

> >> La **culture** dans le dispositif de consolidation
des **activités** et **services**
d'utilité sociale
en **Bretagne**

Rencontre régionale

30 novembre 2006 – Triangle

➤ Rennes

> >> **Synthèse des échanges**



Éléments de contexte	>>	1
Rappel du programme	>>	2
Liste des participants	>>	3
Introduction de la journée	>>	5
Table-ronde 1 <i>quels sont les besoins des structures culturelles identifiées et les réponses apportées par le dispositif ?</i>	>>	14
Table-ronde 2 <i>en complémentarité du dispositif, quels sont les services de consolidation proposés par les structures ressources « culture » en Bretagne ?</i>	>>	22
Présentation du cahier spécial « culture » <i>du dispositif de consolidation des activités d'utilité sociale en Bretagne</i>	>>	34
Conclusion de la journée	>>	36
Remerciements	>>	39



> >> **Éléments de contexte**

En Bretagne, le secteur culturel a su se saisir du dispositif de consolidation des activités d'utilité sociale : **sur les 1 660 structures culturelles accompagnées en France, 200 d'entre elles sont bretonnes...**

Dans ce cadre, en l'espace de moins de quatre ans, les 6 DLA (Dispositifs Locaux d'Accompagnement) répartis sur le territoire ont capitalisé de nombreuses données sur le secteur, les structures, leurs besoins... Par ailleurs, en complémentarité des actions des DLA, le Centre Régional de Ressources et d'Animation du Dispositif en Bretagne a mené un travail spécifique sur le secteur culturel depuis un an dont les objectifs sont les suivants :

- >> conforter l'efficacité des partenariats entre structures ressources «culture» et acteurs du dispositif,
- >> renforcer l'identification des besoins des structures culturelles en matière de consolidation d'activités,
- >> améliorer la capitalisation et le transfert d'outils, de méthodes, de contenus...

Cette rencontre régionale sera l'occasion pour les participants de mieux connaître l'intérêt du dispositif pour le développement du secteur culturel. De nombreuses informations seront échangées le 30 novembre à travers :

- >> la remise d'un cahier thématique sur «la culture dans le dispositif»,
- >> la présentation de l'action menée sur le secteur culturel depuis 2002,
- >> les échanges entre les participants autour du dispositif et son objectif de complémentarité avec l'existant,
- >> la présence des acteurs du dispositif (du local au national) et des structures ressources «culture» bretonnes.

Au-delà d'un état des lieux sur l'action du dispositif en faveur du secteur culturel, cette rencontre régionale constitue une opportunité d'échanges et de rencontres entre lieux ressources, groupements professionnels, réseaux associatifs et acteurs du dispositif dans un même objectif : consolider et développer les activités et services d'utilité sociale issus du secteur culturel.



La journée régionale du 30 novembre est donc l'aboutissement du **travail consacré en 2006 par le C2RA Bretagne à :**

> >> La **culture** dans le dispositif de consolidation
des **activités** et **services**
d'utilité sociale
en **Bretagne**

programme de la journée

13h00

>> Accueil des participants

- Remise des dossiers d'information

13h30

>> Introduction de la journée

- Qu'est-ce que le dispositif ?
Origine, financeurs, secteurs d'activité,
type d'actions proposées, acteurs

13h45

>> Quels sont les besoins des structures culturelles identifiées et les réponses apportées par le dispositif ?

- Quels profils ont les structures culturelles identifiées par le dispositif ?
- Quelle est la nature des accompagnements réalisés dans la culture ?
- Quels sont les besoins des structures culturelles bretonnes ?

15h30

>> Pause

>>> Rencontre régionale

>>> le 30 novembre 2006 / Rennes

>>> La culture dans le dispositif de consolidation des activités et services d'utilité sociale en Bretagne

15h45

>> En complémentarité du dispositif, quels sont les services de consolidation proposés par les structures ressources « culture » en Bretagne ?

- Quelles sont les structures ressources « culture » repérées par le dispositif en Bretagne ?
- Quelles sont les caractéristiques de l'offre de services de ces structures ?
- Quels sont les types de besoins des structures ressources « culture » pour renforcer leurs services ?

17h15

>> Présentation du cahier spécial « Culture »

17h30

>> Conclusion de la journée



>>> Liste des participants

Nom de la structure	Prénom	Nom
ADRENALINE	Benoît	CAREIL
Agence culturelle de Bretagne	Vincent	FORAY
Agence culturelle de Bretagne	Annie	ROGER
AMISEP	Marie-Claire	LE BRAZIDEC
Animation Locale pour l'Emploi et la Formation - ALEF DLA 29 - Finistère Sud	Françoise	LIEURY - LE BOURDON
Arrimages (culture et insertion)	Christine	YAOUANQ
Art contemporain en Bretagne	Vincent Victor	JOUFFE
ARTS & COB	Laure	ALART
Arts vivants 35	Elisa	MAIRE
Arts vivants 35	Isabelle	MATAS
Association pour le Développement de la Danse et de la Musique 22 – ADDM 22	Annick	JEGO
AVISE	Karim	ZERGIT
Bretagne Développement Initiatives - BDI	Hervé	QUERNEE
Bretagne Développement Initiatives - BDI - DLA 22 - Côtes d'Armor	Alexandre	LAGOGUE
Bretagne Développement Initiatives - BDI - DLA 35 hors Pays de Rennes	Erwann	THIREAU
Bretagne Développement Initiatives - BDI - DLA 56 - Morbihan	Vincent	CORLAY
Caisse des dépôts de Bretagne	Bruno	VOYER
Canal B	Yvan	PENVERN
Centre National d'Appui et de Ressources Culture (CNAR)	Luc	DE LARMINAT
Centre National d'Appui et de Ressources Financement (CNAR)	Florence	FOURNIER
Centre Régional d'Information Jeunesse de Bretagne - CRIJB	Philippe	ROUTEAU
Chambre Régionale de l'Economie Sociale/CRVA	Arnaldo	BALTAZAR
Chambre Régionale de l'Economie Sociale/CRVA	Christine	DUMANGET
Chambre Régionale de l'Economie Sociale	Françoise	HURSON
Chambre Régionale de l'Economie Sociale	Christian	OGER
Chambre Régionale de l'Economie Sociale/CRVA	Cécile	SOURICE
CHARIVARI	Valérie	FAISANT
CHARIVARI	Nathalie	GAULIER
Clair obscur	Eric	GOUZANNET
Conférence Permanente des Coordinations Associatives Bretagne - CPCA	René	JOUCQUAND
Conseil culturel de Bretagne/Kuzul Sevenadurel Breizh	Gwenvael	JEQUEL
Conseil Général d'Ille et Vilaine	Anne	LE TELLIER
Conseil Général du Finistère	Rodolphe	ROHART
Conseil Régional de Bretagne	Claude Lyse	CABROL
Conseil Régional de Bretagne	Maiwenn	FURIC
Conseil Régional de Bretagne	Christine	MERCIER
Danse à tous les étages	Morgane	DELAMARRE
DDAI – Ministère de la Culture	Jean-Louis	SAUTREAU
DDJS	Christian	LE MOIGNE

DRAC	Jean-Loup	LECOQ
DRTEFP	Jean-Claude	CHALLAIN
DRTEFP	Véronique	THOMAS
Fédération de Bretagne des batteries - fanfares	Yvon	ROUSSEL
Fédération des MJC Bretagne	Michel	GEFFROY
Fédération des MJC Bretagne	Catherine	LEGRAND
Fédération des œuvres laïques - Ligue de l'enseignement 22	Soizic	LANDRAIN
Féarock - Radio découverte	Stéphanie	THOMAS
Films en Bretagne - Union des professionnels de l'audiovisuel	Xavier	LEJEUNE
GEDES	Isabelle	GEORGES
IDM Culture	Stéphane	MEDER
Imagimer	Alain	MOTTAIS
Initiatives compétences	Dominique	CRESTIN
Institut culturel de Bretagne / Skol-Uhel Ar Vro	Mickaël	LE BIHANNIC
Karine May accompagnement & administration	Karine	MAY
L'Autre Idée	Isabelle	BORREAU
L'Autre Idée	Nicolas	FILY
Le Collectif/Jardin Moderne	Yacine	MOKHNACHI
Le Fourneau	Florence	LE BOT
Le Moigne Erwan	Erwan	LE MOIGNE
Les Moyens du bord	Bertrand	MENGUY
Les Petits débrouillards de Bretagne	Bertrand	GAUDIN
Les Petits débrouillards de Bretagne	Annie	VENEREAU
MJC de Cleunay/Antipode	Thierry	MENAGER
Musiques et Danses en Bretagne	Nathalie	DUBEE
Master 2 Management du spectacle vivant à l'université de Brest	Elodie	BEAUCHET
Master 2 Management du spectacle vivant à l'université de Brest	Arnaud	BLONDEL
Master 2 Management du spectacle vivant à l'université de Brest	Molia	GHIDONE
Master 2 Management du spectacle vivant à l'université de Brest	Carole	TOURDE
ODDC 22	Muriel	JUGON
Ouest-France	Gilles	KERDREUX
Penn ar jazz	Sarah	UCHER
Pro Services 35 - Pays de Rennes	Gwenaël	HERVE
Pro Services 35 - Pays de Rennes	Christian	POINTBOEUF
Skeudenn Bro Roazhon	Mikela	GERARD
Skeudenn Bro Roazhon	Morwena	AUDIC
Skeudenn Bro Roazhon	Dolorès	CASTERET
Skoaz Ouzh Skoaz	Yvain	LEMATTRE
Skoaz Ouzh Skoaz	Pauline	SOL DOURDIN
Tout à tout	Lucie	GERMON
Ville de Lorient	Djamila	SLIMANI

> >> Introduction de la journée

*Qu'est ce que le dispositif ?
Origine, financeurs, secteurs d'activité, type d'actions proposées, acteurs*

Participants

Jean-Claude Challain

Directeur régional délégué de la Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DRTEFP)

Bruno Voyer

Directeur territorial de la Caisse des Dépôts Bretagne

Cécile Sourice

Chargée de mission du Centre Régional de Ressources et d'Animation (C2RA) au sein de la Chambre Régionale d'Economie Sociale (CRES) Bretagne

Gwenaël Hervé

Chargé de mission Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) au sein de Pro Services (Pays de Rennes)

Yvan Penvern

Directeur de Canal B, radio associative

Karim Zerguit

Chargé de mission, Agence de Valorisation des Initiatives Socio Economiques (AVISE)

Gilles Kerdreux

Journaliste, modérateur

>> Jean-Claude Challain

La mission m'a été confiée de vous préciser en quelques minutes ce qu'est le DLA (Dispositif Local d'Accompagnement). Ce dispositif est né d'une volonté commune et partagée du Ministère de l'Emploi et de la Caisse des Dépôts au niveau national. De quoi s'agit-il concrètement ? **Il s'agit d'accompagner la consolidation et le développement des structures d'utilité sociale qui sont créatrices d'emploi.** Alors vous voyez bien que quand on parle de structures d'utilité sociale créatrices d'emploi, il y a un prolongement incontestable avec le dispositif précédent des emploi-jeunes dans lequel les DLA trouvent un peu leur origine et leur originalité.

Comment accompagner ? D'une part **en mobilisant les acteurs et les ressources** : les aspects financiers, vous le verrez tout au long de cette journée, ne sont pas neutres dans cette affaire ; **et** puis également **en favorisant l'accès à des outils et à des moyens de financement** pour les structures qui sont concernées. On peut donc dire globalement que le DLA contribue au développement économique, social et culturel dans le territoire d'intervention.

Deux aspects me paraissent tout à fait importants dans le cadre des DLA : la notion de partenaire, de partenariat - il ne peut pas y avoir de DLA si on a pas de partenariat - et un partenariat qui s'ancre dans une dimension territoriale. On rejoint là une notion qui est bien connue maintenant : la mise en œuvre d'un certain nombre de dispositifs et de programmes dans un cadre territorial.

Comment est ce que tout ce ceci s'organise ? C'est à la fois un peu complexe parce qu'il y a **plusieurs niveaux** mais relativement simple si on reste, tout au moins, aux aspects essentiels.

Tout d'abord, le **niveau départemental** : c'est le **niveau opérationnel**. Une association locale spécialiste, technicienne des procédures d'accompagnement qui donc constitue le DLA va accueillir, conseiller, accompagner les demandes de consolidation d'activités d'utilité sociale créatrices d'emploi c'est à dire qui va essayer de répondre aux besoins exprimés par les structures et - je dirai majoritairement - par les structures de caractère associatif.

Ce DLA, cette structure spécialiste, va également financer des actions d'accompagnement, sous une forme individuelle ou collective, actions qui seront réalisées par des prestataires identifiés, validés, estampillés pour conduire ces actions. Concrètement cela donne en Bretagne 6 DLA répartis dans les 4 départements bretons : deux départements ont chacun un DLA (le Morbihan et les Côtes d'Armor). Les deux autres en raison de leur taille, de leur dimension, etc. sont titulaires de deux DLA chacun : Finistère Nord/Finistère Sud (pays de Cornouaille) pour le Finistère ; le partage en Ille et Vilaine s'est fait un peu différemment : un DLA autour de Rennes et de son agglomération - qui représente vous l'imaginez facilement un fort potentiel - et un DLA pour le reste du département.

Deuxième niveau de structuration et d'organisation de ce dispositif, un **Centre Régional de Ressources et d'Animation**, dénommé C2RA, qui est porté en Bretagne par une structure associative en l'occurrence la Chambre Régionale d'Economie Sociale. Ce centre a 4 fonctions principales :

- une fonction, bien sûr, d'animation du réseau des DLA et des actions mises en œuvre,
- une action consistant à la mise en réseau du dispositif, visant à le conforter,
- tout ce qui va tourner autour de la qualification, de la professionnalisation du réseau et du dispositif
- et, bien évidemment également, une fonction d'appui auprès des différents acteurs et notamment des structures qui portent le DLA.

Troisième niveau, le **niveau national** : nous avons les **Centres Nationaux d'Appui et de Ressources** qui sont, en fait, la réunion des professionnels d'un secteur d'activité identifié. Ces Centres Nationaux d'Appui et de Ressources apportent un appui technique au Centres Régionaux de Ressources et d'Animation et aux DLA eux-mêmes.

Enfin, **dernier niveau de structuration** du dispositif, encore un petit peu plus éloigné de nous mais qui a quand même un rôle concret et effectif : l'**Agence de Valorisation des Initiatives Socio Economiques** (AVISE). Cette agence a une mission d'animation globale du dispositif - c'est à dire à la fois des Centres Nationaux d'Appui, des C2RA et des DLA. L'AVISE va notamment produire des outils, mener des actions de qualification des opérateurs et - comme tout centre de ressources - va également capitaliser les bonnes pratiques.

Pour terminer ce panorama très rapide sur l'organisation des DLA, tant au niveau départemental que régional il y a, vous l'imaginez facilement, une structure comité de pilotage et un comité technique qui fonctionnent aux deux niveaux.

Quelques mots également pour regarder quels sont les **objectifs et les axes stratégiques d'intervention des DLA**, pour bien vérifier quelle peut être la valeur ajoutée de ce dispositif sur les territoires.

- 1^{er} objectif stratégique qui vous apparaît, je pense, maintenant de façon assez évidente : il s'agit **d'accompagner les stratégies de consolidation et de développement des activités d'utilité sociale**. C'est en cela, je le disais, que le DLA constitue - à plus d'un titre - le prolongement du dispositif des emplois-jeunes Il s'agit notamment dans le cadre de cet objectif, de favoriser la création et la pérennisation de ces emplois

- 2^{ème} axe stratégique d'intervention des DLA, il s'agit par rapport aux structures bénéficiaires des actions, de **consolider leur situation économique et leur structure financière**. Pas simplement par des conseils et des préconisations mais en permettant la mobilisation d'outils financiers et de diversifier leurs sources de financement et leurs ressources. On sait bien qu'aujourd'hui la mobilisation des moyens et des ressources financières est une problématique importante et récurrente dans le secteur associatif. L'action dans ce domaine est significative pour pouvoir mieux asseoir et mieux conforter l'existence de ces structures associatives dans leur environnement et dans leur territoire.

- Le 3^{ème} axe stratégique que poursuit les DLA est **d'aider les structures à renforcer leurs compétences**, soit un aspect de professionnalisation. On sait que l'environnement évolue, que les mutations sont une réalité, que ce soit pour le secteur dit « marchand » ou non marchand. Ces structures sont confrontées de manière plus ou moins permanentes à une nécessaire adaptation de leur activité en fonction du contexte et de leur environnement. On sait que pour beaucoup d'entre elles, la fonction

employeur dans tout ce qu'elle représente n'est pas forcément appréhendée de manière simple facile et peut poser un certain nombre de difficultés. **Le dispositif DLA est là aussi pour permettre à ces structures - à l'occasion de la consolidation et de la pérennisation des emplois - de mieux appréhender la fonction employeur dans ses différents volets et composantes.**

- 4^{ème} objectif stratégique que j'ai envie de vous soumettre sur les DLA - et on rejoint-là la dimension territoriale : à l'évidence, le dispositif doit **faciliter l'ancrage des activités et des structures dans les territoires**. C'est une dimension fondamentale, une réalité forte de ce dispositif : le DLA n'a de valeur et de présence que par rapport à un ancrage territorial.

- Et enfin dernier objectif stratégique, ce dispositif doit permettre également de **rechercher la complémentarité et l'articulation avec** d'autres ressources, **d'autres compétences, d'autres partenaires** qui sont présents sur ce même territoire.

Voilà, je crois que c'est autour de ces cinq axes stratégiques que l'on peut véritablement caractériser la réalité et l'action des DLA



Pour terminer, quelques mots très rapides sur les orientations stratégiques 2007 en quatre points :

- Tout d'abord - mais je pense que M. Voyer y reviendra plus largement - **le DLA est la résultante d'une volonté partagée de l'Etat et de la Caisse des Dépôts dans le cadre d'une convention triennale qui vient à échéance**. Elle sera, bien évidemment, renouvelée mais c'est quand même un objectif fort pour 2007 et les années suivantes. D'ailleurs dans le cadre de ce renouvellement, il est actuellement procédé à une évaluation quantitative et qualitative du dispositif.

- 2^{ème} orientation stratégique : **le partenariat** - à l'occasion notamment du renouvellement de la convention - **avec le tissu associatif doit être renforcé**. Il existe aujourd'hui, il y a encore des marges de progression dans ce domaine et là je crois que c'est un objectif qui est globalement partagé.

- **En terme de thématique**, le niveau national nous propose **deux axes prioritaires** qui ne sont pas exclusifs d'autres axes d'intervention qui pourraient être choisis au niveau local ou régional : **les services à la personne et l'insertion par l'activité économique (IAE)**. On peut choisir d'autres thèmes, comme le montre la rencontre de cet après-midi, puisque la Bretagne a fait de la culture une des priorités régionales pouvant être explorée.

- Autre priorité offerte pour 2007 et ultérieurement : la **consolidation du rôle** et de la présence et de l'action **des C2RA** qui constituent un des points d'appui important du dispositif. Même si on a déjà fait beaucoup, il faut faire mieux dans ce domaine.

- Et enfin - et je rejoins là la problématique financière - les perspectives 2007 et au-delà, c'est aussi la possibilité de **mettre en place des nouveaux produits financiers qui seront offerts aux structures associatives**, notamment en s'adossant aux garanties du Fonds de cohésion sociale.

Voilà donc rapidement et schématiquement les orientations qui se présentent à nous pour le renouvellement de la convention et pour les années à venir.

>> **Bruno Voyer**

Avant de vous expliquer pourquoi nous soutenons depuis plusieurs années les DLA en France et en Bretagne en particulier, je souhaite vous resituer très rapidement ce qu'est la Caisse des Dépôts, généralement connue du secteur culturel pour des actions de mécénat, relativement bien développé en Bretagne dans le domaine de la danse, de la peinture ou de la musique.

La Caisse des Dépôts est établissement public d'intérêt général qui fête cette année ses 190 ans. C'est une vieille maison qui a énormément évolué. Avant d'en venir concrètement à l'économie sociale et solidaire, je souhaitais vous rappeler brièvement ce que nous faisons quotidiennement en Bretagne, en région, qui n'a rien à voir avec les DLA mais développe la même logique d'intérêt général :

- Le **financement** sous forme de prêts à moyen ou long terme **du logement social** par le biais des livrets d'épargne populaire (Livrets A, Livrets bleus). Il s'agit d'actions de construction ou de réhabilitation de logements sur des durées très longues de 30, 40 ans. A ce titre, nous intervenons également très fortement dans le domaine du prêt pour toutes les opérations de renouvellement urbain qui sont lancées par l'ANRU ¹ pour répondre, avec d'autres partenaires, aux demandes et aux besoins des habitants.

- Deuxième axe de notre activité régionale au quotidien : les **investissements** sur nos fonds propres et à risque **dans des projets locaux** (immobilier, environnement, tourisme).

- Troisième axe d'intervention : tout ce qui concerne les **nouvelles technologies et les infrastructures haut-débit**. Nous réfléchissons actuellement avec les collectivités locales et la Région Bretagne sur une offre d'infrastructure haut-débit à destination des entreprises. Nous intervenons dans le domaine des services haut-débit en direction des collectivités locales dans l'optique d'améliorer les relations entre celles-ci et les citoyens. Et puis nous intervenons également dans les usages Internet à travers un concept : les cyberbases. Ce sont des espaces numériques publics, comme à la MJC du Plateau à Saint-Brieuc, où le public peut venir s'initier à Internet et au multimédia mais qui permettent aussi à des compagnies de répéter en résidence et de faire des films ou des DVD, en lien avec la Ministère de la Culture.

- Enfin, nous intervenons massivement dans la **création d'entreprises**, jamais directement mais par l'intermédiaire d'outils ou de fonds financiers, que sont les sociétés de capital-risque pour les grosses entreprises ou des plus petits outils, de type plate-forme d'initiative locale ou fonds de garantie et particulièrement dans les structures qui soutiennent l'économie sociale et solidaire. On peut citer l'ADIE ² ou BDI ³ en Bretagne, qui font soit du prêt d'honneur, soit du fonds de garantie pour des chômeurs ou allocataires du RMI qui veulent créer leur emploi et leur activité.

Il était donc tout à fait logique pour nous depuis plusieurs années **de s'intéresser au secteur de l'économie sociale et solidaire à travers les DLA** sachant que, comme l'a mentionné M. Challain, nous avons été mandatés par l'Etat pour gérer le Fonds de cohésion sociale qui est doté de 72 millions d'Euros qui accorde du micro-crédit social pour les particuliers. La première convention régionale «*en route pour l'emploi*» vient d'ailleurs tout juste d'être signée en Bretagne, pas plus tard qu'hier à Brest. Ce dispositif permettra grâce au Fonds de cohésion sociale, de garantir des petits prêts à des particuliers qui connaissent des difficultés financières et qui ont besoin de faire un petit investissement, de type véhicule.

En 2002, l'Etat a donc souhaité créer les Dispositifs Locaux d'Accompagnement et nous avons été parmi les premiers en Bretagne à constituer ce réseau de DLA. Nous nous sommes appuyés à chaque fois sur des opérateurs connus ou reconnus : BDI que l'on connaissait pour les raisons que j'évoquai à l'instant, l'ALEF ⁴ et ensuite le CODESPAR ⁵ sur le Pays de Rennes, le relais ayant été passé il y a quelques mois à Pro Services.

Pour nous, les deux objectifs en dehors de l'aide au secteur associatif et aux structures d'utilité sociale sont conformes à ce que l'on fait dans le monde de l'entreprise : **la professionnalisation** parce que les structures ont parfois beaucoup d'activités, de personnel, de budget à gérer et n'ont pas toujours l'organisation ou les moyens de faire face à toute ces contraintes. Les conseils extérieurs peuvent permettre au projet d'aboutir au mieux, pour qu'il puisse durer.

La deuxième motivation, l'essentiel et l'objectif final, est **le renforcement et la consolidation des structures par le biais de celui des activités** et, par voie de conséquences, des emplois liés. Car sans activité pérenne, réfléchi et avec une vision à moyen ou long terme, il y a fort à parier que les emplois auront du mal à résister aux contraintes extérieures.

¹ Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine

² Association pour le Droit à l'Initiative Economique

³ Bretagne Développement Initiatives

⁴ Animation Locale pour l'Emploi et la Formation

⁵ Conseil de Développement du Pays et de l'Agglomération Rennaise

>> Cécile Sourice

Rappelons en préambule que **ce sont près de 200 structures culturelles qui ont été accompagnées par le dispositif depuis sa création en 2002**. Cela méritait de s'arrêter, de faire partager l'information recueillie par les chargés de mission DLA mais également par le Centre Régional de Ressources, que je représente, qui vient en appui au secteur et qui a choisi d'appuyer le secteur culturel parce qu'il était très demandeur et a beaucoup bénéficié du dispositif.

Le C2RA a donc mené une analyse tout au long de l'année avec l'appui de l'association L'Autre Idée. Au-delà des résultats, nous voulions vous **faire partager l'intérêt que représente le dispositif pour le secteur culturel, montrer la place privilégiée que celui-ci représente dans le dispositif et enfin articuler nos interventions respectives** - acteurs du dispositif et acteurs du secteur culturel - **pour le consolider**.

Sont donc présents à cette journée les acteurs du dispositifs (ou pilotes) : régionaux, départementaux (les chargés de mission DLA) ou nationaux (comme l'AVISE). Il y a également **des acteurs culturels** (des associations ou compagnies par exemple) **et des structures dites «ressources»**. **Enfin, il y a également quelques prestataires du dispositif**, c'est à dire les experts qui interviennent à la demande des DLA pour aider les structures à résoudre les problèmes identifiés dans leurs diagnostics.

Je voulais juste insister sur l'importance de la présence aujourd'hui des **acteurs du secteur culturel**, en ce sens que ces acteurs **peuvent être relais d'information et conseillers du dispositif auprès de leur propre réseau** pour nous aider à mieux cerner les problématiques à monter les ingénieries. Mais aussi les acteurs du secteur culturel peuvent être bénéficiaires eux-mêmes de ce dispositif soit pour des besoins qui leur sont propres, soit pour des besoins qui sont communs avec d'autres structures.

Je voulais en terminer avec la documentation qui vous a été remise à l'entrée. Elle comprend un document sur le DLA qui reprend, dans les grandes lignes, tout ce qui a été notamment dit par M. Challain. Il y a aussi une chemise d'informations sur le dispositif et ses partenaires. Il y a enfin deux autres sous-chemises : l'une qui concerne la première partie de cette rencontre sur les profils des structures culturelles qui ont été accompagnées et l'autre sur la seconde, c'est à dire les structures ressources, ce qui devrait vous permettre de disposer des données afin de privilégier l'échange tout au long de cet après-midi.

>> Gilles Kerdreux

Gwenaël, **Qu'est-ce qu'un DLA ?** C'est un diagnostic ?

>> Gwenaël Hervé

Cela commence, en effet, par un diagnostic mais tout d'abord généralement par un premier contact qui est pris directement par les structures, soit par mail, soit par téléphone.

Notre premier rôle en tant que chargé de mission DLA est de **vérifier la pertinence et l'éligibilité de la demande** : est ce que la structure développe des activités d'utilité sociale ? On vérifie également sa taille : en Ille et Vilaine, on a par exemple un critère aux alentours de 50 ETP.⁶ Il y a donc déjà un faisceau de critères que l'on peut vérifier par téléphone. En fonction de la demande, on peut également aiguiller la structure en direction d'autres pôles ressources plus adaptés que le DLA sur le territoire.

Suite à cela, si la demande est confirmée on **rencontre** la structure sur un temps, pour ma part d'environ deux heures, qui permet de rédiger ce qu'on appelle un «**diagnostic partagé**» qui donne à la fois des informations sur ce que fait la structure, la manière dont elle est organisée en matière de ressources humaines, ainsi qu'un diagnostic sommaire de sa situation financière.

On va un peu plus loin dans l'analyse des forces et des faiblesses déjà constatées, vers l'identification d'un plan d'accompagnement. On est bien sur un diagnostic «partagé» dans le sens où le chargé de mission rédige un document à l'issue de la rencontre qui est partagé ensuite par la structure : elle complète, modifie, rajoute des choses pour arriver à un **document qui remontera ensuite en comité d'appui du dispositif**. Celui-ci donne un avis sur les dossiers.

⁶ *Equivalent Temps Plein*

Viennent ensuite les **phases de recherche de prestataire et de conventionnement**. Le prestataire est généralement choisi en collaboration avec la structure. Ce qui va primer lors de son choix, c'est sa compétence : si la structure a, par exemple, un problème identifié en ressources humaines, on va privilégier un prestataire ayant une compétence spécifique en la matière. On couvre vraiment tous les champs de la gestion d'entreprise : ressources humaines, gestion financière, gestion administrative, etc.

Notre fonction en tant que chargé de mission DLA consiste ensuite à intervenir en terme de suivi mais le travail se fait directement entre la structure et le prestataire choisi sur des missions qui sont de l'ordre de 4 à 5 jours. Les missions s'étalent généralement entre 3 et 6 mois ou peuvent parfois durer plus d'un an. **Il ne s'agit donc pas d'un audit mais d'une réponse à un problème identifié**, d'où l'utilisation du terme «accompagnement» et non celui d'audit. Le diagnostic établi par le chargé de mission DLA peut d'ailleurs permettre parfois de révéler des problèmes que la structure n'avait pas forcément bien identifiés. A la rédaction du document, on est déjà dans une démarche de changement : un problème bien expliqué est souvent à moitié résolu.

>> **Gilles Kerdreux**

Nous avons commencé à parler des **accompagnements individuels** mais on verra aussi tout au long de la journée qu'il existe des **accompagnements collectifs** où l'on s'adresse à plusieurs structures ou associations en même temps...

>> **Gwenaël Hervé**

Effectivement, **soit plusieurs structures qui font partie du même secteur** (culture, sport, services à la personne...) et qui ont des problématiques communes **soit des structures de secteur différent mais qui partagent une problématique commune**. BDI a, par exemple, fait des choses autour de l'utilité sociale : comment mesurer son utilité sociale ? Cela peut être un mélange de structures d'horizons divers et la richesse de l'accompagnement vient du fait que les structures sont d'origine diverses.

>> **Gilles Kerdreux**

Justement, **voyons maintenant directement avec une association ayant bénéficié du dispositif comment elle l'a vécu**. Est-ce que toi Yvan, tu as ressenti les choses de la manière dont elles ont été présentées ?

>> **Yvan Penvern**

Exactement. En fait tout le processus pour arriver à travailler entre le prestataire et la structure est bien celui-là. C'est à dire deux heures en compagnie, pour nous, de BDI pour évaluer, faire un premier diagnostic. Ensuite nous avons travaillé avec l'association L'Autre Idée sur plusieurs journées. Les objectifs étaient de travailler sur la communication générale de l'association, notamment vers les clients, les financeurs et le partenariat institutionnel ; puis de regarder également les problèmes ou blocages que l'on pouvait avoir dans la gestion du fonctionnement, notamment en terme d'organigramme.

>> **Gilles Kerdreux**

Est ce que le fait de discuter avec le DLA, en l'occurrence BDI, de «poser» les choses a déjà été une façon d'avancer ?

>> **Yvan Penvern**

Oui tout à fait et je dirai au niveau de l'association globalement avec son Conseil d'administration principalement. Si individuellement chacun peut avoir sa vision de comment bien poser le problème, forcément on a des débuts de solution. **Collectivement, de poser le problème ensemble, de l'évaluer et surtout de commencer à imaginer un calendrier d'actions pour se redresser** - et nous c'était le cas, on allait quand même un peu droit dans le mur.... - **c'est déjà beaucoup**.

Dans ces propositions de redressement, nous venait en premier l'envie d'être accompagnés par un DLA. Une fois le diagnostic partagé et posé également aux administrateurs, on commençait à entrevoir les deux points principaux, primordiaux je dirai, du redressement : communication et organisation interne. Ce dernier point a été peu traité car il y avait beaucoup de travail en amont et je pense que c'est un peu le cas pour beaucoup de DLA : le prestataire commence par regarder les fondamentaux, la base des structures et de leurs projets et s'aperçoit souvent, je pense, que le projet n'est pas toujours bien posé. On a toujours les objectifs dans les statuts mais on ne sait pas forcément utiliser les bons termes sur nos actions : déterminer ses différentes activités, leur cloisonnement.

C'est un travail fondamental que l'on a fait et duquel tout le reste découle : pour bien communiquer sur ce que l'on fait il faut déjà bien le déterminer aussi à la base, évidemment. Ce qui n'est pas toujours évident à faire collectivement et de façon communément acceptée dans une association.

>> **Gilles Kerdreux**

Et là, en l'occurrence, cela a-t-il été un coup de « baguette magique », **le DLA a-t-il permis de régler tous les problèmes ?**

>> **Yvan Penvern**

Eh bien oui (*rires*). En quelque sorte, oui que ce soit le Conseil d'administration - qui n'a pas un gros turnover mais quand même les membres changent, ont des visions différentes : dans une association qui a 22 ans, tout le monde n'a pas les mêmes tenants et aboutissants et la même vision des envies de l'association à chacune de ses époques - ou l'équipe qui gère puisqu'on est souvent, comme on dit « le nez dans le guidon » avec des problèmes de recul sur ce que l'on fait vraiment etc.

Voilà donc le travail a été fait sur la distinction des différentes activités, le projet en lui-même, pour mettre les « bons mots » dessus, travail qui s'est effectué sur plusieurs semaines, le temps de l'installation du dispositif DLA, autant de temps qui m'a permis de vérifier un petit peu aussi ce dont on discutait avec le prestataire auprès de mes administrateurs. Ces allers-retours sont aussi très intéressants. Ils permettent aussi au bureau et aux administrateurs de **poser d'autres questions plus fines que l'on avait pas déterminées au départ.**

>> **Gilles Kerdreux**

Merci. Maintenant que nous voyions de manière un peu plus claire ce qu'est un DLA, il y a peut-être des questions dans la salle ?

>> **Question d'Isabelle Matas, Arts Vivants en Ille et Vilaine**

Je souhaiterais en savoir un peu plus sur ce DLA car je ne comprends pas bien ce qui s'est réglé....

>> **Yvan Penvern**

Quand je parle de projet, d'établir le projet, on a réussi à faire un tableau schématique des différentes activités. On a posé également une phrase qui résumait l'ensemble et puis nous sommes entrés un peu plus dans le vif du sujet puisqu'on avait besoin d'une meilleure communication générale. Nous avons donc déterminé un peu plus précisément quels étaient nos publics et quels étaient les moyens de communication, notamment à l'égard des financeurs et des clients. On a donc établi une plaquette qui était vraiment l'outil dont on avait besoin et qu'on arrivait pas à produire. Car même dans une radio qui est pourtant dans le domaine de la communication, dans une association en tous cas, il n'est pas toujours simple de synthétiser la vision de chacun et ce qu'on a envie d'exprimer vers les clients ou les institutionnels en l'occurrence.

Tout le travail de prospection ensuite avec ce document a été abordé, de façon à savoir comment approcher un financeur, entre autres, et de se mettre en « ordre de bataille » pour établir des financements à moyen terme.

En matière d'organisation interne aussi, d'organigramme, on s'est dirigé vers un pôle administratif et financier plus fort, ce qui a abouti chez nous à l'embauche très récente d'un tiers temps pour commencer d'une personne assistante en administration, en recherche de financements et chargée de faire de la veille sur ces questions, chose que - par exemple - je n'avais absolument pas le temps de faire et que l'on fait maintenant en binôme.

Voilà, cela fait donc deux ou trois choses assez concrètes qui, mine de rien, chez nous changent tout.

Pour finir, quelque chose d'important aussi : **autant il s'agissait de choses que l'on savait** - pas besoin d'être devin pour imaginer qu'avec un 1/3 temps administratif ce serait mieux - **autant l'acceptation de l'association et la bonne mise en ordre de marche collective passait aussi par l'intermédiaire d'une personne extérieure**, quelqu'un qui vient avec une posture d'expert et une impression de la bonne voie à suivre. Exprimer à un CA entier sur la base d'un document de synthèse qui est remis au DLA, qui est à la fois clair, précis et argumenté, met en général tout le monde d'accord. L'Autre Idée est venue dans un CA remettre le document, en discuter, en débattre. C'est donc concrètement comme cela que ça s'est passé.

>> **Gilles Kerdreux**

Alors j'imagine que cela ne se passe pas toujours aussi bien que ça. Il doit bien y avoir des problèmes. **Cela ne marche pas à tous les coups ?**

>> **Gwenaël Hervé**

Eh bien **cela marche presque à tous les coups**, je pense, **dans la mesure où la structure est volontaire et s'implique dans la démarche**. Si la structure se sent obligée par ses financeurs ou quelqu'un d'autre à faire un DLA, ça ne marche pas. Si elle est volontaire : il n'y a pas de souci.

Contrairement à ce qu'a dit Canal B, je pense que c'est n'est pas un dispositif pour tout résoudre (*rires*) mais ce qui est important est l'aspect «compétences». Une structure manque de compétences qui peuvent être apportées par un «œil extérieur», notion qui revient souvent aussi : l'œil extérieur, la compétence et puis l'apport méthodologique pour monter un projet, gérer ses finances, gérer sa communication, etc.

>> **Gilles Kerdreux**

Est-ce que cela n'arrive pas non plus que cela bloque au niveau de l'association sur des questions du type «on va y perdre notre âme» ? Le côté «on va rentabiliser, être plus efficace», ce glissement de l'associatif vers ce type de notions ?

>> **Gwenaël Hervé**

Non. Je crois que **quand les structures font appel au dispositif il y a déjà la volonté de s'améliorer**. Comme on est bien dans l'accompagnement, on aide la structure à avancer. **Les réticences s'expriment au départ**, à l'occasion du diagnostic partagé **car on se met un peu à nu** et cela peut sembler un peu difficile. **Mais** très vite, en général, quand la démarche est positive, **c'est du gagnant-gagnant : la réussite du travail du prestataire est aussi celle du chargé de mission DLA et celle de la structure**.

>> **Gilles Kerdreux**

Merci. Il n'est peut-être pas inutile de refaire un point : **à qui s'adresse le DLA ? Quels sont les critères ?**

>> **Cécile Sourice**

Je voulais juste apporter un petit complément à ce que vient de dire Gwenaël, c'est **qu'une structure peut bénéficier de plusieurs accompagnements dans le temps**, c'est bien un plan d'accompagnement.

Une année cela peut-être par exemple sur le plan de financement et l'année d'après sur la communication, etc. C'est dans le temps que les choses s'inscrivent.

Le deuxième chose c'est qu'à la suite de chaque accompagnement il y a **une évaluation qui est faite par le chargé de mission DLA pour voir si la structure s'est bien approprié les outils** qui lui ont été prescrits parce que ce n'est pas toujours évident et qu'il y a parfois quelques petits décalages entre les outils donnés et les capacités de les mettre en œuvre : logiciels ou autres. C'est donc important d'évaluer et de rectifier, s'il le faut, le tir.

Cela s'adresse aux structures associations loi 1901, aux coopératives, aux mutuelles, aux structures d'insertion, aux structures qui développent des services d'utilité sociale.

>> Gilles Kerdreux

On l'a abordé un peu : la fin des emplois-jeunes a déclenché le dispositif. Je demanderai bien à Karim Zerguit, de l'AVISE dont nous avons parlé tout à l'heure, de nous rappeler **qui fait quoi dans le dispositif et quel est le rôle de l'AVISE ?**

>> Karim Zerguit

L'AVISE est une structure jeune qui a été créée en juin 2002 à l'initiative de la Caisse des Dépôts et d'un certain nombre d'acteurs issus de l'économie sociale et solidaire. C'est une équipe d'une quinzaine de personnes dont quatre au niveau national dont une partie des missions consiste à venir en appui au dispositif DLA/C2RA/CNAR à travers différentes **missions de coordination d'animation, de qualification, de capitalisation**. Je pense **qu'une journée comme aujourd'hui va se prêter à une capitalisation aussi nationale** avec l'idée qui puisse y avoir, pourquoi pas, un transfert vers d'autres régions **et montrer que ce qui se passe en Bretagne peut aussi se faire ailleurs**. Nous avons aussi une mission de mise en valeur du dispositif.

En terme d'architecture du dispositif, ce que l'on trouve aujourd'hui en Bretagne si l'on parle en termes de couverture nationale, on a l'équivalent sur l'ensemble du territoire français, à savoir **111 DLA, 19 C2RA** qui couvrent 20 régions (la Basse-Normandie et la Haute-Normandie ayant été regroupées). Vous avez aussi au niveau national ce qu'on appelle les **Centre de Ressources sectoriels : il en existe 5 aujourd'hui** - la culture étant présente au travers Luc de Larminat qui interviendra tout à l'heure - 3 autres CNAR dans l'environnement, le sport, l'action médico-sociale/santé et un autre CNAR transversal sur le thème du financement. Les missions de ces CNAR consistent à venir en appui, ancrer le dispositif d'un point de vue sectoriel sur les territoires, à appuyer les DLA/C2RA dans la recherche de prestataires, dans l'élaboration de productions méthodologiques, travailler également aussi avec les DLA et les C2RA à l'analyse et l'impact des accompagnements réalisés sur le plan sectoriel et, d'une manière générale, travailler à la promotion, le développement de l'activité et de l'emploi dans leur secteur.

Deux autres CNAR sont actuellement en cours de réflexion : un dans le champ de **l'insertion par l'activité économique** qui va se traduire très prochainement par une opérationnalité courant premier trimestre 2007 et il y a actuellement une étude de faisabilité pour la mise en place d'un CNAR dans le champ de **l'animation et de l'éducation populaire**.

Voilà pour l'architecture un peu globale. Je peux apporter quelques éléments quantitatifs qui permettront de faire la comparaison avec le secteur culturel. **Fin 2005, 9000 structures ont bénéficié d'un appui dans le cadre du dispositif DLA national dont 7000 qui ont bénéficié d'au moins un accompagnement DLA**. Les chiffres que donnera tout à l'heure le CNAR Culture confirment qu'on est dans une montée en puissance du dispositif avec effectivement deux secteurs qui ont fortement augmenté ces deux dernières années, à savoir le champ de l'insertion et de l'emploi avec plus de 240% d'augmentation et celui des services à la personne à hauteur de 220%.

Sinon, quelques éléments de comparaison : la taille moyenne des structures accompagnées c'est environ 12 salariés dont 5 emplois aidés. **Sur l'ensemble des structures accompagnées, 86% sont des associations**, 13% des structures d'insertion par l'activité économique et 1% des coopératives. On s'adresse donc principalement aujourd'hui aux associations au travers de ce dispositif. Sur 86% d'associations accompagnées, 66% bénéficient d'emplois aidés. Il sera intéressant, par rapport aux chiffres qui seront tout à l'heure présentés par Luc, de comparer ces données nationales.

> >> Quels sont les besoins des structures culturelles identifiées et les réponses apportées par le dispositif ?

*Quels profils ont les structures culturelles identifiées ?
Quelle est la nature des accompagnements réalisés dans la culture ?
Quels sont les besoins des structures culturelles bretonnes ?*

Participants

Luc de Larminat

Chargé de mission, Centre National d'Appui et de Ressource (CNAR) Culture

Stéphane Méder

Consultant, IDM Culture

Gilles Kerdreux

Journaliste, modérateur

>> Gilles Kerdreux

Merci. S'il n'y a pas de questions on va donc continuer le focus sur la culture et enchaîner avec Luc de Larminat chargé de mission à l'OPALE¹, association qui existe depuis 18 ans, accompagne des associations culturelles et porte le CNAR Culture. A l'occasion de sa présentation, nous allons essayer de voir à la fois au niveau national et au niveau régional la place de la culture, c'est à dire **les associations culturelles qui ont été accompagnées par les DLA bretons** depuis la création du dispositif.

>> Luc de Larminat

Je vais donc vous présenter quelques données à retenir issus d'une enquête réalisée par L'Autre Idée sous l'égide du C2RA Bretagne afin de mieux cerner cette part du secteur associatif.

Cette première enquête comportait deux volets. L'un sur la **typologie des associations et des accompagnements effectués par les DLA dans le secteur culturel** et dont vous trouverez les **détails dans le document** remis ayant pour titre «*profils des 106 structures culturelles bretonnes diagnostiquées par les DLA depuis 2002*».

Stéphane Méder d'IDM Culture, qui a participé à l'étude se chargera dans un second temps de vous présenter l'autre volet de cette enquête consacré aux **besoins diagnostiqués par les DLA dans le secteur culturel** et dont **le document** qui vous a été remis a pour titre «*besoins des 106 structures culturelles bretonnes diagnostiquées par les DLA depuis 2002*».

Quelques données générales tout d'abord :

Fin 2006, on sera à **près de 2 000 associations culturelles accompagnées sur l'ensemble du territoire français sur 13 000 associations accueillies** à travers l'ensemble du dispositif. Le budget alloué sur ces 3 ans d'existence devrait représenter 6 millions d'Euros d'ingénieries financées. On assiste à une véritable mutation du secteur : on a des associations qui commencent à avoir les mêmes problèmes qu'une entreprise et cela paraît donc logique qu'un dispositif qui vienne appuyer ce secteur ait cette ampleur.

¹ Organisation pour Projets ALternatifs d'Entreprises

En Bretagne, 170 associations culturelles ont été **accompagnées** sur 200 accueillies avec un budget, depuis 2002, de 670 000 € consacrés aux ingénieries, soit environ 200 000 € par an.

Voilà pour situer un peu **la place de la culture dans le dispositif DLA** en Bretagne. Celle-ci a **tendance à baisser** un peu en raison de la montée en puissance d'autres secteurs, comme l'insertion par l'activité économique. On est en 2005/2006 pour la culture, sur des années de référence, **autour** d'une part **de 20%** des associations accompagnées mais même si cette part baisse un peu par rapport aux premières années, **les montants alloués aux ingénieries, eux, restent stables** en raison du développement des ingénieries collectives et d'une hausse du budget. C'est la même évolution constatée sur le plan national.

Concernant le niveau de réponse des DLA aux besoins, deux informations sont à retenir :

- **la part de la culture en Bretagne par rapport à l'ensemble des accompagnements (20%) est légèrement supérieure à la moyenne nationale (18%).** Un gros travail est effectué en Bretagne, on l'a dit, sur le secteur culturel.
- Au-delà des baisses financières, on a constaté que **les associations qui avaient des emplois-jeunes arrivant à terme ont globalement bien été accompagnées par le dispositif DLA.** La Bretagne serait d'ailleurs parmi les trois régions ayant le mieux répondu à ce besoin.

Nous avons ensuite essayé de faire une **typologie des associations accompagnées** à partir des diagnostics des associations accueillies dans les DLA. Quelques informations à retenir :

- **45% des associations accueillies en Bretagne ont moins de 10 ans.** On peut se dire que c'est propre au secteur culturel, très dynamique, avec des associations assez jeunes. D'un autre côté on peut se dire que plus de 50% des associations ont pas mal d'ancienneté et que **le DLA intervient auprès des plus jeunes sur des aspects de professionnalisation mais sur les plus anciennes, on est plus sur des problèmes de mutation, de changements.**
- Concernant l'appartenance à un réseau, se pose le **problème de la structuration du secteur culturel.** Dans l'enquête **40 réseaux différents sont cités avec aucun qui regroupe plus de 4 structures.** A titre d'exemple, notre mission de Centre National de Ressources est co-pilotée avec 40 réseaux. Quand on parle de secteur culturel, on le prend au sens large : de l'animation socioculturelle au spectacle vivant, à l'artistique on va dire, mais on a très souvent à faire avec des associations isolées, peu inscrites dans des réseaux. **Le fort émiettement de ce secteur rend donc difficile la prise, par les réseaux, d'une place plus importante dans le dispositif.**

Pour montrer les domaines qui sont concernés par le dispositif DLA, nous avons choisi de vous présenter la part des **budgets consacrés par les DLA à chaque secteur**, sous forme de questions, car on se base sur des données qui vont de 2002 à 2006 et que certaines choses n'ont pas encore été réellement comptabilisées : peut-être une **sur-représentation du patrimoine et du socioculturel** en Bretagne par rapport au national mais cela reste à analyser plus précisément et puis peut-être effectivement **un peu moins d'accompagnement des médias associatifs et des arts de la rue.** En revanche, certains domaines semblent prépondérants, comme les musiques actuelles ou le spectacle vivant mais comme celui-ci représente une grande part du secteur culturel, ce n'est pas très étonnant.

Concernant le volume des emplois aidés, **37% du volume des emplois** des associations accompagnées **sont des emplois aidés**, alors que comme Karim le rappelait tout à l'heure sur l'ensemble du dispositif, tous secteurs confondus c'est plus de 60% en raison notamment du champ de l'insertion qui bénéficie de beaucoup d'emplois aidés. Néanmoins le dispositif DLA répond bien à cette attente dans ce secteur. On commence d'ailleurs à voir apparaître dans les chiffres les emplois régionaux et ceux issus du Plan de Cohésion Sociale puisque nous nous sommes basés sur des diagnostics allant de 2002 à 2006. Sur les 127 emplois-jeunes recensés, peut-être que certains ont désormais disparu. Ceci dit un étude ministérielle est parue récemment sur **la pérennisation des emplois-jeunes** avec un niveau de consolidation et de pérennisation de ces postes qui **avoisine les 60% montrant que ce dispositif a finalement assez bien su consolider ses emplois aidés.** Une étude similaire que nous avons menée sur le Nord-Pas-de-Calais montre une proportion d'emplois aidés équivalente pour les structures accompagnées par les DLA de cette région ; ce qui permet de mieux en mieux cerner la typologie de ces associations en terme de budget, d'emplois aidés, d'activités sur ce qu'on aimerait faire : l'ensemble du territoire.

Sur l'équivalent temps plein, en moyenne, on est à un peu plus de 3 par structure. Nous n'avons pas calculé le chiffre médian car il y a des structures plus anciennes qui travaillent plus sur le développement culturel ou sur la partie socioculturelle qui ont plus d'emplois ce qui fausse un peu cette histoire de moyenne mais on est bien sur un **secteur qui dans l'ensemble a peu d'emplois** donc des petites, voire très petites entreprises.

>> Gilles Kerdreux

Où se retrouvent dans ces chiffres les intermittents du spectacle ?

>> Luc de Larminat

Là on compte des équivalents temps plein, des « permanents », donc on ne compte pas les intermittents du spectacle. Globalement on dit souvent que **sur les 25 000 associations employeurs dans le secteur culturel** donc qui sont celles, à mon avis, qui sont accompagnées par les DLA, **il y a à peu près 150 000 intermittents**. C'est aussi une des spécificités de ce secteur : on manque de données un peu plus précises sur justement l'économie de cette partie de ce secteur associatif mais on compte environ près d'un quart d'emplois « permanents » dans le secteur culturel.



Concernant les budgets des structures culturelles, on s'est basé sur 88 réponses avec un **budget moyen de 166 000 € par association** avec la moitié des structures qui sont au-dessus des 100 000 €. Par comparaison avec le Nord-Pas-de-Calais, on est sur des structures similaires. Peut-être qu'ici on a l'impression qu'il y a plus de petites associations accompagnées mais on est quand même sur des **structures qui** si elles n'ont pas des budgets permettant d'avoir forcément les 3 ou 4 équivalent temps plein dont on parlait tout à l'heure, **représentent près de 15 ou 20% des associations culturelles en France**.

On a fait l'essai de déterminer la composition des ressources des associations accompagnées en se basant sur 21 dossiers en 2003 et 26 en 2004. Le résultat fait relativiser les idées répandues sur **les ressources propres** puisqu'elles **représentent plus de 38% des ressources des associations étudiées**. La question qui se pose est donc : jusqu'où peut-on tirer ? On remarque aussi une nette prépondérance des recettes publiques et en particulier des **Villes (19%)**. Les **aides d'Etat** (CNASEA², DRAC³ et autres aides publiques) représentent **18%** alors que les aides des **Régions** augmentent substantiellement : une étude du CNRS⁴ en 1998 les évaluait à 3%, dans notre étude elles atteignent **9%**.

Evidemment cela donne une idée, une tendance ce n'est pas un chiffre « fixe » puisque les tous domaines confondus

>> Intervention de Xavier Lejeune de Films en Bretagne

..... D'autant que le CNASEA ne gère pas seul les aides d'Etat : les Régions interviennent aussi....

>> Luc de Larminat

Effectivement, cela relativise encore un peu la part de l'Etat dans cette structuration des ressources mais on est surtout sur des associations locales donc il est normal que la part des Villes soit plus importante. Je me rappelle d'un travail que nous avons effectué sur la Ville de Nantes : sur 124 ou 125 associations quasiment toutes étaient aidées par la Ville. Pour les autres financeurs, on se retrouvait donc sur des chiffres bien moins importants.

² Centre National pour l'Aménagement des Structures des Exploitations Agricoles qui gère le paiement d'aides de l'Etat pour l'emploi (CES, nouveaux services, emplois-jeunes).

³ Direction Régionale des Affaires Culturelles

⁴ Centre National de Recherche Scientifique

La dernière partie de cette présentation parle des **types d'accompagnement proposés**. On a essayé de trouver les thèmes abordés dans les accompagnements par les DLA en grandes masses : à l'intérieur par exemple d'«administration, gestion» ou «projet de la structure» il y a encore des choses beaucoup plus précises - on reviendra d'ailleurs avec Stéphane tout à l'heure qui expliquera un peu plus les besoins.

On peut retenir que **les DLA travaillent plus sur des problématique disons «internes» à l'association** comme l'expliquait tout à l'heure Yvan de Canal B, **alors que les accompagnements collectifs s'adressent, eux, plus de manière diverse à des choses moins centrées sur le projet associatif**. On voit que l'intervention du DLA va quand même correspondre à aider l'association dans un changement, une mutation, un développement de son projet et qu'il y a beaucoup d'attentes de la part des associations en terme de réponse, de regard extérieur.

On a remarqué que les associations les plus jeunes travaillent peut-être plus sur la gestion, même si globalement tout le monde travaille sur cette donnée là : **près de 50% des associations diagnostiquées n'avaient pas d'expert-comptable** ou une comptabilité un peu travaillée, ce qui paraît assez logique aussi quand on rentre un peu plus dans des problématiques «d'entreprise» alors qu'on a tendance à oublier qu'on développe un projet associatif pour d'autres raisons qu'on développe une entreprise, j'allais dire, de savonnettes. Petit à petit on apprend ce rôle d'employeur, ces problèmes de gestion et quand on arrive sur des associations qui ont entre 5, 10, 15 salariés on apprend aussi toute cette part de l'activité qui n'est pas forcément l'entrée première dans ce métier.

Les plus anciennes auront plus tendance à travailler sur d'autres thématiques : ressources humaines, communication car il est vrai que lorsqu'on est une association avec 3, 4 salariés, on a peut-être moins besoin de travailler sur les ressources humaines. Cela correspond donc à une certaine logique.

Lorsque l'on regarde les **budgets des accompagnements**, ici pour **2005**, on observe ce qu'expliquait tout à l'heure Cécile : les ingénieries individuelles se répètent, c'est à dire que les gens se font accompagner un peu plus d'une fois avec un budget moyen ici **en Bretagne** quand même assez intéressant, **des accompagnements assez poussés au niveau individuel** (3 730 € en moyenne contre 3 220 € au niveau national) **alors que sur les accompagnements collectifs la part budgétaire est un peu plus basse que la moyenne nationale** (245 € contre 730 €) **pour des associations plus nombreuses** (15,3 en moyenne contre 8,4 au niveau national). Les DLA pourraient peut-être relativiser un peu ces données qui s'étalent sur l'ensemble des années. Il y a, par exemple, eu un gros forum sur le financement de la culture qui a réuni beaucoup de monde et peut-être fait baisser un peu les chiffres mais cela donne une idée : **chaque association bénéficie d'une enveloppe moyenne de 3000 € pour un accompagnement individuel**.

Cela introduit la constatation suivante qui consiste à pointer le **besoin de développer des ingénieries collectives plus qualitatives**, peut-être plus centrées sur le secteur culturel, ou sur un domaine précis car cela ne se fait pas beaucoup pour l'instant. Mais on sait que pour développer des ingénieries collectives sur des réseaux ou par domaine, cela reste très compliqué à mettre en œuvre : le chargé de mission DLA doit suivre les associations dans le temps. **Monter un accompagnement collectif** avec un réseau pas forcément formalisé **prend du temps et on voit tout de suite le lien possible avec les fédérations et les réseaux ; comment ceux-ci pourraient peut-être s'impliquer ou être impliqués dans cette partie du dispositif**, c'est à dire sur ce montage qui leur permettrait d'aider par exemple à leur structuration ou leur professionnalisation comme nous en parlions tout à l'heure. En tous cas **c'est une problématique à travailler que ce soit au niveau national ou à celui des régions** : comment le dispositif peut-être un peu moteur et peut les aider dans la structuration de ce secteur ?

>> Gilles Kerdreux

Vous avez peut-être déjà des exemples de travail entre Fédérations et ingénieries collectives ? Certaines choses se font déjà ?

>> Luc de Larminat

Oui c'est à dire qu'au niveau du CNAR, on travaille avec **certaines Fédérations qui sont déjà pas mal impliquées sur le dispositif**. L'une d'entre elles l'a, par exemple, pas mal intégré et dès qu'elle a un adhérent qui a un souci, elle regarde si cela peut s'intégrer au DLA ou pas. Si c'est un problème interne à la Fédération, elle peut le régler elle-même mais si elle voit que cela peut entrer dans le cadre du DLA,

l'association prend contact avec sa Fédération qui tout de suite fait un lien avec nous puis nous faisons le lien avec le DLA. On fonctionne après à 4 : on travaille sur le diagnostic, sur le choix du prestataire ce qui donne une utilisation assez harmonieuse du dispositif.

>> Question de Djamila Slimani, service culturel de la Ville de Lorient

J'étais étonnée quand était décliné le type d'accompagnements, **le thème des recherches de financement était à peine à 6%**. Je travaille dans un service culturel alors nous avons plutôt tendance à avoir des acteurs qui viennent nous solliciter sur ce point, c'est ma première question.

Ma deuxième question porte plutôt sur le secteur du spectacle vivant : **quel type d'outils d'accompagnement peuvent être proposés ?** Je pense en particulier aux compagnies de danse qui peuvent récupérer un certain nombre de financements pour la création mais qui connaissent des problèmes de diffusion. Donc en général dans les besoins qu'ils expriment c'est par exemple un chargé de diffusion. Est-ce que le DLA peut apporter des réponses à cela ou est ce que la réponse qui va être apportée va l'être plus en terme de communication ?

>> Gilles Kerdreux

En terme de diagnostic, on va certainement avoir des éléments de réponse, il y en aura sûrement aussi avec Stéphane Méder sur l'aspect des besoins en région mais peut-être que quelqu'un d'un DLA peut nous dire comment on répond à ce genre de questions ?

>> Luc de Larminat

Sur la recherche de financement, oui cela se comprend car c'est un sujet qui est moins évident à aborder : c'est montrer qu'il y a peut-être d'autres sources de financement que des ressources publiques ; la prudence que l'on peut avoir sur le développement des ressources uniquement marchandes : augmenter ses prix par exemple ce n'est pas forcément un outil bien adapté. Mais peut être qu'Erwann (*Thireau – BDI*) peut répondre un peu plus précisément à cette question ?

>> Erwann Thireau

Une des réponses que l'on peut faire à cette première question c'est de se dire que bien souvent dans le secteur culturel **les structures savent plutôt bien vers qui et où s'adresser en terme de demande de financement. L'aide que peut apporter le DLA c'est plutôt d'accompagner la structure à mieux faire cette demande.** Les chiffres le montrent, je crois, quand on voit qu'il y a beaucoup d'accompagnements qui portent notamment sur un aspect économique : comment mieux présenter sa comptabilité par exemple, c'est un argument de poids lorsque l'on va voir un financeur. C'est en ce sens là que le DLA peut être intéressant. En fait, **il y a beaucoup de retombées indirectes dans les accompagnements.** Rares sont les accompagnements où l'on va missionner quelqu'un sur la recherche directe de financements mais il y a cette notion dans le travail en amont.

>> Gilles Kerdreux

Il faut dire aussi qu'il y a beaucoup de choses qui se croisent : avoir un projet mieux défini c'est aussi avoir un meilleur dialogue avec un financeur par exemple....

>> Erwann Thireau

Tout à fait.

>> Luc de Larminat

Sur la deuxième partie de la question, par exemple sur les chargés de diffusion, je pense que cela rentre dans des problématiques type «développement» mais que c'est quelqu'un en interne qui doit faire ça. Moi je pense pas que le DLA puisse réellement répondre à ce besoin en ce sens qu'il ne va pas chercher de dates pour une compagnie de danse. Cela ne rentre par vraiment dans son cadre mais peut-être effectivement identifier que le poste important sera celui-là à un moment donné pour l'association puis aussi savoir après comment le financer car nous sommes également dans ces problématiques-là.

>> Erwann Thireau

En plus, **le DLA est plutôt un accompagnement généraliste et on intervient rarement sur le cœur de métier** car nous n'avons pas forcément nous la compétence à bien diagnostiquer si le cœur de métier lui-même est parfaitement maîtrisé ou pas et, j'allais dire, heureusement....

>> Gilles Kerdreux

S'il n'y a pas d'autres questions on va passer avec **Stéphane Méder qui vient** de nous rejoindre pour **nous parler plus particulièrement des besoins prioritaires qui sont apparus** un peu plus nettement dans **notre région à l'occasion de cette première enquête**. Un petit point de méthodologie rapide, Stéphane, pour permettre de mieux comprendre les chiffres que nous avons dans nos documents ?

>> Stéphane Méder

Effectivement, on vous a remis deux **documents** «profils» et «**besoins**» **des structures diagnostiquées** que vous aurez l'occasion de regarder plus attentivement dans un second temps pour en tirer des conclusions, chacun à votre niveau. Il convient néanmoins de préciser comment on arrive à un certain nombre de points, notamment sur des besoins importants, émergents ou prioritaires ou ceux qui sont moins signalés à la fois par les DLA et par les acteurs.

La manière dont nous avons procédé est la suivante : **4 champs d'analyse ont été retenus** : d'une part **les axes principaux et secondaires d'accompagnement proposés par les DLA** (exemple : comptabilité pour l'axe principal, communication pour l'axe secondaire) **et d'autre part les autres besoins exprimés par les structures ou diagnostiqués par les DLA** qui ont été repérés lors des diagnostics - qui, je le rappelle ont servi de support à l'enquête - mais n'ont pas forcément trouvé de réponse immédiate dans l'accompagnement proposé en fin de diagnostic car n'ayant pas été jugé prioritaire ou s'inscrivant dans le plan d'accompagnement de la structure et pouvant faire l'objet d'une mission ultérieure. Dans un second temps, nous avons agrégé les axes principaux et secondaires d'accompagnement proposés par les DLA d'une part et les autres besoins exprimés ou diagnostiqués d'autre part pour les confronter au point de vue et à l'expression même des acteurs par rapport à ces besoins. Cela permet de dégager les grandes tendances suivantes :

Le **premier besoin repéré de manière prioritaire est la comptabilité**. Il est très présent sur tous les domaines (spectacle vivant, musiques actuelles, patrimoine, etc.) et sur toutes les fonctions (création, diffusion, conservation, etc.). Ce besoin s'exprime d'ailleurs de manière beaucoup plus forte chez les structures un peu moins bien dotées en termes d'outils de gestion comptable (expert-comptable, budget prévisionnel, comptabilité analytique, etc.). Par rapport à ces besoins, **le dispositif apporte une réponse tout à fait technique** ce qui est assez intéressant pour les acteurs évidemment.

Le **deuxième besoin** qui s'exprime fortement dans les diagnostics DLA **est la stratégie de consolidation**. C'est un exemple intéressant car l'on constate qu'il arrive en deuxième position alors que l'évocation de ce même besoin par les acteurs arrive en onzième position. Le décalage peut en partie s'expliquer par une question de terminologie : utilisée par les DLA, correspond-elle vraiment à celle des acteurs ?

Troisième besoin repéré de manière très forte à la fois par les DLA et les structures est **l'organisation interne**, ce que l'on peut rapprocher avec des éléments présents dans d'autres documents que nous vous avons fournis, notamment le profil des structures. On se rend effectivement compte que **ce besoin est d'autant plus fort que la structure est bien dotée en emplois**. On a, par exemple, dans le domaine du

développement culturel environ 8 Equivalents Temps Plein (ETP) en moyenne et un très fort besoin en organisation interne qui s'exprime sur ce domaine d'activité.

En **quatrième** position arrive le **besoin relatif à la communication** et aux nouvelles technologies, éléments essentiels dans la valorisation du projet culturel et des initiatives des acteurs, notamment auprès de leurs partenaires et de leur public. Ce besoin s'exprime également très fortement mais de manière différenciée en fonction du champ d'action des structures. Par exemple, il n'est pas du tout exprimé dans le domaine des arts visuels alors qu'il l'est de façon importante dans les autres secteurs.

Cinquième besoin prioritaire : le projet de la structure, besoin à la fois fortement diagnostiqué par les DLA et exprimé par les acteurs culturels. La notion de projet culturel est en permanence remise en question, en définitive.

D'autres besoins s'expriment, sur lesquels il faut peut-être faire levier mais de manière moins importante :

En **sixième position** nous trouvons la **gestion financière** qui trouve une expression à peu près équivalente chez les DLA et les acteurs. Une des lectures que l'on peut faire en croisant les documents que nous vous avons proposés est de recouper cette ligne «gestion financière» avec le premier besoin repéré en comptabilité puisque derrière les lignes et le classement figurent également les commentaires libres des structures relevés dans les diagnostics, exprimant des besoins «bruts» par rapport aux axes d'accompagnement proposés, donnant donc des indications précieuses. Dans le cas qui nous préoccupe, on retrouve en effet des commentaires qui se recoupent entre «comptabilité» et «gestion financière». Ce qui permet de dire que même si la gestion financière arrive en sixième position et la comptabilité en première, en associant les deux on se retrouve dans des problématiques complètement prioritaires.

Ensuite vient la recherche de financements. Effectivement elle intervient en terme de diagnostic en 7^{ème} position mais est pointée de manière plus importante par les acteurs (3^{ème} position) car elle constitue une préoccupation quotidienne. On remarquera par exemple que les arts visuels, qui est le secteur le moins bien doté financièrement fait apparaître ce besoin de manière très importante. De la même façon si le domaine du spectacle ne fait pas apparaître de manière très forte cette question, il est représenté en grande majorité par des structures de «diffusion» alors que si l'on regarde comment il s'exprime dans la fonction «création» il apparaît. De manière transversale, donc, c'est dans les domaines du spectacle vivant et des arts visuels - fonction création - qu'il s'exprime de manière plus importante.

Dernière grande tendance remarquable, **l'évolution de l'activité, besoin fortement exprimé par les acteurs** mais qui est beaucoup moins pris en compte dans le cadre des diagnostics.

>> Gilles Kerdreux

On vient de passer en revue ce qui «sortait du lot», pour terminer tu avais envie de nous parler des thèmes qui sont moins mis en avant ou abordés ce qui peut être significatif aussi ?

>> Stéphane Méder

Oui. On va tomber sur des aspects qui sont à la fois beaucoup moins cités en terme de diagnostic et de besoin évoqué par les acteurs. On arrive donc en queue de peloton sur les deux tableaux.

Le premier besoin qui paraît secondaire est le changement de statut.

Ensuite vient le thème du management et des ressources humaines qui peut, cependant, être associé de manière transversale aux commentaires liés à l'axe «organisation interne» dont nous parlions tout à l'heure puisque certaines préoccupations se recoupent. Cela peut donner une autre vision en définitive de ce besoin-là. En outre, si la taille moyenne des structures est de 12 salariés comme le disait Karim tout à l'heure, vous remarquerez que dans la culture on en est bien loin. Il est donc évident que cette question se pose de manière moins cruciale dans des petites structures avec 2 ou 3 personnes très polyvalentes, qui échangent en permanence, etc.

Autre point peu cité : le thème du **commercial/étude de marché** puisque c'est un vocabulaire très peu utilisé dans l'action culturelle et c'est pour cela, je pense, que le besoin n'apparaît pas plus que cela.

Élément qui pose plus question est la thématique de **l'évaluation de l'utilité sociale**. Ne nous arrêtons pas sur la rigueur mathématique des chiffres puisqu'il s'agit de l'expression de tendances. En effet, les éléments analysés sont issus de diagnostics qui ont été réalisés depuis 2002. Or cette notion intervient de manière plus forte depuis quelque temps. Si on refaisait le même travail dans quelques années, on obtiendrait un résultat certainement plus significatif.

>> **Gilles Kerdreux**

.... Oui d'autant que l'on peut faire de l'utilité sociale sans le savoir..... Dans pas mal de structures il n'y a pas la conceptualisation de l'utilité sociale alors qu'il y a la réalité de l'utilité sociale.....

>> **Stéphane Méder**

Oui. Tout à fait. Encore une fois l'évaluation de l'utilité sociale est un outil destiné à faire valoir les actions que l'on mène, pour se valoriser, comme la communication. On rejoint ce que disait Erwann tout à l'heure sur l'effet boule de neige : le fait d'intervenir sur le projet ou l'évaluation peut permettre de répondre à une autre question, notamment les questions financières.

Les deux derniers aspects qui sont véritablement **en queue de peloton sont la fiscalité** mais cela s'explique sans doute par son caractère très technique et très spécifique qui ne nécessite pas de revenir de manière récurrente **et la mutualisation** qui pose plus question.

Elle intervient effectivement en dernier dans les diagnostics qui, rappelons-le, ont été réalisés en vue d'accompagnements individuels donc peut-être que cela joue, mais aussi en 9^{ème} position des besoins exprimés par les acteurs. Deux remarques peuvent être faites : cela évoque-t-il que les acteurs ont véritablement des difficultés à poser des projets collectifs ? Je me garderai bien de le dire et n'en suis pas si sûr. En revanche, lorsque l'on regarde la seconde enquête sur les services et fonctions proposés par les lieux et structures ressources, on s'aperçoit que la mutualisation apparaît, pour le coup, de manière très forte. **Est ce que** le fait que les structures ressources proposant des actions ou des services de mutualisation de manière très forte auprès des acteurs qu'elles accompagnent fait que le besoin s'exprime de manière beaucoup moins forte quand on s'adresse à un DLA et que **l'on va chercher** en fait **auprès du DLA d'autres réponses à d'autres questions pour lesquelles on a pas d'autres outils ou d'autres possibilités ?**

>> **Gilles Kerdreux**

Effectivement merci Stéphane, on aura peut-être d'autres éléments de réponse dans la seconde partie de l'après-midi consacré aux services de consolidation proposés par les structures ressources «culture» en Bretagne.

> >> En complémentarité du dispositif, quels sont les services de consolidation proposés par les structures ressources « culture » en Bretagne ?

Quelles sont les structures ressources « culture » repérées par le dispositif en Bretagne ?

Quelles sont les caractéristiques de l'offre de service de ces structures ?

Quels sont les types de besoins des structures ressources « culture » pour renforcer leurs services ?

Participants

Erwann Thireau

Chargé de mission DLA, Bretagne Développement Initiatives (BDI)

Nicolas Fily

Directeur, association L'Autre Idée

Xavier Lejeune

Secrétaire général, Films en Bretagne

Gilles Kerdreux

Journaliste, modérateur

>> Gilles Kerdreux

Si vous avez des informations qui vous manquent, des questions ou des choses sur lesquelles vous souhaitez réagir, vous êtes les bienvenus

>> Intervention d'Isabelle Georges, GEDES 35 ¹

Je voulais juste réagir sur le dernier point soulevé lors de la fin de la précédente intervention sur la mutualisation qui n'apparaît pas comme une préoccupation première des associations du secteur culturel.

Je pense que **la mutualisation ne doit pas être appréhendée comme une préoccupation en soi** dans l'absolu **mais comme un moyen de répondre aux préoccupations identifiées précédemment** et notamment sur la comptabilité, la communication.

Je représente un groupement d'employeurs, le GEDES, qui n'est pas identifié comme une association ressource dans le domaine culturel mais on peut répondre à la problématique de l'emploi des acteurs de ce secteur. **Un groupement d'employeurs c'est une association qui a vocation à mettre à disposition de ses adhérents du personnel.** On pense tout de suite à une agence d'intérim mais il s'en différencie en ce sens qu'il **vise à lutter contre l'emploi précaire** existant d'ailleurs dans le secteur culturel.

La mutualisation des emplois permet de répondre à des préoccupations type comptabilité : vous avez un besoin en la matière ? Le groupement va mettre à disposition par exemple des comptables sur des volumes horaires qui peuvent être très réduits (cela peut être du 3 heures mensuelles).

¹ GEDES : Groupement d'Employeur De l'Economie Sociale d'Ille et Vilaine

Tout l'intérêt du **système** est qu'il est **mutuellement avantageux**, à la fois pour **les associations** parce qu'elles **fidélisent des salariés** qui, sur un volume horaire restreint, ne seraient pas intéressés pour répondre à une demande d'emploi ; mais aussi **pour les salariés puisqu'ils n'ont qu'un seul contrat de travail**, qu'un seul employeur et qu'ils bénéficient de droits puisque l'on applique une convention collective.

Donc le réflexe mutualisation ne doit pas être pensé comme un réflexe absolu de coopération de mise en commun mais comme une réponse à une préoccupation des associations en terme d'emploi. C'est une hypothèse à étudier parmi d'autres.



Je parle de comptabilité mais cela peut être la communication, ou d'autres domaines : c'est déployable à l'infini. **On parlait tout à l'heure d'un chargé de diffusion. On pourrait imaginer que plusieurs associations aient un besoin sur ce poste à différents moments dans l'année : le groupement d'employeurs peut recruter un chargé de diffusion et le remettre à disposition de ses adhérents de manière complémentaire en lui offrant des conditions de travail satisfaisantes et en permettant de répondre à ce besoin identifié.**

Signalons que **ce système n'est d'ailleurs pas incompatible avec le soutien du Conseil Régional qui a intégré la formule des groupements d'employeurs dans son dispositif d'emplois associatifs à intérêt régional**. Dans ce cas de figure, c'est le groupement d'employeurs qui reçoit l'aide du Conseil Régional et qui la répercute ensuite en la déduisant de la facture de l'association concernée car évidemment cette mise à disposition a un coût.

>> Gilles Kerdreux

Justement sur cet aspect de mutualisation, est ce que cela vous a surpris que cela n'apparaisse qu'une faible demande des associations culturelles ayant bénéficié d'un DLA ? Est-ce que cela vous a semblé normal ?

>> Intervention de Luc de Larminat

Que ce soit une demande qui ne soit pas forcément formulée, oui cela me paraît normal car c'est un sujet vraiment complexe. On parle maintenant des groupements d'employeur mais sur le secteur culturel c'est très récent, il n'y en a pas encore énormément en France, qu'est ce qu'on mutualise comme poste ? Il y a vraiment des questions de fond et très techniques qui se posent. Donc cela ne va pas de soi quand on a fonctionné pendant des années de manière individuelle de mutualiser, entre autres sur l'emploi.

>> Intervention de Dominique Crestin, SCOP Initiatives compétences

Je pense que lorsque l'on parle de mutualisation, dans l'absolu cela ne veut pas dire forcément grand chose mais dès lors qu'on la qualifie, effectivement, on se rend compte sur le terrain que cela peut parler plus aux associations. Par exemple un certain nombre d'entre elles - et je pense que c'est valable aussi dans le domaine de la culture - sont à la recherche de locaux ou de mutualisation d'emplois, comme le disait à l'instant Isabelle, mais d'un certain nombre de moyens aussi comme du matériel lourd par exemple. On assiste de plus en plus à des demandes en matière de reprographie ou de moyens que la plupart des petites structures ne peuvent pas s'offrir seules. Il faudrait donc peut être **avancer sur cette idée de qualifier ce qu'on met derrière l'idée de mutualisation**.

>> Intervention de Anne Le Tellier, Conseil Général d'Ille et Vilaine

Je voulais simplement dire que **la mutualisation** ce n'est pas forcément entre structures du domaine culturel. Il faut peut-être aussi «penser territoire» et sur chacun d'entre eux à ce qui peut être mutualisable avec les autres associations présentes sur celui-ci. Quand on parle de locaux ou de comptabilité ce n'est pas forcément une spécialisation du culturel : toutes les associations ont ce type de besoin. Car, en fonction des territoires, il n'y a peut-être pas beaucoup d'associations culturelles mais il y a certainement beaucoup d'associations, de façon large; or c'est bien sur une zone géographique que l'on mutualise.

J'ai d'ailleurs vu dans les documents que vous nous avez remis qu'un DLA collectif sur un autre département avait porté sur la mise en place d'un groupement d'employeurs. Je trouve cela intéressant en terme de réflexion collective. En tant que collectivité territoriale nous la développons d'ailleurs à l'échelle des Pays. Il nous semble être un échelon pertinent pour la mutualisation d'emplois.

>> Gilles Kerdreux

On va y revenir tout de suite car l'une des formes de la mutualisation peuvent être les ingénieries collectives....

>> Erwann Thireau

Oui. Tout d'abord en avant propos de cette présentation, il me semble intéressant de signaler que la difficulté pour un porteur DLA n'est pas tant de repérer les besoins en accompagnement puisque effectivement c'est notre «lot quotidien» mais s'illustre plutôt à deux titres : d'une part sur **la légitimité** que nous pouvons avoir **en tant que porteur DLA à proposer des choses à un secteur d'activité ou à un territoire**, le dispositif étant assez jeune - nous avons pour notre part commencé en juin 2002 - **et d'autre part, avant de proposer quelque chose en terme de collectif, d'essayer de bien voir ce qu'il y a d'existant**. Car encore une fois le dispositif est neuf et il n'a surtout pas pour vocation de prendre la place de choses préexistantes sur le territoire.

Ces deux difficultés peuvent en partie expliquer les chiffres que nous avons vus tout à l'heure exposés par Luc sur le peu de collectif directement sur la culture.

Plus précisément sur cet aspect, **en parallèle de cette journée** qui se prépare depuis quelques mois et des travaux qui ont été menés par L'Autre Idée on a, grâce à ces différentes réunions et tours de table, posé le diagnostic de quels sont, effectivement, les besoins du secteur culturel ? Nous nous sommes dit que justement le DLA pouvait peut-être répondre par le biais du collectif à certains de ces besoins.

Nous avons donc mis en place de manière régionale sur les territoires gérés par le DLA BDI **5 thèmes d'accompagnements collectifs** :

- un porte sur la **mutualisation** : comment mutualiser avec différents porteurs de projet ?
- un concerne la **communication** : auprès des partenaires, des adhérents et comment on communique auprès d'eux ?
- la **relation bénévole/salarié**
- le **pilotage économique du projet culturel**
- l'**utilité sociale du projet culturel**

>> Gilles Kerdreux

Ont-ils réunis beaucoup de monde ?

>> Erwann Thireau

Pour des raisons matérielles, **chaque thème permettait l'inscription de douze structures différentes**. Comme il s'agit de collectif, on ne peut pas non plus accueillir trente structures en terme de qualité de

travail. On est à 100% de taux de remplissage sur ces thèmes-là, sachant que les structures bénéficieront dans un premier temps et avant fin 2006, pour des raisons notamment de fin de convention, d'un accompagnement collectif sur un ou deux jours selon les thèmes puis l'on a proposé aux prestataires choisis de faire une proposition d'intervention optionnelle qui prévoit, si financement il y a pour 2007, de faire suivre ce temps collectif d'un travail individuel d'une ½ journée avec chaque structure. Une remise en collectif est ensuite prévue.

>> **Gilles Kerdreux**

On se rapproche donc un peu de la notion de «parcours», de «plan d'accompagnement» entre du collectif, de l'individuel ?

>> **Erwann Thireau**

Oui. Nous nous sommes aperçus par rapport aux objectifs du DLA que ce qui marchait le mieux en collectif était de proposer des choses qui prévoyait ce va-et-vient, permettant une meilleur appropriation par la structure, d'autant que parfois des questions individuelles se posent.

Ces **accompagnements collectifs sont donc en cours** : un premier atelier a par exemple eu lieu à Lorient en début de semaine sur le thème de la relation bénévole/salarié. Un second a lieu demain sur l'utilité sociale.

>> **Gilles Kerdreux**

Là en l'occurrence, vous n'avez pas eu l'impression de marcher sur les plate-bandes des structures ressources ?

>> **Erwann Thireau**

A priori non puisque la communication sur ces thèmes-là a été confiée à L'Autre Idée qui a une certaine légitimité par rapport au secteur culturel que nous n'avions pas forcément, notamment acquise par le biais des différentes études menées sous l'égide du C2RA. En outre, la communication est d'abord partie en direction des structures ressources. On a donc essayé de limiter cela.

>> **Question de Muriel Jugon, ODDC ² des Côtes d'Armor**

Bonjour, est ce que vous pouvez nous dire comment se traduit concrètement un accompagnement collectif, par exemple sur le thème de la communication ?

>> **Erwann Thireau**

Le mieux est peut-être, puisqu'on a la chance de les avoir, de donner la parole aux prestataires et plus précisément à ceux qui conduisent cet accompagnement-là.

>> **Isabelle Borreau, L'Autre Idée**

Oui effectivement je suis déjà intervenue sur des accompagnements collectifs en communication mais pas encore sur la Bretagne puisque l'accompagnement collectif piloté par BDI démarrera le 11 décembre prochain.

Globalement, **le but est de trouver des éléments qui soient communs à toutes les structures** et notamment dans ce cas, l'angle d'attaque sera avant tout les publics, c'est à dire arriver à bien déterminer et connaître ses publics, qu'ils soient effectifs ou potentiels.

² Office Départemental de Développement Culturel des Côtes d'Armor

Tout ceci, en général, est encadré par une intervention sur la stratégie globale de communication d'une structure. Comme l'expliquait Erwann Thireau, une première partie est collective et l'intérêt des ingénieries collectives quand il y a un petit travail individuel c'est de pouvoir travailler directement avec les structures et faire du «particularisme » en quelque sorte.

On a choisi d'aborder le thème de la communication sous le prisme des publics car souvent on se rend compte que les publics prioritaires auxquels on pense sont les usagers or les publics sont plus complexes. Ensuite, on essaye de donner des outils et des méthodes qui puissent aider les associations à développer leurs propres outils de communication. On est donc sur une analyse de ce qui est fait dans la structure et de ce qui peut être optimisé pour adresser les bons messages au bon public.

Après il est vrai que la communication renvoie à beaucoup de choses : cela rebondit sur la recherche de financement, sur une meilleure visibilité du projet de la structure. Il y a donc des effets secondaires sur ce genre de thématique qui sont assez intéressants.

>> Nicolas Fily

Je voulais juste compléter ce que vient de dire Isabelle parce que **l'exemple des publics me semble intéressant par rapport au dispositif.**

La notion de public est vraiment prise en compte là d'une manière spécifique. On parle bien des publics *usagers* mais il y a également *les porteurs de projet* qui créent et développent le projet : c'est une catégorie de public; les *financeurs* et puis les *prescripteurs*.

On travaille donc sur la notion de public au sens large pour sensibiliser le porteur de projet culturel à imaginer que le public n'est pas seulement le spectateur, surtout dans le cadre des DLA où l'on est vraiment **dans un objectif de développement économique et social** des structures culturelles.

>> Gilles Kerdreux

J'avancerai bien un peu sur les structures ressources qui ont elles aussi fait l'objet d'une enquête, pour essayer de définir ce qu'elles proposent.

>> Nicolas Fily

Le travail effectué par le C2RA depuis le début de l'année consistait effectivement à **rapprocher les structures ressources des acteurs du dispositif.**

>> Gilles Kerdreux

Oui d'ailleurs «**structure ressource**» : **est ce que l'on peut préciser un peu ce que c'est ?**

>> Nicolas Fily

C'est la première question qu'il a fallu résoudre et on s'est finalement décidé à choisir ce terme générique. Derrière, pour vous illustrer, on peut penser à des centres de ressource, des lieux ressources mais aussi à des Fédérations, des réseaux, des groupements professionnels. C'est donc relativement large. **L'idée** que nous avons retenue puisqu'on était dans un travail autour du dispositif, **était de cerner cette fonction ressource** autour de **trois services : l'information, la formation et l'accompagnement.**

Les structures ressources, en tant que telles, proposent ces trois services à des porteurs de projet qui sont issus du structures relevant du champ de l'économie sociale et solidaire, c'est à dire essentiellement les associations, dont elles accompagnent la consolidation des activités dans la culture.

C'était assez difficile parce que la «culture» et la «ressource» même ne ont pas toujours bien définies et peuvent être sujettes à discussion et à débat, ne serait-ce que dans la langue française. Au Québec par exemple, le mot ressource n'est pas utilisé de la même manière.

Au bout du compte, **nous sommes donc parvenus à identifier 80 structures ressources** et ce en deux temps : il y a eu un premier temps d'enquête auprès de 40 structures ressources dans le secteur culturel en Bretagne, relativement faciles à identifier à repérer sur le territoire, notamment parce qu'elles sont connues dans chaque domaine d'activité où il y a à chaque fois deux ou trois pôles ressource très importants. Ensuite, en les associant à notre travail, nous nous sommes rendus compte qu'il en existait évidemment d'autres et nous sommes arrivés au chiffre de 80. Le travail continue car il est bien évident qu'il en existe sans doute encore d'autres.

Toute la difficulté était aussi de repérer quel est le volume d'action de chaque structure ressource : quand on parle de Films en Bretagne par exemple on est pas sur la même chose en terme de mission ou d'aire d'intervention que d'autres structures qui peuvent avoir un travail beaucoup plus local ou thématique.

Stéphane vous fait en même temps la démonstration d'une **base de données que nous avons mis au point** en essayant de joindre un certain nombre de critères, notamment concernant les services que proposent ces structures ressources.

Dans le document qui vous a été remis, vous avez une **cartographie** qui fait une vingtaine de pages sur **ces structures ressources**. Vous pourrez tranquillement la consulter ensuite. On peut retenir sur ces grands services information/formation/accompagnement qu'on a des échelles régionales très repérables : **la formation** est plutôt de **niveau régional**, **l'information** est plutôt du **niveau départemental et l'accompagnement** ressort surtout au **niveau local**.

Sur l'offre de services à proprement parler, je vais vous donner quelques éléments qui nous semblent intéressants sur les domaines d'activité qui sont abordés par les structures ressources. A la base nous avions une idée assez naïve qui était de penser qu'une structure avait une spécialité sur un domaine ou deux d'activité. En réalité, **les structures ressources** proposent des services et **interviennent en moyenne sur quatre domaines d'activité**. Quand je parle de domaine d'activité, je parle de musique, de patrimoine, de livre et lecture, etc. **Elles sont donc plus transversales qu'on ne le pensait**.

Concernant les **contenus** qui sont abordés par les services proposés par ces structures, on peut retenir aussi qu'ils sont **différents que ceux proposés par les DLA**. Quant l'enquête a été menée sur ces 40 structures, il y avait ces fameux critères que vous avez découvert tout à l'heure : comptabilité, gestion, etc. Vous en aviez 14 et il y en avait un quinzième qui s'intitulait «autre». L'enquête a montré que les structures ressources qui proposaient des services en information, formation ou accompagnement cochaient «autre» en priorité. Cela signifie qu'elles proposent des services qui n'entrent pas en premier lieu dans les 14 critères cités par les DLA. Cela peut paraître logique dans la mesure où, en tous cas, certains détails ensuite permettent de l'expliquer, mais on ignorait le volume que cela pouvait représenter. Là, nous nous sommes bien rendus compte que les services sont effectivement ailleurs.

>> Gilles Kerdreux

Nous avons la chance d'avoir à nos côtés un représentant de l'une de ces structures ressources : Xavier Lejeune de Films en Bretagne qui représente l'union des professionnels de l'audiovisuel en Bretagne : la présentation qui vient d'être faite ressemble-t-elle à ce que vous connaissez ?

>> Xavier Lejeune

Déjà, je suis au stade de l'assimilation de toutes ces données. Ce n'est pas évident. Cela pose énormément de questions. Avant d'arriver au cœur de cette question je ferai moi aussi un avant-propos très bref.

Ce qu'on appris cet après-midi, notamment au travers de l'exposé de Stéphane Méder, appuie le constat d'une profonde mutation et force le constat d'une profonde interrogation. Profonde mutation des typologies de fonctionnement des associations car, en quelques dizaines d'années, on est passé d'associations dirigées par des bénévoles, des militants, à des techniciens rémunérés - j'en fais partie - même si nous restons tous réunis par une même passion. Ce phénomène de professionnalisation, le terme étant parfois péjoratif : les militants bénévoles associatifs étaient de vrais professionnels sauf qu'ils

venaient de l'artistique ou du proche artistique et devaient acquérir des compétences polyvalentes : comptabilité, gestion, communication, management, etc. Aujourd'hui ces structures recrutent des techniciens. On peut se poser la **question de la formation** et du nombre de formations qui existent pour ces techniciens.

Tout cela dans un contexte de rationalisation des aides publiques. Un exemple très concret : Films en Bretagne a été accompagné par un DLA l'année dernière sur un projet de restructuration et de redéfinition de ses objectifs. Films en Bretagne a 6 ans avec un conseil d'administration à fort turn-over et une constance de présidence qui n'excède pas deux ans - donc je change de patron tous les deux ans - le budget a été multiplié par 9 et nous sommes passés d'1 à 5,5 ETP. Ce qui veut dire que dans la constance des décisions, des objectifs, dans ce contexte de croissance exponentielle, **le DLA nous a permis pas forcément de trouver la solution miracle mais davantage identifier nos questionnements**. Suite au DLA, il y a eu plus de six mois de questionnement sur le fonctionnement de la structure et son évolution.

Le constat de l'évolution du fonctionnement des associations est aussi cette constance de l'atomisation : de toutes petites structures avec un fort nombre de réseaux mais un très petit nombre d'adhérents dans chaque réseau. On verra, pour revenir sur la question de la mutualisation, que nécessité fera loi et que ces associations seront sans doute obligées de comprendre ce que cela veut dire en termes de moyens financiers, humains, logistiques. **Les associations deviennent donc presque aujourd'hui des TPE**³ avec une masse budgétaire, salariale, des coûts de fonctionnement de plus en plus importants donc des nécessités de gestion, de comptabilité qui transparaissent bien dans l'étude qui a été menée.

Profonde interrogation car a-t-on parlé d'emploi culturel ? Où sont les intermittents ? 150 000 emplois en France, c'est quand même à destination d'acteurs culturels que l'on travaille. Alors **pourquoi ne sont-ils pas davantage présents dans les chiffres et les analyses ?** J'en reviens donc à mon interrogation : **pour qui structurons-nous le secteur ? Et c'est là qu'il convient de reparler d'économie solidaire** car lorsque l'on voit le nombre d'emplois intermittents en France et son évolution, on se repose la question d'économie solidaire...



J'ai donc **trois questions principales** : **quelle responsabilité collective** pour ces acteurs culturels et ces centres de ressource ? **Quelle démarche collective** (tête de réseau) ? **Quel rôle pour les organismes ressources** : quels services de consolidation proposent-ils **sachant que l'objectif primordial est bien de consolider l'emploi culturel** ? Cela passe par une information sur les secteurs, un appui-conseil sur de la comptabilité, de la gestion, du montage de projet de l'ingénierie mais derrière c'est quand même de la consolidation d'emploi culturel dont il s'agit.

J'aimerais donc beaucoup que dans ces rares occasions où les acteurs culturels, têtes de réseaux et organismes ressources se retrouvent, que l'on parle davantage d'emploi culturel. **J'ai peur que l'on parte dans une technocratie à outrance** alors que nous sommes des structures ressources dans le sens très fort du mot. **90% des professionnels en exercice auxquels nous nous adressons sont des intermittents**, souvent dans une situation précaire avec toujours cette même passion commune de développer une activité culturelle au sens large. **Pour moi c'est l'objectif primordial des ces structures ressources** : c'est de les aider. Nous avons la chance d'être rémunérés pour cela, à temps plein, en CDI ou CDD long pour les plus chanceux : **n'oublions pas de mettre ces ressources à leur disposition** aussi et de faire en sorte qu'on entasse pas des tas de documents dans des salles, qui ne servent à rien.

Voilà donc quelles sont mes interrogations actuelles sur le rôle des structures ressources. Une base de données comme celle qui a été conçue à l'occasion de l'enquête doit être, à mon avis, en ligne, gratuite et consultable par tout le monde. Sur la question de la rationalisation des aides publiques, je suis pour que l'on rationalise aussi la notion de ressource : si chaque individu est potentiellement un acteur de

³ Très Petite Entreprise

ressource en témoignant de son expérience, il arrive que des personnes soit conseillées par des mauvaises structures ressources, ont eu des informations erronées, ont perdu beaucoup de temps dans leur montage de projet. Je ne suis donc pas forcément pour une labellisation mais l'enquête pourrait aller un peu plus loin sur le type de ressource, les modes de disposition, le financement accordé et qu'est-ce qu'on entend véritablement comme ressource et on en revient encore à cette question.

Je crois que la plus grande ressource pour l'emploi culturel est qu'il y ait des collectivités qui aident à ce que des associations comme les nôtres aient des emplois permanents au service de l'emploi culturel et des artistes techniciens de ce secteur.

>> Gilles Kerdreux

Nicolas, tu as peut-être quelques éléments de réponse sur ce qu'elles font et si elles agissent sur l'emploi ?

>> Nicolas Fily

Sur le repérage des structures ressources, il s'agissait bien de voir quelles structures ressources mettaient au cœur de leur projet le développement économique, social, la consolidation des structures, donc l'emploi.

C'est pour cela que certaines structures qualifiées de ressource dans l'artistique et le culturel en Bretagne ne sont pas dans les 80 identifiées dans l'enquête car elles vont accompagner, informer et former mais sur des problématiques qui sont en dehors du développement économique et social de la structure. Elles ne sont pas là mais cela ne veut pas dire qu'elles ne servent à rien.

Pour rejoindre les propos de Xavier, la grande difficulté - qui n'est pas propre à la Bretagne - était de définir cette fonction ressource. Il est bien évident que sur ce genre d'outils, **la fonction ressource en tant que telle doit être en premier lieu définie entre les acteurs**. A défaut, c'est d'autres qui vont le faire. En l'occurrence le C2RA Bretagne l'a fait, a lancé la dynamique mais il est bien entendu que celui-ci va travailler l'année prochaine sur un autre secteur d'activité, a priori l'insertion par l'activité économique. Les outils, la méthode, la dynamique sont lancés, à **voir maintenant comment les lieux ressources et les partenaires du dispositif** - qui ne sont pas simplement partenaires du dispositif mais aussi du monde associatif et de la culture - **peuvent aussi continuer à travailler sur cette problématique**, sur la question de l'emploi. Tu parlais de rationalisation d'outils publics : on demande très souvent aux acteurs et notamment dans le cadre du dispositif de renforcer l'efficacité, l'efficience de leur travail, il n'est pas inutile de se poser la question de la même manière pour les outils ou les méthodes qui sont développés dans le cadre de financements publics comme celui-là et de voir comment il peuvent se l'approprier les acteurs, les financeurs, etc. C'est un travail qui est lancé et qui doit sans doute évoluer.

>> Gilles Kerdreux

Il y a effectivement des outils qui sont créés avec de l'argent public et l'idée de Xavier est qu'ils soient à disposition de tous. Cela me fait penser à une autre problématique pour les structures ressources elles-mêmes, qui elles n'arrêtent pas de délivrer de l'information et souvent gratuitement. Se pose donc pour elles la question de leur existence même...

>> Xavier Lejeune

Dans le cas de Films en Bretagne, nous sommes «grande puissance» d'information, assez peu créateurs mais plutôt diffuseurs d'informations. Nous sommes donc à un carrefour. Notre principaux outils sont un site Internet portail sur la région sur les questions de l'audiovisuel et du cinéma, toujours en développement car évidemment on peut toujours faire plus; un magazine trimestriel gratuit de 32 pages adressé à plus de 1 600 professionnels, élus et partenaires en France; prochainement une newsletter ; un conseil à tout moment au téléphone; l'organisation de rencontres documentaires qui sont un vrai moment de travail et d'échange de savoir-faire pour des professionnels de plus de 30 départements chaque année pour un coût d'inscription de 20 € - sachant que celui de marchés internationaux avoisine les 300 €.

Toutes ces initiatives d'information et de ressources pour les professionnels, puisqu'il s'agit de notre principale cible, sont financées par des collectivités. On ne leur dit jamais assez merci, on en veut toujours plus mais il faut savoir aussi les remercier, comme il faut aussi remercier le C2RA appuyé par l'association L'Autre Idée et les DLA pour l'existence de ce type d'enquêtes car nous faisons partie de secteurs où l'on a finalement assez peu d'information ou de retours d'informations sur nous-mêmes.

Ceci étant dit, l'information n'est pas toujours gratuite. Lorsque l'on va par exemple dans des chambres de commerce et d'industrie, il faut déboursier 8 € pour des fiches techniques conseil. **Nous faisons partie d'un secteur qui donne beaucoup gratuitement grâce au soutien public.** Peut-être que le modèle peut évoluer, je ne serai pas contre. Sauf que notre cible principale ce sont les artistes et techniciens du secteur culturel et qu'eux-mêmes n'ont pas les moyens d'accéder à une information payante.

>> Nicolas Fily

Dans la cartographie, nous avons parlé du coût des modalités d'accès aux services proposés par les structures ressources et **sur la question de l'information, la gratuité et l'accessibilité à tous à le plus fort pourcentage.**

>> Yacine Mokhnachi, Jardin Moderne

Beaucoup de choses à dire et je vais essayer d'aller au cœur de ce que je voulais dire aujourd'hui. Sur la ressource d'abord, le Jardin Moderne que je représente est membre d'un **réseau ressource au niveau national dans le secteur des musiques actuelles** qui s'est créé l'année dernière et qui regroupe des personnes, structures, associations et fédérations spécialisées dans la ressource en matière de musiques actuelles.⁴

Il travaille à une meilleure lisibilité et reconnaissance de la part des institutions de cette fonction ressource qui est assez récente en France, en tous cas sur le domaine des musiques actuelles. On peut citer les exemples de l'IRMA⁵ qui existe depuis environ 15 ans ou le CCM de Brest⁶ qui n'existe plus aujourd'hui mais a existé pendant une douzaine d'années et le Jardin Moderne à Rennes qui développe aussi un projet propre à la ressource, en complémentarité de projets qui sont plus tournés vers la diffusion sur le secteur des musiques.

La volonté du Réseau Ressources est reconnaissance d'un métier spécifique autour de cette notion de ressource, dont l'un des premiers travaux a consisté à la définir, comme l'a fait Nicolas. Je veux bien partager avec vous les fruits de ce travail qui a duré un an et demi et qui se concrétise aujourd'hui sous la forme d'un **document cadre intitulé «la ressource au service des musiques actuelles»** validé par l'assemblée générale qui a eu lieu la semaine dernière à Toulouse et qui essaye, lui aussi, de définir cette notion, ses fonctions, ses enjeux, ses pré-requis, son organisation pour l'amener après sur un terrain plus institutionnel et professionnel puisqu'il y a une Fédération de diffuseurs qui travaille aussi sur l'accompagnement en France, la Fédurock, et que maintenant ce réseau existe.

Je me suis permis de vous glisser pendant la pause un document sur une exécution publique de 38 000 intermittents place de la Mairie à Rennes le 6 décembre prochain car comme le rappelait Xavier Lejeune, pour qui travaillons-nous ? S'il y a vingt ans lorsque nous avons commencé les uns, les autres il n'y avait pas de ressource disponible et il fallait vraiment se débrouiller pour aller trouver l'information, **aujourd'hui la ressource est là, les gens sont là, les compétences sont là mais les acteurs de la création sont en train de disparaître.**

Cela me pose, bien évidemment un énorme problème et je voudrai juste faire une toute petite marche arrière car j'ai entendu parler de groupement d'employeurs et je voudrais savoir ce que c'est exactement, si c'est uniquement axé sur de la mutualisation, comment ça se monte, s'il y a un statut particulier et en même temps je me rends compte qu'il y a ici beaucoup de monde de l'Economie Sociale et Solidaire et des gens de la Culture. Est ce que ces deux mondes se côtoient ? Sont-ils liés ? **Est ce qu'une association culturelle pourrait rejoindre un groupement d'employeurs ?** Je trouve cela intéressant car la notion d'ESS est assez récente en France mais elle s'est déjà organisée en groupement d'employeurs alors que les diffuseurs culturels, le théâtre, le cinéma, la danse, la musique existent quand

⁴ Réseau Ressource – 108, rue de Bourgogne – 45000 Orléans – www.ressources-ma.org

⁵ Information et Ressources pour les Musiques Actuelles

⁶ Centre de Création Musicale

même depuis longtemps et je ne crois pas qu'il y ait beaucoup de groupements d'employeurs dans la culture en France. Il y a des Fédérations mais pas de groupements d'employeurs alors pourquoi ? Il y en a peut-être mais je voudrais poser la question.

Peut-être que nous en tant qu'employeur on pourrait se poser la question de savoir comment on peut aider les acteurs de la création à ne pas mourir et se faire comme ça exécuter publiquement en France aujourd'hui parce qu'à travers eux, **ce sont aussi nos postes et nos structures qui sont menacés à terme.**

Je trouve que ce prisme-là de l'emploi de l'emploi culturel est important comme dénominateur commun, qui pourrait conduire à fédérer toutes ces volontés de **se structurer à l'échelle d'un territoire autour de la création d'un groupement d'employeurs en sortant des corporatismes** qu'on a sur les secteurs de la culture, qui sont côte à côte mais n'abordent jamais des thématiques transversales **alors que** des études comme celle de Stéphane montrent bien que **les besoins et les dangers qui nous menacent sont transversaux.**



On a une richesse de proposition sur les DLA et c'est assez formidable puisque nous avons nous-même bénéficié de 3 accompagnements individuels et d'un accompagnement collectif sur l'utilité sociale. Il faudrait du temps pour expliquer tout ce que cela m'a apporté dans mon travail quotidien ou au Jardin Moderne dans des perspectives, dans notre organisation interne, dans le développement de certains secteurs. Or il me semble que plus il y a d'outils pour structurer un secteur, plus il existe cette information ressource et plus on se demande à quoi cela va bien pouvoir servir

>> **Intervention d'Isabelle Georges, GEDES**

Les acteurs du champ culturel sont tout à fait intégrables dans un groupement d'employeur du secteur associatif et c'est même, comme le disait Mme Le Tellier, tout l'intérêt. La rencontre avec d'autres secteurs est tout à fait féconde.

Sur les modalités de fonctionnement d'un groupement d'employeurs, c'est très simple : on identifie les besoins des associations, on établit des profils de postes en concertation avec les utilisateurs bien entendu. A partir de cette fiche de poste, on estime le coût du salaire à partir de la grille de la convention collective d'application. **Toute la difficulté avec le secteur culturel est la correspondance entre la convention collective retenue par notre groupement d'employeur** qui est la convention collective de des centres sociaux **et la problématique du secteur culturel.** S'il y a un point d'achoppement cela pourrait être à ce niveau-là mais cela mérite d'être étudié. Je ne veux pas fermer la porte à la mutualisation avec le secteur culturel bien au contraire.

Une fois identifié le profil, on fait une estimation du coût de salaire, on établit une convention de mise à disposition et on remet à disposition ce salarié auprès de l'association. On affecte un pourcentage au titre des frais de gestion du groupement sur la masse salariale identifiée avec l'utilisateur. **Il s'agit donc bien de mutualisation sur une thématique unique : l'emploi.**

>> **Intervention d'Isabelle Matas, Arts Vivants en Ille et Vilaine**

Il y a trois ou quatre ans, il y avait eu une étude avec l'OSCR ⁷ sur un groupement d'employeurs des associations - pas forcément culturelles d'ailleurs - et au moment de la signature, cela a capoté parce que les participants ont estimé que les coûts étaient trop élevés et qu'il y avait des différences trop importantes entre elles, avec des conventions différentes donc on arrivait pas à trouver de solution.

⁷ Office Socio Culturel Rennais

>> Intervention de René Joucquand, Ligue de l'Enseignement

La question des groupements d'employeurs, c'est sur des emplois partagés et **la règle veut que si des associations appartiennent à différents secteurs c'est la convention la plus favorable qui s'applique automatiquement**. Même si l'un des utilisateurs ou l'une des composantes du groupement d'employeurs est celui qui utilise l'emploi de manière minoritaire, c'est quand même cette convention-là qui va s'appliquer.

Il vaut mieux donc se grouper entre associations du même secteur, au moins relevant de la même convention ce qui laisse des champs ouverts très féconds.

>> Question de Dolores Casteret, Skeudenn Bro Roazhon

J'ai une question qui concerne la **liaison entre les groupements d'employeurs et les intermittents** du spectacle : est-ce que les intermittents du spectacle pourraient s'y intégrer ou pas puisqu'ils ont déjà un statut particulier ?

>> Isabelle Georges, GEDES

Il y a une initiative à Lyon, un groupement d'employeurs en cours de constitution **qui vise justement à intégrer des salariés relevant de ce statut**. Un partenariat a été monté avec l'UNEDIC pour financer le «manque à gagner» des associations puisqu'il faut bien comprendre que le statut d'intermittent génère quelques économies par rapport à du personnel permanent. Le GEDES pour l'instant n'a pas approché cette problématique-là mais nous sommes prêts à étudier justement des pistes à l'instar de ce qui se fait par ailleurs.

Juste pour répondre à M. Joucquand de la Ligue de l'Enseignement, qui est par ailleurs adhérente au GEDES et qui bénéficie de la mise à disposition, **je ne suis pas certaine qu'il faille créer des groupements d'employeurs spécialisés par secteur**. Leur richesse provient aussi de la rencontre entre des secteurs qui ne se côtoient pas et le surcoût reste, je pense, très marginal. Cela mérite en tous cas d'être approfondi et en tout état de cause cette **rencontre est vraiment très féconde notamment sur des échanges de pratiques d'employeurs**.

>> Xavier Lejeune

Un très bref ajout sur ce thème : le principe d'un emploi mutualisé pour une personne relevant du régime de l'intermittence serait peut-être un peu étonnant mais une aberration a cours en France. Vous connaissez tous le GUSO⁸ qui relève des ASSEDIC et permet à des employeurs non professionnels du secteur culturel de rémunérer des intermittents du spectacle vivant. Eh bien il ne permet pas de rémunérer des intermittents de l'audiovisuel. Cela est complètement illogique dans la mesure où dans du spectacle vivant on peut aussi utiliser des techniciens de l'audiovisuel, comme des réalisateurs vidéo mais pour eux les intermittents sont juste ceux du spectacle vivant et c'est bien dommage. Cela reste tout de même une solution très pratique pour employer des intermittents lorsque la structure a le bon code APE.

>> Gilles Kerdreux

On voit qu'on est parti sur un sujet assez pointu et précis. Or sur ce type de questions, est-ce que ce n'est pas un exemple qui peut donner lieu, justement, à de l'ingénierie collective ? Différentes structures se posent des interrogations similaires, on les rassemble et on leur propose un accompagnement collectif ?

>> Erwann Thireau

Si, si tout à fait. D'autant plus qu'une telle demande émanant du terrain viendra complètement limiter le premier frein dont je vous parlais tout à l'heure c'est à dire celui de la légitimité du DLA à mener ce type d'action : si les structures viennent voir les DLA, le problème de leur légitimité ne se pose plus du tout. **Le DLA peut servir à ça**, complètement et sans aucun problème. Bien au contraire.

⁸ Guichet Unique du Spectacle Occasionnel

>> Gilles Kerdreux

Y'avait-il, Nicolas, d'autres éléments dans l'enquête sur les structures ressources au-delà de la lecture que chacun peut en avoir, que tu voulais mettre en avant ?

>> Nicolas Fily

Au niveau de l'enquête, beaucoup de points sont abordés, que vous pourrez prendre tranquillement en compte ou décrypter en fonction de chaque domaine.

En revanche, depuis le début de l'année avec le travail engagé, on a pu repérer un certain nombre de **besoins spécifiques**, propres **aux structures ressources** et qui différaient quand même des autres structures culturelles en général qui sont accompagnées dans les DLA, **même si sur les 106 structures** que nous avons évoquées tout à l'heure, **il y a 23 structures ressources**.

On peut commencer par un besoin qui n'apparaît a priori pas comme étant pris en compte véritablement par les financeurs, c'est **la reconnaissance et la valorisation du travail de ces structures ressources**. Au travers de l'enquête, c'est une vraie demande qui s'est exprimée. La fonction ressource est relativement jeune en matière de débat. C'est à dire que très souvent on a comme référentiel pour la culture la création, la diffusion et la mise en rapport avec le public. Mais dans la filière, une nouvelle fonction est maintenant identifiée, partie prenante de la stabilité et du développement des projets des structures : la fonction ressource, alors qu'auparavant elle était encore peu ou pas identifiée.

D'autres besoins spécifiques se sont exprimés : la **recherche de moyens ou de financements** ont été évoqués mais aussi **la structuration** de leur développement et **des réseaux**. On sait que dans la culture et dans d'autres domaines également, la mise en réseau est moyennement organisée et structurée : on identifie des réseaux professionnels mais moins au niveau régional, comme peut l'être par exemple Films en Bretagne. On en trouve mais cela reste marginal ou très spécifique : on pense alors au domaine de l'éducation populaire ou du développement culturel où là on a une pratique du réseau beaucoup plus ancrée dans l'histoire.

Car effectivement **une des questions majeures des financeurs**, notamment, **est d'avoir des interlocuteurs** alors qu'en réalité il est très difficile sans accompagnement de pouvoir faire ressortir une représentation.

Autre besoin qui s'est illustré assez nettement, celui de mieux comprendre, **mieux repérer tout ce que les institutions portent en matière d'information** soit, sous forme de question, quelle est notre place par rapport aux institutions oeuvrant dans ce domaine ?

Luc aussi, à travers le CNAR Culture, a une expérience de cette question des Fédérations et des réseaux.

>> Luc de Larminat

Il est vrai que **dans la myriade de réseaux ou fédérations** que l'on peut réunir au sein de ce Centre de Ressources, **certaines sont vraiment sous-alimentés financièrement alors qu'ils pourraient être de bons points d'appui et de ressource pour leurs membres** à conditions qu'ils en aient les moyens.

Petit à petit les choses se font tout de même. On travaille sur ces aspects avec le Ministère de la Culture, notamment sur le soutien à l'emploi dans ces réseaux. Quand ils seront un peu mieux structurés et qu'il y aura à leur tête des salariés ou des techniciens, comme le disait Xavier Lejeune, on gagnera en efficacité pour leurs adhérents.

>> Gilles Kerdreux

Merci. S'il n'y a pas de questions particulières, je passerai bien à la **présentation du Cahier Culture dans le DLA**. Qui a bénéficié d'un dispositif local d'accompagnement dans ce secteur ?

> >> Présentation du Cahier spécial «Culture»

Participants

Cécile Sourice

Chargée de mission, Centre Régional de Ressource et d'Animation (C2RA)

Isabelle Borreau

Co-rédactrice en chef du Cahier Culture, association L'Autre Idée

Gilles Kerdreux

Journaliste, modérateur

>> Gilles Kerdreux

Alors tout d'abord, Cécile, pourquoi ce cahier ?

>> Cécile Sourice

Parce que nous aussi acteurs, chargés de mission ou pilotes qui oeuvrent dans le cadre de ce dispositif nous posons la question de la communication : qu'est ce qu'un DLA ? Comment en parler davantage ? Toutes ces questions que nous avons abordées en début d'après-midi. On s'est donc posé la question du **meilleur support pour communiquer**. Et l'on s'est dit que plutôt que de faire paraître une gazette tous les deux mois, qui aborderait tous les sujets dans tous les domaines, on préférerait les traiter de manière spécifique pour **venir en appui aux secteurs**, aux filières **prioritaires du dispositif**.

Cette année ça a été la culture, c'est pourquoi il y a un «cahier culture». L'an prochain sera consacré à l'Insertion par l'Activité Economique et l'année d'après n'est pas encore décidée...

>> Gilles Kerdreux

Isabelle, toi qui a coordonné ce cahier, peux-tu nous expliquer comment cela a été abordé, ce que l'on peut y trouver ?

>> Isabelle Borreau

Globalement - et comme le disait Cécile - l'objectif était de **valoriser le dispositif et d'améliorer sa visibilité**, notamment auprès des personnes et structures bénéficiaires. Il était important de mettre en avant tout le travail qui avait été fait depuis 2002 dans le secteur culturel.

Le résultat est un cahier de 64 pages, présentées sous une formule magazine. On a privilégié une présentation dynamique du dispositif, de différents éléments. Celui-ci n'étant pas forcément facile à comprendre, on a travaillé à le rendre plus clair et plus accessible, de façon à ce que l'on puisse plus facilement se repérer entre les différents échelons, du local au national.

Le Cahier a été découpé en 3 rubriques :

- des **informations pratiques sur le dispositif**, qui permettent d'en présenter les différents acteurs. On a commencé par une sorte de foire aux questions que les structures se posent le plus souvent par rapport au dispositif. Quelques éléments permettent par ailleurs de mieux comprendre le secteur culturel, notamment les fonctions, domaines d'activités que le champ culturel recoupe mais aussi les métiers de la culture et l'emploi culturel.

Ces informations pratiques comportent aussi la liste des structures ressources Culture en Bretagne. Elle demande évidemment à être complétée. Enfin, un glossaire explicite tous les sigles utilisés dans le cahier.

- La deuxième rubrique est constituée par des **enquêtes sur le travail effectué par les DLA depuis 2002. 2 enquêtes, initiées par le C2RA concernent spécifiquement la Bretagne** : une sur les structures culturelles diagnostiquées, une autre sur les structures ressources culture. La troisième concerne la culture en France avec une spécificité sur l'année 2005.
- La troisième partie du cahier est consacrée à des **témoignages de structures culturelles ayant bénéficié d'un DLA**. Cela permet d'avoir un regard de l'intérieur et de partager les expériences des structures culturelles. Huit d'entre elles ont été sollicitées et nous les remercions de leur aide (Agora, Balles à fond, Canal B, Clair Obscur, la Grande Boutique, Run ar Puns, Kelenn, L'Imagimer). On a essayé d'avoir une représentativité assez large d'une part de l'implantation géographique mais aussi des domaines d'activité ainsi que des thématiques d'intervention des accompagnements. **Des encarts précisent les apports éventuels des DLA sur la thématique, le profil des structures qui ont été diagnostiquées dans le domaine d'activité en question et des aspects concernant l'utilité sociétale** - terme plus usité dans le secteur culturel que l'utilité sociale mais pas forcément valorisée - de façon à la faire ressortir dans les témoignages.

>> Gilles Kerdreux

Le cahier parle-t-il aussi d'accompagnements collectifs ?

>> Isabelle Borreau

Oui, à côté des 8 témoignages des structures ayant bénéficié d'un accompagnement individuel, on trouve le témoignage d'une ingénierie collective conduite en 2003 auprès de 8 associations rennaises, monographie conduite par le CNAR Culture.

>> Gilles Kerdreux

Comment fait-on pour se le procurer ?

>> Cécile Sourice

Il faut se mettre en contact avec le C2RA. On en a imprimé 400.

Je voulais juste rajouter que cela nous a permis de **mesurer l'impact du dispositif dans le secteur** car c'est important de mesurer : qu'est ce qu'il apporte ? Quelle est sa valeur ajoutée ? Et une deuxième chose qui nous semble importante et que nous avons voulu montrer à travers ce cahier c'est la complémentarité, de **faire se rapprocher sur la région les structures culturelles des lieux ressources**.

Il reste à enrichir les bases de données car tout n'est pas exhaustif.

Participants

René Joucquand

Président de la Conférence Permanente des Coordinations Associatives (CPCA) Bretagne

Gilles Kerdreux

Journaliste, modérateur

Cécile Sourice

Chargée de mission, Centre Régional de Ressource et d'Animation (C2RA)

>> René Joucquand

Merci. L'objectif de cette journée était de dresser des pistes pour mieux articuler ce travail nécessaire des DLA avec celui des têtes de réseaux associatifs.

Pour ce qui me concerne, on va parler plutôt de Fédérations. En effet, **le monde associatif s'est doté d'une structure il y a déjà quelques temps, la CPCA**, qui regroupe, au travers de grands familles, tout le monde associatif ; pas seulement la culture : sport, tourisme, éducation populaire, sanitaire et social et autres puisque le monde associatif se regroupe encore en grandes Fédérations, elles-mêmes regroupées au sein de grandes coordinations.

Ce regroupement s'est opéré à la fois **pour promouvoir le fait associatif** d'intérêt général **mais aussi pour le défendre**. On a évoqué tout à l'heure la question de la fiscalité, cette grande construction s'est faite autour de la mobilisation pour réagir à une circulaire fiscale qui visait à élargir la manière d'imposer les structures (impôts sur les sociétés, TVA et autres). Le monde associatif a su faire front commun à ce moment-là. Au-delà aussi, il s'agit d'aller dans un sens un peu plus « positif » **et de jouer le développement du secteur associatif**.

La CPCA Bretagne regroupe 11 grandes coordinations, dont la moitié comporte des Fédérations ou des groupements culturels. S'agissant de la culture, il y a donc de gros bataillons, comme le **Conseil Culturel de Bretagne** qui n'est composé quasiment que de Fédérations culturelles à dimension régionale. Et quand on évoque 80 lieux ressources dans les documents qui vous ont été remis, le Conseil Culturel de Bretagne a lui seul n'apparaît que pour un alors qu'en réalité il regroupe plusieurs dizaines de Fédérations de dimension régionale. Le **CRAJEP**, Comité Régional des Associations de Jeunesse et d'Education Populaire, est également représenté qui regroupe environ 25 Fédérations régionales en Bretagne dont plus de la moitié ont une intervention forte en matière culturelle et peuvent être considérées comme des lieux ressources pour les acteurs culturels associatifs.

Aujourd'hui en Bretagne, ce sont aujourd'hui 50 Fédérations qui sont dans l'une ou l'autre des coordinations associatives au sein de la CPCA.

Par rapport au DLA, l'une des caractéristiques n'est pas l'entrée par le soutien aux structures associatives développant de l'emploi mais **l'accompagnement du développement de l'action culturelle des structures associatives** et pas nécessairement à partir de professionnels. Il y a croisement, bien sûr, lorsqu'il y a l'emploi en jeu mais même quand il y a emploi, c'est la consolidation même de la structure que nous soutenons, **par exemple par le biais de la formation des dirigeants associatifs, bénévoles : il n'y a pas d'emploi s'il n'y a pas d'employeur**. Or l'emploi associatif est le plus souvent porté par des bénévoles.

De la même façon, **la qualité des emplois, tient pour beaucoup à la qualité du projet associatif.** S'il n'est porté que par des professionnels, c'est autre chose. Il s'agit donc aussi d'accompagner les associations dans leur capacité à se doter de dirigeants bénévoles capables de développer le projet et d'être employeur.

C'est donc un petit peu ce qui caractérise les Fédérations culturelles dans leur grande diversité, certaines n'étant que sur un secteur précis, comme le théâtre ou la Fédération Régionale de MJC qui est ici représentée.

En ouverture, était évoquée une convention d'objectifs DLA qui s'achève au 31 décembre 2006. On redémarre pour 3 années avec comme nouveauté **l'entrée en piste des réseaux associatifs dans le pilotage de ce dispositif** dans la perspective justement d'une meilleure articulation du travail des uns et des autres.



Ce que nous avons jusqu'à présent acté c'est **la nécessité d'avoir un diagnostic clair et partagé : de quoi a besoin le monde associatif en Bretagne aujourd'hui ?** Quelles sont les priorités à dégager ? C'est une question à poser au niveau général mais aussi de façon sectorielle sur le culturel et l'artistique. Il faut forcément à un moment donné porter la focale sur cette dimension : on ne peut pas raisonner uniquement en termes globaux.

Ce partage de diagnostic et le fait de fixer les priorités sur ce qui doit être engagé en matière d'accompagnement **doit être fait** évidemment **par les DLA, les têtes de réseaux fédératifs** ou autres lieux ressources **mais aussi par les collectivités territoriales.** On a pas beaucoup parlé d'elles aujourd'hui bien qu'elles soient progressivement rentrées dans le dispositif - je pense notamment aux Conseil Régional et aux Conseils Généraux - et qui par rapport à cette détermination des objectifs vont entendre être présents aussi et je crois que c'est important, ne serait-ce aussi que pour mieux articuler leurs interventions respectives.

A partir de ces diagnostics partagés, des objectifs prioritaires peuvent être établis, y compris pour dire ce qui est du ressort des DLA et ce qui devrait être pris en charge par les têtes de réseaux associatifs.

On évoquait des champs évidents : consolidation économique, pérennisation de l'emploi, communication, champs qui reviennent souvent car des technicités ont été mobilisées et organisées pendant les trois ans qui viennent de s'écouler et qui seront plutôt du ressort des DLA. Mais la nécessaire formation des dirigeants associatifs est plus du ressort des têtes de réseau, des Fédérations, bien entendu car accroître la compétence c'est aussi accroître la qualification de ceux qui portent les projets associatifs.

On a parlé aussi d'**ingénieries collectives.** Je crois qu'effectivement, il y a matière à les **construire en associant DLA, Fédérations et autres lieux ressources** parce qu'elles permettent de croiser les compétences soit en matière de consolidation de la structure économique du porteur de projet, soit par le biais d'un accompagnement plus généraliste et culturel mais aussi de toucher les cœurs de métier. La plupart des lieux ressources qui se sont constitués dans les dernières années, comme le Jardin Moderne qui s'est exprimé, l'ont fait plutôt autour d'un cœur de métier culturel : la danse, les musiques actuelles ou autres. Cette hyper spécialisation nécessite la mobilisation d'acteurs de cette nature pour pouvoir embrasser la totalité des besoins d'une structure associative.

Un dernier champ d'interrogation et **d'engagement des réseaux associatifs et de la CPCA est le territoire.** Mme Le Tellier parlait tout à l'heure des Pays, cela nous paraît être un des lieux de focalisation important de l'accompagnement du secteur associatif, qui nécessite - de notre point de vue - sans doute un double niveau de mutualisation. Il y a besoin - et c'est un travail que nous engageons au sein de la CPCA avec l'ensemble des Fédérations - **d'imaginer des points d'appui** inter-fédéraux, **inter-réseaux** au niveau des différents Pays de Bretagne **dans l'ensemble des champs d'intervention du monde associatif afin de participer au développement harmonieux des territoires de Bretagne.**

Cela passe par la nécessité de sortir de notre structuration historique des chefs-lieux, départements et régions pour construire de nouveaux appuis. Il y a donc des mutualisations à imaginer. Le recours au DLA pour aider les têtes de réseau à les construire me paraît être une voie à prendre. Et puis il y a une mutualisation des acteurs associatifs eux-mêmes de chaque territoire, par champ peut être mais pas uniquement.

Telles sont donc les voies dans lesquelles nous sommes engagées et ce que j'ai entendu aujourd'hui me fait penser que c'est cela qu'il faut poursuivre. Cette journée au niveau régional a de l'intérêt mais que s'il y a des suites à la fois sur le champ culturel mais aussi sur d'autres champs et des suites aussi à d'autres niveaux que le territoire régional. Je pense qu'il va falloir aussi ces rencontres d'acteurs à différents niveaux sur les départements, sur les Pays aussi parce que c'est lieu qui nous paraît assez possible d'envisager sans rentrer dans des machineries trop lourdes. 21 Pays c'est déjà beaucoup pour envisager 21 lieux ou espaces de structuration mais je ne pense pas qu'on puisse descendre beaucoup plus bas.

>> Cécile Sourice

Merci. Juste un mot pour conclure, un point de vocabulaire sur le terme « pilote » qui regroupe un certain nombre d'institutions qui toutes n'ont pas été citées mais que vous pouvez retrouver dans les documents qui vous ont été remis. Car on entend sous le terme «pilote» les partenaires financiers mais aussi les autres partenaires, comme le Conseil Régional de Bretagne et les Conseils Généraux, qui font vivre le dispositif et sans lesquels il n'aurait pas de sens.

> >> Remerciements

Le Centre Régional de Ressources et d'Animation tient à remercier vivement pour leur soutien et leur implication dans la réalisation des enquêtes, du cahier et la préparation de cette journée :

>> Les financeurs institutionnels

Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DRTEFP)
Caisse des Dépôts de Bretagne
Conseil Régional de Bretagne
Directions Départementales du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DDTEFP)
Conseil Généraux d'Ille et Vilaine, des Côtes d'Armor, du Finistère, du Morbihan
Rennes Métropole

>> Les partenaires associatifs

Conférence Permanente des Coordinations Associatives (CPCA)
Les structures culturelles qui ont témoigné dans le Cahier Culture : *Agora, Balles à fond, Canal B, Clair Obscur, Run Ar Puns, Kelenn, l'Imagimer, La Grande Boutique...*
Les structures ressources ayant participé à l'ensemble des travaux (enquêtes, réunions) et notamment *Films en Bretagne* et *la Fédération Régionale des MJC*

>> Les opérateurs

Dispositifs Locaux d'Accompagnement bretons :
- Animation Locale pour l'emploi et la Formation (ALEF)
- Bretagne Développement Initiative (BDI)
- Pro Services 35
Centre National de Ressource et d'Appui (CNAR) Culture
Agence pour la Valorisation des Initiatives Socio Economiques (AVISE)
Chambre Régionale d'Economie Sociale de Bretagne (CRES)

>> Les prestataires

Nicolas Fily, directeur de L'Autre Idée, coordination générale
Isabelle Borreau, consultante, L'Autre Idée, coordination du Cahier Culture
Stéphane Méder, (IDM Culture) et Karine May, réalisation et le traitement des enquêtes
Erwan Cornic, L'Autre Idée, réalisation des bases de données
Gilles Kerdreux, journaliste, co-rédacteur en chef du Cahier Culture, modérateur de la rencontre
Fabien Bidaud, rédacteur du Cahier Culture
Erwan Le Moigne, graphiste et photographe du Cahier Culture et de la présente synthèse

>> Mais aussi...

Les étudiants du Master 2 Management du spectacle vivant de Brest pour leur aide précieuse dans le déroulement de cette journée
Le Triangle et son personnel pour leur accueil