



Les cahiers

du dispositif de consolidation
des activités d'utilité sociale en Bretagne

Spécial Culture

- Témoignages : Balles à fond,
Canal B, La Grande Boutique...
- Le dispositif
- Informations pratiques
- Contacts

édito

Le Centre régional de ressources et d'animation (C2RA), animé par la Chambre régionale de l'économie sociale (CRES) de Bretagne depuis 2003, agit dans le cadre du dispositif de consolidation aux activités et services d'utilité sociale mis en place par l'Etat et la Caisse des Dépôts. Son rôle consiste à :

- apporter un appui technique et méthodologique aux acteurs du dispositif ;
- garantir la cohérence régionale du dispositif et faire le lien au niveau local, régional et national ;
- mettre en réseau les acteurs.

L'atteinte des objectifs assignés au C2RA passe par une communication adaptée auprès des bénéficiaires du dispositif afin d'en améliorer la visibilité, de valoriser les actions entreprises et les résultats déjà obtenus, d'informer les associations susceptibles de bénéficier d'un Dispositif local d'accompagnement.

Pour compléter les outils existants (site Internet, plaquette), il a été décidé de créer un cahier spécifique pour chacune des six thématiques relevant des DLA, à raison de deux publications annuelles.

Le cahier consacré à la culture est donc le premier de cette série et sera suivi de celui sur l'insertion par l'activité économique.

En Bretagne, les associations du secteur culturel ont su se saisir du dispositif puisque 200 structures ont bénéficié d'un accompagnement sur les 1 660 qui ont été aidées au plan national. Le C2RA a mené un travail spécifique dans ce domaine pour compléter les actions des DLA. Ainsi pourront être capitalisées et mutualisées les données relatives à cet important secteur qui participe au développement local.

L'une des caractéristiques majeures des entreprises de l'économie sociale (notamment le champ associatif), c'est d'être ancrées dans les territoires. Grâce à leur diversité, aux valeurs qu'elles portent, à leur présence sur le terrain, elles ont une relation de proximité avec les populations et ont un rôle fondamental à jouer. Par leur enracinement, elles animent, irriguent, la vie économique et sociale.

La Chambre régionale de l'économie sociale de Bretagne s'est donné pour mission de promouvoir, de valoriser et d'accompagner les acteurs et les initiatives de l'économie sociale et solidaire en Bretagne, afin de contribuer au développement et à la reconnaissance d'une autre façon d'entreprendre. En cela, cette initiative s'inscrit parfaitement dans cette dynamique.

Yannick BARBANÇON
Président CRES Bretagne



Sommaire

Les cahiers du dispositif de consolidation des activités d'utilité sociale en Bretagne
Spécial Culture

Informations pratiques

Pour décrypter, comprendre et repérer les différents niveaux du dispositif de consolidation des activités d'utilité sociale en Bretagne

- 2 **Toutes vos questions sur les DLA**
- 10 **Le dispositif de consolidation des activités d'utilité sociale**
- 18 **Pour mieux comprendre le secteur culturel**
- 30 **Le C2RA Bretagne**
- 42 **Le CNAR Culture**
- 62 **Liste des structures ressources Culture en Bretagne**
- 64 **Glossaire**

Enquêtes

La culture en Bretagne dans le cadre du dispositif passée au crible de trois enquêtes

- 31 **Les structures culturelles bretonnes diagnostiquées par les DLA**
- 44 **Les structures culturelles accompagnées en France**
- 54 **Les structures ressources Culture en Bretagne**

Témoignages

Pour comprendre le DLA de l'intérieur à travers l'expérience d'associations accompagnées individuellement et collectivement

- 6 **Agora, Le Rheu**
- 14 **Balles à fond, Quimper**
- 22 **Canal B, Rennes**
- 26 **Clair Obscur, Rennes**
- 34 **Run ar Puns, Châteaulin**
- 38 **Kelenn, Brest**
- 46 **L'Imagimer, Saint-Cast-Le-Guildo**
- 50 **Réfléchir ensemble pour avancer chacun : une ingénierie collective**
- 58 **La Grande Boutique, Langonnet**





Toutes les questions que vous avez toujours voulu poser sur les DLA (Dispositifs locaux d'accompagnement)



• A qui s'adresse le DLA ?

Le DLA est destiné aux structures qui développent des activités et des services d'utilité sociale, qui sont reconnues sur un territoire et qui créent de l'emploi, comme les associations loi 1901, les coopératives, les structures d'insertion par l'activité économique.

Il s'agit plus particulièrement de structures qui ont la volonté de consolider leurs activités et de pérenniser leurs emplois, qui ont identifié des difficultés nécessitant un appui professionnel externe, qui s'interrogent sur les stratégies de consolidation et sur le développement de leurs activités.

• C'est quoi au juste un accompagnement ou une ingénierie ?

La mission d'ingénierie consiste en une intervention de plusieurs journées, faite par un prestataire pour une séquence d'accompagnement. Elle est individuelle si elle s'adresse à une seule association ou collective si plusieurs associations sont concernées.

• Chargé de mission DLA, prestataire, comment s'y retrouver ?

Le chargé de mission DLA est la personne qui va accueillir la structure et réaliser un diagnostic des besoins en accompagnement. Il propose le(s) prestataire(s) et évalue *in fine* l'accompagnement. En un mot, il assure le suivi du dossier, du début à la fin.

Le prestataire est un consultant, expert sur la thématique d'accompagnement choisie. Il est chargé par le DLA de mener à bien la mission d'ingénierie auprès de la structure bénéficiaire.

• Ai-je droit à plusieurs accompagnements ?

Oui, vous pouvez bénéficier d'ingénieries, individuelles ou collectives, selon les besoins que vous exprimez mais aussi sur proposition du chargé de mission DLA.

• Quel est le coût d'un accompagnement pour les structures ?

Aucune participation financière ne vous est demandée. L'accompagnement est intégralement financé par le DLA (*via* l'Etat, la Caisse des Dépôts de Bretagne, le Fonds social européen et éventuellement les collectivités territoriales).

Toutefois, il est à noter que le DLA est une aide en terme d'accompagnement et non pas une réponse à un besoin de financement direct.

• Où dois-je me renseigner pour bénéficier d'un accompagnement ?

En téléphonant directement au DLA sur votre territoire dont les coordonnées se trouvent en page 5. Une carte vous permettra de repérer le DLA qui sera votre interlocuteur.

• Le travail réalisé par le prestataire sur ma structure est-il diffusé ?

L'organisation du dispositif garantit la confidentialité des informations que vous fournissez. Le rapport réalisé par les prestataires reste dans le cadre du dispositif : AVISE, CNAR Culture, C2RA, DLA, le prestataire et, bien sûr, votre structure.

• Est-ce que je peux refuser un DLA ?

Le fait d'avoir un DLA n'est ni un droit ni une obligation. Il repose sur une volonté commune. Vous pouvez décliner l'offre du DLA tout comme le DLA peut rejeter votre demande.

• Ai-je le droit de refuser de travailler avec un prestataire ?

Le DLA vous propose un ou plusieurs prestataires pour intervenir auprès de votre structure. Cependant, chacun est libre d'accepter ou non de travailler avec le(s) prestataire(s) proposé(s).

• Qu'est-ce qui me garantit le bon déroulement d'un accompagnement ?

Une convention est passée entre la structure accompagnée, le DLA et le prestataire ; elle tient lieu de contrat. Cette convention fait mention des modalités d'intervention de la mission d'ingénierie personnalisée : identification des besoins, proposition d'accompagnement qui sera effectué, déroulement de l'intervention, durée, modalités financières, etc.



Les DLA en Bretagne, une aide de proximité

«Avoir un DLA», ça se passe comment ?

En premier lieu, un intervenant du DLA, le chargé de mission DLA sur votre territoire, présente à la structure bénéficiaire les missions du DLA et son fonctionnement. Il l'informe, répond à ses questions et vérifie avec elle la pertinence de l'intervention du DLA auprès d'elle. Le cas échéant, si un accompagnement dans le cadre du DLA n'est pas possible, le chargé de mission DLA oriente la structure vers d'autres structures ressources de son territoire.

Dans un deuxième temps, si l'élaboration d'un DLA semble pertinente, le chargé de mission DLA réalise un diagnostic des besoins d'accompagnement de l'association, qu'il complète par un cahier des charges. Le diagnostic et le cahier des charges sont «partagés», c'est-à-dire finalisés avec l'accord des responsables associatifs quant aux contenus et aux orientations.

Le cahier des charges est ensuite soumis à des prestataires qui vont concevoir une proposition détaillant les modalités de leur intervention d'accompagnement. La proposition, retenue conjointement par le DLA et l'association, déterminera alors la signature d'une convention entre le DLA, la structure bénéficiaire et le prestataire.

A l'issue de ce diagnostic partagé, le DLA finance les prestations d'experts spécialisés, choisis en accord avec la structure, en fonction des besoins identifiés. Il peut s'agir d'ingénieries individuelles ou collectives.

Le DLA suit et évalue l'intervention mise en œuvre ; il assure un suivi d'accompagnement dans le temps. En cas de besoin, il peut mettre en place de nouvelles interventions.

En quoi consiste un accompagnement ?

La mission d'accompagnement offre l'occasion de prendre de la distance par rapport aux projets et aux activités ; c'est une intervention qui amène la structure bénéficiaire à travailler sur des temps de réflexion, de bilan et d'analyse. Elle vise à consolider l'association : recherche d'une meilleure organisation interne, plan de diversification des activités et des ressources, formulation de stratégies de développement, soutien dans des phases de négociations et de contractualisation...

Elle est effectuée par un ou plusieurs prestataires. Ce sont des spécialistes qui interviennent en fonction des secteurs d'activité. Ils apportent une aide technique et méthodologique ainsi que des conseils.

Le prestataire, par son regard extérieur, contribue à clarifier une situation, à hiérarchiser des priorités, à donner des outils stratégiques adaptés. En cela, il a un effet miroir et un rôle de propulseur pour les structures qui, ensuite, mettent en place les mesures préconisées.

La mission dans le cadre du DLA se traduit par une alternance entre des sessions d'accompagnement personnalisé au sein de la structure avec les porteurs de projet et des sessions de travail du prestataire qui formule

des propositions adaptées à la demande. Elle se déroule sur plusieurs journées (environ trois à dix jours).

Deux types d'accompagnement sont proposés :

- Une ingénierie individuelle, quand les besoins sont propres à l'association.
- Une ingénierie collective, quand plusieurs associations ont des besoins communs ou partagés et susceptibles de bénéficier d'un même type d'accompagnement.

Des exemples d'accompagnement sont évoqués dans ce cahier à travers des témoignages de structures culturelles ayant bénéficié d'ingénieries collectives et individuelles.



► Qui sont les DLA ?

Le Dispositif local d'accompagnement est porté par des structures locales spécialistes de l'accompagnement, appelées « opérateur DLA ». Elles peuvent être issues d'horizons divers : structures d'accompagnement à la création d'entreprise, fonds territoriaux d'aide à l'insertion par l'activité économique, réseaux associatifs, comités de bassin d'emploi, comités d'expansion, etc.

Les 114 DLA en France sont répartis de manière variable selon les régions et les départements. Un DLA peut avoir un secteur d'intervention recouvrant une seule agglomération (pour les grandes villes par exemple) ou étendu à un département entier. De même, la structure à qui est confiée la mission peut gérer un DLA ou plusieurs.

La caractéristique commune des DLA est la connaissance de leur territoire d'intervention : animateurs locaux et développeurs, ils connaissent les besoins en accompagnement des associations et des structures ressources complémentaires à leurs secteurs.

En Bretagne, les trois opérateurs DLA sont :

- Bretagne développement initiatives
 - BDI (DLA 22, 29 Nord, 35 hors Pays de Rennes, 56),
- Pro Services 35 (DLA Pays de Rennes),
- Animation locale emploi et formation
 - ALEF (DLA 29 Sud).

Comment s'organise le DLA ?

L'organisation d'un Dispositif local d'accompagnement repose sur une structure porteuse (opérateur DLA) mais également sur deux comités qui participent, en amont, aux décisions stratégiques et techniques du dispositif localement mis en place.

– **Un comité de pilotage** construit la stratégie et les orientations locales. En Bretagne, il existe un comité de pilotage régional et des comités de pilotages départementaux.

En plus des principaux financeurs du dispositif, il est ouvert à des représentants de collectivités territoriales non financeuses et à des représentants des structures d'utilité sociale.

– **Un comité d'appui** est chargé d'émettre un avis technique sur les diagnostics des besoins et sur les actions d'appui qui seront préconisées. Ce comité est constitué des acteurs locaux et des experts, issus des réseaux associatifs, des collectivités locales, des services déconcentrés de l'Etat, des banques, des chambres consulaires... Il possède une connaissance concrète des associations de son territoire et apporte son expertise. Il enrichit le diagnostic des besoins réalisé au préalable et le plan de consolidation envisagé.

Composition du comité de pilotage régional et des comités d'appui des DLA en Bretagne

En Bretagne, le comité de pilotage régional regroupe les Directions départementales du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, la Direction régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle, la Direction régionale de la Caisse des Dépôts de Bretagne, la Conférence permanente des coordinations associatives, la Direction régionale de la jeunesse et des sports, le Conseil régional de Bretagne (mission Économie sociale et solidaire), le Conseil général des Côtes-d'Armor (service Emploi, insertion par l'économie), le Conseil général du Finistère (service de la Cohésion sociale des politiques territoriales), le Conseil général d'Ille-et-Vilaine (service Emploi, économie sociale et solidaire), le Conseil général du Morbihan (service de l'Emploi et de la Formation), Rennes Métropole, les DLA (ALEF, BDI, Pro Services), la Chambre régionale de l'économie sociale de Bretagne.

Les comités de pilotage départementaux sont constitués des mêmes structures que les comités d'appui mais ils sont ouverts à d'autres organismes, à des représentants de collectivités territoriales non financeuses et à des représentants des structures d'utilité sociale.

COMITÉS D'APPUI			
Côtes-d'Armor	Finistère	Ille-et-Vilaine	Morbihan
<ul style="list-style-type: none"> • BDI • CRES C2RA • DDTEFP • CG 22 • DDJS • DDASS 	<ul style="list-style-type: none"> • BDI • ALEF • CRES C2RA • DDTEFP • CG 29 • DDJS • Agence de l'Eau • CAF • CDOS 29 • CUB • DRAC • DDASS • Réseaux associatifs 	<ul style="list-style-type: none"> • BDI • PRO SERVICES • CRES C2RA • DDTEFP • CG 35 • DDJS • DDASS • Ville de Rennes 	<ul style="list-style-type: none"> • BDI • CRES C2RA • DDTEFP • CG 56 • DDJS • EDF



DLA 22 – Côtes-d'Armor

Alexandre LAGOGUÉ – BDI (Bretagne développement initiatives)

Espace Convergence – 28, rue des Châtelets
22440 PLOUFRAGAN

Tél. : 02 96 76 58 16

Fax : 02 96 79 94 04

associations22@bdi.asso.fr

DLA 29 – Finistère Nord

Fanny RICHARD – BDI (Bretagne développement initiatives)

Pays de Brest & Pays de Morlaix

1, rue Louis Pidoux – 29200 BREST

Tél. : 02 98 47 54 40

Fax : 02 29 61 12 18

associations29@bdi.asso.fr

DLA 29 – Finistère Sud

Hélène ESCUILLIE, Françoise LIEURY-
LE BOURDON – ALEF (Animation locale
pour l'emploi et la formation)

Pays de Cornouaille & Pays Centre Ouest
Bretagne

145, avenue de Keradenec
29000 QUIMPER

Tél. : 02 98 10 29 50

Fax : 02 98 10 29 59

alef-cornouaille.hescuillie@wanadoo.fr

alef-cornouaille.flieurylebourdon@orange.fr

DLA 35 – Pays de Rennes

Gwenaël HERVE – PRO SERVICES 35

20, square Louis et Maurice de Broglie
CS 74348 – 35043 RENNES CEDEX

Tél. : 02 99 31 08 96

dla.pro-services@mfiv.fr

DLA 35 – Ille-et-Vilaine

Erwann THIREAU – BDI (Bretagne développement initiatives)

Hors Pays de Rennes

18, place de la Gare – 35000 RENNES

Tél. : 02 99 65 04 00 ou 02 99 65 53 27

Fax : 02 99 65 08 14

associations@bdi.asso.fr

DLA 56 – Morbihan

Vincent CORLAY – BDI (Bretagne développement initiatives)

Cité Salvador Allende – Boîte n° 2

12, rue Jean-Baptiste Colbert
56100 LORIENT

Tél./Fax : 02 97 21 96 25

associations56@bdi.asso.fr



↓ Agora, claire dans sa tête, lisible pour les autres

Conseil d'administration
dans les locaux
de l'association Agora



SUR QUOI LE DLA PEUT-IL VOUS ACCOMPAGNER ?

- Analyse du projet : ses fondements, son identité, son positionnement, ses activités, ses publics, son champ d'action territorial.
- Apports de bases théoriques sur le secteur culturel et artistique : rôle et place des arts et de la culture dans la société, politiques culturelles, disciplines, fonctions, pratiques, dimension socio-économique de la culture.
- Conseils méthodologiques pour aider à la formulation et à la formalisation d'un projet associatif, culturel, artistique ou d'un projet d'activités.
- Conseils stratégiques pour mieux valoriser un projet auprès des différents publics des structures.
- Aide à la mise en place d'outils opérationnels de suivi des activités d'une structure : répertoire et classer les activités dans le projet, par publics ; méthode, organisation et démarche d'évaluation ; rapports d'activité, moral, financier ; projet d'activités.

- Basée au Rheu, près de Rennes, Agora est une plate-forme associative de 1 000 adhérents, qui coordonne de multiples activités culturelles et clubs de loisirs. Le DLA lui a permis de repartir du bon pied après une vaste réorientation.

Un changement de cap. C'est ce qui a incité Agora à solliciter l'expertise du DLA en 2005. Issue d'une structure de patronage datant des années 50, Agora est devenue une association il y a une trentaine d'années ; elle occupait, depuis, une place centrale au sein de sa commune dans l'offre sociale à destination des jeunes et pour la culture. Jusqu'à ce que la mairie décide l'an dernier de confier ses prestations sociales à un autre organisme. « Début 2005, l'association s'est retrouvée sans direction, avec un renouvellement à plus de 80 % de son conseil d'administration et un budget divisé par deux, se remémore Isabelle Lesage, sa présidente. C'était une grande rupture. L'équipe administrative ayant été réduite de moitié, il y avait très peu de relais de mémoire. On était déjà conscients qu'il fallait redéfinir notre projet associatif lorsqu'on a fait appel à un soutien extérieur. » C'est effectivement le premier chantier auquel s'attelle le prestataire en charge de la mission d'accompagnement. Une dizaine de personnes, notamment du

conseil d'administration, participe à des ateliers collectifs pour appréhender la façon dont s'est constitué, historiquement, le champ d'action culturelle en France. Qu'est-ce qu'un projet culturel ? Comment se finance la culture ? Quelle est la place de l'artiste, du bénévole ?

« Cet apport de connaissances et d'une méthode de travail a permis de définir les trois axes sur lesquels nous sommes présents, donc de structurer notre projet pour pouvoir le faire vivre. Cette sorte d'introspection nous a aussi ouvert les yeux sur la place d'Agora dans le tissu associatif local. » En fait, cette première phase a aidé à mettre des mots sur des actions pas toujours bien identifiées par l'association. « On a pris conscience qu'on n'intervient pas seulement dans la culture ou le loisir, mais qu'on joue aussi un rôle de lien social entre nos adhérent(e)s lorsqu'on aide les autres associations, lorsqu'on leur prête des salles, un photocopieur... » Cela a clarifié le discours d'Agora auprès de ses financeurs, mais aussi auprès de ses adhérents et des autres associations. ▶





« On leur a fait comprendre qu'on n'était pas un guichet qui, par exemple, loue des salles. On est sortis de cette logique de prestations de services. » Résultat, les talents se sont déjà rapprochés : le dernier spectacle de danse a été décoré par l'atelier arts plastiques.

Une fois le projet remis à plat, il restait à trouver les « outils » pour le mener à bien en se penchant en premier lieu sur les ressources humaines. Les profils et les compétences de chacun sont passés en revue. « On avait besoin de préciser les tâches de chacun pour, si nécessaire, avoir recours à des formations. Le travail du DLA nous a aussi aidés, grâce à l'élaboration des profils de poste, pour le recrutement de notre nouvelle directrice. En définissant clairement sa fonction, on savait, par exemple, qu'elle devait avoir des connaissances en matière de culture mais aussi en terme de suivi budgétaire. »

Dernier coup de pouce apporté par le prestataire : la proposition d'outils d'évaluation et de suivi des activités comme du budget. En clair, une analyse des actions qui amène à corriger les points faibles. « On étudie le nombre d'inscrits aux activités ou aux spectacles, l'âge des adhérents, leur profil, etc. Ça nous permet de savoir quelles activités il faut promouvoir et auprès de quel public. Comme on ne touche pas certains publics, l'idée a été lancée d'adapter nos tarifs en fonction du quotient familial. »

Bilan : « Sans le DLA, on aurait perdu beaucoup de temps. » Surtout, comme après une psychanalyse, Agora a appris à mieux se connaître. « Désormais, on a clairement notre projet en tête. On parle un langage commun avec les financeurs institutionnels. On leur dit : c'est cette "case" qu'on vous demande de financer. *Idem* avec nos adhérents : nos activités sont devenues plus lisibles. »

ILLUSTRATION : JUAN BOLLEC



« Désormais, on a clairement notre projet en tête. On parle un langage commun avec les financeurs institutionnels. »

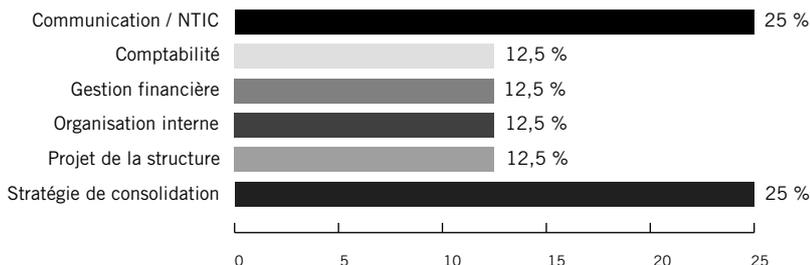
Un atelier théâtre à Agora





Isabelle Lesage, présidente, et Karine May, chargée de mission Agora

Accompagnements proposés aux structures pluridisciplinaires bretonnes diagnostiquées par les DLA



Profil des structures pluridisciplinaires bretonnes diagnostiquées par les DLA

- 12 structures pluridisciplinaires ont été diagnostiquées en Bretagne : 4 proviennent d'Ille-et-Vilaine, 4 du Finistère, 3 des Côtes-d'Armor et 1 du Morbihan.
- 1984 est l'année moyenne de création de ces associations.
- La fonction la plus représentative de ces structures est l'animation (67 %), la diffusion (50 %), l'éducation et la formation (50 %). Viennent ensuite l'accompagnement et l'information (42 %), la création, la production et la conservation (25 % pour chacune de ces fonctions), la communication et la représentation (17 %).
- Elles emploient en moyenne 3,9 Equivalents Temps Plein dont 1,6 contrat aidé.
- Elles ont en moyenne 116 adhérents.
- Budget moyen : 187 000 euros.
- 35 % de recettes marchandes.
- 64 % de charges de personnel.
- 89 % des structures perçoivent des aides publiques, en moyenne 101 500 euros.

→→ QUELLE UTILITÉ SOCIÉTALE ?

Association protéiforme, Agora intervient au moins dans trois domaines distincts. Son activité historique, c'est l'organisation de clubs d'art et de loisirs sur la commune du Rheu, près de Rennes, dans des domaines très variés : allemand, art floral, informatique, randonnée, théâtre, etc. Ce volet apprentissage est aussi mis en œuvre dans les écoles et collèges de la commune sous forme d'ateliers organisés sur le temps scolaire. Suite logique : la diffusion de spectacles. Agora sollicite par exemple des compagnies de théâtre pour ses ateliers, qui se produisent ensuite sur scène. Enfin, riche de son passé et de ses équipements, Agora (traduction : forum, place publique) est un carrefour de la vie associative locale : lieu de rencontres et d'échanges de ses 1 000 membres d'abord, mais aussi pour les autres associations communales qui se croisent par son intermédiaire.



Agora / Le Rheu (35)

Association loi 1901

agora-lerheu@wanadoo.fr

Année de création : 1959

Nombre de salariés : 13

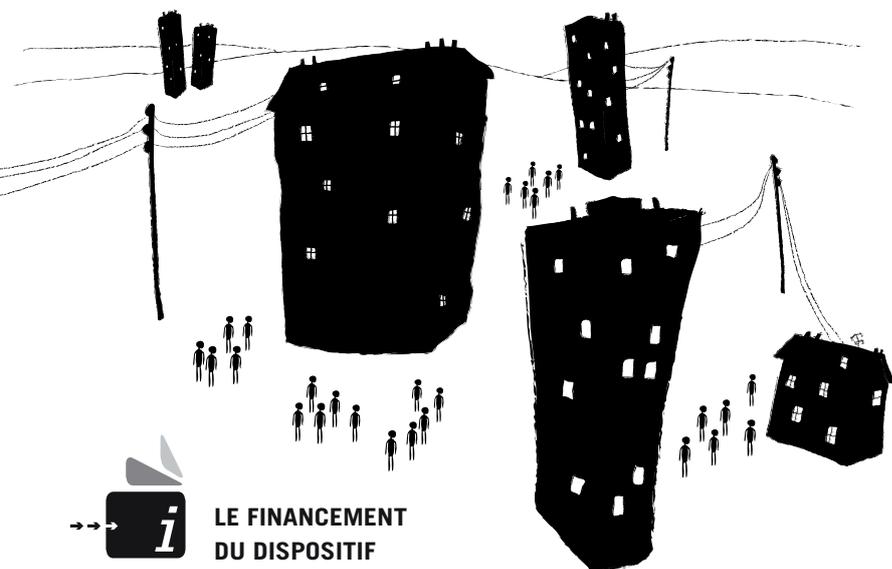
Equivalents Temps Plein : 4,7

Budget 2005 : 320 000 euros

Activités :

- Ateliers pluridisciplinaires
- Diffusion de spectacles
- Organisation de manifestations locales

Le dispositif de consolidation des activités d'utilité sociale



Le dispositif de consolidation des activités d'utilité sociale est destiné à accompagner les structures créatrices d'emplois. Il est issu de l'accord-cadre national entre l'Etat et la Caisse des Dépôts (2001).

LE FINANCEMENT DU DISPOSITIF

- L'Etat, le ministère de l'Emploi, du Travail, de la Cohésion sociale à travers sa Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP)
- La Caisse des Dépôts
- Le Fonds social européen
- Et le cas échéant, selon les territoires, des acteurs locaux.

Ainsi, en Bretagne, les financeurs du dispositif sont (1^{er} novembre 2006) :

- Les Directions régionales du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle
- Les Directions départementales du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle
- La Caisse des Dépôts de Bretagne
- Le Conseil régional de Bretagne
- Les Conseils généraux du Finistère, du Morbihan, d'Ille-et-Vilaine (en 2007)
- Rennes Métropole (financeur du dispositif local Pays de Rennes)



Un dispositif ? Pourquoi faire ?

Les objectifs du dispositif peuvent être aussi diversifiés que les structures bénéficiaires elles-mêmes. Sans reprendre précisément les termes techniques de l'accord-cadre, on peut simplifier en affirmant qu'une structure a généralement besoin de consolider son activité sur le plan économique et financier, ce qui parfois se traduit tout simplement par une nécessité de diversifier les sources de financement.

Parfois il s'agit de développer les activités d'utilité sociale. Souvent, l'emploi est également au cœur des préoccupations. Il s'agit dans ce cas de pérenniser des emplois, mais, là encore, le texte insiste sur le fait que ces emplois soient porteurs d'« activités d'utilité sociale ». En formulant les choses d'une autre manière, le dispositif peut aussi aider les

structures à renforcer leurs compétences pour adapter leurs activités à l'évolution de leur environnement. Une façon aussi de s'ancrer davantage sur un territoire. Un ancrage qui tient compte du fait que les actions des structures puissent être complémentaires avec celles d'autres structures. Raison de plus si tout cela rentre dans des stratégies de développement local.

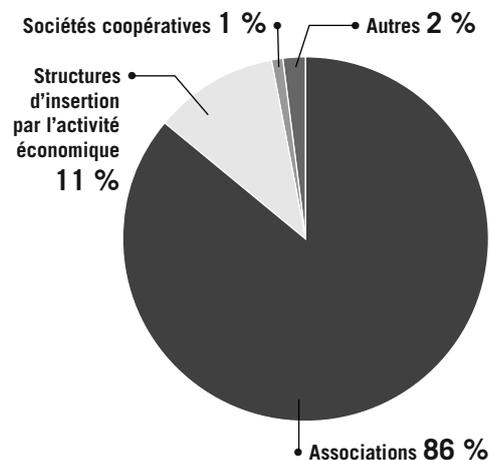


Qui peut bénéficier du dispositif ? Des associations, des entreprises d'insertion, des sociétés coopératives

Les structures qui peuvent s'appuyer sur le dispositif sont celles qui développent des activités et des services d'utilité sociale, créateurs d'emplois. Elles peuvent bénéficier d'accompagnement aux projets sans aucun engagement financier.

Entre 2002 et 2005, 7 500 structures ont été accompagnées par les DLA (Dispositifs locaux d'accompagnement) en France, représentant 71 000 salariés, dont 65 % d'emplois aidés.

Type de structures bénéficiaires
des DLA en France,
tous secteurs confondus



Qu'est-ce que le dispositif propose aux structures ? Une expertise accessible et de proximité

1. Accueillir les structures

Explication du dispositif : bénéficiaires potentiels, services proposés...

Vérification de l'éligibilité d'une structure à solliciter le dispositif :

- soit prise en compte et traitement de la demande des structures ;
- soit orientation vers d'autres structures et dispositifs ressources.

2. Diagnostiquer les besoins des structures

- Diagnostic global : atouts et faiblesses de la structure, projets potentiels.
- Repérage de pistes sur lesquelles agir pour apporter une aide.
- Identification des besoins d'accompagnement.

3. Proposer des ingénieries

A l'issue du diagnostic, un ou plusieurs prestataires sont mobilisés pour une mission d'accompagnement auprès de la structure.

Cette mission se traduit par :

- Des ingénieries individuelles, si la structure a un besoin spécifique propre à ses caractéristiques : un accompagnement personnalisé des porteurs de projet au sein de leur structure.
- Des ingénieries collectives, si une ou plusieurs structures ont un ou des besoins identiques, partagés : temps de travail collectif regroupant plusieurs structures pouvant être complétés par des temps de travail individuel.

4. Suivre les interventions

A l'issue de la mission d'appui conseil, une évaluation et un suivi sont réalisés. D'autres ingénieries peuvent être proposées en cas de besoin. 

► Vous avez dit secteur de l'économie sociale et solidaire ?

Qui est concerné par l'économie sociale ?

Tout autant des coopératives que des mutuelles, des associations ou des fondations. En France, l'économie sociale touche des domaines comme le tourisme, la banque, le sport, le commerce, l'artisanat, la formation, la restauration, l'environnement, les transports, la santé, les nouvelles technologies, la culture, l'assurance, les technologies de l'information et de la communication...

Presque tous les foyers vivant en France sont

en contact avec ce secteur qui représente plus de 1,8 million de salariés, soit 1 salarié sur 10 000 et 780 000 entreprises.

Qu'est-ce qui distingue ces entreprises de celles qu'on pourrait appeler « à capitaux » ?

La personne et l'objet social prennent le pas sur le capital. L'adhésion y est volontaire et ouverte. Les membres en contrôlent le fonctionnement démocratique et partagent les mêmes intérêts. Les principes de soli-

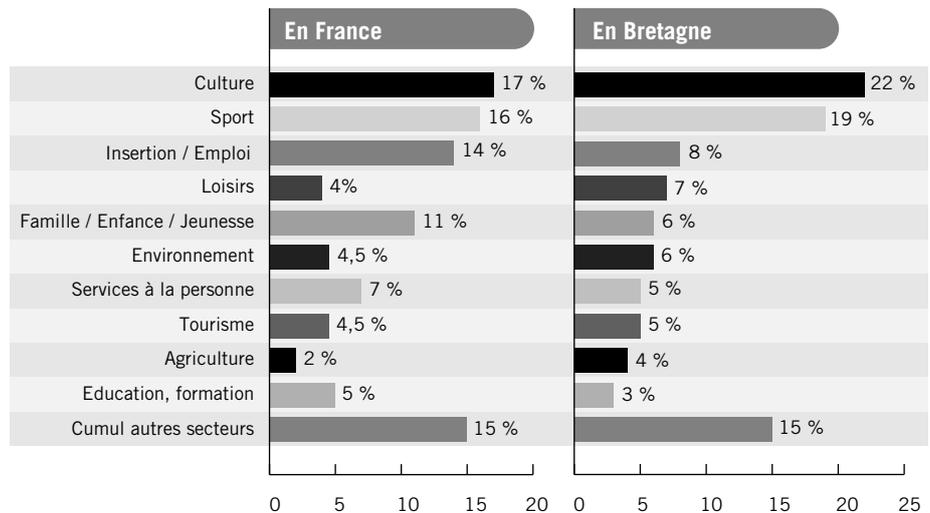
darité et de responsabilité y sont défendus et appliqués. L'autonomie de gestion et l'indépendance sont de mise par rapport aux pouvoirs publics. L'essentiel des excédents est destiné à la poursuite d'objectifs de développement durable, dans l'intérêt des services aux membres et au regard de l'intérêt général. L'économie sociale contribue ainsi de manière significative à la construction d'une société plurielle plus participative, plus démocratique et plus solidaire.

SOURCES :

- Charte de la Conférence européenne permanente des coopératives, mutuelles, associations et fondations (Bruxelles, 10 avril 2002).
- CRES Bretagne.

Quels sont les principaux domaines d'activités concernés par le dispositif ?

Les autres secteurs en France ayant bénéficié des services proposés par le dispositif sont notamment la solidarité humanitaire, les services aux entreprises, la santé, le développement local, le logement et le cadre de vie, la prévention et la justice, les personnes handicapées, les nouvelles technologies de l'information et de la communication, etc.

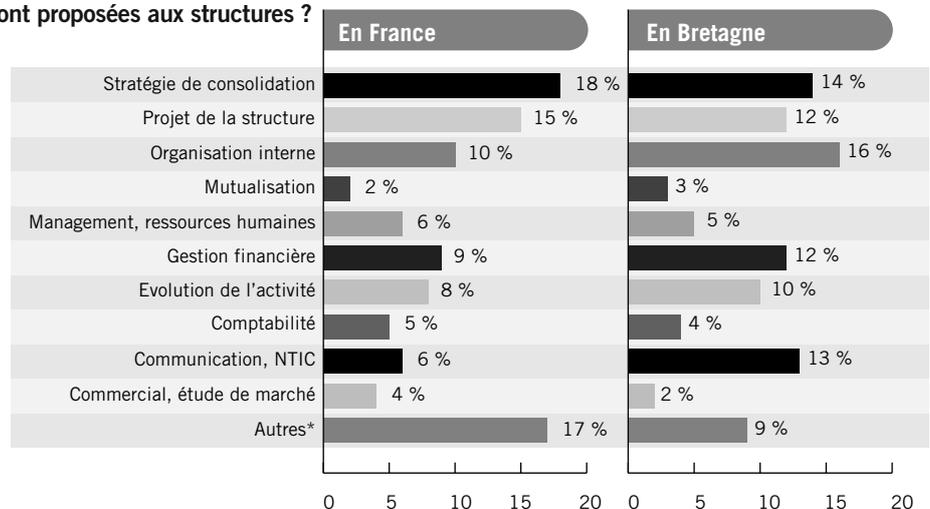


Quelles thématiques d'interventions sont proposées aux structures ?

* Autres (notamment, changement de statut, fiscalité, recherche de financements, évaluation de l'utilité sociale, etc.).

SOURCES :

- La consolidation des activités d'utilité sociale sur les territoires bretons : un enjeu de développement local – Chiffres issus d'ENEE (application nationale extranet, outil principal de gestion, de suivi et de pilotage des DLA) – Bilan juin 2002 à octobre 2005 – C2RA Bretagne.
- Journées professionnelles DLA 20-21 mars 2006 – Dispositif local d'accompagnement, bilan 2002-2005.



Une organisation du local au national

Au niveau
local

Les DLA

- Dispositifs locaux d'accompagnement
- 114 DLA présents dans tous les départements en France

Les interlocuteurs
des structures bénéficiaires

Ils ont un rôle d'accompagnement de proximité

- Ils accueillent les structures et réalisent avec elles un diagnostic de leurs besoins.
- Ils orientent les structures vers d'autres ressources locales et mobilisent, si nécessaire, *via* des crédits d'ingénierie, l'expertise d'un appui extérieur.
- Ils assurent un suivi dans le temps.

Au niveau
régional

Les C2RA

- Centres régionaux de ressources et d'animation
- 20 C2RA en France

L'intermédiaire entre
les acteurs nationaux
et locaux du dispositif

Ils ont pour rôle de favoriser la dynamique du dispositif dans les régions

- Ils animent le réseau des DLA de leur région, en appui des pilotes régionaux.
- Ils contribuent à la qualification des DLA.
- Ils favorisent la mobilisation et les partenariats des acteurs locaux : réseaux associatifs, collectivités locales...

Au niveau
national

L'AVISE

- Agence de valorisation des initiatives socio-économiques

L'animatrice du dispositif

Elle a pour rôle d'animer, d'outiller et de garantir la qualité de l'ensemble du dispositif

- Elle conduit des actions destinées à outiller et à mettre en réseau les DLA et C2RA.
- Elle diffuse et capitalise des pratiques et des expériences permettant de renforcer la qualité du dispositif.
- Elle met en œuvre des formations pour les acteurs du dispositif.

LES CNAR

- Centres nationaux d'appui et de ressources
- 5 CNAR sectoriels

L'expertise du dispositif

Ils ont pour rôle d'apporter une expertise dans leur secteur d'activité

- Il existe quatre CNAR dans les secteurs de la culture, de l'environnement, du sport et du social, médico-social et santé ainsi qu'un CNAR financement.
- Ils apportent un appui technique aux DLA et C2RA.
- Ils capitalisent les interventions des DLA sur leur secteur d'activité.
- Ils diffusent des outils spécifiques à leur secteur d'activité.
- Ils analysent l'impact du dispositif dans leur secteur d'activité.

↓ Balles à fond a pris la route pour mieux s'implanter

Balles à fond
en spectacle



PHOTO : ERWAN LE MOIGNE

- Balles à fond est une école de cirque itinérante et un lieu de spectacles. Elle est installée à Quimper. Après des débuts sur les chapeaux de roues, l'association s'est retrouvée en difficulté lorsque les « emplois jeunes » sont arrivés à leur terme. Le DLA lui a ouvert des perspectives nouvelles pour pérenniser ses activités. Entretien avec Pierre Drevillon, son directeur.

PHOTO : BALLES À FOND

Une partie de l'équipe de Balles à fond,
en cours de montage du chapiteau



SUR QUOI LE DLA PEUT-IL VOUS ACCOMPAGNER ?

- **Analyse de la gestion comptable et financière : efficacité et légalité des procédures en place, outils et méthode utilisés, résultats obtenus, compétences des ressources humaines allouées.**
- **Conception d'une base de réflexion pour améliorer la gestion comptable et financière.**
- **Mise en place, adaptation du système comptable : outils, formation à la pratique comptable en matière de comptabilité générale et analytique, clôture des bilans, comptes de résultat.**
- **Mise en place d'outils de pilotage et d'analyse financière, de gestion prévisionnelle : budget détaillé, tableaux de bord, plans de trésorerie, de financement, calcul du seuil de rentabilité...**

Quelle était la situation de l'association, en 2002, lorsque le DLA a commencé ?

Balles à fond avait connu un développement un peu trop rapide : dès nos premières années d'existence, nous avons obtenu trois « emplois jeunes », ce qui a fait évoluer l'association de façon considérable. D'un coup, alors que nous étions tous bénévoles, nous avons eu un bureau, un secrétariat, etc. Il y a eu peu d'écoles de cirque en Bretagne, donc cela a suscité un réel engouement. Aujourd'hui encore, nous refusons des inscriptions chaque année. Nous avons eu jusqu'à sept permanents, parce qu'il y avait une demande énorme. Mais les aides versées au titre des « emplois jeunes » ont progressivement diminué, sans que les financeurs publics (les collectivités territoriales) augmentent leurs subventions. Nous ne voulions pas changer les tarifs, qui s'élevaient déjà à 150 euros par an, ni « faire de l'usine », c'est-à-dire accroître



ILLUSTRATION : JUAN BOLLEC

considérablement le nombre d'élèves inscrits. Nous avons donc dû procéder à deux licenciements économiques. Il y avait une part d'inconscience dans notre façon de faire, un amateurisme, un côté « entre potes » : nos relations avec notre expert-comptable n'étaient pas forcément géniales ; le bureau, constitué de bénévoles, ne pouvait pas s'engager davantage... Bref, on marchait sur des œufs. Nous étions conscients de ces problèmes, sans les avoir clairement définis. Le DLA nous a permis de voir la réalité en face. ▶





▶ **En quoi a consisté le travail du prestataire ?**

Il est venu sur une période de six mois : il a épluché tous les comptes de l'association, nos classeurs, pris des notes lors de nos discussions et il nous a donné beaucoup de conseils. Il nous a remis un rapport avec un budget projeté sur cinq ans, ce qui était complètement nouveau pour moi. Je suis un autodidacte ; mon premier métier, c'est animateur, pas comptable, j'avais donc une grosse carence dans ce domaine.

PHOTOS : BALLEs À FOND

Quels ont été ces conseils ?

Nos bureaux étaient installés dans une caravane autour du chapiteau, c'était des conditions de travail difficiles, ça prenait l'eau, certains dossiers étaient mouillés... Il nous a proposé un plan pour déménager et avoir un local en dur. Il est venu voir les élus avec nous pour qu'on trouve ensemble une solution. Après quelques péripéties, nous avons effectivement déménagé dans de vrais bureaux. D'un point de vue financier, comme nous ne voulions pas augmenter les tarifs des cours, nous avons imaginé ensemble de faire de l'itinérance : ne plus rester toute l'année à Quimper, mais s'installer près d'une école du département sur une semaine. C'est ce qui nous rapporte le plus d'argent. Maintenant, ce sont les écoles qui paient les dépenses liées au fonctionnement

**Pierre Drevillon,
le directeur de Balles à fond**

PHOTO : ERWAN LE MOIGNE





du chapiteau, tous les consommables, eau, électricité, etc. qui étaient un gouffre pour nous auparavant. Nous sommes devenus des prestataires. Nous avons aussi changé notre vieux chapiteau où nous avions du mal à caser deux cents personnes pour un autre plus spacieux et de meilleure allure, ce qui a rendu notre travail beaucoup plus crédible auprès de tout le monde, les écoles comme les élus.

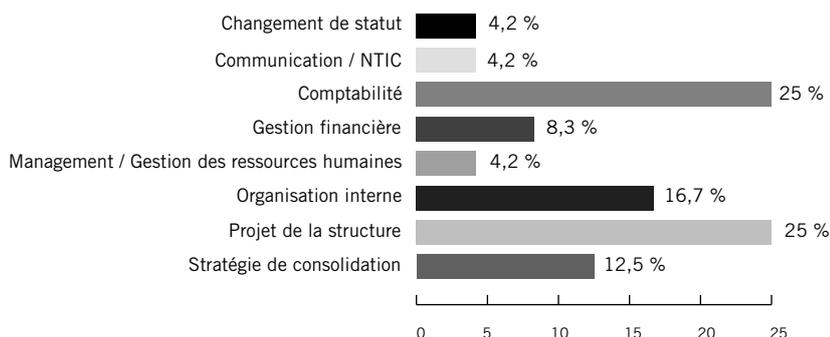
J'avais l'impression que le prestataire me donnait des devoirs, mais je les faisais avec plaisir car ça nous a ouvert les yeux sur énormément de choses. Il s'est vraiment beaucoup investi et nous a aidés à

prendre des décisions rapides et efficaces. Je l'appelle encore régulièrement quand j'ai des soucis sur un point juridique, sur une convention collective, etc. Il me répond au plus tard le lendemain.

Où en est Balles à fond aujourd'hui, plus de trois ans après ?

Nous avons réussi à combler le déficit, même si nous n'avons aucune réserve. Nos rapports avec les institutions locales se sont apaisés. C'est sûrement lié aux dix ans de l'association, mais je sais aussi que les élus ont trouvé que le déménagement était une décision sage. Maintenant, dès que j'ai quelque chose à demander au service technique, j'ai une réponse dans les cinq minutes !

Accompagnements proposés aux structures de spectacle bretonnes diagnostiquées par les DLA



Profil des structures de spectacle bretonnes diagnostiquées par les DLA

- 23 structures de spectacle ont été diagnostiquées en Bretagne, 11 proviennent d'Ille-et-Vilaine, 7 du Morbihan, 4 du Finistère et 1 des Côtes-d'Armor.
- 1993 est l'année moyenne de création de ces associations.
- La fonction la plus représentative des structures est la diffusion (87 %), la création (57 %), l'éducation et la formation (43 %), la production (39 %). Viennent ensuite l'animation (30 %),

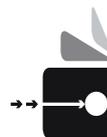
l'accompagnement et l'information (17 %), la communication et la représentation (9 %).

- Elles emploient en moyenne 2,2 Equivalents Temps Plein dont 0,8 contrat aidé.
- Elles ont en moyenne 139 adhérents.
- Budget moyen : 119 500 euros.
- 54 % de recettes marchandes.
- 57 % de charges de personnel.
- 93 % perçoivent des aides publiques, en moyenne 39 500 euros.



→ QUELLE UTILITÉ SOCIÉTALE ?

Depuis dix ans, le chapiteau de l'association quimpéroise Balles à fond abrite à la fois une école de cirque itinérante et un espace de répétition et de création de spectacles. Une centaine d'enfants âgés de 3 à 18 ans participent aux ateliers de différents niveaux, l'un d'entre eux étant réservé aux adolescents déjà expérimentés qui envisagent l'entrée dans une école de cirque professionnelle. L'association sillonne aussi le Morbihan pour faire de l'initiation, elle intervient auprès d'écoles et d'établissements spécialisés accueillant des enfants handicapés. Le pôle création et diffusion vient d'évoluer, puisque Balles à fond organise depuis 2006 le festival « Avis de grand frais », à Quimper, fortement implanté dans son quartier (participation de moult autres associations locales). L'aide à la création se fait sous forme d'accueil de compagnies de cirque (support technique, regard artistique) et de stages professionnels.



CONTACT

Balles à fond / Quimper (29)

Association loi 1901

www.ballesafond.com

Année de création : 1996

Nombre de salariés : 7

Equivalents Temps Plein : 3

Contrat aidé : 1

Budget 2005 : 266 620 euros

Activités :

- Activités liées à l'école du cirque :
 - Ateliers, stages, cours (découverte, initiation, perfectionnement) pour enfants (à partir de 3 ans) et adultes
- Activités liées à la création de spectacles :
 - Création et diffusion de spectacles
 - Accueil de compagnies de cirque
 - Mise en place de stages professionnels



Pour mieux comprendre le secteur culturel



Que font les structures culturelles ?

La création est un travail de conception et de mise en forme qui implique, selon les domaines d'activités, un travail de recherche artistique, de composition, d'écriture, de répétition... au sein d'espaces individuels ou collectifs comme les ateliers d'artistes. Les structures culturelles peuvent aussi faire du soutien à la création afin de donner des moyens et des conditions de travail adaptés pour les artistes.

La conservation est le fait de sauvegarder des œuvres et des biens culturels afin de les préserver en vue d'une transmission ultérieure aux publics. La conservation, qui peut impliquer un travail de classement, d'archivage, de statistique, de cartographie, peut revêtir différentes formes selon qu'il s'agisse d'un objet ou de données. C'est au sein des musées et des bibliothèques notamment que cette fonction est la plus représentative.

L'animation permet d'accéder, par une approche pédagogique, à la découverte d'un secteur artistique, d'une création, d'une activité ou à sa pratique. La sensibilisation peut passer par des ateliers, des stages, des conférences, des rencontres, des visites commentées...

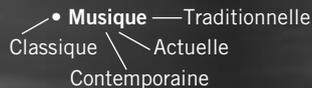
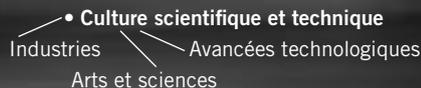
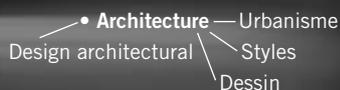
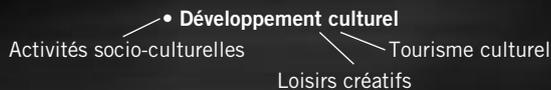
L'éducation et la formation regroupent des actions proposées aux publics en vue d'acquérir des connaissances techniques, des compétences et des qualifications sur des domaines spécifiques du secteur culturel ou d'une activité artistique. Hormis les centres et organismes de formation labellisés, de nombreuses structures culturelles ont une fonction d'éducation et de formation dispensée à travers des cours, des séminaires, des ateliers de pratique artistiques.

L'accompagnement et l'information regroupent la proposition de services d'aide et de ressources en direct ou à distance, tels que conseils et appui technique, aide aux projets, diagnostic, audit, consultation documentaire. Des structures culturelles comme les centres de documentation, les centres de ressources, les organismes, les associations, les points d'information... proposent ces services.

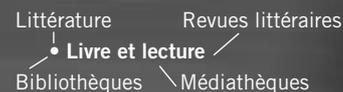
La communication et la représentation s'appuient sur des actions de promotion et de valorisation de structures, de groupements ou de secteurs d'activités. Ces actions permettent de faire connaître les acteurs concernés et leurs activités, d'intéresser et d'attirer les publics, de les mobiliser, de sensibiliser les financeurs, grâce à des outils de communication.

La production se situe en complémentarité à la création et à la diffusion. Elle permet aux œuvres et aux biens culturels de voir le jour. C'est une gestion globale du projet (film, spectacle, disque, exposition...) pour assurer sa réalisation à différents niveaux : financier, technique et humain.

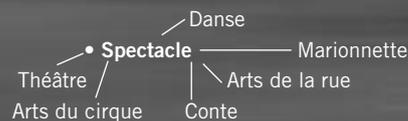
La diffusion est la gestion de la distribution ou de la mise en public des œuvres et des biens culturels. La diffusion est liée à des modes et à des lieux de diffusion divers : concerts, représentations dans des salles de spectacle notamment, exposition d'œuvres, d'objets dans les musées et galeries d'art, projection de films dans les cinémas, disques, livres, magazines dans les librairies ou les magasins spécialisés, émissions, musiques, informations diffusées dans les médias tels que radios, télévisions, journaux, web.



Quels sont les domaines d'activités de la culture ?



• **Pluridisciplinaire**
Les activités qui touchent plusieurs secteurs artistiques



Quels sont les publics des structures culturelles ?

- **Les usagers qui consomment les activités et les services**

Visiteurs, lecteurs, auditeurs, spectateurs, participants, collectionneurs... adultes et enfants.

- **Les porteurs de projet qui créent et développent le projet**

Les artistes, les administrateurs (conseil d'administration, bureau), les salariés, les adhérents, les bénévoles.

- **Les financeurs qui permettent le financement des activités et services**

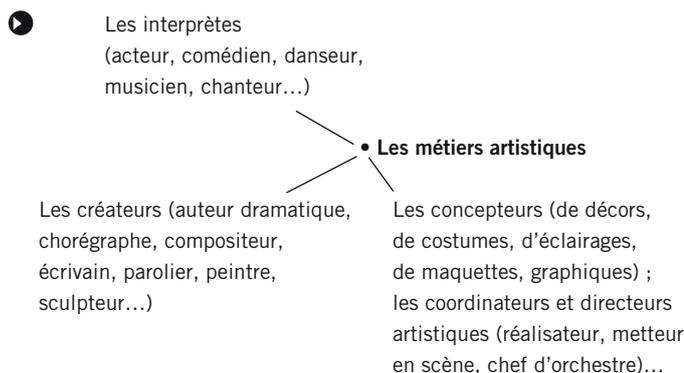
Les partenaires institutionnels, les collectivités territoriales, les programmeurs, les entreprises privées, les structures socio-culturelles, les établissements scolaires...

- **Les prescripteurs qui contribuent au processus d'utilisation, d'achat ou de financement du projet**

Les médias, les pairs, les organismes d'information, les parents, et tous les publics usagers.



PHOTO : BALLETS À FOND



Qui travaille dans la culture ?

• Les métiers de l'action culturelle

Coordinateur d'activités, médiateur, animateur, accompagnateur de projet, formateur, programmateur, chargé de communication, relations publiques, graphiste, agent d'accueil, agent d'information, documentaliste...

• Les métiers techniques

Décorateur, accessoiriste, costumier, régisseur, éclairagiste, cameraman, sonorisateur, scénographe...

• Les métiers de l'administration

Dirigeant, administrateur, comptable, chargé de production, chargé de diffusion, manager, tourneur, secrétaire, conseiller juridique...



L'économie de la culture

L'approche économique de la culture est complexe, car elle repose à la fois sur des données issues du secteur public, marchand et de l'économie sociale qui sont rarement voire jamais recoupés. Les informations connues et traitées ne reflètent donc qu'en partie la réalité du secteur.

L'économie de la culture repose sur des ressources propres non commerciales (bénévolat...), commerciales (biens, marchandises, prestations...), d'aides privées (mécénat, dons, fondations, sociétés civiles...) et d'aides publiques (subventions, aides à l'emploi, aide logistique, appui et ressources, aide au développement...).

Dans le même état d'esprit, il existe **une grande variété de statuts et de formes d'entreprises culturelles** (associations loi 1901, sociétés coopératives, sociétés d'économie mixte, établissements publics, régies publiques, SARL, SA, groupements industriels...) aux implications sociales, fiscales et juridiques fort différentes.

Les statuts des salariés sont donc aussi très divers : régime général, fonctionnaire, intermittent, libéraux...

L'emploi culturel est en constante évolution. En 2004, 469 000 personnes travaillent dans la culture, représentant 1,70 % de la population active en France.

Cependant, les données statistiques qui permettent d'évaluer l'emploi culturel s'appuient sur la Nomenclature des activités françaises (codes NAF). Les activités du domaine culturel sont réparties en 24 classes, auxquelles font référence les structures culturelles enregistrées.

Cette classification officielle ne prend pas en compte :

– les emplois culturels issus d'autres secteurs d'activités comme le secteur de l'animation socio-culturelle (code NAF 913 E) ou les secteurs des services (conseil, communication...) par exemple ;

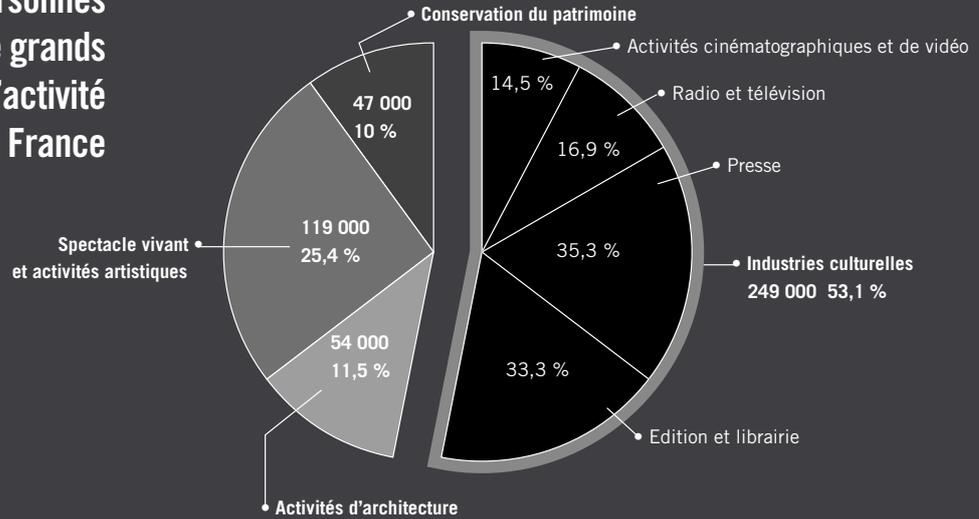
– les emplois indirects et induits : par exemple, un festival, s'il emploie directement des artistes, des techniciens..., contribue aussi à l'attractivité du territoire et à la consolidation d'autres emplois, notamment les prestataires de services non inscrits dans le secteur : comptables, fournisseurs alimentaires, techniques, commerçants...



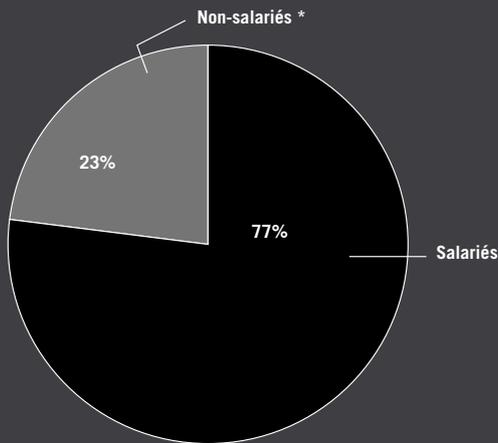
L'emploi culturel en France en 2004

469 000 personnes
dans quatre grands
domaines d'activité
en France

- Plus de la moitié des emplois dans les industries culturelles



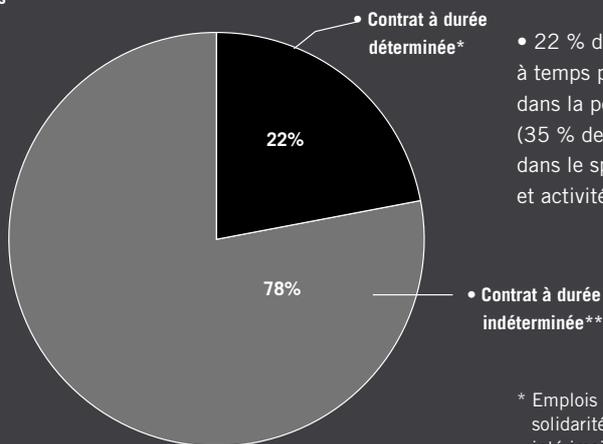
- Une forte proportion de non-salariés



- 23 % dans la culture contre 11 % dans la population active occupée (47 % dans l'architecture, 35 % dans le spectacle vivant et activités artistiques).

* Les non-salariés sont les libéraux, les gérants de société, les indépendants...

- Des emplois souvent précaires



- 22 % d'emplois en CDD dans la culture, contre 13 % dans la population active occupée (47 % d'emplois en CDD dans le spectacle vivant et activités artistiques).

- 22 % des actifs sont à temps partiel, contre 16 % dans la population active occupée (35 % de temps partiels dans le spectacle vivant et activités artistiques).

* Emplois sur CDD, CES (Contrat emploi solidarité), saisonniers, intermittents, intérimaires, contractuels avec limitation de durée, vacataires...

** Emplois sur CDI, fonctionnaires, contractuels sans limitation de durée.

↓ Canal B a retrouvé de bonnes ondes

Yvan Penvern,
coordinateur de Canal B
En bas, Yan Barbotin,
animateur



SUR QUOI LE DLA PEUT-IL VOUS ACCOMPAGNER ?

- **Etat des lieux et analyse de la communication** : politique globale, identité visuelle, éléments écrits transmis aux institutions, ressources allouées, outils de communication développés, partenaires ciblés.
- **Conception d'une base de réflexion pour améliorer sa communication, développer ses partenariats, son image, ses ressources.**
- **Aide à la conception d'outils de communication en direction des partenaires publics et privés** : rapport, bilan, document de présentation du projet, fiche et dossier technique, recherche d'argumentaires.
- **Aide à la réalisation d'outils de valorisation des activités et services** : plaquette, site Internet, lettre d'information...
- **Aide à l'organisation des relations publiques** : relations avec les médias, politique de représentation extérieure...
- **Mise en place d'outils de gestion et d'organisation de la communication, plan de communication, échéancier, base de données...**

- Canal B est une radio associative basée à Rennes. Après plus de vingt ans d'existence, elle savait qu'elle avait besoin de revoir son fonctionnement. Le DLA a été l'élément déclencheur.

Pour expliquer ce qui s'est passé avec le DLA, Yvan Penvern, coordinateur de Canal B, commence par remonter le temps. « En 2005, cela faisait à peu près six ans que nous avions un déficit chronique. Ce n'était pas énorme. 5 000 à 7 000 euros, une fois 10 000, mais suffisant en tout cas pour savoir qu'il fallait réagir. Ceci dit, on avait du mal à prendre le taureau par les cornes. En fait, on ne savait pas par quel bout prendre les choses. Une fois passées la gloriole et l'euphorie de notre vingtième anniversaire, on s'est dit qu'il fallait passer à une véritable stratégie de redressement. » Et comme la Ferarock, Fédération des radios associatives musiques actuelles à laquelle adhère Canal B, a déjà vérifié les bienfaits du Dispositif local d'accompagnement, la décision a été prise de se lancer dans l'aventure.

« La première chose, reprend Yvan Penvern, était de mettre à plat notre projet. Une démarche plus simple pour quelqu'un extérieur à l'association. De l'intérieur, tu formules moins bien les choses. Sans oublier que l'apparition de problèmes se traduit aussi par des situations conflictuelles. » Les discussions commencent et rien que par ses questions, le prestataire fait ressortir les points essentiels à aborder. A l'évidence, Canal B a des problèmes de communication et d'organisation interne. A force de remonter le fil, on est revenu tout simplement au projet de l'association. Il n'avait jamais été écrit. « On avait plein de trucs en commun mais personne n'avait en tête le projet global. Certains étaient surtout sur la dimension des concerts en lien avec la radio, d'autres étaient concentrés sur leur émission, d'autres encore pensaient surtout à la dimension formation aux techniques radio. » A ce titre, la réalisation d'une plaquette résumant l'association, avec en plus des fiches techniques en fonction des publics à qui on s'adresse, a permis de repréciser les valeurs de Canal B. ▶



Canal B / Rennes (35)

Radio associative

www.rennet.org/canalb

Année de création : 1991

Nombre de salariés : 4

Equivalents Temps Plein : 3,5

Budget 2005 : 160 000 euros

Activités :

- Production et diffusion d'émissions radiophoniques
- Stages de découverte
- Participation à des manifestations locales
- Relais d'informations culturelles locales

« Dans la foulée du DLA, Canal B a rapidement bénéficié d'un financement européen (FSE 10 B pour les micro-projets). »

« Une manière de communiquer avec les partenaires institutionnels comme le Conseil supérieur de l'audiovisuel ou Jeunesse et Sports, les clients des ateliers radio (écoles, centres d'animation...). « Mine de rien, rédiger un tel document, c'est une façon de poser les choses. »

Dans la foulée, le problème des financements est venu à l'ordre du jour. « En terme de subventions, on savait bien qu'on pouvait mieux faire mais il n'y avait aucune stratégie de recherche, de veille, d'attaque. » Ce qui comprend aussi des choses toutes simples. Présenter un budget sans en expliquer les lignes ne suffit pas pour bien se comprendre avec les financeurs. Le budget est pourtant bien un élément essentiel pour une association qui a plusieurs postes d'emplois aidés, donc des aides qui baissent progressive-

ment alors que le budget ne progresse pas. D'ailleurs, dans la foulée du DLA, Canal B a, par exemple, rapidement bénéficié d'un financement européen (FSE 10 B pour les micro-projets). Le tout dans un contexte où les membres de la radio avaient de nombreuses idées pour mener à bien le redressement mais le DLA a permis de définir des étapes, de mettre en place une méthode avec laquelle tout le monde est d'accord. A titre d'exemple, un déménagement de la radio de Bruz (commune périphérique) vers Rennes, la ville centre, traînait déjà dans les esprits mais le DLA a été l'élément déclencheur. « On aurait pu y arriver sans le DLA mais ça nous a fait gagner un temps fou », résume Yvan Penvern.



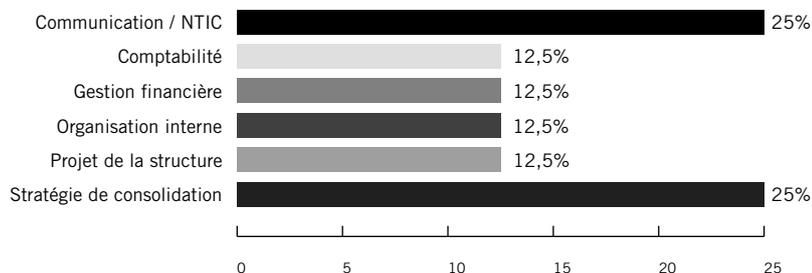


ILLUSTRATION : JUAN BOLLEC

Désormais, Canal B a objectivement retrouvé des ondes positives et se porte mieux, mais le coordinateur de Canal B se veut lucide : « Je crois qu'une telle démarche n'est possible qu'avec une association qui a atteint une certaine maturité. Autrement, le risque est que les gens ne soient pas prêts à entendre des conseils. » Sans oublier

une dimension plus globale. « Le DLA peut apporter beaucoup à une association mais aussi à un milieu associatif. Aujourd'hui, quand je discute avec d'autres associations qui ont suivi la même démarche, on va plus loin, on est plus réalistes. Il y a une sorte de maturité collective. »

Accompagnements proposés aux médias bretons diagnostiqués par les DLA



Profil des médias bretons diagnostiqués par les DLA

- 6 médias ont été diagnostiqués en Bretagne, 4 proviennent d'Ille-et-Vilaine, 1 du Finistère et 1 du Morbihan.
- 1994 est l'année moyenne de création de ces associations.
- La plupart font de la production et de la diffusion, la moitié fait de l'animation.
- Elles emploient en moyenne 2,7 Equivalents Temps Plein dont 1,6 contrat aidé.
- Elles ont en moyenne 63 adhérents.
- Budget moyen : 104 500 euros.
- 43 % de recettes marchandes.
- 48 % de charges de personnel.
- Toutes reçoivent des aides publiques, en moyenne 59 400 euros.

→→ QUELLE UTILITÉ SOCIÉTALE ?

L'utilité sociale d'une association telle que Canal B apparaît sous trois facettes. Tout d'abord, les ateliers de découverte de l'outil radiophonique permettent à de nombreuses personnes d'appréhender l'expression collective. Une démarche d'autant plus intéressante pour ceux qui ont des difficultés avec leur propre image ou l'image de la société. S'écouter à la radio est souvent une expérience redoutable.

On est proche de ce que provoque l'expression théâtrale.

Deuxièmement, la radio, en tant que telle, est un relais d'informations et de cultures locales qui crée, entre autres, des liens entre les producteurs de musiques, les artistes et les auditeurs.

Enfin, mettre sur pied des actions culturelles originales mêlant spectacles vivants et émissions de radio érige là aussi de nombreux ponts entre des artistes et des spectateurs/auditeurs.

Les trois réunis apportent une meilleure compréhension sociale, donc une meilleure cohésion sociale.

↓ Pour Clair Obscur, le quotidien s'est éclairci

Eric Gouzannet, directeur
de Clair Obscur

→ → SUR QUOI LE DLA PEUT-IL VOUS ACCOMPAGNER ?

- Analyse de l'organisation interne : stratégie, méthode, outils en matière de logistique, technologie, savoir-faire, relations internes...
- Identification des besoins, des moyens à réunir, des priorités, des facteurs clés de réussite en terme de réorganisation.
- Aide à la mise en place d'outils de gestion et de suivi pour renforcer l'organisation des activités et services, des aspects techniques, de la circulation de l'information, de l'efficacité de la gestion administrative et comptable...
- Etablissement d'échéancier pour mettre en œuvre les préconisations.

- L'association rennaise Clair Obscur organise le festival « Travelling » depuis quinze ans et mène un travail de formation et d'éducation au cinéma en milieu scolaire. Le DLA lui a permis de resserrer les boulons de son organisation interne et a aidé à désamorcer une crise qui couvait.

Lorsque Éric Gouzannet, directeur, croise le stand du DLA à l'occasion d'une édition des « Transmusicales », il mord immédiatement à l'hameçon. D'abord parce qu'il est très attaché à la formation. Et puis il sent qu'un regard extérieur sur quinze ans d'activités, au cours desquelles Clair Obscur s'est structurée par à-coups, ne pourra pas faire de mal. « Nous faisons partie de la génération de la fin des années 80 : autodidacte, sans réelle formation, avec ses forces et ses faiblesses. Nous avons beaucoup d'énergie, mais nous ne sommes pas des pros de la gestion ou de la communication. C'est un peu la culture de l'erreur qui nous fait avancer. » L'association n'a pas de problèmes majeurs, mais « je voulais voir si notre organisation avait du sens. Ça ne pouvait être que constructif d'avoir des préconisations ».

Premier chantier proposé par le DLA : la création d'une base de données pour que la petite dizaine de salariés travaillent en réseau. « Clair Obscur fait beaucoup de communication mais chacun a ses fichiers personnels. Alors qu'avec nos activités transversales, un contact peut être utile pour plusieurs projets. Avec un document partagé, on optimise forcément notre travail, on est plus efficaces. » Des difficultés financières ont retardé sa mise en place, mais le réseau sera bientôt inauguré. En accord avec le prestataire, il a ensuite été décidé de s'attaquer aux ressources humaines, domaine où l'association manque de repères. « Quand les "emplois jeunes" sont arrivés, on a recruté deux personnes. C'était des embauches affectives. Ces nouveaux salariés étaient présents comme bénévoles depuis des années, mais on n'avait pas rédigé de fiche de poste, leurs rôles étaient flous. Puis d'autres personnes sont arrivées, on s'est développés, mais il faut être clair, en terme de management, on avait une marge de progression possible. »



Clair Obscur / Rennes (35)

Association loi 1901

www.travelling-festival.com

Année de création : 1988

Nombre de salariés : 10

Equivalent Temps Plein : 8

Contrats aidés : 4

Budget 2005 : 867 000 euros

Activités :

Promotion du cinéma et de l'audiovisuel en Bretagne.

• **Programmation :**

- Festival Travelling
- Ciné Tambour
- Saison jeune public
- Ciné Concert

• **Education à l'image :**

- Coordination régionale de « Lycéens et apprentis au cinéma » et d'« Un été au Ciné Cinéville »
- Formation des enseignants dans le cadre du dispositif « Collège au cinéma en Ille-et-Vilaine »
- Coordination du dispositif « Ecole et cinéma en Ille-et-Vilaine »
- Partenaires culturels de lycées et collèges
- Ateliers audiovisuels en lien avec les équipements et structures de quartiers





« Le travail avec le prestataire m'a permis de sortir du contexte émotionnel, de la relation entre collègues. »

► Un événement imprévu vient alors brusquement confirmer ces dires. « Au cours de la mission d'ingénierie, le coorganisateur du festival "Travelling" a décidé de se retirer. » Panique dans les rangs de l'association. Une proposition de remplacement est retournée par le conseil d'administration. « Ça a été une véritable aubaine d'avoir un conseiller à ce moment-là. Il n'y avait pas une ambiance formidable. Parce que se mêlaient l'affect, l'histoire de l'association et les problèmes financiers, je ne savais plus où j'en étais. Sans le DLA, je faisais de toute façon appel à un audit. Le travail avec le prestataire m'a permis de sortir du contexte émotionnel, de la relation entre collègues. » Et de trouver une solution à la crise : « En m'appuyant sur les préconisations du DLA, j'ai constitué une équipe artistique et le projet a finalement été validé par le conseil d'administration. Le fait d'avoir fait circuler le rapport de mission du prestataire dans l'association n'y est pas étranger : ça a crédibilisé ma démarche. »

Pour Éric Gouzannet, néanmoins, le DLA ne doit pas être sollicité pour éteindre un incendie. « Le DLA ne doit pas intervenir pour régler un problème grave, trouver une issue à une crise. Je pense aussi que des associations trop jeunes n'en tireraient pas les bénéfices maximums. Il faut avoir une dizaine d'années d'expérience pour que ce soit vraiment efficace. » Dernier avantage, et non des moindres, engendré par l'accompagnement : il sert aussi à se faire bien voir des financeurs publics. « Nous revendiquons d'être un secteur économique à part entière, il faut donc avoir une démarche professionnelle comme avec le DLA. Les partenaires institutionnels apprécient. »

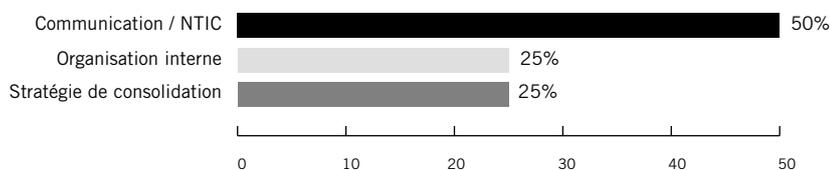




→ QUELLE UTILITÉ SOCIÉTALE ?

La promotion du cinéma et de l'audiovisuel en Bretagne, cheval de bataille de Clair Obscur, comprend deux facettes. L'association réalise d'abord un travail de diffusion exigeant à travers le festival « Travelling », qui montre des films souvent rares ou peu projetés, assure la programmation cinéma du Ciné Tambour, intégré à l'Université de Rennes-2 et propose, en collaboration avec Lillico Théâtre, une programmation jeunes et tout public. Diffusion toujours avec « Un été au ciné », où des projections en plein air s'agrémentent d'ateliers autour du cinéma, organisés avec la collaboration des grandes villes bretonnes. On touche là à la deuxième mission de Clair Obscur, complémentaire de la première : faire de l'éducation à l'image, éveiller la curiosité des jeunes pour le septième art. Des classes d'écoles, de collèges et de lycées bretons apprennent l'histoire du cinéma et les techniques audiovisuelles ; des enseignants sont formés à l'analyse cinématographique. L'expertise de l'association est aussi mise à contribution pour l'enseignement obligatoire audiovisuel de deux lycées rennais.

Accompagnements proposés aux structures audiovisuelles qui font de l'éducation et de la formation en Bretagne diagnostiquées par les DLA



Profil des structures audiovisuelles qui font de l'éducation et de la formation en Bretagne, diagnostiquées par les DLA

- 4 structures qui font de l'éducation et de la formation ont été diagnostiquées en Bretagne, 2 proviennent d'Ille-et-Vilaine, 1 du Morbihan et 1 des Côtes-d'Armor.
 - 1990 est l'année moyenne de création de ces associations.
 - Outre l'éducation et la formation, les deux fonctions les plus représentatives de ces structures sont la diffusion (75 %) et l'animation (75 % également).
- Viennent ensuite la production (50 %), puis l'accompagnement et l'information (25 %).
- Elles emploient en moyenne 4,2 Equivalents Temps Plein dont 1,7 contrat aidé.
 - Elles ont en moyenne 96 adhérents.
 - Budget moyen : 141 500 euros.
 - 23 % de recettes marchandes.
 - 63 % de charges de personnel.
 - Toutes reçoivent des aides publiques, en moyenne 56 400 euros.



Pour assurer la qualification de leur métier et la valorisation du dispositif auprès de leurs partenaires, les DLA s'appuient sur les Centres régionaux de ressources et d'animation. Ils jouent essentiellement un rôle technique d'appui aux acteurs principaux du dispositif et d'intermédiaire entre les acteurs du dispositif nationaux et locaux.

Une coordination régionale en Bretagne, le C2RA

La gestion des C2RA est confiée à des structures appartenant à l'économie sociale et solidaire, de compétence régionale et déjà reconnues dans le champ de l'utilité sociale et de l'accompagnement. En Bretagne, le C2RA a été créé fin 2002 et est porté par la Chambre régionale de l'économie sociale (CRES).

Les missions du C2RA Bretagne

- 1- Intervenir en appui technique et méthodologique aux acteurs du dispositif afin d'identifier les ressources existantes sur les territoires bretons, en termes de consolidation économique, de formation, d'expertise, de financements, etc.
- 2- Contribuer à garantir la cohérence régionale du dispositif.
- 3- Faire le lien entre les différents niveaux du dispositif : local, régional et national.
- 4- Mettre en réseau les acteurs, afin de proposer des qualifications et des réunions d'échanges, d'information et de coordination.

Une fonction d'animation et une valorisation des structures d'utilité sociale

Le C2RA Bretagne contribue au renforcement d'une politique régionale d'appui aux activités d'utilité sociale en permettant l'échange entre les opérateurs du dispositif (AVISE, DLA, CNAR), les réseaux associatifs, les collectivités locales et les institutions.

- Le C2RA anime des groupes de travail sur des thématiques liées aux besoins en accompagnement des structures d'utilité sociale.
- Il met en place des actions d'information à portée régionale.
- Il capitalise et diffuse localement les informations nationales sur le dispositif.
- Il développe des outils de connaissance et d'analyse des secteurs d'intervention des DLA.
- Il intervient dans des instances et organismes pour promouvoir le dispositif (institutions publiques, associatives...).

Un exemple d'action développée par le C2RA pour les structures d'utilité sociale

Un forum régional sur le financement des associations

En mars 2005, Pontivy a accueilli 236 participants lors d'un forum régional sur la question centrale « Quelles modalités de financement pour les projets associatifs ? ». L'objectif de cette journée était de rassembler et de faire travailler ensemble les responsables des associations et les partenaires, et de confronter les expériences de chacun. Le forum a accueilli 129 associations, des collectivités ou structures non associatives, 85 intervenants, organisateurs et bénévoles.

Des thèmes tels que le développement des ressources propres, le mécénat et le sponsoring, les relations entre banques et associations ou la fiscalité ont été abordés. Les participants ont pu se rencontrer et échanger entre eux et avec les intervenants autour de stands sur l'accompagnement et sur le financement, mais aussi lors d'ateliers et de tables rondes. Ils en ont tiré des bénéfices certains, prenant contact avec des professionnels, repérant des partenaires, recueillant des informations sur l'actualité en question.

L'intérêt de voir se croiser associations, financeurs publics et privés, acteurs locaux et experts a créé une dynamique collective et une effervescence autour du mouvement d'économie sociale et solidaire. Ce forum a fait ressortir le besoin des associations de travailler en adéquation avec le monde des entreprises et de la finance.



Les associations culturelles bretonnes diagnostiquées par les DLA

Présentation de l'enquête

Le C2RA Bretagne a mené une enquête sur les 106 associations culturelles ayant fait l'objet d'un diagnostic individuel par les 6 DLA entre septembre 2002 et mars 2006.

Cette étude aide à mieux connaître les caractéristiques et les besoins des structures repérées par le dispositif. Par ailleurs, il permet d'identifier des pistes de travail en matière d'ingénierie collective et d'alimenter une réflexion sur les besoins du secteur culturel au niveau régional par domaines d'activités (disciplines, champs), fonctions exercées, et ce, à différents échelons territoriaux.

Cette enquête concerne les structures diagnostiquées pour des ingénieries individuelles uniquement. Ces chiffres sont complémentaires avec ceux énoncés pour les accompagnements 2005 réalisés en Bretagne, qui prennent en compte les ingénieries collectives (p. 44).

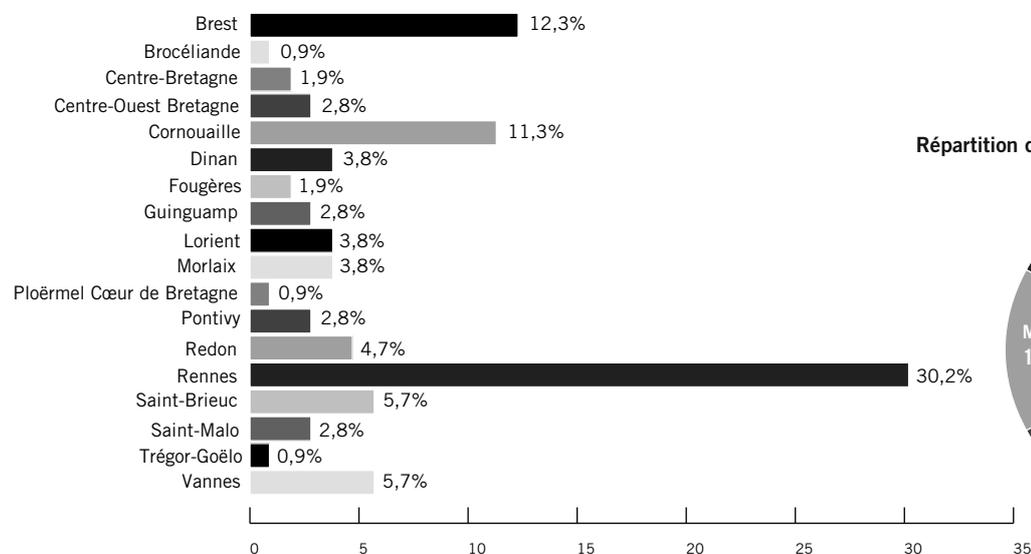
Une structure diagnostiquée ne fait pas systématiquement l'objet d'un accompagnement. Cependant, plus de 90 % des associations diagnostiquées ont fait l'objet d'une ingénierie individuelle.

Notons que, parmi les structures, 44 % des personnes ayant répondu au diagnostic du DLA est un bénévole et 61 % sont des hommes.

Profil des structures diagnostiquées

- L'année moyenne de création des structures est 1989, dont 72 % ont été créées avant 1998, année de la création du dispositif NSEJ (Nouveaux Services emplois jeunes).
- 98 % des structures sont des associations loi 1901 et 2 % des structures coopératives.
- 37 % appartiennent à un réseau.

Les Pays de provenance des structures



C2RA Bretagne

Chambre régionale de l'économie sociale

Cécile Sourice

Maison du Champ de Mars

6, cours des Alliés - CS 84304

35043 RENNES Cedex

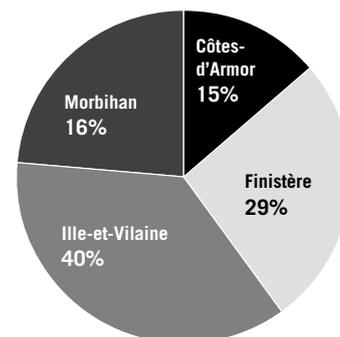
Tél. : 02 99 85 83 13

Fax : 02 99 85 89 59

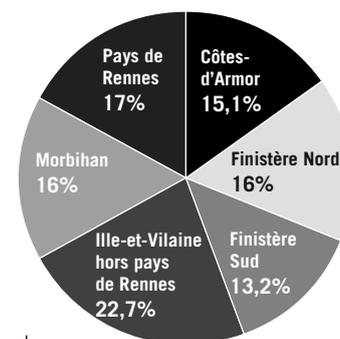
c2ra@cres-bretagne.org

www.bretagne.c2ra.org

Les départements de provenance des structures



Répartition des structures par DLA

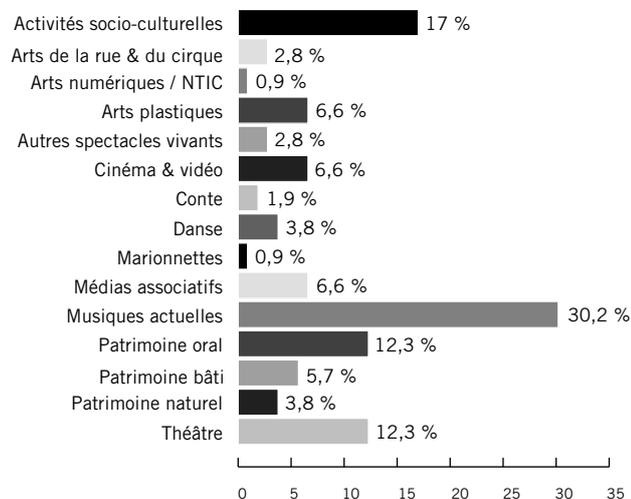


Profil des projets artistiques et culturels des structures diagnostiquées

Les domaines d'activités

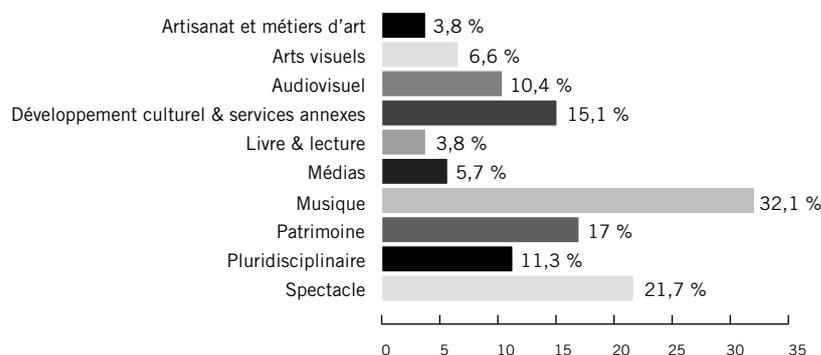
Signalons que les structures peuvent intervenir dans plusieurs champs et disciplines artistiques et culturelles et sur plusieurs fonctions. Ainsi, le total des réponses dépasse le nombre de structures diagnostiquées.

Répartition des structures par disciplines

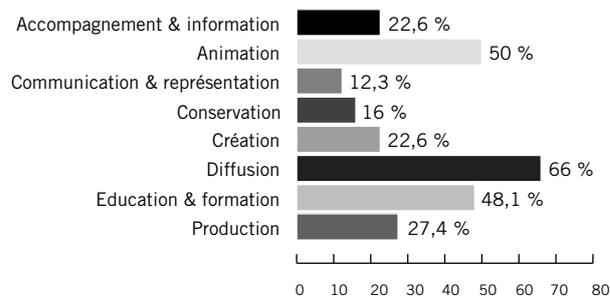


**Les musiques actuelles
et le patrimoine sont les secteurs
les plus représentés**

Répartition des structures par champs



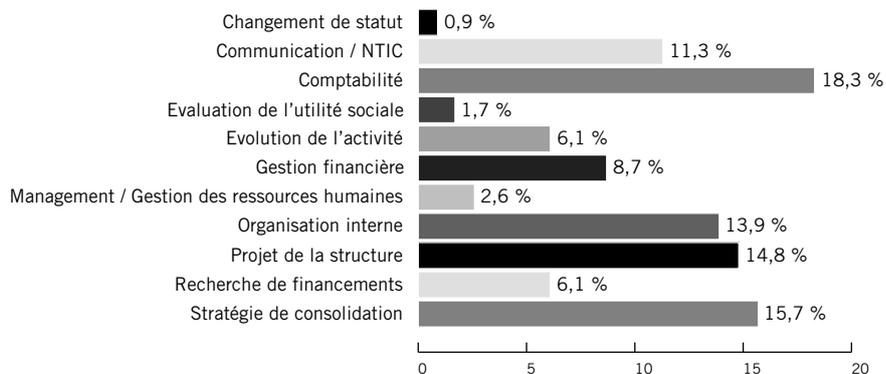
Les fonctions exercées



Les besoins en accompagnement exprimés par les structures lors des diagnostics

Axe principal de l'accompagnement proposé

115 diagnostics ont été réalisés (une structure pouvant avoir plusieurs diagnostics)



Profil économique et social des structures diagnostiquées

Les ressources humaines

Les structures culturelles diagnostiquées emploient 380 Equivalents Temps Plein au total, soit une moyenne de 3,7 Equivalents Temps Plein par structure. Parmi ces personnes, 47 % sont en contrat à durée indéterminée. 42 % des contrats sont des contrats aidés. Le nombre moyen d'adhérents est de 184. Si l'on met à part le domaine d'activité « développement culturel » (535 adhérents en moyenne), le nombre d'adhérents dans la culture passe à 110 en moyenne.

La gestion financière

Cinq structures n'ont pas été intégrées dans l'analyse financière. En effet, leur important budget (entre 900 000 euros et 6 000 000 d'euros) aurait considérablement transformé les analyses et la photographie d'ensemble des 101 autres structures culturelles bretonnes. Si 70 % des structures ont un bilan et un compte de résultat, seulement 45 % ont un expert-comptable.

Un tiers des structures s'appuie sur une gestion prévisionnelle et a mis en place une comptabilité analytique pour gérer leur projet.

Le budget

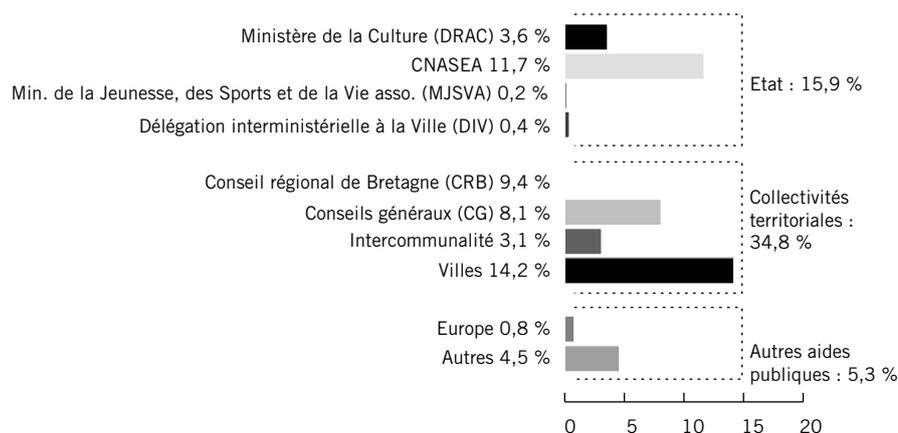
Le budget total des structures prises en compte (89 structures) est de 15 millions d'euros.

Les structures culturelles fonctionnent avec 166 500 euros en moyenne. Cependant, 50 % ont moins de 100 000 euros de budget. Les charges de personnel représentent 55 % des dépenses. Les produits se répartissent comme suit :

- 42 % de recettes marchandes
- 2 % d'aides privées
- 56 % d'aides publiques (dont 35 % des collectivités et 16 % de l'Etat)

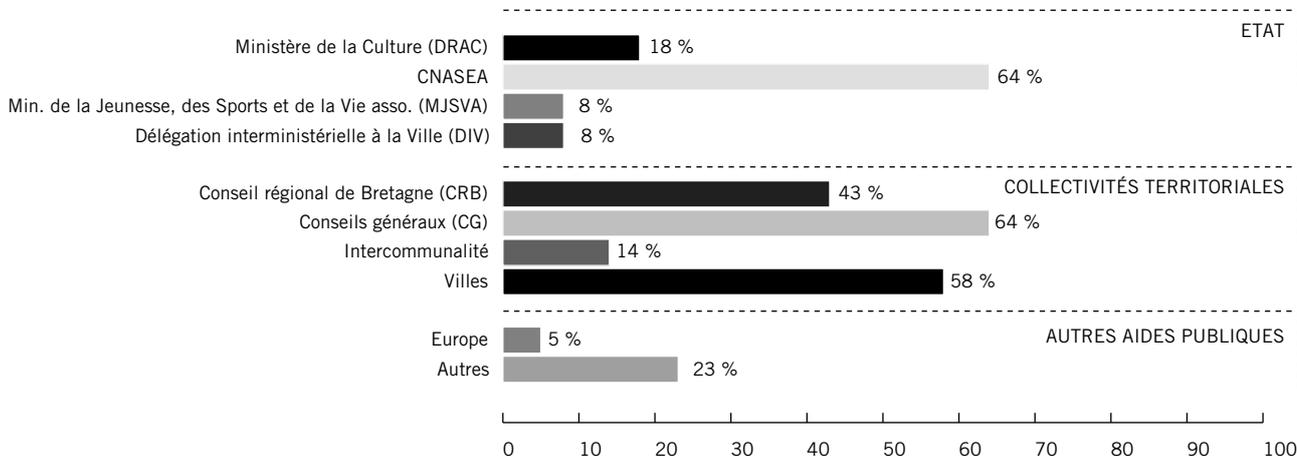
Les sources de financements publics

Origine moyenne des produits des structures diagnostiquées



- 380 Equivalents Temps Plein
- 184 adhérents en moyenne
- 166 500 euros de budget moyen
- 42 % de recettes marchandes
- 55 % de charges de personnel

Pourcentage des structures soutenues par les financeurs publics



↓ Run ar Puns gère mieux le cocktail café-concert

Les ateliers à Run ar Puns :
le dijing et la MAO
(musique assistée
par ordinateur)

→ **i** SUR QUOI LE DLA PEUT-IL VOUS ACCOMPAGNER ?

- Analyse de la situation juridique et fiscale : efficacité et légalité des procédures et contrats en place, pièces et documents utilisés, adéquation du cadre juridique avec la forme de management, conséquences fiscales...
- Conception d'une base de réflexion pour conforter ou adapter l'organisation juridique et fiscale.
- Mise en place, adaptation des documents et procédures juridiques : statuts, conventions, contrats...
- Evaluation des conséquences fiscales en prévision de changements ou d'adaptation de forme juridique.

- A Châteaulin, dans le Finistère, le café-concert Run ar Puns organise une trentaine de concerts de rock par an. Des statuts juridiques particuliers l'empêchent de profiter de toutes les aides allouées normalement à ce type de salle. Le DLA les a aidés à trouver une solution.

En matière de diffusion de la culture rock au sens large, on peut dire que Jakez L'Haridon et sa (petite) équipe du Run ar Puns ont été des pionniers. Et cela les a plutôt desservis. Le café-concert de Châteaulin a accueilli son premier concert en 1978. Les « Transmusicales » de Rennes ne sont pas encore nées, le concert rock est, à l'époque, une exception. « On a anticipé, en faisant le constat qu'il y avait peu d'offres de spectacles sur notre territoire, alors que cette musique se développait partout », lance Jakez L'Haridon. Il organise donc des concerts dans son bar. Lorsque le milieu se structure quelques années après, dans la plupart des villes françaises, des salles sont bientôt mises à disposition par les municipalités, qui délèguent une mission de service public à des associations reconnues dans ce domaine. À Châteaulin, le Run ar Puns reste un établissement privé. Problème : le financeur public n'aime pas le mélange des genres et renâcle à aider un café-concert appartenant à un particulier. C'est un des constats établis par le DLA.

« Une étude préalable à la construction de locaux de répétitions a été menée : en tant que structure privée, le Run ar Puns ne peut avoir plus de 20 % d'aides de l'Etat, plus 20 % de la Région, et seulement pour des travaux d'ordre acoustique. Nous n'avons pas accès à d'autres subventions. »

A cela s'ajoute le fait que, à partir de la fin des années 1990, les salles de concert ont hérité de deux nouvelles missions : faire de l'action culturelle (information des publics sur le secteur) et de l'accompagnement des pratiques amateurs. Sans que les enveloppes allouées par l'Etat ou la ville soient suffisantes. Il y a aussi un problème de *timing* : « Les subventions n'arrivent en général que six à neuf mois après le début des activités. Résultat, sur dix ans, nous avons cumulé 15 000 euros de frais bancaires liés à des découverts. »





Des statuts différents pour être mieux perçus

Run ar Puns, c'est deux entités juridiques distinctes : une entreprise individuelle à nom propre qui gère les activités du bar, et une association, Rapass, qui s'occupe du projet culturel de la salle de concert. Le hic : contrairement aux autres salles de concert du même type, qui sont aidées pour l'ensemble de leurs activités y compris la gestion du lieu, le café-concert de Châteaulin n'est subventionné que pour le volet culturel. « L'association bénéficie d'une salle équipée à titre gratuit, c'est rare », commente Jakez L'Haridon. Le prestataire a mis sur pied un scénario pour sortir de cette impasse : « L'idée est de réunir les deux entités en une société coopérative d'intérêt collectif, et de créer une société civile immobilière à côté, qui louerait les locaux à la première. » Le Run ar Puns n'est pas encore passé à exécution, parce qu'il a dû prendre « le temps de remettre à flots la boutique après deux années difficiles ». Mais l'association a de multiples raisons de suivre cet avis. « L'un des intérêts du DLA, c'est qu'il a été mené par un élu local d'une commune comparable à Châteaulin. Je lui ai posé la question : si on vous soumettait un projet comme le nôtre, vous l'aideriez ? Il m'a dit que non. Pour lui, le fait que notre activité la plus visible est portée par une structure privée nuit à l'implication d'une collectivité. »

● Problèmes, aussi, de gestion financière. Le prestataire DLA prend donc le taureau par les cornes et fait des projections budgétaires sur six ans. « Nous avons pris conscience de la nécessité d'avoir une lecture comptable immédiate. Aujourd'hui nous avons un prévisionnel, chaque action est budgétée, donc s'il y a un déficit quelque part, on peut réagir tout de suite. Si on avait eu un tel outil en 2003, année où nous avons fait un déficit de 12 000 euros, on aurait sûrement annulé les trois derniers concerts de la saison pour limiter la casse. » Preuve de l'impact positif

du DLA, l'association en redemande ! Quatre ans après le premier, le Run ar Puns en sollicite actuellement un second. La raison ? « Le premier a été une sorte de cogitation interne, explique Jakez L'Haridon. Le second, plus lourd, abordera des domaines plus larges que l'aspect comptable, pour définir un projet de développement. »

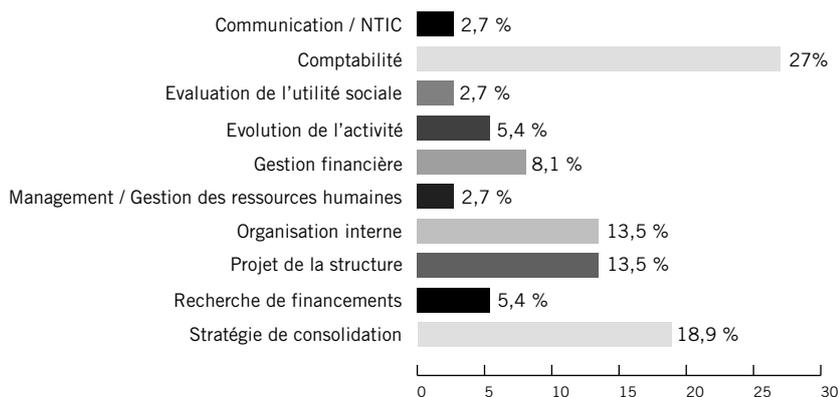
« Nous avons pris conscience de la nécessité d'avoir une lecture comptable immédiate. »





Jakez L'Haridon, administrateur, et Frédéric Guyomarc'h, président de l'association Rapass

Accompagnements proposés aux structures musicales actuelles bretonnes diagnostiquées par les DLA



Profil des structures musicales actuelles bretonnes diagnostiquées par les DLA

- 32 structures ont été diagnostiquées en Bretagne, 13 proviennent du Finistère, 12 d'Ille-et-Vilaine, 5 des Côtes-d'Armor et 3 du Morbihan.
- 1991 est l'année moyenne de création de ces structures.
- La diffusion est, bien entendu, la fonction la plus importante (72 % des structures) ainsi que l'éducation et la formation (50 %) et l'animation (44 %). Viennent ensuite la production (34 %), l'accompagnement et l'information (25 %), la communication et la représentation (22 %), la création (16 %), la conservation (9 %).
- Elles emploient en moyenne 3,2 Equivalents Temps Plein dont 1 contrat aidé.
- Elles ont en moyenne 97 adhérents.
- Budget moyen : 150 250 euros.
- 47 % de recettes marchandes.
- 50 % de charges de personnel.
- 94 % des structures perçoivent des aides publiques, en moyenne 83 600 euros.

→→ QUELLE UTILITÉ SOCIÉTALE ?

L'organisation de concerts d'artistes évoluant dans le champ des musiques actuelles (rock, électro, jazz, etc.) est l'activité historique du Run ar Puns, un grand café-concert de 350 places installé à Châteaulin (Finistère Centre). Son créneau, depuis 1978 : présenter des artistes dits « en développement ».

Une quinzaine de bénévoles donnent un coup de main les soirs de concert. Les deux autres activités ont été mises en place vers la fin des années 90, lorsque le secteur des musiques amplifiées s'est structuré.

En organisant des concerts pédagogiques pour des collégiens (fonctionnement d'une salle de concert, initiation à la pratique d'instruments, etc.) ou en projetant des films en rapport avec la musique, l'association tente de sensibiliser un public qui ne fréquente pas forcément le lieu. Enfin, le Run ar Puns encadre et accompagne les groupes amateurs locaux en leur donnant la possibilité de se roder sur scène pendant plusieurs jours (résidences), en organisant un tremplin départemental, ou encore en proposant des sessions d'information sur les risques auditifs liés à la pratique musicale.



Rapass / Châteaulin (29)

Association loi 1901

www.runarpuns.com

Année de création : 1990

Nombre de salariés : 2

Equivalents Temps Plein : 2

Contrat aidé : 1

Budget 2005 : 250 000 euros

Activités :

- Programmation et diffusion de concerts
- Action culturelle (concerts pédagogiques, ateliers de pratiques, projections vidéo, conférences)
- Soutien à la création (accompagnement d'artistes à la scène et administratif)

↓ Kelenn ou mieux caler les formations sur les besoins



SUR QUOI LE DLA PEUT-IL VOUS ACCOMPAGNER ?

- **Diagnostic des ressources humaines :** identification des missions et tâches du personnel, état des lieux de l'implication des bénévoles et de la relation bénévoles / salariés, analyse des compétences en présence, des outils de suivi développés, de la légalité des actes et procédures (statuts, contrats...).
- **Conception d'une base de réflexion pour améliorer la gestion des ressources humaines (stratégie, méthode, organisation).**
- **Aide à la conception, mise aux normes d'outils de gestion des salariés :** profil de poste, grille d'évaluation des compétences, support d'entretien de recrutement, contrat de travail, organigramme, plan de formation...
- **Appui à la mise en place d'outils d'amélioration de la dynamique associative :** définition des rôles et fonctions des membres, des instances de l'association (adhérents, commissions, conseil d'administration, bureau, salariés), formalisation des pouvoirs et responsabilités entre bénévoles et salariés, mise en place d'outil d'information, de communication, de mobilisation des adhérents, bénévoles...

- Depuis Quimper, Kelenn forme enseignants et futurs enseignants des écoles en langue bretonne Diwan, réparties sur toute la région. Souhaitant se diversifier, l'association restait sur un échec. Avec le DLA, elle a remis la réflexion et l'échange avant l'action.

Lorsqu'ils évoquent le travail du prestataire DLA, Anna-Vari Chapalain et Yann Guillamot, respectivement directrice du réseau des écoles Diwan (écoles en langue bretonne) et président de l'association Kelenn (l'équivalent d'un IUFM en breton), parlent d'« enquête ». Elle les a aidés à mieux cerner les besoins des enseignants et des personnels encadrant des écoles dont la langue est le breton. Mais revenons un peu en arrière. Avant le DLA, Kelenn avait déjà tenté de combler un vide en proposant des formations aux bénévoles qui participent à la vie de l'école, sous l'égide d'une association (des parents d'élèves occupant les postes de président, trésorier, etc.). Seulement, en détectives amateurs, ils commencent l'enquête à l'envers, et le résultat est décevant. « Sans se questionner sur la demande, on a appliqué des recettes qui étaient là depuis des années, explique Anna-Vari Chapalain.

C'était moins le thème, qui ne plaisait pas, que la forme. Les gens ne sont plus prêts à s'investir en 2006 comme en 1990. Il faut que ce soit interactif, que ce soit un échange où chacun peut apporter ce qu'il sait et prendre ce qu'il ne sait pas. »

Lorsque démarre l'expertise du DLA un peu plus tard, on remet le travail sur l'établi, mais en faisant cette fois les choses dans l'ordre. Yann Guillamot : « On a défini une méthode de travail et des objectifs. Puis on a invité un échantillon d'écoles et un collègue du Finistère pour vérifier si nos pistes de travail correspondaient à leurs souhaits. » Le but : mettre en place des formations à l'attention des personnels non enseignants. L'enquête commence. Un questionnaire est établi, puis des réunions d'information sont organisées dans différents lieux du Finistère. Premier enseignement : « Sur 60 questionnaires distribués, on a reçu plus de 40 réponses. On a donc vu tout de suite que ces personnes étaient en demande forte de formation », dit Anna-Vari Chapalain. Le deuxième : les personnes travaillant dans le domaine de la petite enfance plébiscitent





ILLUSTRATION : JUAN BOLLEC

« Cette démarche de qualité a permis de proposer une offre de formation correspondant au mieux aux besoins. »

► un renforcement de leur connaissance en breton. « Beaucoup de ces personnes sont employées sous forme de contrats aidés, donc leur formation de départ est souvent assez modeste. » Le sondage montre aussi qu'elles sont prêtes à s'y investir fortement, en y consacrant plusieurs journées. Six mois après, la première session de huit fois une demi-journée est lancée.

Finalement, Kelell et Diwan ont réceptionné une sorte de cahier de doléances fort instructif. Pour Yann Guillaumot : « Parce que le questionnaire était complet et fouillé, on a découvert beaucoup de choses sur ces personnes : plus d'un quart d'entre elles sont

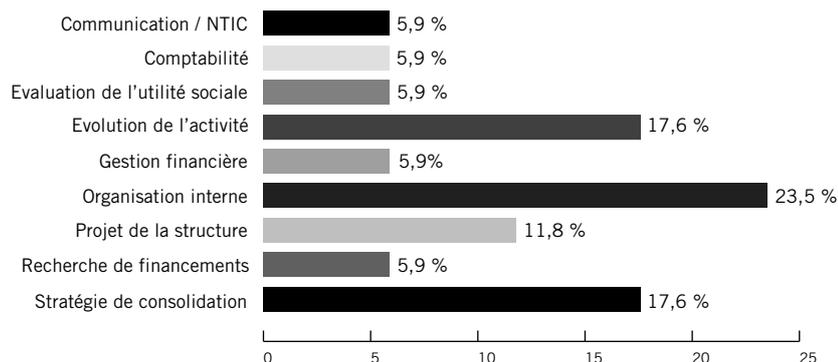
là depuis moins d'un an, il y a donc une rotation importante. Et la majorité déclare maîtriser sommairement ou pas du tout la langue bretonne ! Cette démarche de qualité a permis de proposer une offre correspondant au mieux aux besoins. » Autre apport de l'enquête menée par le DLA : « Il nous a éclairés sur la place qu'occupe le personnel non enseignant dans les écoles, assure Anna-Vari Chapalain. On s'est rendu compte qu'ils souhaitaient s'impliquer davantage. Pour la première fois, ils ont donc été invités à l'assemblée générale de rentrée. » Au-delà de ces résultats quantifiables, l'expertise du DLA a été un médium profitable. « Le fait de se déplacer pour aller voir les gens a créé de la motivation, affirme Yann Guillaumot. Des personnes faisant le même travail et ayant les mêmes objectifs, mais qui ne se connaissent pas, ont pu se rencontrer et discuter. L'envie est aussi née de cela. »





Yann Guillamot, président de l'association Kelenn

Accompagnements proposés aux structures de développement culturel bretonnes diagnostiquées par les DLA



Profil des structures de développement culturel bretonnes diagnostiquées par les DLA

- 16 structures ont été diagnostiquées en Bretagne, 8 d'Ille-et-Vilaine, 3 des Côtes-d'Armor, 3 du Morbihan et 2 du Finistère.
- 1975 est l'année moyenne de création de ces structures.
- La fonction dominante des structures est l'animation (94 % des structures) ainsi que l'éducation et la formation (moins de la moitié des structures). Viennent ensuite la diffusion (31 %), l'accompagnement et l'information (19 %), la conservation (12 %).
- Elles emploient en moyenne 8,2 Equivalents Temps Plein dont 2,9 contrats aidés.
- Elles ont en moyenne 535 adhérents.
- Budget moyen : 290 000 euros.
- 39 % de recettes marchandes.
- 60 % de charges de personnel.
- Toutes perçoivent des aides publiques, en moyenne 153 700 euros.



→→ QUELLE UTILITÉ SOCIÉTALE ?

Depuis 1997, l'activité principale de l'association Kelenn consiste à former des enseignants ou des futurs enseignants des écoles Diwan de Bretagne (35 écoles maternelles et primaires, 5 collèges et un lycée, où l'on parle uniquement en breton). Pour les étudiants du premier degré, la formation initiale est identique à celle dispensée dans un IUFM : un concours à l'issue de la première année, puis une deuxième année comme professeur des écoles stagiaire. Les étudiants du second cycle sont d'abord nommés par des chefs d'établissement et suivent ensuite deux années de formation à Kelenn. La formation continue concerne des enseignants déjà en poste, qui souhaitent se perfectionner dans un domaine (connaissance du breton, informatique, etc.). Via son centre de documentation, l'association organise aussi des expositions ouvertes au public, qui donnent lieu, pour les écoles primaires de Quimper, à des ateliers animés par l'artiste exposé. Enfin, la pédagogie à l'attention du grand public est aussi présente via l'organisation de conférences (deux chaque année environ) sur le bilinguisme en Europe.



CONTACT

Kelenn / Quimper (29)

Association loi 1901

kelenn2@wanadoo.fr

Année de création : 1997

Nombre de salariés : 6,5 Equivalents Temps Plein

Contrat aidé : 1

Vacataires : 50

Budget 2005 : 282 600 euros

Activités :

Formation continue, initiale, diplômante

Pour mieux comprendre ce qui est propre à chaque secteur (environnement, sport, culture...), les acteurs du dispositif (DLA, C2RA, AVISE) s'appuient sur des experts : les CNAR (Centres nationaux d'appui et de ressources).

L'expert culturel, le CNAR Culture

Le CNAR Culture s'est constitué en 2004 à partir de regroupements professionnels nationaux du secteur associatif de l'art et de la culture. Ils sont signataires d'un « contrat d'association » qui précise les conditions de ce regroupement et mandate Opale / Culture-Proximité pour coordonner les actions du CNAR Culture.

Les missions du CNAR Culture

1. Mobiliser les représentants nationaux, régionaux, départementaux et locaux du secteur associatif culturel pour qu'ils se rapprochent des DLA et des C2RA en vue de participer pleinement à la définition des objectifs et des accompagnements devant être réalisés dans le secteur.
2. Assurer une assistance quotidienne en direction des DLA et des C2RA : service SVP, fichier de prestataires et de personnes ressources, capitalisation et diffusion de ressources documentaires propres au secteur.
3. Mettre à disposition et/ou appuyer la création d'outils méthodologiques permettant, d'une part, une meilleure compréhension des enjeux et des modes de fonctionnement du secteur culturel associatif et, d'autre part, de favoriser la création et le développement des activités et emplois d'utilité sociale dans ce secteur.
4. Observer, analyser, évaluer et renforcer les actions menées par les C2RA et les DLA dans le secteur culturel.
5. Identifier et mobiliser les partenaires avec lesquels le CNAR Culture s'efforcera de développer ses activités.



Les membres du CNAR Culture signataires du « contrat d'association »

Le CNAR Culture est composé depuis mars 2006 de deux unions – l'UFISC et la COFAC –, d'un groupe de neuf fédérations non affiliées à ces deux unions et de quatre centres de ressources et organismes associés.

UFISC

L'Union fédérale d'intervention des structures culturelles regroupe neuf fédérations et syndicats qui représentent un millier de structures développant des projets artistiques et culturels dans le secteur du spectacle vivant sur l'ensemble du territoire national.

Les structures représentées, quasiment toutes des associations loi 1901, proposent une pluralité d'activités dans leurs domaines respectifs : création et diffusion de spectacles

ou d'événements, action culturelle et territoriale en relation directe avec des populations, transmission, soutien au développement de la pratique amateur et mise en débat par l'artistique de questions culturelles, sociétales et politiques.

Elles ont en commun une logique de développement artistique et humaniste qui se démarque des entreprises privées à but lucratif, d'une part, et des équipements publics administrés, d'autre part. Relais au service de tout un pan du secteur du spectacle vivant, l'UFISC effectue un travail approfondi de réflexion et d'action politique à propos du champ socio-économique occupé par ses membres. Les membres de l'UFISC : ActesIf, CITI (Centre international pour le théâtre itinérant),



la Fédération (association professionnelle des arts de la rue), la Fédurok (Fédération de lieux de musiques amplifiées et actuelles), FSJ (Fédération des scènes de jazz et de musiques improvisées), Réseau Chainon, RIF (Réseaux en Île-de-France), Syndicat du cirque de création, SYNAVI (Syndicat national des arts vivants), Zone Franche.

La COFAC

La Coordination des fédérations et associations de culture et de communication a pour objectifs de :

- Placer les associations culturelles au cœur des débats et des projets d'aujourd'hui, à la croisée des chemins du patrimoine et de la création, dans l'esprit de l'éducation populaire et comme facteur essentiel de lien social.

- Faire entendre la voix des associations culturelles auprès de l'Etat et des collectivités territoriales, notamment des régions, en suscitant la création de COFAC régionales.

- Obtenir de l'Etat et des collectivités territoriales un partenariat autour des politiques culturelles qui tiennent compte de la spécificité des activités des bénévoles et des amateurs.

- Représenter les associations culturelles dans les organismes de la vie associative. La COFAC est membre de la Conférence permanente des coordinations associatives (CPCA) et du Conseil national de la vie associative (CNVA).

- Promouvoir une réelle et libre vie associative culturelle qui vise à développer des activités sans finalité lucrative, exprimant ainsi la participation de la société civile à la gestion de l'intérêt général.

Les membres de la COFAC : A cœur joie, CFBF (Confédération française des batteries fanfares), CMF (Confédération musicale de

France), CNRA (Conseil national des radios associatives), EM (Enfance et musique), FAMDT (Fédération des associations de musiques et de danses traditionnelles), FATP (Fédération des amis du théâtre populaire), FEMS (Fédération des écomusées et musées de société), FFSAM (Fédération française des sociétés d'amis de musées), FNASSEM (Fédération nationale des associations de sauvegarde des sites et ensembles monumentaux), FNCMR (Fédération nationale des centres musicaux ruraux), FNCTA (Fédération nationale des compagnies de théâtre et d'animation), FSCF (Fédération sportive et culturelle de France), Ligue de l'enseignement, Territoire et cinémas, UFF (Union des fanfares de France).

Fédérations non affiliées à la COFAC ou à l'UFISC

AFIJMA (Association des festivals innovants en jazz et musiques actuelles), ALF (Association des ludothèques françaises), Art et société, Autre(s)-Parts, CIPAC (Congrès inter-professionnel de l'art contemporain), EUCREA France, Féarock (Fédération des radios associatives musiques actuelles), FNEIJMA (Fédération nationale des écoles d'influence jazz / musiques actuelles), FRAAP (Fédération des réseaux et associations d'artistes plasticiens).

Centres de ressources et organismes associés

CEMAFORRE, IRMA (Information et ressources en musiques actuelles), Hors les murs, Médias-Cité.

Une présentation de chacune de ces fédérations ou organismes est disponible sur l'espace CNAR Culture du site Internet d'Opale / Culture-Proximité.



Que peut m'apporter le CNAR Culture ?

Le CNAR Culture diffuse des documents sur le secteur culturel pour les DLA et les associations culturelles et artistiques : études, analyses, fiches pratiques, témoignages... accessibles sur le site Internet d'Opale / Culture-Proximité.

Par ailleurs, il peut être sollicité directement par les fédérations et associations culturelles à portée nationale.



CONTACT

CNAR Culture

Opale / Culture-Proximité

45, rue des Cinq-Diamants

75013 Paris

Tél. 01 45 65 20 00

opale@culture-proximite.net

www.culture-proximite.net



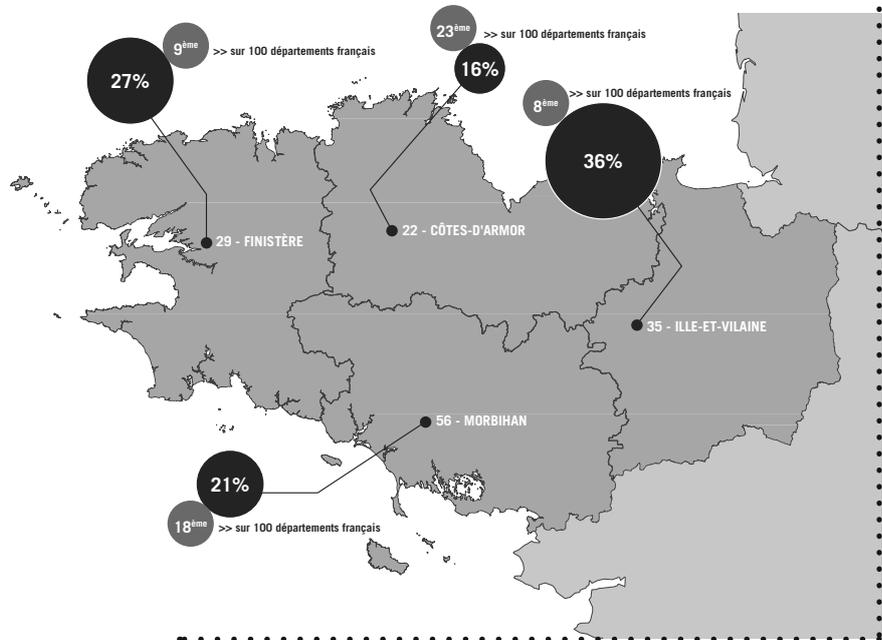
Les structures culturelles accompagnées par les DLA en France et en Bretagne

Entre 2003 et juin 2006, 1 660 structures culturelles ont été accompagnées en France. Depuis la création du dispositif en 2002, la culture est très présente, elle est le deuxième secteur d'activités des DLA.

Sur l'ensemble des secteurs du dispositif, 15 % des accompagnements sont réalisés dans la culture en France. En Bretagne, c'est 20 % des structures accompagnées qui sont dans le domaine culturel.

En 2005, chaque association culturelle a bénéficié en moyenne en France de 3 000 euros d'accompagnement, comprenant une ou plusieurs ingénieries, individuelle ou collective. La Bretagne a consacré en moyenne 3 050 euros par structure et, depuis la création du dispositif, les DLA bretons ont dédié 670 000 euros aux associations culturelles de leur territoire, dont 200 000 euros en 2005, année charnière où les DLA commencent à avoir leur rythme de croisière.

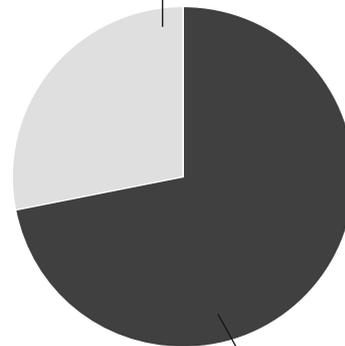
Accompagnements culturels réalisés en 2005 par les départements bretons et classement parmi les 100 départements français



De quels types d'ingénieries les structures bénéficient-elles ?

Répartition du type d'ingénieries réalisées en 2005 en France

252 ingénieries collectives
concernant 426 associations culturelles

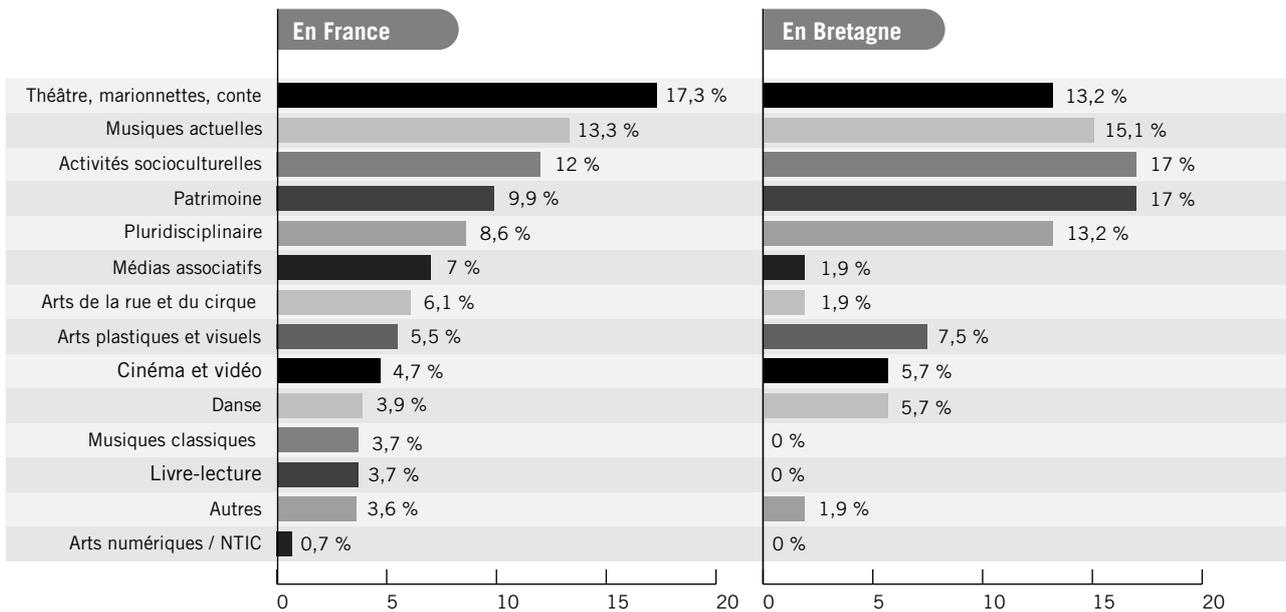


644 ingénieries individuelles
concernant 546 associations culturelles

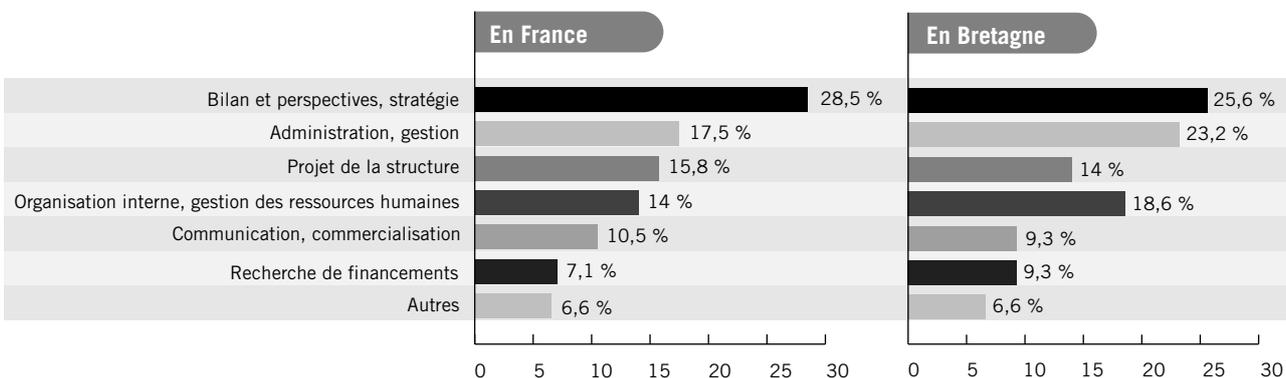
- 1 660 structures culturelles accompagnées en France

- 670 000 euros dédiés par les DLA bretons à la culture depuis 2003

Répartition des domaines d'activités des structures accompagnées en 2005



Répartition des thèmes des accompagnements en 2005



SOURCES :
Opale / Culture-Proximité - CNAR Culture
Les accompagnements DLA dans le secteur culturel en 2005 - Résultats et analyse

↓ L'ImagiMer ne pense plus à la dernière séance

Assemblée générale
de l'association l'ImagiMer
En bas, M. Pinson,
le président



SUR QUOI LE DLA PEUT-IL VOUS ACCOMPAGNER ?

- Etat des lieux des partenariats en cours et envisagés.
- Conception d'une base de réflexion pour appréhender les différents types de partenariats et les démarches spécifiques attenantes.
- Aide à la prise en main de méthodes : identification et prospection des partenaires, évaluation de leurs besoins, modalité d'approche et de mobilisation.
- Aide à la mise en place d'outils d'information, de communication, de contractualisation, de suivi de la démarche partenariale.

- Basée à Saint-Cast-Le-Guildo, dans les Côtes-d'Armor, l'association l'ImagiMer organise chaque année depuis 2001 le « Festival du film marin ». Le cahier des charges du DLA portait sur le management et la recherche de sponsoring. Ce n'est pas forcément là où on l'attendait qu'il a porté ses fruits.

Leçons de management

Afin que le travail avec le prestataire soit optimal, l'association choisit de faire des réunions avec l'ensemble du conseil d'administration, soit 27 personnes. Premier thème abordé : le management. Jean-Pierre Pinson, président de l'association, qui s'est déjà formé dans ce domaine au cours de sa carrière professionnelle, avoue un résultat mi-figue, mi-raisin. « Nous avons passé en revue des analyses classiques de management, sans que, à mon avis, cela porte ses fruits : c'était évident pour ceux qui connaissent déjà, alors que ceux qui découvraient tout ont eu du mal à assimiler en seulement deux séances. » Reste que, le temps associatif étant toujours plus lent que dans les entreprises privées, cela a eu le mérite de faire germer des idées. « Comme pour d'autres points du DLA, il s'agit d'un travail de fond, d'idées lancées qui cheminent

lentement. L'an dernier, par exemple, j'avais provoqué la démission d'une personne en pleine séance, en prenant position pour une professionnalisation accrue de l'association. Si le thème revient cette année, je pense que je serai mieux suivi. Le DLA n'y est peut-être pas étranger... »

Quels partenariats ?

Le talon d'Achille de l'association est une dépendance quasi totale vis-à-vis des pouvoirs publics, qui apportent 80 % des fonds. « C'était trop risqué de s'appuyer uniquement là-dessus, explique Jean-Pierre Pinson. La preuve, une partie importante de nos subventions n'a pas été renouvelée en 2006 ! » Le DLA le met en évidence et propose de se tourner vers le mécénat et les partenariats privés. Problème : « On manque de moyens financiers ! Pour que ça marche, il faut y consacrer du temps, et l'on ne peut pas trop demander à des bénévoles, qui ne sont, d'autre part, pas forcément compétents pour faire cela. Sur ce point, le DLA a seulement conforté nos sentiments. » ▶





L'IMAGIMER / Saint-Cast-Le-Guildo (22)

Association loi 1901

www.festival-imagimer.com

Année de création : 2001

Nombre de salariés : 1

Equivalent Temps Plein et contrat aidé

Budget 2006 : 105 000 euros

Activités :

- Festival du film marin
- Séance en plein air l'été
- Participation au Mois du film documentaire
- Fête départementale du cinéma
- Animations avec les bibliothèques et centres de loisirs du département (stages et ateliers)

▶ **Des discussions fécondes**

C'est parfois hors du cahier des charges du DLA, fixé à l'avance, que l'accompagnement est le plus mis à profit. « Au cours des discussions avec le prestataire, on s'est rendu compte qu'on n'avait pas seulement des problèmes de fric. C'est là que le DLA a été le plus profitable : il a mis le doigt là où ça fait mal. » La plaie de l'association, c'est sa relation conflictuelle avec le propriétaire d'une salle de cinéma, que le festival investit une semaine par an. « Un contrat pas clair, explosif, qui peut être remis en cause du jour au lendemain. » Le DLA propose de faire intervenir un médiateur pour calmer les esprits. « On est allés voir la ville de Saint-Cast et on a imaginé impliquer le propriétaire de ce cinéma en baptisant un prix du nom d'un de ses fils disparu. On n'y aurait pas forcément pensé tout seuls. » Autre sujet qui chagrine les organisateurs : le manque d'enthousiasme des habitants de la commune qui ne se sentent pas concernés par



l'ImagiMer. Comment faire pour les attirer ? « C'est sorti au cours des échanges avec le prestataire DLA : en 2005, le thème du festival a été "Pêcheurs d'ici et d'ailleurs". Nous avons ainsi réussi à faire venir des pêcheurs locaux. L'exposition sur les terre-neuvas a attiré beaucoup de gens du coin. Et pour la première fois, cette année, des commerçants locaux ont participé financièrement au festival. C'est en discutant au cours du DLA qu'on s'est aperçus qu'ils étaient des interlocuteurs essentiels pour notre développement. »

Lucie Hautière,
chargée de mission
de l'association
l'ImagiMer

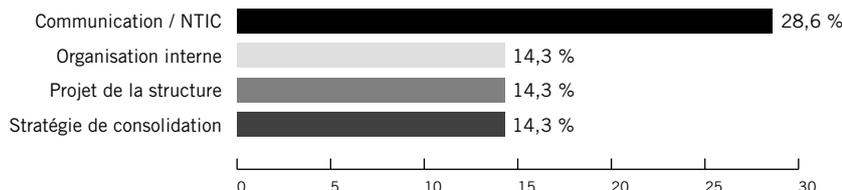




Un suivi sur la durée

Tout dépend évidemment de la relation nouée entre l'association et le prestataire, mais son rôle de conseil ne s'arrête pas forcément une fois le rapport contenant les préconisations, qu'il a remis. La preuve : « Au mois de mars, cette année [le DLA était déjà terminé, N.D.L.R.], le festival était en péril à cause d'une subvention non renouvelée, raconte Jean-Pierre Pinson. J'ai passé deux heures et demie au téléphone avec le prestataire qui nous avait suivis. Résultat, on a trouvé le moyen de compenser ce déficit en sollicitant la mairie pour qu'elle prenne en charge des dépenses de logistique. »

Accompagnements proposés aux structures cinéma et vidéo qui font de la diffusion en Bretagne diagnostiquées par les DLA



Profil des structures cinéma et vidéo qui font de la diffusion en Bretagne diagnostiquées par les DLA

- 7 structures cinéma et vidéo faisant de la diffusion ont été diagnostiquées en Bretagne, 2 proviennent des Côtes-d'Armor, 2 d'Ille-et-Vilaine, 2 du Morbihan et 1 du Finistère.
- 1994 est l'année moyenne de création de ces associations.
- Outre de la diffusion et de l'animation (72 % des structures), ces associations interviennent dans l'accompagnement, l'information (29 %), l'éducation et la formation (29 %) et dans les fonctions de création, de production, de conservation, de communication et de représentation (14 %).
- Elles emploient en moyenne 3,5 Equivalents Temps Plein dont 1 contrat aidé.
- Elles ont en moyenne 56 adhérents.
- Budget moyen : 284 250 euros.
- 37 % de recettes marchandes.
- 43 % de charges de personnel.
- Toutes perçoivent des aides publiques, en moyenne 144 000 euros.

→→ QUELLE UTILITÉ SOCIÉTALE ?

Créée en 2001, l'association l'ImagiMer de Saint-Cast-Le-Guildo (Côtes-d'Armor) a un temps fort dans l'année : le « Festival du film marin ». Lancé pour, à l'origine, « prolonger la saison touristique estivale », l'événement a su rapidement s'émanciper de ce prétexte économique en portant un vrai projet artistique et pédagogique. Son credo : faire connaître la culture maritime à travers le cinéma. Il projette pour cela des fictions, des documentaires et des dessins animés parfois peu montrés, en réservant des séances aux écoliers, qui ont droit également à des ateliers pédagogiques organisés pendant le festival. Le prix du Film documentaire vise, lui, à encourager à l'écriture de jeunes réalisateurs (le film présenté doit avoir moins de deux ans). Preuve que l'ImagiMer n'est pas un simple tiroir-caisse qui enregistre des entrées : chaque séance ou presque est suivie d'une rencontre publique avec le réalisateur ou un spécialiste du sujet. Enfin, chaque année, l'association relaie au niveau local le « Mois du film documentaire » (événement national), en proposant une séance courant novembre : la rediffusion du documentaire primé lors de la compétition du festival.

« C'est en discutant au cours du DLA qu'on s'est aperçus que les commerçants locaux étaient des interlocuteurs essentiels pour notre développement. »

↓ Réfléchir ensemble pour avancer chacun



ILLUSTRATIONS : JUAN BOLLEC

- En Bretagne, les DLA font un travail de repérage de besoins partagés par plusieurs structures culturelles et leur proposent des ingénieries collectives. Celles-ci permettent aux structures de consolider et de développer leurs activités, d'améliorer leurs connaissances, compétences et savoir-faire.

Des prestataires spécialistes sont missionnés pour intervenir lors de ces accompagnements et abordent souvent avec les structures un travail alternant des temps collectifs et des temps individuels autour de thématiques culturelles diverses : management et organisation de projet, valorisation de l'utilité sociétale de son projet culturel, renforcement de sa communication, connaissance de ses publics, recherche de partenariat public et privé, démarche et outils de pilotage économique d'un projet culturel, démarche d'évaluation, mise en place d'un projet de mutualisation...

La première ingénierie collective réalisée dans le cadre du dispositif en Bretagne a été mise en place en 2003 par le C2RA Bretagne. Regroupant huit associations culturelles de Rennes, elle a porté sur un thème pertinent dans la culture et un besoin essentiel : « Savoir présenter son projet pour mieux le faire financer ». En effet, les huit structures bénéficiaires faisaient face à la difficulté de monter des projets et de les faire financer. Elles ressentaient la nécessité de mieux préparer leur discours face aux partenaires et de s'adresser à un public de financeurs plus large afin de diversifier leurs sources de financement.



Un groupe de participants aux activités diverses et aux besoins homogènes

Les huit associations participant à cette ingénierie collective constituaient un groupe homogène en terme de demande avec toutefois des activités variées, des projets complexes et mouvants, quelquefois à la croisée du culturel et du social :

- Un collectif d'artistes pluridisciplinaires
- Une association de danse contemporaine
- Un magazine associatif
- Une compagnie de théâtre
- Une coopérative d'artistes pluridisciplinaire
- Une association diffusant et produisant des spectacles
- Une association de danse et de percussions africaines
- Un label associatif

Des besoins en accompagnement partagés

L'objectif de l'ingénierie collective était de permettre aux associations d'aboutir à un document de quatre pages de présentation de leur projet, à destination des financeurs existants et potentiels. Au-delà, l'enjeu était d'aborder à la fois les méthodes nécessaires à l'identification et au montage de projet. Il s'agissait également de permettre aux structures de travailler collectivement sur des problématiques communes. *« Pour nous, recourir à une aide extérieure pour mettre en forme notre projet était indispensable. On n'a pas fait d'études universitaires, on a des profils d'artistes, plutôt autodidactes, et les dossiers, on trouve pas ça évident ! On n'est pas familier de cette gymnastique intellectuelle qui consiste à faire un "habillage" du projet, mais c'est pourtant nécessaire. L'accompagnement nous a aidés à reformuler nos envies pour que ça colle plus aux attentes des financeurs, et savoir communiquer avec eux, c'est le nerf de la guerre comme on dit. »*

Entre théorie et pratique, l'accompagnement apporté aux structures s'est déroulé sur une période de deux mois, avec quatre journées collectives et un rendez-vous individuel d'une demi-journée dans chaque structure afin d'affiner et de finaliser la rédaction d'un projet associatif schématique.

Quelques inquiétudes en amont... mais un réel apport et des résultats concluants durant l'accompagnement

Une certaine réticence se manifestait de prime abord devant des notions comme « argumentaire de vente », « produits culturels », avec la peur que le projet y perde son âme. De plus, questionner le fondamental peut parfois être déstabilisant. *« Au départ, bien sûr, il y a eu une petite réserve, chacun était un peu dans son pré carré, mais l'intervenant a su impulser le débat et la critique, sans pour autant qu'on se tire dessus à boulets rouges. L'ambiance était plutôt bonne, peut-être aussi parce qu'il n'y avait pas vraiment de concurrence entre nous. »*



« L'ambiance était plutôt bonne, peut-être aussi parce qu'il n'y avait pas vraiment de concurrence entre nous. »

Mettre l'étincelle pour que la baguette « ingénierie » devienne magique...

L'ingénierie collective a ses limites. Elle amorce un travail à réaliser au sein des structures, mais ce n'est pas une recette miracle. Les attentes des structures sont souvent plus fortes que le résultat premier de l'accompagnement. Ces huit associations, par exemple, ont manifesté l'envie d'aller plus loin dans le côté opérationnel, de réaliser des dossiers pour les financeurs, d'appréhender les stratégies à mettre en place envers les politiques publiques du territoire ou de mieux partager informations, réseaux, compétences des associations entre elles...

Pour le prestataire, « même si l'action est gratuite, certaines associations s'attendent à un résultat très opérationnel, suivi d'effets rapides. Mais prenons le cas d'une structure n'ayant aucun lien préalable avec un financeur, si elle envoie un quatre-pages, aussi clair soit-il, assorti d'un courrier de demande de subvention de 20 000 euros, les chances de voir sa démarche aboutir sont minces... D'autres associations par contre comprennent bien que c'est un point de départ, qu'il faudra revenir sur le sens du projet, et aussi sur les questions de méthode pour continuer à le développer et le communiquer ».

Même si des parties d'argumentaires ont pu être réutilisées pour des dépôts de dossiers (comme le micro-projets associatifs FSE 10 b), l'objet n'est pas directement de l'aide à la recherche de financements. « Pour ces associations, je crois que la démarche a contribué à des améliorations progressives, elle a été un des éléments (non le seul) de changement de la relation avec l'institution et peut-être de changement général. »

► Il était essentiel de faire ressortir les éléments forts et vendeurs des projets associatifs afin de les mettre en avant pour communiquer auprès des partenaires.

Pour cela, la compréhension de la notion de projet a participé en amont à une meilleure identification des projets, de chaque identité, des valeurs véhiculées, des activités développées.

Les participants ont semblé ensuite avoir trouvé une expression juste de leur projet à la fois fidèle à leurs valeurs et attractive auprès des financeurs. Certains projets peuvent être plus difficiles que d'autres à formaliser parce qu'ils intègrent beaucoup d'activités ou plusieurs disciplines artistiques.

« Nous sommes arrivés à nommer des axes de notre projet qui étaient implicites, par exemple notre démarche solidaire. Depuis, nous l'affichons. De nous-mêmes, nous n'aurions pas pris ce temps. L'intérêt de l'accompagnement, c'est de s'arrêter, de réfléchir ensemble en interne, de dresser un échéancier qui fait avancer. »

« Ça nous a fait insister sur certaines particularités, comme le fait de proposer une programmation sans pour autant se définir comme un lieu de programmation. »

L'accompagnement s'est déroulé dans une atmosphère studieuse et une synergie s'est créée entre les structures, certaines associations sympathisant entre elles. Partager la problématique du projet, c'est aussi confronter son projet à celui des autres, le mesurer et le valoriser.

Les associations ont vécu un sentiment rassurant de ne pas être les seules devant les mêmes problèmes et de pouvoir les partager.

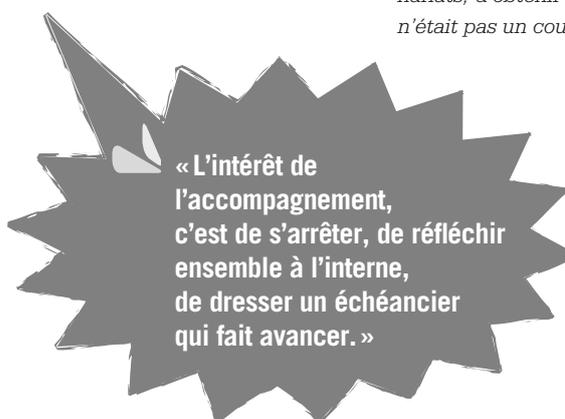
« Entendre d'autres associations s'exprimer a un effet miroir, on mesure mieux comment soi-même on est vu, mais en même temps ça montre bien que chaque projet est différent. »

« Être ensemble nous a fait même prendre conscience qu'on fait tous partie d'un tissu associatif dense. »

Des perspectives d'évolution concrète à construire dans le temps

Le quatre-pages a été utilisé par la plupart des associations. Même s'il n'a pas porté d'emblée ses fruits, il a été jugé utile sur le plus long terme.

« On s'imaginait que ce quatre-pages allait tout de suite nous donner accès à des subventions... ça n'a rien donné ! Sur le coup, on a été découragés, on a eu l'impression d'avoir perdu notre temps, surtout que c'était pas évident pour nous de dégager de la disponibilité. Mais, avec le recul, on s'aperçoit que ça nous a donné des règles, des exemples qui nous ont servi par la suite. On a finalement compris que ça prend du temps de construire des partenariats, d'obtenir des subventions. Donc, ce n'était pas un coup d'épée dans l'eau. »





« On a un peu adapté le document de base et on s'en sert toujours aujourd'hui : il constitue la couverture de nos dossiers. »

« Nous n'avons pas du jour au lendemain convaincu plus de partenaires, certains nous connaissaient déjà et la DRAC, par exemple, ne nous aide toujours pas. Mais il est évident que cela a permis en interne à chacun de mieux s'approprier le projet. »

Les sessions d'accompagnement collectif offrent l'occasion, par ailleurs, de soulever des questions qui ne correspondent pas directement à la thématique abordée. Le fait d'être ensemble autour d'un spécialiste favorise quelques parenthèses sur des questions relatives à la recherche de partenaires, à un problème de communication, à un souci de gestion des ressources humaines, d'organisation, de législation ou de gestion budgétaire...

Pour certaines structures, l'ingénierie collective a mis en évidence d'autres besoins et l'aide s'est poursuivie par une ingénierie individuelle.

« Pour nous cet accompagnement collectif a initié plein d'autres choses par la suite. On a rebondi sur un accompagnement individuel. Nous avons choisi le même intervenant, il nous a donné des pistes pour nous développer. J'ai ainsi été aidé aussi pour passer de CEC (contrat emploi consolidé) au régime général. Cette démarche a aussi abouti à la mise en place d'un emploi tremplin (en fait deux mi-temps) ; c'était une discussion en triangle entre l'intervenant, les personnes pressenties et l'association. »

Une autre association s'est par la suite engagée dans une démarche collective portant sur le thème de l'évaluation de l'utilité sociale.

« Nous n'avons pas du jour au lendemain convaincu plus de partenaires. »

« Etre ensemble nous a fait même prendre conscience qu'on fait tous partie d'un tissu associatif dense. »

ILLUSTRATION : JUAN BOLLEC

SOURCE

D'après le document réalisé par Opale / Culture et Proximité – CNAR Culture – Réjanne Sourisseau « Accompagnement collectif mis en place par le C2RA Bretagne (2003) – Témoignage des associations culturelles » – Février 2006



**LE REPÉRAGE
DES STRUCTURES
RESSOURCES CULTURE
PAR LE C2RA**

**Qu'est-ce qu'une structure ressources
Culture dans le cadre du dispositif ?**

C'est une structure qui propose des services d'accompagnement, d'information, de formation ayant pour but de consolider des activités et services d'utilité sociale proposés par des associations, des sociétés coopératives ou des entreprises d'insertion.

Ces structures peuvent être des lieux ressources, des fédérations, des groupements professionnels, des réseaux formalisés...

**Comment ont été repérées
les structures ?**

- Au 31 octobre 2006, 80 structures ressources ont été repérées à partir de recherches documentaires, de pistes fournies par les structures déjà repérées, de données transmises par les DLA, le C2RA et le CNAR Culture.
- 40 de ces structures ressources ont fait l'objet d'une enquête approfondie sur leurs services lors du premier semestre 2006. Ces structures interviennent pour leur grande majorité sur les trois fonctions majeures de la ressource : l'information, l'accompagnement et la formation.

Retrouvez la liste des structures ressources Culture en Bretagne page 62.

Les structures ressources Culture en Bretagne

**Le C2RA Bretagne a repéré
dans la région 80 structures ressources
pour la culture au 31 octobre 2006.
Une enquête a permis de préciser
les services proposés.**

Ce travail de repérage et d'enquête répondait à deux volontés. Premièrement, les DLA souhaitent mieux orienter les structures culturelles lorsqu'ils ne sont pas en mesure de satisfaire à leurs demandes. En effet, si le DLA accueille et diagnostique de nombreuses structures, toutes ne sont pas éligibles au dispositif. Il est donc important de les diriger vers d'autres relais d'information, d'accompagnement, voire de formation. Deuxièmement, les DLA souhaitent connaître ce qui se fait en matière d'accompagnement dans le secteur culturel afin d'intervenir en complémentarité avec les actions déjà mises en place par les structures ressources Culture (fédérations, lieux ressources et plus largement groupements professionnels).

L'objectif est de réunir des informations sur les caractéristiques des services de consolidation d'activités proposées aux acteurs culturels de l'économie sociale en Bretagne.

Ce panorama régional, qui ne demande qu'à s'enrichir, constitue un socle de connaissances et une base d'échanges entre les acteurs du dispositif, notamment les DLA et les structures ressources.

Une base de données « Ressources et culture en Bretagne » a été spécifiquement développée par le C2RA Bretagne pour traiter et analyser les informations collectées sur les services d'information, de formation et d'accompagnement sur le plan régional.



Les 80 structures ressources repérées

Domaines d'activités et fonctions des structures



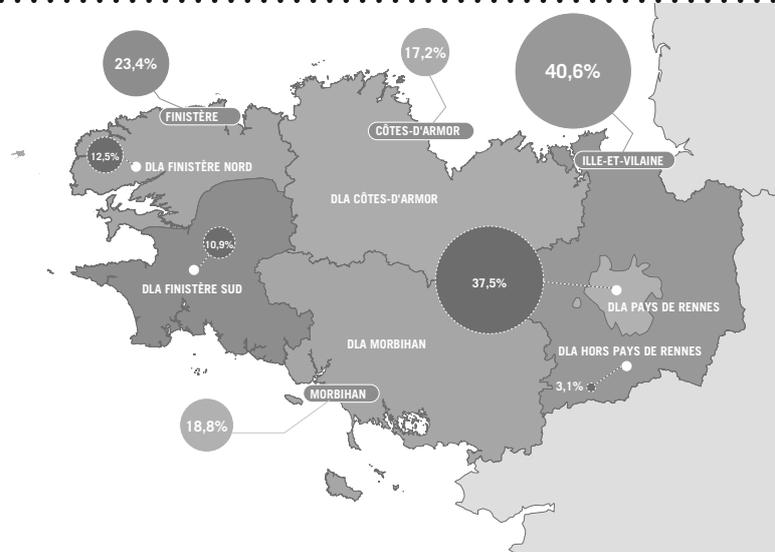
La grande majorité des structures interviennent dans plusieurs domaines d'activités (quatre domaines différents en moyenne). Une structure proposant des services d'information et d'accompagnement autour de la musique peut, par exemple, également intervenir en matière de spectacle, de développement culturel ou d'arts visuels. Ceci témoigne du caractère pluridisciplinaire de la fonction ressource.

Les services d'accompagnement et d'information apparaissent majoritaires puisque plus de 80 % des structures ressources en proposent contre 60 % seulement pour ce qui concerne la formation.

La moitié des 80 structures propose des services pour les activités dans les secteurs du spectacle, du développement culturel, de la musique. En revanche, on constate une offre de services moins importante pour les activités liées à l'architecture, à la culture scientifique et technique, aux médias, à l'audiovisuel ou à caractère pluridisciplinaire.

Implantation des structures ressources Culture repérées en Bretagne

Les 80 structures sont implantées sur 14 pays bretons : 80 % des structures se situent en zone urbaine (Rennes, Brest, Lorient, Quimper, Saint-Brieuc) et 20 % se répartissent sur les 9 autres pays bretons. Les services proposés par les structures ne se limitent pas à leur zone d'implantation, bien au contraire (voir page 56).



Les 40 structures ressources enquêtées

L'enquête réalisée lors du premier semestre 2006 auprès de 40 structures ressources Culture permet d'affiner l'analyse sur leurs services.

• Une information accessible à tous

Les structures déclarent proposer, dans une très grande majorité, l'ensemble des services suivants :

- Information personnalisée (95 % des structures)
- Renseignements à distance (87 %)
- Consultation documentaire (80 %)

L'accès à l'information est libre, sans conditions pour la grande majorité des structures (75 %). L'économie de cette information repose peu sur une participation directe des publics pour équilibrer des services fortement personnalisés, qui induisent un investissement (temps consacré, ressources humaines déployées) sans doute conséquent.

Ces services s'adressent principalement aux associations (98 %), particuliers (85 %) et collectivités (80 %). A l'instar de l'accompagnement et de la formation, ces services d'information ne s'adressent pas ou peu aux sociétés. Ils sont destinés en premier lieu aux associations, mais les collectivités les utilisent également de manière très importante.

• Les associations, principales bénéficiaires des services d'accompagnement

Les structures déclarent offrir les services d'accompagnement suivants :

- Conseil, suivi de projet (95 % des structures)
- Appui, soutien technique (90 %)
- Coordination, animation (77 %)
- Mutualisation (61 %)
- Diagnostic, audit (46 %)
- Représentation (38 %)

L'accès à ces services se fait majoritairement (56 %) sous conditions (de l'adhésion à la facturation...) contrairement aux services d'information. Au-delà des activités traditionnelles d'accompagnement (conseil, suivi, appui...), on peut souligner la part non négligeable d'offre de services en matière de mutualisation. La représentation est le parent pauvre en terme d'accompagnement.

Ces services s'adressent avant tout aux associations (95 %). Si les particuliers restent accompagnés de manière importante (72 %), les collectivités et les sociétés n'apparaissent pas comme un public particulièrement concerné par les services d'accompagnement que proposent les structures ressources.

• Des services de formation majoritairement situés en dehors de la formation professionnelle

Les structures déclarent proposer les services de formation suivants :

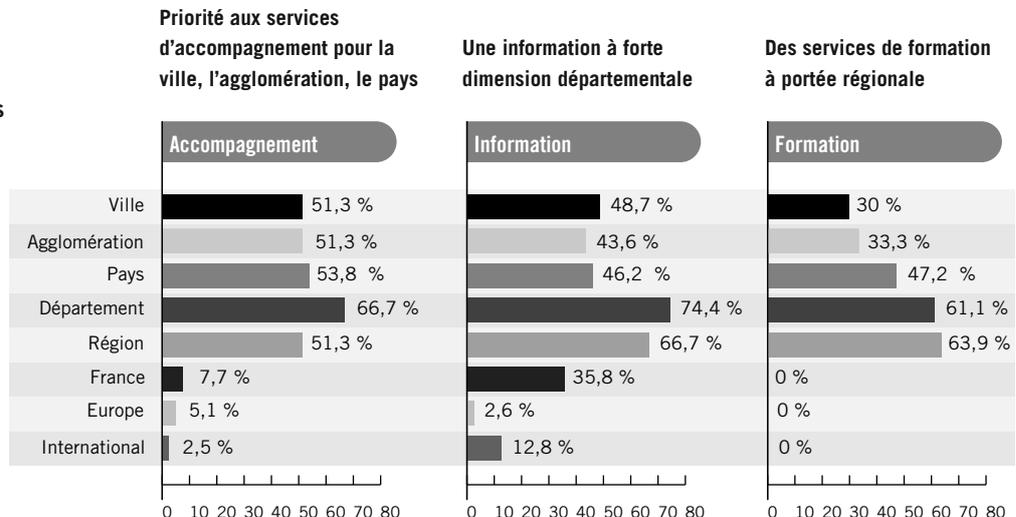
- Hors formation professionnelle continue (78 %)
- Formation professionnelle continue (39 %)
- Transfert de savoir-faire (75 %)

L'accès à ces services se fait principalement sous conditions (64 %). Si l'on constate une part très majoritaire de services hors formation professionnelle continue, 40 % des structures déclarent proposer néanmoins des services en terme de formation professionnelle, sans doute payants. Le taux élevé de réponses en matière de transfert de savoir-faire atteste d'une forme de formation qui semble adaptée au secteur.

Ces services s'adressent à part quasi égale aux associations (83 %) et aux individus (75 %). A l'instar de l'accompagnement, les collectivités et les sociétés semblent peu concernées par ces services.

Territoires d'intervention des 40 structures ressources Culture

Ils s'étendent peu au-delà de la frontière régionale. Seuls les services d'information peuvent avoir une portée nationale, voire internationale. Les services « ressources » (information, accompagnement et formation) ont globalement une portée départementale.



• Une offre de services différente de celle proposée par les DLA

Les structures ressources apportent une complémentarité aux actions des DLA en matière d'appui aux activités culturelles de l'économie sociale. Leur offre de services prioritaire repose sur d'autres critères que ceux déterminés au niveau national (cf. base Enée) et utilisés par les six DLA bretons.

En effet, parmi la liste des quinze contenus proposés, c'est le critère « autres » contenus qui est prédominant sur la fonction ressources : 86 % d'autres contenus en formation, 72 % en information et 56 % en accompagnement.

Les structures ressources répondent plus spécifiquement à des domaines d'activités, par exemple la réglementation dans le spectacle vivant, les fondamentaux de la culture bretonne ; elles s'adressent à des publics ciblés comme les musiciens amateurs et les artistes en voie de professionnalisation.

Des thèmes prédominants : « Projet, communication / NTIC et recherche de financements »

Les contenus « communication / NTIC, projet de structure et recherche de financements » apparaissent comme prioritaires, qu'il s'agisse d'accompagnement, de formation ou d'information. Si plus de 80 % des structures déclarent informer ou accompagner des porteurs de projets sur leur recherche de financements ou sur la valorisation de leur projet, elles sont deux fois moins nombreuses à leur proposer ces contenus en formation.

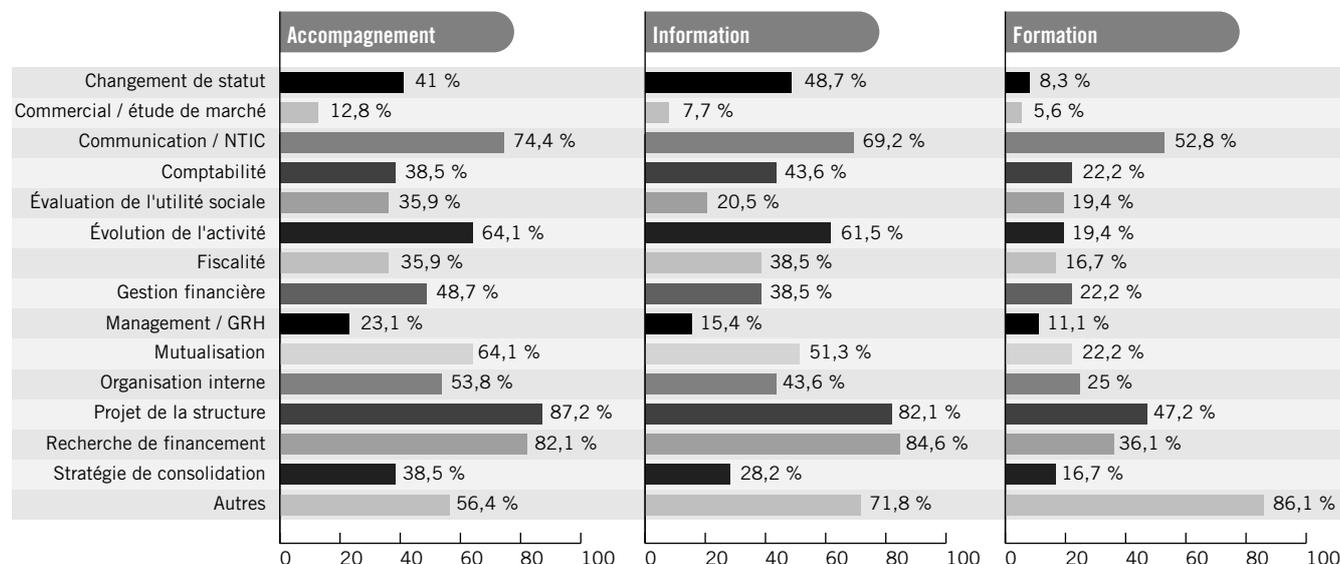
Les aspects techniques sont les moins abordés par les structures ressources

Les contenus « changement de statut, comptabilité, fiscalité, gestion financière, évaluation de l'utilité sociale, stratégie de consolidation » sont des thèmes plus techniques et restent les moins fréquemment proposés, qu'il s'agisse d'accompagnement, d'information et, *a fortiori*, de formation. La présence des thèmes « management / gestion des ressources humaines et commercial / étude de marché » est particulièrement faible.

L'accompagnement offre un large panel de contenus

Les services d'accompagnement sont ceux qui recoupent le plus de thèmes : en dehors du management, du commercial et de l'étude de marché, l'ensemble des douze autres critères sont proposés par au moins 40 % des structures.

Contenus proposés par les 40 structures ressources Culture enquêtées



↓ La Grande Boutique s'est offert un lifting

Bertrand Dupont,
directeur



SUR QUOI LE DLA PEUT-IL VOUS ACCOMPAGNER ?

- Analyse des projets de mutualisation : origine, actions réalisées, nature et forme des liens entre les structures, moyens dédiés, résultats obtenus.
- Conception d'une base de réflexion pour concevoir ou améliorer les projets.
- Aide à la formalisation ou à l'amélioration de système de mutualisation : identification des besoins, définition d'objectifs, lien de contractualisation et d'engagement, moyens mobilisés.
- Mise en place d'outils de gestion et d'évaluation des projets...

- Au cœur du Morbihan, la Grande Boutique est une « friche articoles », autrement dit un lieu multifonctions dédié aux pratiques artistiques investi par plusieurs associations. Jusqu'en 2004, s'y développaient des activités associatives et commerciales non distinctes d'un point de vue juridique. Le DLA, qui a permis de clarifier les statuts, s'est révélé bénéfique.

AVANT – « Nous avons un problème de lisibilité »

Jusqu'en 2004, la Grande Boutique désigne juste un ancien hôtel qu'ont investi, en 1994, plusieurs associations culturelles. Il y a là l'Association des musiques d'aujourd'hui en Bretagne (Amab), Dre Ar Wenojenn (Daw), qui organise le festival de Kreiz Breizh, et Aziliz Dañs, structure dédiée à la promotion, à la formation et à la diffusion dans les domaines des arts plastiques et de la danse. Au milieu de tout ça, Bertrand Dupont, qui gère le lieu, est un peu l'homme à tout faire : un jour il travaille avec une association, le lendemain avec une autre... « Ce n'était pas très clair, concède ce dernier. J'avais des contrats d'intermittence, j'étais embauché par Daw, puis par Amab... » Confusion en interne, mais aussi à l'extérieur. « Nous avons un problème de lisibilité. Nos partenaires ne comprenaient pas qu'il y ait à la fois le nom d'un projet et le nom de la structure qui le

porte, comme Daw, qui organisait le festival de Kreiz Breizh. C'était aussi compliqué au niveau de la communication auprès du public. » Autre imbroglio, le fait de mélanger activités associatives et commerciales dans la même structure. « Au sein de Amab, il y avait une section qui s'occupait de production. Nos partenaires trouvaient qu'il y avait un problème de mélange des genres. » La gestion du lieu, des salles de répétition, l'organisation des plannings d'occupation, etc. sont assurées par Bertrand Dupont mais tout ce travail n'est pas reconnu, donc pas aidé, par les financeurs publics. « Jusqu'en 2004, avant la naissance de l'association la Grande Boutique, les différentes associations résidentes bénéficiaient de subventions pour leurs propres projets. Le fonctionnement du lieu avec mutualisation des moyens n'existait pas juridiquement. Il ne pouvait donc être valorisé auprès des partenaires financiers. »





« On est sans doute plus efficaces et chacun développe plus facilement ses projets parce qu'on sait qui fait quoi. »

► **APRÈS – « Les rôles sont bien établis, nous sommes plus réactifs »**

Le prestataire DLA s'est attaché à imaginer différents montages possibles pour réorganiser la Grande Boutique. Parmi les propositions émises, Bertrand Dupont et son équipe ont opté pour une association qui a pris le nom du lieu (la Grande Boutique, donc, vous suivez toujours ?), et qui regroupe désormais Aziliz Dañs, Daw, ainsi que deux structures qui supportent les activités commerciales : Ton All Produktion et le label musical Innacor. Premier bon point : « Nous avons pu embaucher deux personnes : moi comme permanent, et un emploi aidé par la Région. Sans la refonte des statuts, je ne pense pas que cette dernière nous aurait suivis. » Cela a-t-il révolutionné le quotidien ? Pas vraiment. « Mes tâches sont toujours les mêmes, explique Bertrand Dupont. Je coordonne tout

ce qui se passe dans le lieu, je fais le relais entre les associations, je supervise la mise en commun du matériel, l'accueil des artistes en résidence... Par contre, les choses sont plus claires et les rôles bien établis. On est sans doute plus efficaces et chacun développe plus facilement ses projets parce qu'on sait qui fait quoi. On est aussi plus réactifs. » Merci le DLA ? « Comme ça fait 21 ans que je travaille dans le secteur, je connaissais déjà les conclusions du rapport. Mais j'avais besoin d'un avis extérieur qui conforte mes questionnements, mes appréhensions. Ça nous a amenés à structurer notre pensée, ce qui n'est pas rien. »

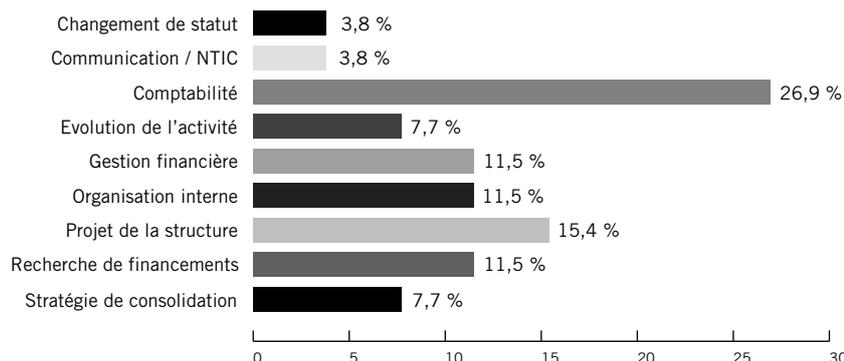


PHOTOS : LA GRANDE BOUTIQUE





Accompagnements proposés aux structures qui font de la création en Bretagne diagnostiquées par les DLA



Profil des structures musicales actuelles bretonnes diagnostiquées par les DLA

- 24 structures ont été diagnostiquées en Bretagne, 7 proviennent du Finistère, 7 d'Ille-et-Vilaine, 6 du Morbihan et 4 des Côtes-d'Armor.
- 1995 est l'année moyenne de création de ces structures.
- Outre de la création, ces structures font prioritairement de la diffusion (88 % d'entre elles), de la production (38 %) et de l'éducation et formation (38 % également). Viennent ensuite l'animation (33 %), l'accompagnement et l'information (21 %), la conservation (8 %).
- Elles emploient en moyenne 1,8 Equivalents Temps Plein dont 0,8 contrat aidé.
- Elles ont en moyenne 80 adhérents.
- Budget moyen : 74 650 euros.
- 61 % de recettes marchandes.
- 62 % de charges de personnel.
- 93 % des structures perçoivent des aides publiques, en moyenne 22 650 euros.



→→ QUELLE UTILITÉ SOCIÉTALE ?

A Langonnet, la Grande Boutique désigne à la fois un lieu qui abrite des locaux associatifs, de répétition et une scène de spectacle, ainsi qu'une « super-association », qui a ses activités propres et qui en chapote plusieurs autres. C'est un lieu de répétition, de résidence, de création et de diffusion musicale. Via l'association Dre Ar Wenojenn (qui se définit comme un centre culturel itinérant), elle effectue aussi un travail de diffusion nomade de spectacles vivants dans les villages du Centre Bretagne, tout au long de l'année. À travers l'association Aziliz Dañs, elle touche, enfin, la danse et les arts plastiques. Là encore, le panel est large : stages, résidences, répétitions, créations de spectacles et lieu d'expositions.



CONTACT

La Grande Boutique / Langonnet (56)

Association loi 1901

www.lagrandeboutique.fr

Année de création : 1994

Nombre de salariés : 2

Equivalents Temps Plein en contrats aidés

Budget 2005 : 71 250 euros

Activités :

- INNACOR label « haut-parleur des cultures de Bretagne et du monde » (www.innacor.com)
- **TON ALL PRODUKSION Accompagnement d'artistes** : Jacky Molard Projets (Acoustic 4tet, Bal tribal, Triptyques) / Jacques Pellen Projets (Celtic Procession, « Condaghès » avec Erik Marchand et Paolo Fresu, Trio US) / Kristen Noguès Projets / Les Ours du Scorff / 'NORKST' deus Kreiz Breizh Akademi
- DAW une saison itinérante en Bretagne intérieure
- AZILIZ DAÑS Compagnie Cécile Borne

Liste des structures ressources Culture en Bretagne

80 structures repérées

40 structures enquêtées

Côtes-d'Armor 15 structures repérées / 8 structures enquêtées	Structures enquêtées	Site internet ou e-mail
ASSOCIATION POUR LE DÉVELOPPEMENT DE LA DANSE ET DE LA MUSIQUE EN CÔTES-D'ARMOR (ADDM 22)	•	http://www.addm22.com
ART DRAMATIQUE EXPRESSION CULTURE DES CÔTES-D'ARMOR (ADEC 22)	•	http://www.adec22.com
ART CONTEMPORAIN EN BRETAGNE		galeriedudourven@oddc22.com
COADEC		http://coadec.free.fr
CENTRE CULTUREL BRETON		http://www.abherve.org
COMITÉ D'ACTION CULTURELLE SUD DES CÔTES-D'ARMOR (CAC SUD 22)	•	cacsud22@mouvement-rural.org
FÉDÉRATION DE BRETAGNE DES BATTERIES-FANFARES		http://www.fbbf22.com
LIGUE DE L'ENSEIGNEMENT 22 (service culture)	•	fol@fol22.com
LA RÈGLE DU JEU		regledujeu2@yahoo.fr
MJC POINT DU JOUR / LA CITROUILLE	•	http://www.lacitrouille.org
OFFICE DÉPARTEMENTAL DE DÉVELOPPEMENT CULTUREL DES CÔTES-D'ARMOR (ODDC 22)	•	http://www.oddc22.com
SKOAZ OUZH SKOAZ		skousk@no-log.org
THÉÂTRE S EN BRETAGNE	•	http://www.theb.com.fr
TRÉGOR VIDÉO	•	http://www.tregor-video.asso.fr
Y'A DU RIFF'ICI		http://yaduriffici.free.fr

Finistère 21 structures repérées / 10 structures enquêtées	Structures enquêtées	Site internet ou e-mail
BODAGEG AR SONERION		http://www.ar-soner.org
BRETAGNE EN SCÈNE(S)		http://assoc.orange.fr/bretagne.en.scenes/
CENTRE DE CRÉATION MUSICALE (CCM)	•	http://www.ccm-brest.com
CENTRE RÉGIONAL DU LIVRE EN BRETAGNE		http://www.crl-bretagne.fr
CINÉMATHÈQUE DE BRETAGNE	•	http://www.cinematheque-bretagne.fr
CINÉPHARE	•	http://www.cinereseau29.org
FÉDÉRATION MUSICALE DE BRETAGNE		http://www.cmf-musique.org
LIGUE DE L'ENSEIGNEMENT 29 (service culture)	•	http://www.fol.infini.fr
LA FÉE DES BAIES		http://www.lefourneau.com/lafederation
LE FOURNEAU	•	http://www.lefourneau.com
LES ARTONAUTES		les.artonautes@laposte.net
LES MOYENS DU BORD	•	http://lesmoyensdubord.free.fr
LES POLARITÉS	•	http://www.polarites.org
MAISON DU THÉÂTRE		http://www.lamaisondutheatre.com
MUSIQUES ET DANSES EN FINISTÈRE	•	http://www.md29.org
PENN AR JAZZ	•	http://www.penn-ar-jazz.com
PEUPLE ET CULTURE DU FINISTÈRE		http://www.pec-29.infini.fr
PLANÈTE SCIENCES BRETAGNE		http://www.planete-sciences.org/bretagne/
TI AR VRO KEMPER		http://www.kerys.com/tiarvro/
TRÈS TÔT THÉÂTRE	•	http://www.tres-tot-theatre.com
VIVRE LA RUE		http://www.vivrelarue.infini.fr

Ille-et-Vilaine 29 structures repérées / 16 structures enquêtées	Structures enquêtées	Site internet ou e-mail
ART DRAMATIQUE EXPRESSION CULTURE ILLE-ET-VILAINE - MAISON DU THÉÂTRE AMATEUR (ADEC 35)	•	http://adec.mta.free.fr
AGENCE DE COOPÉRATION DES BIBLIOTHÈQUES ET CENTRES DE DOCUMENTATION DE BRETAGNE (COBB)	•	http://www.britalis.org
ARTS VIVANTS 35	•	http://www.arvivan.org
BUG	•	http://www.bug.asso.fr
CANAL B		http://www.rennet.org/canalb
CENTRE DE RESSOURCES DE LA VIE ASSOCIATIVE (CRVA)	•	http://www.assoreennes.org
CENTRE RÉGIONAL D'INFORMATION JEUNESSE DE BRETAGNE (service musiques actuelles)	•	http://www.crij-bretagne.com
CENTRE RESSOURCES DE LA DIRECTION RÉGIONALE DES AFFAIRES CULTURELLES		http://www.culture.gouv.fr/bretagne/
CIRCUM CIRCO		http://circumcirco.chez-alice.fr
CLAIR OBSCUR		http://www.clairobcur.info
COMPAGNONS BÂTISSEURS BRETAGNE		http://www.compagnonsbatisseurs.org
CONSEIL CULTUREL DE BRETAGNE	•	http://www.kuzul.org
DASTUM	•	http://www.dastum.net
ÉCOMUSÉE DU PAYS DE RENNES		http://www.ecomusee-rennes-metropole.fr
ESPACE DES SCIENCES		http://www.espace-sciences.org
FÉDÉRATION RÉGIONALE DES MJC BRETAGNE	•	http://www.ffmjc.org
FÉDÉRATION RÉGIONALE DES ÉCOLES DE CIRQUE		http://www.ffec.asso.fr
FÉRAROCK	•	http://ferarock.com
INSTITUT RÉGIONAL DU PATRIMOINE	•	http://www.irpa-bretagne.org
L'AUTRE IDÉE	•	http://www.lautre-idee.org
LA BOUÈZE		http://www.laboueze.com
LE COLLECTIF / JARDIN MODERNE	•	http://www.jardinmoderne.org
LES PETITS DÉBROUILLARDS DE BRETAGNE		http://www.lespetitsdebrouillards.org
LIGUE DE L'ENSEIGNEMENT 35 (service culture)	•	http://www.laligue35.org
MJC DE CLEUNAY / ANTIPODE		http://www.mjc-antipode.com/antipode/
MUSIQUES ET DANSES EN BRETAGNE (MDB)	•	http://www.resonances-bretagne.org
RADIO RENNES		http://radio.rennes.free.fr
OMNIBUS	•	http://www.lomnibus.com
SKEUDENN BRO ROAZHON		http://skeudenn.ouestfrance.fr

Morbihan 15 structures repérées / 6 structures enquêtées	Structures enquêtées	Site internet ou e-mail
ASSOCIATION DÉPARTEMENTALE POUR LE DÉVELOPPEMENT DES ARTS VIVANTS DANS LE MORBIHAN (ADDAV 56)	•	http://www.addav56.org
ART DRAMATIQUE EXPRESSION CULTURE DU MORBIHAN (ADEC 56)	•	http://adec56.free.fr
AGENCE CULTURELLE DE BRETAGNE		http://www.agence-culturelle-bretagne.com
ARRIMAGES [CULTURE ET INSERTION]		c.yaouanq@wanadoo.fr
ARTS & COB (PLATE-FORME CULTURELLE DU CENTRE OUEST BRETAGNE)	•	http://www.artsetcob.org
ASSOCIATION DES LUDOTHÈQUES DE BRETAGNE		http://www.alf-ludotheques.org
CENTRE DE CULTURE SCIENTIFIQUE ET TECHNIQUE		http://perso.orange.fr/assoc.lorient.ccsti/
CENTRE DE RESSOURCES IMAGE ET SON		cris.asso@wanadoo.fr
LIGUE DE L'ENSEIGNEMENT 56 (service culture)		http://www.laligue-morbihan.org
FÉDÉRATION NATIONALE DES ATELIERS D'ART		http://www.webfnaa.org
FILMS EN BRETAGNE - UNION DES PROFESSIONNELS	•	http://www.films-en-bretagne.com
INSTITUT CULTUREL DE BRETAGNE	•	http://www.institutcultureldebretagne.com
LA GRANDE BOUTIQUE		http://www.lagrandeboutique.fr
MUSIQUES D'AUJOURD'HUI AU PAYS DE LORIENT	•	http://www.mapl.biz
SELLIT 150 - LE LIEU		http://www.galerielelieu.com

Glossaire

- DLA** : Dispositif local d'accompagnement
- C2RA** : Centre régional de ressources et d'animation
- CRES** : Chambre régionale de l'économie sociale
- AVISE** : Agence de valorisation des initiatives socio-économiques
- CNAR** : Centre national d'appui et de ressources
- ALEF** : Animation locale pour l'emploi et la formation
- BDI** : Bretagne développement initiatives
- CABRI** : Communauté d'agglomération de Saint-Brieuc
- CAF** : Caisse d'allocations familiales
- CCAS** : Centre communal d'action sociale
- CNASEA** : Centre national pour l'aménagement des structures des exploitations agricoles
- CRB** : Conseil régional de Bretagne
- CDOS** : Comité départemental olympique et sportif
- CG** : Conseil général
- CUB** : Communauté urbaine de Brest
- DDAF** : Direction départementale de l'agriculture et des forêts
- DDASS** : Direction départementale des affaires sanitaires et sociales
- DDE** : Direction départementale de l'équipement
- DDJS** : Direction départementale de la jeunesse et des sports
- DDTEFP** : Direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle
- DRTEFP** : Direction régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle
- DRAC** : Direction régionale des affaires culturelles
- DRE** : Direction régionale de l'environnement

**Les cahiers du dispositif de consolidation
des activités d'utilité sociale en Bretagne
C2RA / CRES Bretagne
Cécile Sourice, Christine Dumanget**
Maison du Champ de Mars
6, cours des Alliés - CS 84304 - 35043 RENNES Cedex

Tél. : 02 99 85 83 13 – Fax : 02 99 85 89 59
c2ra@cres-bretagne.org
<http://bretagne.c2ra.org>

Direction de la publication : C2RA Bretagne
Conception des cahiers du C2RA : L'Autre Idée
Réalisation du cahier Culture : L'Autre Idée

Corédacteurs en chef : Isabelle Borreau, Gilles Kerdreux
**Directeur artistique, concepteur graphique
et photographe :** Erwan Le Moigne
Rédacteurs : Fabien Bidaud, Isabelle Borreau, Gilles Kerdreux
Ont également participé à ce numéro : Nicolas Fily,
Stéphane Méder
Correctrice : Catherine Berranger

Diffusion gratuite hors frais de port, C2RA Bretagne

Prochain numéro : spécial Insertion par l'activité économique

Les cahiers

du dispositif de consolidation des activités d'utilité sociale en Bretagne



Centre régional de ressources et d'animation Bretagne

Chambre régionale de l'économie sociale de Bretagne

Maison du Champ de Mars

6, cours des Alliés - CS 84304 - 35043 RENNES Cedex

Tél. : 02 99 85 83 13 - Fax : 02 99 85 89 59

c2ra@cres-bretagne.org / <http://bretagne.c2ra.org/>

