

# PLAN D' ACTIONS QUALITATIF DU CENTRE DE RESSOURCES DLA Culture

Année 2017

Date du plan d'action : 22 février 2017 – modifié 16 mars 2017

## 1. Besoins identifiés et objectifs

### ► **Outiller les DLA dans leur appréhension du secteur culturel et la mise en place d'accompagnements collectifs**

En 2016, les DLA ont observé une augmentation des sollicitations de la part des associations culturelles, déjà plus nombreuses en 2015 (911 contre 825 en 2014) que les années précédentes. Particulièrement impactées par le contexte politique et institutionnel, les associations culturelles sont ainsi venues trouver auprès du DLA et du CRDLA Culture outils, ressources et divers appuis pour consolider leurs projets, accompagner les coopérations et mutualisations, renforcer les emplois et interroger leur qualité. Fin 2015, on estime que près de 19% des associations culturelles employeuses ont ainsi bénéficié de l'intervention d'un.e consultant.e dans le cadre du DLA. Cette tendance est significative depuis plusieurs années et devrait se poursuivre en 2017.

Les opérateurs DLA, principalement au niveau départemental, ont dès lors été plus nombreux que les années précédentes à interpeler nos chargés de mission. Leurs demandes se font chaque année plus précises, et portent sur les grandes problématiques sectorielles et proportionnellement de moins en moins sur la recherche de prestataires ou un besoin d'outillage de base. Le CRDLA Culture entend continuer à privilégier la disponibilité et la réactivité face aux demandes : l'écoute et le suivi de ces sollicitations nous permet de produire un outillage de façon proactive et apporter également des ressources au cas par cas.

Ainsi le CRDLA Culture a été amené à produire en 2016 plusieurs documents et outils pratiques directement adaptés aux besoins des DLA, par exemple pour construire des accompagnements collectifs ou mieux appréhender certaines spécificités des modèles économiques. Les visioconférences proposées ont également permis de mieux faire connaître le CRDLA et ses services. En 2017, le CRDLA Culture poursuivra donc cet enjeu fort de concevoir et accompagner des outils pratiques directement utiles aux opérateurs de terrain (par exemple : projets de coopérations en milieu rural, accompagnement à la valorisation de l'utilité sociale, articulation des partenariats entre structures culturelles et pouvoirs publics etc.). Avec le changement de la carte des opérateurs DLA en 2017 et la réforme territoriale, le CRDLA proposera plus d'interventions directement sur le terrain, en complément des documents produits et des temps de visioconférence sur des thématiques ciblées.

### ► **Valoriser les initiatives artistiques et culturelles inscrites dans les droits culturels**

Nombre de demandes des opérateurs du DLA concernant notre connaissance sur le territoire d'initiatives

comparables à celles qu'ils connaissent sur leur propre département : ces demandes font donc appel à notre capacité à poursuivre l'observation et la capitalisation des accompagnements des structures présentant des projets bien souvent originaux, innovants, créateurs d'emplois et de dynamiques de coopération sur un territoire. Ces demandes des DLA font écho aux besoins de mise en réseau des acteurs culturels et d'échanges d'informations sur les modes de faire des projets culturels.

Le CRDLA a mis en place sur son site une rubrique sur les initiatives relevant de l'ESS et mettant en pratiques les droits culturels, initiatives pour la plupart accompagnées par le DLA. Cette rubrique est amenée à évoluer au regard des remontées d'expériences de la part des DLA et via le projet d'outil en ligne, questionnant les pratiques de l'ESS en termes de gouvernance, coopérations sur un territoire, solidarités, diversité culturelle... L'enjeu est également d'outiller les associations culturelles et ceux qui les accompagnent sur des indicateurs d'utilité sociale, de manière à affirmer leur pertinence, les valoriser, et aider à sécuriser leur fonctionnement.

#### ► **Articuler le DLA avec ses partenaires**

Comme l'a spécifié le décret sur le DLA, l'articulation du dispositif avec les autres acteurs de l'accompagnement doit être soutenue. Le CRDLA Culture travaille en ce sens à la mise en place de différents cadres partenariaux qui permettent aux fédérations de mieux appréhender la pertinence du DLA comme partenaire de l'accompagnement, renforcer leur fonction de prescription, identifier les outils que le DLA est en capacité de mobiliser. Dans le secteur culturel, les têtes de réseaux, qui pour la plupart essaient dans la précarité d'allier force du plaidoyer et services aux adhérents, travaillent avec nous à la mise en forme de « notes de partenariat » qui constituent autant de support d'information sur le DLA pour les adhérents qu'une ressource sectorielle pour les opérateurs du DLA.

Bien souvent, l'échelon régional peut être particulièrement adapté à un travail partenarial pérenne. En 2017, la nouvelle carte des régions repose à plat ces questionnements et amènera le CRDLA Culture à appuyer la mise en place d'espaces de concertations locaux sur l'accompagnement du secteur culturel. A ce titre, l'outil Culturdiag, en partenariat avec le CRDLA Financement s'inscrit comme l'un des maillons de la chaîne et un prétexte pour mettre en mouvement les acteurs culturels de l'accompagnement.

#### ► **La qualité de l'emploi et du travail**

L'emploi a doublé en 20 ans dans le secteur culturel et depuis 10 ans, l'ancienneté des entreprises culturelles et artistiques est passée de 3 à 6 ans. Néanmoins, le contexte institutionnel du secteur culturel est en perpétuel mouvement. Les questions liées à l'emploi sont bien au cœur des problématiques professionnelles (Plan pour l'emploi 2015-2016) et le DLA va être amené à accompagner la mise en place de certaines mesures récentes qui vont concerner directement la qualité des emplois : les aides à la création d'emplois pérennes, la piste de la mutualisation d'emplois qui pourrait prendre la forme d'un dispositif public... etc.

Le CRDLA Culture poursuivra également un travail approfondi sur les formes coopératives des projets artistiques et culturels qui viennent interroger la gouvernance, les emplois et le travail. De même, la question de l'égalité professionnelle hommes / femmes reste un axe de travail privilégié pour lequel une expérimentation en Ile de France est en cours en 2016-2017 et pourrait essaimer sur d'autres territoires prochainement.

Travailler sur la qualité et la consolidation de l'emploi sera donc bien le fil rouge de toutes nos actions développées en 2017.

## 2. Présentation du programme d'actions par axe

- Présenter les éléments de calendrier et les résultats visés.
- Décrire les collaborations prévues avec d'autres CR DLA ou avec l'Avisé.
- Préciser, le cas échéant, les modalités d'évaluation des actions.
- Indiquer les principaux livrables prévus.

Le récapitulatif des actions est présenté dans le tableau joint.

**Le programme doit être formalisé sur deux pages maximum par axe.**

### Axe 1 : Mobiliser les têtes de réseau et acteurs du mouvement associatif au profit du dispositif DLA

Il s'agit en 2017 de poursuivre l'effort de compréhension et de mobilisation du DLA par les acteurs culturels et de consolider les liens du DLA avec les réseaux et acteurs nationaux de l'accompagnement. L'information sur le DLA comme l'une des parties de la chaîne d'accompagnement doit être poursuivie de manière à orienter au mieux les structures et leur apporter des réponses opérationnelles, dans un contexte politique et réglementaire tendu.

- > Informer sur le DLA : accueil téléphonique, participation aux événements sectoriels (Avignon, Forum entreprendre dans la culture)
- > Poursuite coordination Site CRDLA : Rubrique sur le DLA actualisée
- > Articulation avec les fédérations et acteurs nationaux sur l'accompagnement du secteur culturel

#### > Principaux livrables

Rubrique informations sur le DLA sur le site  
Compte rendu d'une réunion sur l'articulation entre fédérations et DLA  
Note DLA / Fédés pour : FAMDT, SNRL, Zone Franche...

### Axe 2 : Réaliser de la veille, de la capitalisation et repérer les innovations

La valorisation de l'utilité sociale des acteurs culturels et artistiques constitue un enjeu qui vient interroger les DLA de façon de plus en plus forte, ainsi que les pouvoirs publics dans leur ensemble, avec la référence aux droits culturels désormais inscrite dans deux lois (LCAP et NOTRe). Si la qualité de l'emploi et ses pendantes que sont l'égalité HF ou la qualité de vie au travail ainsi que la prévention des risques psychosociaux, constituent des enjeux forts qui interpellent les acteurs culturels et leurs partenaires, les DLA seront ainsi sollicités sur un grand nombre de ces aspects. Le CRDLA Culture travaillera en 2017 à mieux outiller les opérateurs sur ces évolutions sectorielles en axant les actions sur : la mutualisation d'emplois, l'égalité professionnelle HF, la prise en compte de l'utilité sociale... et entamera une réflexion sur les enjeux du numérique pour les acteurs culturels.

L'analyse et la valorisation des actions portées par les structures culturelles de l'ESS inscrites dans les droits culturels constituent également un besoin pour les DLA qui cherchent à repérer des initiatives

comparables à celles qu'ils accompagnent sur leurs territoires.

### > Diversifier les ressources et développer une meilleure gestion

**Rubrique « Structurer son projet »** : Différentes ressources diffusées auprès des DLA et consultant.e.s, associations, têtes de réseaux pour le renforcement des modèles économiques, les modes de contractualisation associations / collectivités, le coût des emplois, le recours au mécénat etc. Ressources utilisées et diffusées également dans le cadre des rencontres professionnelles, formations, temps de mobilisation autour des DLAR sur des actions sectorielles...

**Culturdiag** : suivi dans les régions, poursuite du déploiement. En lien avec le CRDLA Financement. En 2017, 6 régions (nouveaux territoires) a minima sont concernées : ceci implique des échanges et temps de pilotage avec les DLAR (animateurs territoriaux), DLAD (information / formation et articulation avec leurs propres accompagnements), partenaires (selon les territoires : agences, structures d'accompagnement, collectifs ou réseaux culturels...). Une visioconférence pour un partage d'informations et de pratique sur Culturdiag sera organisée avec les DLAR d'une part, et les réseaux nationaux d'autre part.

### > Améliorer les ressources humaines et leur gestion

**Travaux sur l'égalité HF**, en particulier dans les musiques actuelles : capitalisation, outillage pour les DLA. A l'issue de l'expérimentation menée en Ile-de-France en lien avec le DLAR et 2 réseaux régionaux, une méthodologie sera formalisée visant à outiller les DLA sur la mise en place d'une action sur leur territoire.

#### **Qualité de l'emploi dans les formes mutualisées (GE)**

En lien avec les réseaux professionnels associés et le Ministère de la Culture, analyse des impacts sur la qualité de l'emploi au sein des CAE, GE, SCIC, SCOP : outillage diffusé aux opérateurs DLA pour une meilleure appréhension des structures coopératives ou des projets de mutualisation qu'ils doivent accompagner et appui aux accompagnements portant sur ces thématiques (projets de GE (par exemple dans les Bouches du Rhône), démarche collective autour de l'amélioration globale des RH (festivals bretons),...)

**Intermittence et politiques publiques de l'emploi dans le secteur culturel** : suivi des réglementations pour une mise à jour des informations en ligne (kit culture, site internet) et transmission aux opérateurs DLA et accompagnateurs (visioconférences)

**Gouvernance collective (SCIC, SCOP)** : actualisation et repérage des enjeux liés aux formes innovantes de gouvernance dans les structures culturelles, au regard des sollicitations importantes des DLA sur des accompagnements complexes (changement de statut, interrogations sur les gouvernances et les partenariats à construire...). Ces travaux donneront lieu à des articles dans le Kit Culture et visioconférences, tout en nourrissant les échanges et appuis-conseils auprès des DLA et accompagnateurs.

### > Innovation sociale, ESS, utilité sociale

**Veille et repérage des innovations via outil questionnaire en ligne** : renforcer le repérage et la mise en réseau des acteurs sur les territoires ainsi que le positionnement des DLA dans la chaîne de l'accompagnement. Ce repérage permet également aux opérateurs DLA d'informer sur le dispositif et de mettre en place des accompagnements collectifs auprès de réseaux ou d'acteurs structurés collectivement.

**Expérimentation démarche sur l'utilité sociale (avec Avise)** : suivi des accompagnements sur la thématique, renforcement et capitalisation des outillages dans le secteur culturel pour appui à la mise en place d'accompagnements optimisés. Organisation d'un temps de formation pour les têtes de réseaux et fédérations (10 structures concernées) pour préparer des accompagnements DLA auprès de leurs adhérents.

**Suivi des démarches de coopérations / changement d'échelle** : afin d'alimenter les travaux menés par les DLA (coopération des acteurs sur le développement culturel territorial en milieu rural, coopérations en vue de constitution de PTCE ou de forme de coopération complexe...), le CRDLA Culture poursuit l'analyse des démarches d'accompagnement à la coopération : repérage et analyse de plusieurs initiatives accompagnées par le DLA, mise en évidence des freins et leviers, outil méthodologique pour les DLA (cf axe 3).

### > **Connaissance du secteur**

Afin d'aider les accompagnateurs à mieux appréhender le secteur culturel dans sa diversité, le CRDLA va organiser les ressources quantitatives et qualitatives de référence sur une rubrique du site « Repères »

### > **Principaux livrables**

Fiche méthodologique sur les financements européens mobilisables

Financements publics : Guide sur les relations entre associations et collectivités territoriales

Fiche focus sur les financements solidaires

Note sur la saison égalité dans les musiques actuelles et pistes d'accompagnement

Actualisation des informations et ressources sur les GE

Initiatives d'utilité sociale accompagnées par le DLA (2 initiatives)

Nouvelle rubrique « Repères » : données et ressources sectorielles et régionales

## **Axe 3 : Apporter un appui-conseil et des ressources aux DLA départementaux et régionaux**

Les enquêtes menées auprès des opérateurs sur les services du CRDLA Culture montrent la réactivité et la disponibilité des chargés de mission du CRDLA. En effet, les nombreuses sollicitations (125 appuis conseils notamment en 2016) sont toutes traitées dans des délais très courts et permettent de prendre le pouls des préoccupations des DLA, des associations culturelles qu'ils rencontrent et de leurs partenaires. Ainsi, en 2017, nous poursuivrons l'actualisation de nos outillages opérationnels (valorisation d'accompagnements collectifs, fiches repères pour mieux accompagner les structures culturelles, Kit Culture...), ainsi que les actions de formations (en régions, au national avec l'Avisé et les autres CRDLA, via l'outil de visioconférence...). Les frontières régionales étant désormais posées et les nouveaux opérateurs en place, des temps d'informations et de formation de visu seront à nouveau proposés.

> Appuis-conseils aux DLA et DLAR : échanges sur leurs missions, recherches de prestataires, documentations, ressources et mobilisations de partenaires

> Appuis renforcés selon la demande : DLA 33, DLA 59 (radios associatives)

> Visioconférences (environ 4 sessions : intermittence, enjeux du secteur culturel, financements européens, droits culturels...)

> Formations ou ateliers en petit groupe selon les demandes et en régions

> Appui à la mise en place d'actions sectorielles : Bourgogne Franche Comté, Normandie, Ile de France, Nouvelle Aquitaine, Hauts de France...

> Outillage : valorisation d'accompagnements collectifs sur les projets culturels de territoire, accompagnement collectif de compagnies, fiches repères, kit Culture (notamment FAQ)

> Bilan DLA dans la culture par région, et selon sollicitations (exemple Normandie)

### > **Principaux livrables**

Ressources pour les DLA et DLAR selon leurs demandes (notes thématiques, bilans des accompagnements Enée...)

Supports de formations et de visioconférences

Outillage : capitalisation d'accompagnements collectifs à valoriser

Fiches repères sur les compagnies, les radios associatives, les lieux de musiques actuelles (2 sur les 3)

#### **Axe 4 : Contribuer à la coordination, l'évaluation et la valorisation du dispositif**

En 2017, le CRDLA Culture participera largement aux travaux de l'Avisé et de l'animation nationale pour l'évaluation du dispositif, ainsi que la mise en place des outils de mesure d'impact les plus adaptés au fonctionnement du DLA. L'arrivée des nouveaux opérateurs à la suite du nouvel appel à projets mobilisera le CRDLA lors des temps inter DLAR et autour d'un événement porté par l'Avisé et les pilotes.

### 3. Moyens prévisionnels mobilisés

Moyens humains (en ETP), organisation prévisionnelle, moyens matériels spécifiques

Cette partie peut apporter des éclairages sur le budget prévisionnel et notamment sur les dépenses externes.

Expliquer, le cas échéant, des écarts significatifs avec les années précédentes.

#### Moyens internes

Comme en 2016, la mission CRDLA sera partagée avec l'ensemble de l'équipe d'Opale, soit les 5 salariés permanents et des chargés de mission ponctuels (0,4 ETP) pour un équivalent temps plein de 3,9.

L'équipe permanente est composée de :

- Le délégué général du CRDLA Culture (0,95 ETP)
- La co-déléguée générale du CRDLA Culture (0,75 ETP)
- La chargée de l'administration, de la coordination et de la communication (0,72 ETP)
- La responsable des publications, des formations et des rencontres (0,58 ETP)
- La chargée des études statistiques et de l'observation (0,54 ETP)

Comme pour les années précédentes, le CRDLA Culture s'appuiera sur les compétences et les analyses des chargés de mission des confédérations associées.

Il s'agit de 0,7 ETP à l'Ufisc et 0,4 ETP au sein de la Cofac.