sur les financements alternatifs des projets culturels en mars 2015 (cf ci dessus).

*Annexe 18 : Capture d'écran du site internet Culturdiag*

#### ■ **CulturFlash**

Dans le prolongement de Culturdiag, Opale a travaillé avec le CRDLA Financement sur le développement d'un outil de diagnostic « flash », rapide, de la situation économique et financière d'une structure : CulturFlash

Cet outil se présente en deux parties :

- la première sert à la saisie des comptes de résultats et des bilans sur les 3 dernières années (ou deux dernières + le budget prévisionnel),
- la deuxième permet une analyse qui reprend les grands indicateurs (fonds de roulement, besoin en fonds de roulement, trésorerie) et propose des alertes si la situation le nécessite.

*Annexe 19 : Page synthèse de l'outil CulturFlash*

#### ■ **Espace « gestion » du site internet : <http://www.opale.asso.fr/rubrique151.html>**

Cet espace ressource en ligne a été complété, réorganisé et mis à jour tout au long de l'année. Il présente trois thématiques de ressources :

- La gestion financière
- Le mécénat, les fondations et les partenariats privés
- Les subventions et les marchés publics

*Annexe 20 : Capture d'écran de l'espace gestion*

#### ■ **Outils d'analyse économique**

Opale a finalisé la réactualisation de l'outil d'analyse économique « Une méthode de gestion pour les associations culturelles et artistiques » et l'a diffusé largement à travers ses différents outils de communication. Ce document permet d'établir la situation économique d'une structure selon les principes de l'Économie Solidaire : réciprocité, échanges monétaires et non monétaires, hybridation des ressources, etc. Il propose une méthode d'analyse du fonctionnement économique de l'activité et de sa gestion prévisionnelle tout en préservant le sens du projet associatif.

*Annexe 21 : Extrait du document « Une méthode de gestion pour les associations culturelles et artistiques »*

#### ■ **Réactualisation de la note juridique « Subventions ou marchés publics »**

En 2011, le CRDLA Culture en partenariat avec Hors les murs avait produit une synthèse du droit existant sur deux formes de contractualisation entre associations et puissance publique, la subvention et une forme de commande publique, le marché public.

L'actualité récente liée à cette thématique (circulaire Valls, refonte du code des marchés publics, Loi ESS, tendance pour de nombreuses collectivités publiques à avoir de plus en plus recours au mode de contractualisation lié au code des marchés publics au détriment de la subvention, etc.) nous a semblé suffisamment riche pour devoir envisager la réactualisation de ce document, confiée à une avocate et réalisée, cette fois-ci en partenariat avec l'Ufisc et le Collectif des Associations Citoyennes.

---

### **ACTIONS DE NOS PARTENAIRES CONVENTIONNÉS**

#### **Ufisc :**

- Organisation de deux temps publics sur les finances solidaires en partenariat avec Opale
- Organisation avec Opale de temps d'échanges sur la thématique européenne

*Annexe 22 : Note de veille de l'Ufisc sur les programmes Européens*

- Formation sur les relations entre associations et collectivités territoriales avec la FNCC, le RTES et la Fnadac
- Participation à l'essai de l'outil d'autodiagnostic
- Participation à la réactualisation de la note juridique « Subventions ou marchés publics »

**Cofac :**

- Réalisation d'une note ressource sur la Circulaire Valls

**Annexe 23 :** Présentation de la Circulaire du Premier Ministre portant sur les relations associations – pouvoirs publics

- Travail sur la simplification administrative

## 2.2/ AMÉLIORER LES RESSOURCES HUMAINES

### ■ Thématique emploi

**Contexte :** La dynamique de création d'emplois dans le secteur culturel est indéniable mais cet emploi se caractérise par une grande flexibilité et précarité : un tiers seulement de salariés sont en CDI. Si les tâches sont souvent enrichissantes et les niveaux de formation élevés, la qualité de l'emploi dans le champ culturel, sans être ni meilleure ni pire que dans un autre secteur, est marquée par une grande précarité et flexibilité pour de nombreux salariés. Les acteurs culturels de l'Économie sociale et solidaire (ESS) mettent ainsi en œuvre des démarches de mutualisation et de coopération pour améliorer qualité, sécurisation des parcours professionnels et pérennité des emplois. Des débats sont lancés pour reconsidérer les relations de travail employé/employeur, avec pour certains, le souhait de dépasser l'alternative entre travail salarié subordonné et travail indépendant précarisé. Enfin, la question de la rémunération de ceux qui créent la valeur est au cœur de ces mutations et de ces questionnements.

- La rubrique emploi du site internet a continué à être alimentée en contenus.

*Annexe 23 :* Capture d'écran de la rubrique emploi du site internet

- Le CRDLA a commencé à effectuer un travail de veille sur la qualité de vie au travail, question qui apparaît de plus en plus prégnante : podcast du webinaire *Qualité de vie au travail dans les associations*, points forts et leviers d'action organisé par la Mouvement Associatif ; repérage de démarche de management participatif et responsable (norme ISIO 20121) dans les structures culturelles.

- Le CRDLA a été sollicité par la revue JurisArt Association pour rédiger un article sur ce sujet. L'article est paru dans le numéro de novembre et a été mis en ligne sur notre site.

*Annexe 25 :* Article « Des emplois pour créer du commun » pour la Revue Juris Art

Ces thématiques continueront d'être explorées en 2016.

### ■ Veille sur la question des intermittents

A la suite des travaux de formalisation et de veille réalisés par le CRDLA culture en 2014 et pour faire face aux fortes demandes des DLA, le travail de veille sur l'intermittence s'est poursuivi en 2015 principalement autour de 2 projets :

- la réalisation d'une visioconférence sur le sujet qui a rencontré un réel succès puisque 4 sessions ont du être organisées en 2015 (cf axe 3.11)

- la formalisation de ces éléments dans un article de notre site ressource

*Annexe 26 :* Article sur l'intermittence sur le site internet

En particulier, un temps d'échanges et d'informations sur le sujet de l'intermittence, la réforme de 2014, et ses impacts sur les associations culturelles employeuses a été organisé pour l'équipe d'Opale avec l'Ufisc.

### ■ Ressources humaines

**Contexte :** Les ressources humaines ont été identifiées comme l'un des points à améliorer dans les diagnostics établis par les chargés de mission DLA. Dans cet objectif, un groupe de travail réunissant des CRDLA, des DLA R et des DLA a été constitué, il est animé par l'Avise.

#### **Travail mené**

Des temps de préparation entre l'Avise et le CRDLA Culture ont eu lieu pour préparer la rencontre : « la partie RH du diagnostic DLA, outils et posture » (sélection de ressources, appui à la conception du programme).

Cette rencontre s'est tenue le 19 mars et s'est déroulée comme suit :

- Séquence I : quelle pratique de diagnostic RH ?
- Séquence II : replacer les éléments RH dans le contexte de sa structure et ses spécificités
- Séquence III : quelle posture et quel savoir-faire du CM DLA dans la pratique du diagnostic RH, en particulier dans les situations délicates.

D'autre part, un travail de veille sur l'actualité des conventions collectives a été mené par le CRDLA Culture.

## ■ Gouvernance

### **Rappel du contexte**

De nombreux accompagnements DLA portent sur la gouvernance et les chargés de mission DLA eux-mêmes sont demandeurs pour y voir plus clair sur les particularités des associations culturelles sur cette thématique, en particulier pour les compagnies de spectacle vivant.

(Rappelons que la gouvernance désigne « l'ensemble des mécanismes mis en place permettant un alignement du fonctionnement d'une organisation sur les objectifs et les valeurs du projet associatif »).

### **Travail mené**

Opale a participé à plusieurs actions menées par l'Ufisc :

- Appui à la rédaction de la note de travail à usage interne rédigée par l'Ufisc sur la question des enjeux du renouvellement des modes de gouvernance dans les associations à partir de quatre études de cas.

*Annexe 27 : Étude de quatre cas réalisée par l'Ufisc*

- Co-organisation d'un atelier sur cette thématique dans le cadre du festival d'Avignon

Enfin, une veille a été effectuée pour repérer divers documents (études, témoignages) susceptibles de venir à terme enrichir notre site internet en 2016 sur ce sujet. Ces ressources ont dans un premier temps pu nourrir l'article 'Gouvernance' du kit culture pour les DLA.

## ■ Égalité femmes/hommes

Faute de temps, le CRDLA Culture n'a pu développer de projet spécifique sur cette thématique en 2015. Seules les actions permanentes ont été poursuivies :

- Rédaction d'un chapitre "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.
- Mise à jour de la rubrique « Égalité professionnelle » sur le 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.
- Veille constante sur cette thématique : lecture de documents, rédaction de notes, participation à des rencontres, etc.

*Annexe 28 : Extraits de la rubrique femmes/hommes des lettres d'information et Rubrique égalité professionnelle femmes/hommes du site internet*

## ■ Mutualisation de l'emploi

**Contexte :** Les DLA continuent d'être sollicités sur les questions de mutualisation d'emploi, en particulier autour des groupements d'employeurs. Dans un contexte où le besoin en compétences qualifiées et pérennes s'accroît, le morcellement caractéristique de l'emploi dans le secteur culturel (forte proportion – 70% – de CDD et de CDD d'usage) leur nombre augmente. Ce dispositif fêtait ses 30 ans en 2015.

Les GE constituent la mesure 12 des 18 mesures du plan pour relancer l'Emploi dans les TPE et PME annoncé en juin 2015 par le Gouvernement.

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.

En prolongement des rencontres nationales sur les groupements d'employeurs culture du Havre, en 2015 les actions suivantes ont été menées :

- Enrichissement et organisation du site internet avec la création d'une rubrique spécifique sur les GE – qui n'existait pas auparavant (insertion de vidéos, rajout de documents de présentation d'expériences...)
- Organisation de la rencontre francilienne *Et si on partageait des emplois dans la culture ? Venez découvrir les groupements d'employeurs !* le 21 mai 2015 au CNAM à Paris, en partenariat avec plusieurs réseaux proches du CRDLA Culture (Ufisc, Synavi, Raviv). Plus de 150 personnes y ont participé.
- Rédaction du document *Panorama de la diversité des groupements d'employeurs culture* : cartographie, cartes d'identité d'initiatives.

*Annexe 29 : Panoramas des GE culture*

- Suivi d'accompagnements GE en cours ou en cours d'élaboration (ex : Normandie).
- Appui à la mise en place de plusieurs TSF, Transferts de Savoir-Faire entre GE
- Production de fiches d'analyse sur deux GE :

- . sur le Geiq Théâtre, groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification destiné à favoriser l'emploi de jeunes comédiens (Lyon). Cette fiche a servi de base au diagnostic réalisé par la chargée de mission DLA du Rhône. Le CRDLA a suivi l'accompagnement mis en place (et mené par le cabinet Asparagus)
- . sur le Gecla, premier groupement d'employeurs sur la chaîne du livre en Auvergne.

*Annexe 30 : Article sur le Gecla*

En 2016, une sélection de FAQ (« foire aux questions » ou « questions les plus fréquentes ») sur le GE sera rédigée.

- Le CRDLA a contribué à la préparation, à l'animation et la communication (via le site internet) du forum organisé par le réseau Raviv' le 30 novembre 2015 intitulé *Employons-nous, déployons-nous*. Depuis 2011, le réseau Raviv' organise un forum annuel d'échanges, de réflexions sur les pratiques et expérimentations de mutualisation des équipes artistiques du spectacle vivant en Ile de France et en 2015, autour de l'emploi mutualisé. A l'issue de cette rencontre, Raviv' a exprimé le souhait de continuer à explorer cette thématique en 2016, éventuellement dans le cadre d'un accompagnement collectif, en partenariat avec le DLAR d'Ile-de-France.

---

## **ACTIONS DE NOS PARTENAIRES CONVENTIONNÉS**

### **Ufisc :**

- › Chantier sur la gouvernance : production d'écrits

*Cf annexe 27*

- › Travail avec Opale sur l'article sur l'intermittence

*Cf annexe 26*

- › Veille sur la réforme du droit social

*Annexe 31 : Note de travail*

### **Cofac :**

- › Chantier « Éducation artistique et culturelle » : veille, production d'écrits, animation de groupes de travail, co-animation d'une visioconférence à destination des DLA, avec Opale

*Annexe 32 : Rubrique « EAC » du site internet de la Cofac*

---

## **2.3.1/ 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**

**Contexte :** L'Économie Sociale et Solidaire se caractérise par des formes juridiques, une reconnaissance institutionnelle et législative mais aussi des valeurs.

Le CRDLA Culture a poursuivi son travail pour identifier, analyser, valoriser les expériences de terrain qui tentent d'appliquer concrètement les valeurs affichées par des porteurs de projets artistiques et culturels : réciprocité, décloisonnement, partenariat, place des salariés, liens aux usagers, hybridation des ressources, gouvernance démocratique ; les expériences qui offrent des solutions à la multi-activité du « travailleur créatif » confronté à la complexification des cadres d'exercice de ses savoir-faire artistiques, pédagogiques, techniques...

Si la dimension économique des initiatives culturelles est assumée, elle ne s'inscrit pas dans l'économie marchande classique et ne se réduit pas à un levier de compétitivité et d'attractivité des territoires : elle reste enchâssée dans le tissu social et environnemental.

### **Travail mené**

- En 2014, le CRDLA a notamment inauguré une série de « fiches-focus » illustrant au travers de quelques exemples emblématiques (coopératives, groupements d'employeurs, SCIC mais aussi associations) les liens entre culture et ESS.

- Le travail de repérage d'initiatives susceptibles de faire l'objet d'une fiche s'est poursuivi. Plusieurs expériences initialement pressenties ont finalement été écartées : certaines ne réunissaient pas suffisamment de critères pour être considérées comme « emblématiques » (bureaux de production) ; d'autres, rattrapées par des impératifs économiques, ont dû cesser leurs activités (ex : Le Bar Floréal, Paris) ; d'autres encore se sont avérées devoir faire face à des difficultés internes (ex : Dyade, Grenoble)...

Après la parution des cinq premières fiches, en 2015, deux nouvelles fiches ont été élaborées et publiées :

- Artenréel, coopérative d'Activités et d'Emploi (Strasbourg)

- Les Têtes de l'Art, l'art de la participation (Marseille)

*Annexe 33 : Fiches focus « Têtes de l'Art », « Artenréel »*

Précisons que compte tenu de nombreuses demandes sur les CAE, coopérative d'activités et d'emplois, une recherche relativement approfondie a été menée sur les CAE, spécialisées dans la culture. Ces informations actuellement à l'état de note de travail feront l'objet d'une valorisation sur le site internet en 2016.

Grâce au site internet d'Opale, aux actions de communication du CRDLA (lettre d'information) et au relais joué par les porteurs de projet concernés, ces fiches ont été bien relayées.

En 2016, deux dernières fiches s'ajouteront à la série :

- . La Chambre d'Eau, résidences d'artistes et développement culturel en milieu rural (Le Favril, Nord)
- . Le 6B, lieu de création et de diffusion transdisciplinaire (Saint Denis)

- A l'initiative du CRDLA Culture, une rencontre a eu lieu entre le Synavi, syndicat national des arts vivants et SMart, coopérative d'accompagnement et de gestion de projets créatifs afin de diminuer les incompréhensions, voire les tensions, entre ces deux structures. Le CRDLA Culture a joué un rôle de médiateur en préparant cette rencontre en amont (RV physique, échanges par mail...). Cette rencontre a été positive puisque non seulement le dialogue direct est établi mais des souhaits de rapprochements ont été exprimés.

#### ■ Les coopérations culturelles

La thématique de travail sur la « Coopération » a été poursuivie en 2015. L'accompagnement à la coopération des structures culturelles et artistiques est un véritable enjeu dans ce secteur, les structures employeuses souvent trop petites ayant du mal à relever le défi des mutations économiques, des réformes et de la consolidation de leurs emplois.

Cette action se décline en plusieurs sous actions :

- La production de textes que nous diffusons ensuite via la liste DLA, sur notre lettre et sur notre site est l'action principale que nous déployons tant le besoin de ressources, d'analyses et de repérages d'expériences sont primordiaux pour les DLA qui souhaitent lancer des accompagnements sur cette activité.
- Des interventions : Maison des associations, congrès du MES, coordinateur inter-scic, préparation de la table ronde dans le cadre du mois de l'ESS à Niort, préparation du séminaire organisé par l'Ufisc sur cette thématique. Ce séminaire visait à recueillir toute la ressource (production de méthodes, prestataires, expériences) sur ce sujet pour la synthétiser et la transmettre aux DLA.

#### ■ Les Pôles Territoriaux de Coopération Économique – Labo de l'ESS

Le labo de l'ESS étant moins volontaire sur le suivi des PTCE qu'en 2014, notre action 2015 à ce niveau s'est concentrée sur le suivi et la participation à des séminaires, colloques ou partenariats avec des chercheurs sur le sujet :

- Séminaire PTCE organisé par la Caisse des Dépôts
- Réunions inter-réseau des PTCE avec le MES, le CNCRES, l'Ufisc, le Coorace
- Appuis à deux équipes postulant à l'appel à projet PTCE en lien avec le DLA local : En Aquitaine, à Paris
- Suivi, relecture, participation aux questionnaires et repérage d'expériences pour deux études sur les PTCE : Étude de France Active sur la coopération, étude de Philippe Henry pour le Labo (cette dernière étude étant diffusée via notre site)

#### ■ Outil permanent « Culture & ESS »

10 années après l'auto-déclaration des acteurs culturels de l'ESS, Opale envisage de proposer pour 2016 un nouveau questionnaire en ligne conçu comme un outil permanent sur les pratiques ESS dans la culture. S'inspirant de l'outil technique numérique développé par le CRDLA Sport (« Mon Club et l'emploi ») et des travaux de l'Apes (Réseau ESS Nord Pas de Calais) et ceux de l'institut Godin, cet outil doit permettre aux acteurs culturels d'interroger leurs fonctionnements et leurs pratiques, de s'inscrire dans un réseau national porteur de valeurs communes, d'identifier leurs besoins d'accompagnement et les ressources sur leur territoire. Le CRDLA Culture souhaite à travers cet outil informer sur le DLA, mobiliser les professionnels du secteur, renforcer leur mise en réseau.

En 2015, les premiers temps d'échanges et la rédaction d'un cahier des charges pour le développement numérique de cet outil ont permis de lancer le projet qui devrait se déployer à partir de 2016.

*Annexe 34 : Projet de cahier des charges*

---

**Ufisc :**

- Organisation d'un séminaire inter-organisations sur les enjeux et perspectives de la coopération  
*Annexe 35 : Programme du séminaire*
  - Travail d'analyse de quatre PTCE culture, en lien avec un chercheur
  - Production de ressources sur la mise en oeuvre la Loi ESS  
*Annexe 36 : Outil de suivi de la mise en œuvre de la loi*
- 

### 2.3.2/ APPROFONDIR LA CONNAISSANCE DES ASSOCIATIONS CULTURELLES SUR LE TERRITOIRE

#### ■ Mission observation

La fonction d'observation au sein du CRDLA Culture continue de se renforcer, en lien avec ses différents partenaires. Le secteur culturel s'empare en effet de façon significative d'un enjeu d'observation partagé et de nombreux acteurs cherchent à développer la connaissance du secteur, mais la spécificité du DLA et de ses cibles (diversité des disciplines, territoires, statuts juridiques...) rend nécessaire le travail du CRDLA et ses différents angles d'approche. Notre mission se concentre sur la mise en valeur des travaux déjà existants, leur centralisation sur un espace dédié sur notre site internet et la transmission d'outils et de méthodes à nos partenaires.

Les bases de données d'Opale/CRDLA Culture ont aussi été exploitées cette année pour interroger les structures accompagnées par les DLA (cf enquête de satisfaction axe 4) et proposer aux DLA des données toujours plus précises sur les accompagnements menés (Bilan 2004-2014, Fiches régionales, cf axe 3).

*Annexe 37 : Capture d'écran de la rubrique observation du site internet*

#### ■ Soutien aux enquêtes des réseaux (OPP – Observation participative et partagée)

Le projet d'OPP des réseaux de l'Ufisc a continué de se structurer en 2015. Leurs enquêtes, 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), portent 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.

Afin que ce travail soit réalisé dans les meilleures conditions, le CRDLA Culture a été mobilisé sur la réalisation d'une formation auprès des membres du groupe de travail observation de l'Ufisc, ainsi que pour d'autres coordinateurs des réseaux intéressés. Ainsi, le CRDLA Culture a réalisé une formation d'une demi-journée sur la compréhension des principales statistiques et des précautions à prendre dans la lecture et l'analyse des résultats.

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 2015 des organisations suivantes :

- Le réseau Actes if (Réseau solidaire de lieux artistiques et culturels franciliens) : soutien à la préparation de tableur Excel permettant une importation des données dans le logiciel de traitements statistiques Sphinx, aide à l'importation des données dans le logiciel de traitement de données, réponses techniques sur le traitement de ces données.
- La Fédélima (Fédération des lieux de musiques actuelles) : échanges téléphoniques et mails sur le nettoyage de données d'une enquête annuelle auprès de leurs adhérents 2015.
- La Fédération des arts de la Rue d'Île de France : Enquête sur les programmateurs de spectacle vivant sur les données 2013 (conseils sur la présentation des résultats : pertinence, meilleur format...), étude OPP de l'Ufisc (aide sur l'export des données de GIMIC et leur import dans le logiciel de statistiques Sphinx), enquête sur les programmateurs de spectacle vivant sur les données 2015 (conseils sur l'intégration des données 2013 dans GIMIC et sur la mise à jour de l'enquête pour les données 2015).

Cette année le soutien auprès de ces structures a demandé plus de temps et de disponibilité que les années précédentes.

*Annexe 38 : Power-point de la formation auprès du groupe de travail observation.*

### ■ Secteur « Repères » du site

En 2015, le CRDLA Culture a souhaité mettre en avant les données chiffrées et les éléments clés du champ d'intervention couvert : les structures culturelles et artistiques d'utilité sociale. Une enquête du Ministère de la culture sur les associations culturelles (Emploi, bénévolat et financement des associations culturelles, Deps, 2014) a ainsi fait l'objet d'un travail de synthèse et de formalisation adapté aux besoins des différents accompagnateurs du secteur (en particulier les DLA) et la diffusion de ce document a fait l'objet d'un travail spécifique pour outiller les DLA et leurs partenaires.

*Annexe 39 : Synthèse de l'Étude du DEPS « Emploi, bénévolat et financement des associations culturelles - 2011/2012 » et article du site*

D'autre part, en complément du travail mené sur le Kit Culture, et au regard des demandes des chargés de mission DLA pour une meilleure compréhension de la diversité du secteur, un projet de réorganisation des informations sur le site d'Opale (rubrique Repères actuelle) a vu le jour, en s'appuyant sur la nécessité de centraliser l'ensemble des ressources nationales ou régionales relatives à la diversité de notre secteur. La mise en œuvre de ces modifications se déploiera sur le premier semestre 2016 mais la veille et la centralisation des enquêtes sectorielles sont d'ores et déjà opérants, et leur visibilité constituera un enjeu en 2016 d'autant plus que le redécoupage des régions entrainera une nécessaire mise à jour des ressources et des données.

---

#### **ACTIONS DE NOS PARTENAIRES CONVENTIONNÉS**

##### **Ufisc :**

- Développement de la dynamique collective sur l'observation

##### **Cofac**

- Lancement d'une étude d'impact sur les subventions et l'emploi chez les adhérents
-

## 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 2015

#### 3.1/ PROFESSIONNALISER LES DLA DÉPARTEMENTAUX ET REGIONAUX SUR LE SECTEUR CULTUREL

##### ■ Service d'appui-conseils aux DLA départementaux

En augmentation régulière depuis plusieurs années (99 en 2013, 106 en 2014), les appuis-conseils aux DLA départementaux sont en 2015 au nombre de 117. Le CRDLA Culture répond toujours très régulièrement aux attentes des chargés de mission à leurs questionnements pour l'accompagnement du secteur. Comme chaque année, au moins la moitié des demandes portent sur une recherche de prestataires, ressources difficiles à trouver pour un grand nombre de chargés de mission DLA qui connaissent les spécificités de notre secteur et mesurent la difficulté à l'accompagner en finesse.

Dans l'enquête réalisée auprès d'une soixantaine de chargés de mission DLA, la réactivité du CRDLA constitue un véritable 'plus' dans le métier de nos interlocuteurs de terrain. Nous tâchons donc de répondre à leurs demandes dans un délai maximum de 2 jours. Les chargés de mission DLA départementaux qui nous sollicitent sont originaires de toutes les régions (à l'exception de la Corse), et en majorité d'Ile-de-France (34 demandes) et d'Aquitaine (14 demandes).

*Annexe 40 : Tableau de suivi annuel des appuis conseils / exemple d'appui conseil*

##### ■ Appuis renforcés aux DLAD : montage d'accompagnements collectifs, participation et appui pour les comités sectoriels, réalisation de notes spécifiques et de bilans...

De plus en plus souvent, les DLA font appel au CRDLA Culture pour concevoir des actions collectives, mobiliser des partenaires, élaborer des plans d'actions territoriaux sectoriels. Les associations culturelles étant souvent fortement demandeuses, les réponses collectives sont en effet à encourager, de même que l'animation territoriale des acteurs de l'accompagnement.

A ce titre, plusieurs actions ont été soutenues :

- Le DLA 91 a lancé avec le soutien du CRDLA un accompagnement collectif destiné à travailler la valorisation de l'utilité sociale des acteurs divers du champ culturel. Un comité de pilotage a pu être mobilisé, réunissant une coordinatrice de réseau de musiques actuelles, un directeur de scène nationale, une chorégraphe, un chargé de production, un responsable de la culture au sein d'une grosse collectivité. L'appui du CRDLA a permis de faciliter la mobilisation des acteurs, préciser les enjeux sectoriels sur le territoire de l'Essonne, identifier et qualifier les propositions des consultants, accompagner le processus global d'accompagnement qui se poursuit en 2016.

*Annexe 41 : Exemple d'appui renforcé aux DLA avec le DLA 91*

- En Guadeloupe, plusieurs sollicitations dans l'année ont concerné la culture : un projet d'accompagnement collectif en lien avec le Pôle Emploi, des réunions d'information aux porteurs de projets artistiques, une session sur la mutualisation d'emploi...

- En Alsace, le CRDLA culture a été sollicité pour l'élaboration d'un cahier des charges en vue d'accompagner plusieurs bureaux de production / accompagnement sur différents problématiques. Plusieurs échanges ont eu lieu dans ce cadre avec le chargé de mission DLA ainsi que certains consultants mis en concurrence pour ce projet. L'action aura lieu en 2016.

- Le DLA 64 a également souhaité mettre en place une action sur le secteur culturel, en particulier pour l'accompagnement des emplois extrêmement précaires. Cette action, en partenariat avec le Conseil Départemental, se mettra en place en 2016. Elle concernait plusieurs aspects et impliquait un état des lieux partagé entre les partenaires et des échanges entre DLA et CRDLA.

#### ■ Formations collectives aux DLA

En 2015, le CRDLA Culture a pris en compte les difficultés des DLA à se rendre disponibles pour des formations à Paris. Ainsi, un seul atelier / formation pour les nouveaux chargés de mission DLA a été proposé le 9 mars 2015. Il a réuni 8 chargés de mission DLAD et 1 chargé de mission DLAR. La journée a permis de balayer à la fois la diversité et les enjeux du secteur mais aussi de mieux appréhender les spécificités des associations culturelles et de travailler à des mises en pratique pour mieux les accompagner.

En avril, le CRDLA culture a également participé à la journée d'accueil organisée par l'Avise pour présenter le CRDLA culture ainsi que les grandes données sectorielles pouvant être utiles aux chargés de mission DLA nouvellement en poste.

*Annexe 42 : Support de la formation « Découverte du secteur culturel »*

#### ■ Visioconférences

A l'écoute des besoins de ses interlocuteurs du réseau DLA, le CRDLA Culture a pour la première fois proposé des sessions de visioconférence, sur l'outil fourni par Avise (Talcod). Tout au long de l'année 2015, nous avons donc pu proposer 7 visioconférences sur 3 thématiques différentes. Au total plus de 45 chargés de mission DLA ont été touchés par cette nouvelle « offre de formation ».

#### - « L'intermittence, de quoi parle-t-on ? »

Associé à l'Ufisc, le CRDLA a proposé 4 sessions dédiées à ce régime spécifique d'indemnisation chômage qui concerne largement les associations culturelles accompagnées par le DLA. Les très fortes demandes ont nécessité très rapidement la mise en place de plusieurs sessions et au total plus d'une trentaine de personnes ont été formées et outillées. Des supports spécifiques (diaporama et vidéos) ont été créés et ont donné lieu à la rédaction d'un article en ligne (cf axe 2).

#### - « Réformes territoriales et associations culturelles, à quoi s'attendre ? »

En juin, l'Ufisc s'est associé à Opale pour proposer aux chargés de mission DLA deux sessions sur la réforme territoriale et ses enjeux pour le secteur culturel : près d'une vingtaine de chargés de mission DLA ont participé à ces temps d'information, dans un contexte de fortes interrogations.

#### - « La réforme des rythmes scolaires, les liens avec l'éducation nationale. Quels enjeux pour l'éducation populaire ? »

Avec la Cofac, le CRDLA a également mis en place une session d'information sur la réforme des rythmes scolaires et leurs incidences dans les associations d'éducation populaire : 9 chargés de mission DLA étaient intéressés mais seulement 5 d'entre eux ont finalement été disponibles.

L'intérêt pour de tels formats incite fortement le CRDLA Culture à proposer à nouveau en 2016 des temps d'informations et d'échanges en visioconférence : à nouveau sur l'intermittence, mais aussi sur les enjeux du secteur, les écoles de pratiques (musiques, danse, etc.), l'évaluation de l'utilité sociale... etc.

*Annexe 43 : Supports des visioconférences (Intermittence, Réforme territoriale, Rythmes scolaires)*

■ **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 CRDLA Culture répond régulièrement aux sollicitations des DLAR, au même titre que les DLA. Au delà des échanges ponctuels ou des discussions favorisées par les Inter régions ou les séminaires inter CRDLA / DLAR, des temps plus spécifiquement tournés vers le secteur culturel (par tel, mail ou de visu) ont lieu régulièrement tout au long de l'année.

| Régions                           | Types d'appui   | Productions et résultats   |
|-----------------------------------|---|--|
| <b>Auvergne</b>                   | Appuis conseils<br>Culturdiag   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilan de l'expérimentation Culturdiag</li> <li>• Echanges sur missions dans le secteur culturel et sur actualités du secteur sur le territoire</li> </ul>   |
| <b>Bretagne</b>                   | Appuis Conseils   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Echanges sur projet d'accompagnement d'un collectif de festivals bretons</li> <li>• Participation aux réunions de cadrage</li> <li>• Repérage des consultants à mobiliser</li> </ul>  |
| <b>Basse Normandie</b>            | Appuis conseils<br>Données Enée   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Appui pour le déploiement de l'accompagnement de la fédération JMF</li> <li>• Appui au déploiement de Culturdiag en lien avec l'Afdas et la prestataire de l'ACSV</li> <li>• Exports spécifiques des associations culturelles accompagnées par les DLA</li> </ul>   |
| <b>Haute Normandie</b>            | Appuis conseils<br>Données Enée   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Echanges divers autour d'un projet de comité sectoriel en cours de mise en place pour 2016</li> <li>• Bilan et données Enée</li> <li>• Apports de ressources</li> <li>• Echanges sur la demande d'accompagnement d'un Groupement d'Employeurs culture</li> </ul>  |
| <b>Franche Comté et Bourgogne</b> | Appui sectoriel renforcé<br>Mobilisation de partenaires<br>Données Enée               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Appui à la mise en place d'un fonds de dotation multipartenarial pour les porteurs de projets du secteur culturel</li> <li>• Participation à un comité sectoriel culturel avec les différents partenaires</li> <li>• Appui conseil pour un projet d'accompagnement d'une fédération régionale</li> <li>• Exports et données Franche Comté des accompagnements Enee</li> </ul>   |
| <b>Ile-de-France</b>              | Appui sectoriel renforcé<br>Données Enée<br>Inter DLA                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Appui et suivi de l'accompagnement collectif des réseaux de musiques actuelles adhérents du Rif.</li> <li>• Exports et traitements détaillés des données Enée</li> <li>• Accueil d'un inter DLA dans les locaux du CRDLA et intervention pour présenter les bilans DLA, les outils du CRDLA et les enjeux du secteur</li> </ul>   |
| <b>Languedoc Roussillon</b>       | Culturdiag<br>Appui sectoriel renforcé<br>Mobilisation de partenaires<br>Données Enée | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Appui à la mise en place d'une action collective sectorielle</li> <li>• Intervention avec le DLAR lors d'une rencontre sur l'entrepreneuriat culturel du Ministère de la Culture sur l'accompagnement</li> <li>• Export données Enée des accompagnements culture de la région</li> </ul>  |
| <b>Limousin</b>                   | Appuis conseils   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Echanges divers, notamment sur les diagnostics de la fédération des JMF et de la plateforme inter-régionale PFI</li> </ul>  |
| <b>Lorraine</b>                   | Présentation DLA  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autour des rencontres musiques actuelles Pop Mind à Nancy, échanges organisés et rencontres pour présenter le Dispositif Local d'Accompagnement à une cinquantaine de participants</li> <li>• Appui à la mobilisation d'acteurs culturels dans la région autour de cet événement en vue de constituer un collectif d'acteurs culturels partenaires du DLA</li> </ul>  |
| <b>Nord Pas de Calais</b>         | Appui sectoriel renforcé<br>Données Enée<br>Repérage partenaires                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Extraction des données sur les accompagnements culture dans le Nord-Pas-de-Calais</li> <li>• Constitution d'une liste de têtes de réseaux actualisée à consulter / impliquer pour la mise en place d'un temps fort sur la culture</li> <li>• Participation à l'inter-DLA sur la culture (18 mai)</li> <li>• Participation à deux rencontres de présentation du dispositif organisé par le DLA R à destination de partenaires et réseaux culturels (24 juin, 30 octobre) et appui à la préparation de ces rencontres</li> <li>• Participation à deux rencontres publiques du CRAC, Collectif Régional pour les Arts et la</li> </ul> |

|                         |  |   |
|-------------------------|--|---|
|                         |  | <p>Culture</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Participation du CRDLA et du DLA R à la restitution de la première phase de concertation avec la Région Nord-Pas-de-Calais (9 oct, Lille) : l'accompagnement des acteurs est cité comme l'un des enjeux clés de la structuration.</li> </ul>  |
| <b>PACA</b>             | Appui sectoriel renforcé<br>Données Enée                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Plusieurs échanges et réunions de travail avec DLAR, Agence régionale Arcade et Têtes de l'art</li> <li>Productions de ressources et de données traitées issues d'Enée</li> <li>Mobilisation de partenaires locaux</li> <li>Liens et échanges sur enquête menée par le partenaire local, acteur ressource de l'accompagnement du secteur culturel : les Têtes de l'Art</li> </ul>  |
| <b>Pays de la Loire</b> | Culturdiag<br>Appuis conseils                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Suivi et bilan du déploiement Culturdiag</li> <li>Appui au diagnostic et au montage de l'accompagnement collectif de deux fédérations nationales de musique (Fedelima et FAMDT)</li> </ul>   |
| <b>Picardie</b>         | Appui sectoriel renforcé<br>Données Enée<br>Repérage partenaires | <ul style="list-style-type: none"> <li>Appui à l'élaboration et à l'animation de la Journée sur l'emploi culturel co-organisée le 11 juin par le DLA R Picardie et le Patch, réseau des musiques actuelles : réunion de préparation physique du 2 mars, nombreux échanges mails, transmission de documentation, relecture des programmes provisoires, élaboration d'une liste de tête de réseaux à solliciter/impliquer en amont pour la journée, bilan chiffré des accompagnements culture menés sur la Région.</li> </ul> |
| <b>Poitou Charentes</b> | Appuis conseils<br>Culturdiag<br>Données Enée                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bilan régional détaillé des accompagnements dans le secteur culturel</li> <li>Déploiement et suivi de l'outil Culturdiag</li> <li>Suivi de l'accompagnement collectif de plusieurs bureaux d'accompagnement</li> <li>Suivi de l'accompagnement collectif de plusieurs compagnies</li> </ul>  |

*Annexe 44 : Exemples productions pour DLAR - Nord Pas de Calais, Languedoc Roussillon, Ile de France*

## **ACTIONS DE NOS PARTENAIRES CONVENTIONNÉS**

### **Ufisc et Cofac :**

- Préparation et animation avec Opale, des visio-conférences pour les DLA

*Cf annexe 43*

### **3.2.1/ ANIMER UN RÉSEAU DE PRESTATAIRES**

#### **Gestion et qualification du fichier des prestataires culture**

Fin 2015, 181 prestataires sont référencés dans la base du CRDLA Culture. La gestion permanente de ce fichier et de sa mise à jour est nécessaire, car les consultants sont amenés à modifier leurs données dans un outil de type questionnaire en ligne (formdesk) et nous opérons des liens avec les bases issues d'Enée avec les références de chaque consultant sur les territoires pour leurs ingénieries individuelles et collectives.

*Annexe 45 : Extrait du fichier des prestataires*

#### **Suivi des relations entre prestataires et DLA : rencontres, échanges sur le DLA et/ou sur des missions**

Les chargés de mission du CR DLA Culture entretiennent des relations régulières avec les consultants via différentes actions menées tout au long de l'année :

- mise à jour de la base de données « consultant(e)s » et repérage de nouveaux prestataires susceptibles de réaliser des accompagnements dans le cadre du dispositif (cf ci-dessus),
- informations aux prestataires sur le fonctionnement du DLA, la mise en concurrence sur les territoires et communication sur le site dédié : <http://www.info-dla.fr/prestataires/le-role-du-prestataire/>
- échanges sur leurs difficultés éventuelles pour certaines missions,
- rencontres et échanges sur certains projets d'accompagnement, sur certaines associations concernées,
- échanges sur les autres dispositifs d'accompagnement en direction des structures culturelles, en particulier sur l'ACSV,
- regards et retours sur certaines de leurs propositions.

### 3.2.2/ PRODUIRE ET DIFFUSER UN OUTILLAGE MÉTHODOLOGIQUE, TECHNIQUE ET JURIDIQUE

#### ■ Secteur DLA du site internet

En 2015, certaines modifications ont été réalisées sur le « Secteur DLA » du site d'Opale : actualisation des données régionales, intégration du Kit culture (cf ci dessous), mise en ligne du bilan des accompagnements 2004-2014 dans la culture, mise en ligne des fiches régionales... Ces nouveautés ont impliqué certaines modifications dans les liens des autres articles et certaines images pour une meilleure cohérence globale et plus de lisibilité.

*Annexe 46 : Captures d'écran du secteur DLA du site*

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

Dans le prolongement d'un travail mené en 2014, et au regard des sollicitations importantes des chargés de mission DLA récemment arrivés dans leurs fonctions, le CRDLA culture a réalisé en 2015 un « Kit Culture » permettant de répondre à plusieurs objectifs :

- Guider les chargés de mission DLA et plus largement les accompagnateurs du secteur culturel dans la compréhension et l'appréhension du secteur.
- Outiller les chargés de mission DLA pour faciliter leurs pratiques d'accompagnement, repérer rapidement les outils utiles à leur travail de diagnostic, identifier les ressources disponibles.

Ce travail de compilation des outils existants, de rédaction d'articles synthétiques et de recensement des ressources a mobilisé plusieurs chargés de mission CRDLA pendant le premier semestre, et a donné lieu à de nombreux temps d'échanges et de formalisation claire des informations disponibles, afin de rendre l'outil le plus efficace possible, non seulement pour les nouveaux chargés de mission DLA mais aussi pour les plus anciens ou encore les consultants intervenants sur le secteur. L'idée était de constituer une sorte de sas d'entrée vers les ressources et outils de notre site spécialement pensé pour le métier du DLA. Il se décompose en plusieurs parties :

- **Repères** : présentation du secteur culturel avec des données chiffrées, liste de réseaux, fédérations ou syndicats, enjeux principaux du secteur
- **Thématiques** : projet associatif, gouvernance, fonction employeur et RH, modèle économique
- **Appui au diagnostic** : le diagnostic partagé, les partenaires du diagnostic, les DLA collectifs ...

Une phase de test impliquant d'autres CRDLA, l'Avisé et certains DLA a été également menée et les retours ont été largement pris en compte. Plusieurs DLA ont été mis à contribution, nous aidant à repérer des diagnostics pouvant servir d'exemples pour les chargés de mission utilisateurs du site.

Le Kit Culture a été mis en ligne en septembre et a compté dès le mois d'octobre près d'un millier de visiteurs. Depuis novembre 2015, le Kit Culture est visité en moyenne par 125 personnes différentes par mois. En 2016, l'enjeu sera bien de maintenir cet outil vivant, avec des actualisations régulières et une animation plus soutenue.

*Annexe 47 : Extraits de quelques pages du Kit Culture*

#### ■ Veille sur le secteur et réalisation de notes et documents pour les DLA

Dans le souci permanent d'apporter des réponses pertinentes et adaptées aux besoins de ses interlocuteurs généralistes que sont les DLA, le CRDLA Culture doit mener une veille et une capitalisation permanente sur le secteur culturel, afin de produire des ressources inédites et exploitables.

Plusieurs thématiques ont ainsi fait l'objet en 2015 d'une veille structurée en vue de produire des notes d'information à des DLA, dans le cadre de notre mission d'appui conseil ou plus largement pour alimenter les temps de formations ou de visioconférences. A titre d'exemple :

- La spécificité de **l'intermittence**, nous l'avons vu, a été fortement travaillée pour donner lieu à la fois à 4 sessions de visioconférences pour les DLA (cf axe 3.1) et à la rédaction d'un article dédié (cf axe 2.2)

- La **réforme territoriale**, qui en 2015 posait de nombreuses questions à nos interlocuteurs, a également fait l'objet d'une veille attentive ainsi que la mise en place d'une visioconférence pour en décrypter les enjeux pour l'accompagnement de notre secteur (cf axe 3.2)

- En fin d'année, les **bureaux d'accompagnement / de production**, très souvent accompagnés par les DLA et au cœur de nombreux enjeux du secteur du spectacle vivant commençaient à s'organiser sur les territoires et sollicitaient ici ou là l'expertise des DLA pour être accompagnés. Une partie d'entre eux connaissent par ailleurs assez bien le dispositif dans la mesure où ils sont une partie de leur temps prestataires pour le DLA. Les chargés de mission DLA et par là même le CRDLA Culture ont ainsi été mis ans la boucle de nombreux échanges pour l'accompagnement de ces structures en Alsace (cf axe 3.1 pour le DLA 67), en Aquitaine, mais aussi en Poitou Charente, etc. Début 2016, une fédération nationale était constituée et le CRDLA Culture a souhaité mettre en

valeur l'accompagnement de plusieurs bureaux en Gironde, accompagnement qui a donné lieu à de nombreuses perspectives, capitalisables pour les bureaux d'accompagnement en général.

- Les **compagnies de spectacle vivant** constituent toujours l'une des structures culturelles les plus concernées par le DLA. On estime que près de 1130 compagnies de spectacle vivant ont en effet été accompagnées depuis 2004 par les DLA. Le CRDLA a été sollicité par de nombreux DLA mais aussi par des réseaux et fédérations professionnelles pour disposer d'éléments actualisés pour mieux comprendre leurs modèles économiques et besoins d'accompagnement. En effet, la fiche Repères réalisée par Opale (et éditée par l'Avisé) sur ce sujet remonte à 2005 et est aujourd'hui caduque.

- Un travail de recherche et de compilation des différents documents parus récemment a été effectué (notamment une synthèse de l'étude « Territoires de compagnies » du chercheur Philippe Henry) et d'autre part, des cas concrets ont été analysés. Des premiers indicateurs ont ainsi pu être dégagés : répartition des activités entre diffusion, action culturelle ; proportion entre rayonnement local et national ; ordre de grandeur et composition des budgets ; facteurs de stabilité... L'objectif étant de préparer la refonte d'une fiche Repères sur les compagnies en 2016.

- En novembre 2015, le CRDLA a participé à la journée professionnelle Thémaa, réseau national des arts de la marionnette sur la thématique *Quelle stratégie de compagnie ?* L'objectif était de s'interroger sur la façon d'intégrer ou de changer de cercle de production/diffusion, de prévoir la/les présences sur des festivals d'envergure, de trouver des partenaires et d'en déduire des besoins d'accompagnement. A l'issue de cette journée, Thémaa a sollicité le CRDLA Culture pour travailler sur une journée en 2016 autour de la thématique de l'emploi.

---

## ACTIONS DE NOS PARTENAIRES CONVENTIONNÉS

### Ufisc :

- Production d'une note sur la réforme territoriale

*Annexe 48 : Note*

### Cofac :

- Production d'une fiche sur les nouvelles DRAC

*Annexe 49 : Fiche sur les nouvelles DRAC*

*Annexe 50 : Fiche sur la réforme territoriale*

---

## 3.2.3/ 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 11 000 fichiers d'associations et près de 16 000 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 des 10 ans de DLA culture**

En 2015, le CRDLA Culture a réalisé un bilan des accompagnements du secteur culturel par le DLA depuis le début du dispositif (sur plus de 10 ans de DLA).

En particulier, nous avons choisi cette année de faire 3 focus sur les compagnies de spectacle vivant (1130 accompagnées), les écoles de musiques (300) et les radios associatives (200). Nous avons également rendu compte en des premiers résultats de l'enquête de satisfaction auprès de 270 structures culturelles accompagnées depuis 5 ans : 90% de structures se disent satisfaites ou très satisfaites.

*Annexe 51 : Bilan de plus de 10 ans de DLA dans la culture.*

### ■ **Bilan flash du DLA par région**

Pour la première fois cette année, le CRDLA Culture a réalisé, en plus du bilan des accompagnements DLA, une fiche rassemblant les principaux chiffres clés des accompagnements DLA pour chaque région depuis le début du dispositif. Ces 23 fiches permettent de faire un point plus détaillé du DLA par région depuis plus de 10 ans d'existence du dispositif.

*Annexe 52 : Chiffres clés du DLA dans la culture par région – exemples de l'Aquitaine et de la région Centre*

---

**ACTIONS DE NOS PARTENAIRES CONVENTIONNÉS**

- Diffusion et communication des bilans DLA 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 2015

#### 4.1/ CONTRIBUER À L'ÉVALUATION DU DISPOSITIF

##### ■ Enquête flash auprès des DLA D et R sur les services proposés par le CRDLA Culture

Afin de mieux répondre aux demandes des DLA et des DLAR, le CRDLA Culture a lancé en décembre 2014 un questionnaire en ligne auprès des chargés de mission, questionnaire dont les résultats ont été traités courant 2015. L'objectif de cette enquête était de mesurer la pertinence des propositions du CRDLA Culture auprès des DLA départementaux et régionaux, ainsi que la qualité de ses outils, interventions et échanges avec eux. Elle devait également permettre de compléter le projet de Kit culture pour les DLA. Les résultats de cette enquête auprès de 59 DLA départementaux et régionaux permettent de consolider la pertinence de notre action d'appui-conseil et d'imaginer et mettre en place de nouvelles formes d'interventions et de ressources, en particulier de développer des temps d'informations / formations court (visioconférences) et décentralisés.

*Annexe 53 : Enquête auprès des DLA*

##### ■ Enquête flash auprès des associations accompagnées par le DLA (2010-2014)

Une enquête de satisfaction auprès des associations culturelles bénéficiaires d'accompagnements entre 2010 et 2014 a été lancée en cours d'année, avec un taux de réponse suffisamment significatif pour en tirer un nombre important de données. En effet, 90% des 270 structures répondantes se disent satisfaites ou très satisfaites des accompagnements suivis. Le large plébiscite du DLA se confirme nettement à la lecture de ses résultats. Les premiers grands résultats ont d'ores et déjà permis d'alimenter le bilan 2004-2014 des accompagnements DLA dans la culture (cf axe 3.2) et doivent permettre de nourrir en 2016 les documents de communication et d'information sur le DLA dans le secteur culturel. Une mise à plat des données quantitatives a été réalisée (cf annexe) et les données qualitatives feront l'objet en 2016 d'un traitement spécifique et de communication ciblée dans les régions.

En fin d'année 2015, un travail a d'autre part été lancé par l'Avisé pour concevoir sur une nouvelle forme de mesure d'impact. Deux chargés de mission du CRDLA culture ont participé à ce temps et s'engagent à suivre la démarche animée par l'Avisé en 2016.

*Annexe 54 : Enquête de satisfaction auprès des structures culturelles accompagnées par le DLA (2010-2014) – Résultats bruts*

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

##### ■ Échanges, appuis entre CRDLA

Quelques échanges entre CRDLA ont eu lieu en 2015 autour de différents sujets :

- la préparation du comité de pilotage élargi
- échanges avec le CRDLA IAE sur un projet d'accompagnement en régions
- échanges avec le CRDLA Financement sur l'évolution du dispositif et des missions des CRDLA

##### ■ Liens entre les opérateurs du DLA

Depuis 2014, les liens avec Avisé, les DLA D et DLA R ainsi qu'avec les autres CRDLA sur la réalisation d'actions ont été renforcés. Cette année, nous avons travaillé avec ces opérateurs sur :

- Les outils de diagnostics financiers avec le CRDLA financement
- La réalisation du Kit Culture : transmission par des DLA D d'exemples de cahiers des charges, test de l'outil et relecture de certains contenus
- La réalisation du nouveau site Internet : retours sur les contenus et l'ergonomie par un groupe de 30 testeurs au bout de 6 mois de mise en ligne du site (avril 2015)
- Réflexion sur le projet d'outil des démarches ESS avec le CRDLA Sport

Les actions ou productions des autres CRDLA font régulièrement l'objet d'un relais de notre part.

Des temps de rencontre organisés par Avisé sont régulièrement tenus :

- Inter CRDLA : en avril et juin 2015
- Inter régions : en février et en octobre 2015

##### ■ Liens avec les pilotes

Le CRDLA Culture entretient des relations régulières avec ses partenaires. Outre des échanges téléphoniques ou par mail, un comité de pilotage annuel rassemblant tous les financeurs, l'organisme intermédiaire et chaque entité porteuse de la mission CRDLA Culture, s'est tenu le 3 mars 2015. En 2015, le CRDLA Culture a également rencontré à plusieurs reprises différents interlocuteurs au sein du Ministère de la Culture (plusieurs services du ministère).

##### ■ Chantier stratégique gouvernance CRDLA

Ce chantier entamé en 2014 n'a pas donné lieu à de nouvelles actions en 2015. Les deux confédérations ont vu leur convention avec Opale renouvelée pour trois ans, le mode de fonctionnement en partenariat via une convention très détaillée est jugé satisfaisant à ces deux confédérations. L'idée qui avait été évoquée avec les fédérations sur la possibilité qu'elles intègrent l'association Opale en tant qu'adhérents n'a pas été jugé adaptée à l'action du CRDLA.

Afin de conserver l'autonomie, l'indépendance du travail de l'opérateur, la réactivité et la souplesse de l'opérateur Opale, tout en renforçant le copilotage de la mission, nous avons décidé de garder ce fonctionnement statutaire simple, mais contractualisé par une convention : réunions de bilan mi-parcours annuel et à la fin, réunions de préparation du projet de l'année à venir, puis tous les mois, voire deux fois par mois sur les projets, convention de partenariat détaillée.

Par contre, l'association Opale s'est étoffée de nouveaux adhérents individuels concernés par les sujets d'accompagnement et par le DLA.

---

#### ACTIONS DE NOS PARTENAIRES CONVENTIONNÉS

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

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

##### ■ Liens avec les partenaires conventionnés

Les relations avec les deux fédérations conventionnées (l'Ufisc et la Cofac) sont quasi quotidiennes, notamment entre les salariés de chacune des structures.

Un programme annuel d'action détaillé par axe, mission et nombre d'heures par salarié est rédigé en fin d'année N-1 puis validé au 1<sup>er</sup> trimestre de l'année N. Il rassemble les actions des 3 structures : Opale, Ufisc, Cofac, permettant une bonne complémentarité et une meilleure articulation du travail à réaliser.

Des points d'étapes réguliers sont réalisés tout au long de l'année lors des comités de suivi afin de réajuster si besoin ce programme.

Ces réunions sont complétées par la présence d'Opale aux CA des fédérations.

*Annexe 55 : Conventions avec les deux fédérations conventionnées*

#### ■ **Coordination de la mission CRDLA Culture**

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
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, modifiées pour la nouvelle programmation et demandant 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
  - Définition du plan d'action annuel avec Opale
  - Liens réguliers avec Opale
  - Préparation et participation aux comités de suivi
- 

### **4.3/ VALORISER LE DISPOSITIF**

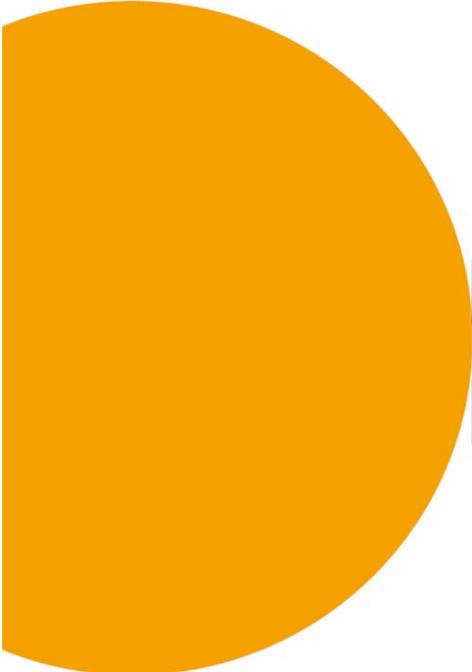
#### ■ **Réflexion et appui à la production d'outils de valorisation du DLA en lien avec l'Avisé**

Avisé a lancé en 2015 un chantier sur la communication du DLA.

Opale s'est portée volontaire pour être un appui à ces questionnements et son avis a été sollicité sur la réalisation de :

- Lancement du site [www.info-dla.fr](http://www.info-dla.fr)
- Les fiches des Centres de Ressources DLA
- Le périodique papier promotion du dispositif DLA : DLA +

*Annexe 56 : Fiche Avisé sur le CRDLA Culture*



# BILAN MORAL DES FEDERATIONS

# UFISC

Pour atteindre les objectifs fixés dans la convention triennale, ont été mobilisés l'équivalent d'un quart-temps pour chacun des deux chargés de mission, ainsi qu'1/7 de temps plein du poste de délégation générale de l'UFISC ainsi que, en coordination avec Opale-CRDLA Culture, des temps de mission dédiés en fonction des actions de l'équipe salariée de l'UFISC, des élus des organisations membres ou de chargés de mission spécifique.

## ▪ Mobilisation des associations

**Dans l'objectif d'améliorer la connaissance et l'appropriation du dispositif** et d'apporter des éclairages réguliers aux fédérations et syndicats membres de l'UFISC, un suivi des chantiers menés dans le cadre de la convention avec le CRDLA culture est assuré tant dans le cadre des commissions que du conseil d'administration. Le CRDLA est régulièrement convié à participer à ces réunions et est inscrit sur les listes numériques de circulation d'information et de discussion. Le CRDLA est de plus invité par les organisations à intervenir dans le cadre des assemblées générales pour informer sur le dispositif DLA et apporter des éclairages sur les travaux communs. Pour assurer une sensibilisation des nouveaux administrateurs et coordinateurs, une journée de formation a été organisée afin de présenter les enjeux de l'accompagnement dans le cadre du DLA. De plus, des rendez-vous bilatéraux ont pu être organisés avec plusieurs organisations pour préciser les missions du CRDLA et le rôle du DLA, pour un meilleur relais vers leurs structures adhérentes. Les outils web ont été mis à jour. Enfin, la présence de l'Union lors du festival d'Avignon en juillet 2015 a permis de relayer les informations sur le DLA et le CRDLA sur le stand tenu à la Maison Professionnelle du Spectacle Vivant en Avignon, et le dispositif DLA a été présenté dans le cadre de rendez-vous formels et informels qui se tiennent dans l'espace global d'échanges professionnels, en particulier vers les équipes artistiques.

**Poursuivant l'effort de structuration au niveau national et en région**, le CRDLA et l'UFISC ont signé en janvier 2015 avec le CNCRES et le MES une convention permettant l'articulation des acteurs de l'ESS en région, notamment sur le plan de l'accompagnement des structures. L'animation de cette convention a été assurée à travers différentes réunions de pilotage réunissant les partenaires et la mise en place d'une feuille de route, en lien pour l'UFISC avec la « commission économie » et le conseil d'administration. Au vu de la mise en application de la loi sur l'ESS (2014) et de la réforme territoriale votée (fusion des régions et loi NOTRe), un travail spécifique a été réalisé sur la refondation des CRESS et l'évolution de leur fonctionnement, de leur rôle, de leurs actions, afin de travailler l'appui qu'elles peuvent apporter aux TPE culturelles de l'ESS et l'investissement de ces acteurs dans la construction des dispositifs et politiques publiques. Une note spécifique et des temps de travail dédiés ont permis une bonne appréhension des enjeux. De plus, les enjeux de recomposition territoriale qui font évoluer les besoins d'accompagnement des structures vers des logiques plus collectives et de coopération ont été appréhendés à travers des rencontres et formations en région permettant la mobilisation des acteurs culturels sur leurs territoires et de leurs partenaires, dont le DLA.

*Afin d'apporter une expertise sur le secteur culturel aux partenaires institutionnels du DLA*, des temps de formation et de transfert de connaissances mutuelles entre le CRDLA culture et l'UFISC ont permis de partager les expertises sectorielles développées, notamment au regard de leur présence dans les instances de pilotage des politiques publiques du secteur tant sur les questions de l'emploi et des conditions de travail, des modèles économiques de l'ESS,... (Conseil National des Professions du Spectacle; conférence sur l'emploi, conseil supérieur de l'ESS etc.).

## ▪ Développer l'activité et l'emploi / Réaliser de la veille, de la capitalisation et repérer les innovations

Au delà de la mobilisation sur le dispositif DLA et des enjeux de l'accompagnement, l'année 2015 a aussi permis de poursuivre le développement d'analyses et d'outillages pour améliorer les conditions d'accompagnement proposé par le DLA dans le champ culturel.

**Ainsi, dans l'objectif de guider vers une meilleure gestion de l'entreprise associative et la diversification de ses ressources**, un chantier autour des financements européens, tant sectoriels (Europe Creative, Erasmus...) que structurels (fonds pour la cohésion sociale et territoriale) a été mené, à travers l'organisation de formation et d'interventions sur des rencontres publiques, pour permettre aux structures et aux partenaires de

l'accompagnement de mieux appréhender cette ressource et la déclinaison des programmes opérationnels en région, notamment. L'enjeu essentiel de contractualisation avec les différentes collectivités publiques a également été analysé et présenté aux réseaux et structures au vu des nouvelles réglementations. Des actions d'accompagnement des collectivités ont été amorcées. Un travail de guide entre l'UFISC et le CRDLA sur le sujet a été engagé. Enfin, la diversification des ressources a été travaillée à travers l'appréhension du domaine large des finances solidaires à travers un chantier de formation/ressources et une feuille de route de travail réunissant différents partenaires sur des expérimentations possibles. Cela a permis de faire suite aux perspectives ouvertes par l'outil d'autodiagnostic financier dont la mise en œuvre a été suivie.

**Des actions et outils ont été mis en place afin d'améliorer les ressources humaines et leur gestion**, notamment à travers la diffusion et le partage auprès des réseaux professionnels et de leurs adhérents, des analyses et piste de travail issues du rapport traitant du renouvellement de la gouvernance collective au sein des associations artistiques et culturelles. Un cas d'étude a pu être approfondi, permettant une modélisation de la gouvernance qui suscite l'intérêt des associations, et incite aux échanges de pratiques auprès des structures souhaitant travailler au fonctionnement de leurs instances. L'analyse des phénomènes de polycompétence des salariés a pu également être travaillée, pour favoriser une meilleure prise en compte des parcours des personnes ayant la charge des fonctions de coordination au sein de ces structures. Ces questions ont également été abordées dans le cadre d'une rencontre publique au festival d'Avignon, avec la participation d'Opale-CRDLA Culture et de trois structures témoins.

Plus globalement, concernant l'évolution du droit social et l'évolution de la réglementation en matière de ressources humaines, une note sur l'évolution du code du travail et ses impacts (loi sur le dialogue social et emploi, ...) a été produite avec le CRDLA. La mutualisation d'emplois, devenue un axe prioritaire de développement pour le secteur professionnel suivant notamment les préconisations du Premier Ministre et de Jean-Paul Guillot dans le cadre des travaux menés dans la conférence pour l'emploi, à laquelle l'UFISC a participé activement, a pu être travaillée à travers la participation à l'événement du 21 mai 2015 sur les Groupements Employeurs franciliens.

**Le développement et la capitalisation autour des démarches d'innovation d'économie sociale et solidaire, et du développement des activités d'utilité sociale** a notamment été prolongé à travers le travail sur le développement et la structuration des Pôles Territoriaux de Coopération Economique. Portant à la fois sur une analyse comparative sur les PTCE culture, et sur le suivi de la dynamique nationale et de l'appel à projet PTCE, les travaux sur les diverses typologies de structuration et de coopération ont fait l'objet d'une sensibilisation des acteurs du secteur professionnel aux enjeux de la coopération dans le secteur artistique et culturel. Cette démarche de sensibilisation a notamment abouti à une rencontre inter-organisation sur les enjeux et perspectives et de la coopération dans le secteur à la rentrée 2015.

De plus, les travaux ont été poursuivis sur la mise en œuvre de la loi ESS, à travers une attention portée aux décrets d'application, une veille sur les politiques de l'ESS mises en œuvre sur les territoires donnant lieu à des notes d'éclairage et des temps de formation des structures et des organisations.

Enfin, la démarche d'Observation Participative et Partagée (OPP) a été poursuivie au sein des organisations membres, avec un focus développé sur une meilleure connaissance des lieux intermédiaires.

## ▪ Appui aux DLA départementaux et régionaux

Les chargés de mission de l'UFISC ont participé à des formations-ateliers organisés par Opale – CRDLA Culture, avec la participation des DLA volontaires, mise en œuvre via des visioconférences portant sur les évolutions du régime de l'intermittence et la réforme territoriale.

De plus, une note a été réalisée sur la réforme sur la réforme territoriale avec Opale (lois de décentralisation MAPTAM et loi NOTRe notamment).

Plus globalement, une veille et des échanges fructueux entre les équipes permanentes ont permis d'assurer une veille a minima sur les adhérents accompagnés, afin que soient valorisées les expériences d'accompagnements à travers les temps d'échanges collectifs liés à la vie associative de l'Union, mais aussi à travers les analyses menées sur la structuration du secteur, partagées avec les institutions ministérielles notamment.

# COFAC

Pour atteindre les objectifs fixés dans la convention triennale, a été mobilisé l'équivalent d'un tiers de temps de travail de la coordinatrice, Eva Camps ainsi que la participation des élus bénévoles de la confédération.

## ▪ La Cofac

La COFAC est constituée de plus de 40 000 associations culturelles réunies autour d'une vingtaine de fédérations et d'unions nationales du patrimoine, du spectacle vivant, du cinéma et de la vidéo. Notre coordination est née de la volonté de placer les associations de culture et de communication au cœur des débats et des projets de la société d'aujourd'hui, à la croisée des chemins du patrimoine matériel et immatériel, de la pratique et de la création, et comme facteurs essentiels de lien social.

## ▪ Contexte et actions 2015

L'année 2015 n'a pas été favorable aux associations culturelles, en raison notamment de baisses de budgets et de retard du financement FSE.

**Toutefois, la COFAC a poursuivi sa mobilisation sur la législation des pratiques en amateur, les enjeux et synergies entre les professionnels et amateurs, la création et la pérennisation d'emploi dans les associations culturelles, les problématiques de l'ESS, l'Éducation Artistique et Culturelle, les réformes scolaires et territoriales et leurs impacts sur le secteur associatif culturel, les enjeux de la formation citoyenne dans lesquelles les associations culturelles sont très fortement impliquées, enfin sur la démocratie culturelle.**

En 2015 la COFAC et le Mouvement associatif ont largement soutenue l'ensemble de nos membres, en particulier, ceux qui font face à de grosses difficultés financières.

La COFAC a continué à défendre l'idée que chaque personne est « acteur de sa propre culture ». Notre coordination a milité pour que la pratique en amateur ne soit pas confondue avec le bénévolat. Ce sont deux notions distinctes et cette différenciation doit participer à la protection légitime des artistes professionnels.

Notre « pôle structuration régionale », encore émergent, nous a permis de participer, en tant que réseau national, à créer des dynamiques dans un certain nombre de régions, à appuyer des initiatives locales de structuration des acteurs culturels associatifs et de l'économie sociale et solidaire, à favoriser leurs représentations en région et l'émergence de projets et discussions collectives.

Dans ce cadre, la COFAC s'est rapprochée des collectivités territoriales qui sont les premiers financeurs de la culture.

Dans le cadre de la réforme scolaire, la COFAC a contribué à la création et à la consolidation de l'emploi, au renouveau de nos bénévoles et à la mise en réseau des acteurs à tous niveaux. La COFAC participe activement au chantier lancé par le gouvernement sur le monde associatif.

La Cofac produit de plus en plus de ressource en direction des chargés de mission DLA. Les actions de la COFAC au profit des personnes et des emplois pour améliorer les ressources humaines et leur gestion, et nos actions sur les territoires, favorisent la construction du cadre de travail de notre réseau.

La Cofac poursuit son information sur le DLA, mais aussi la capitalisation des accompagnements de ses membres, via son site internet notamment.





# ANNEXES